

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

Elísia Maria Pereira dos Anjos

**O papel da equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de
Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do
ensino fundamental: uma análise das ações**

Juiz de Fora

2025

Elísia Maria Pereira dos Anjos

**O papel da equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de
Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do
ensino fundamental: uma análise das ações**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Hilda Aparecida Linhares da Silva

Juiz de Fora

2025

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

Anjos, Elisia Maria Pereira dos.

O papel da equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do ensino fundamental: uma análise das ações / Elisia Maria Pereira dos Anjos. -- 2025.
162 f.

Orientadora: Hilda Aparecida Linhares da Silva
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Currículo. 2. Avaliação. 3. Monitoramento. 4. Superintendência Regional de Ensino de Almenara. I. Silva, Hilda Aparecida Linhares da, orient. II. Título.

Elísia Maria Pereira dos Anjos

O papel da equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do ensino fundamental: uma análise das ações

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Educação

Aprovada em 24 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Hilda Aparecida Linhares da Silva - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Rosângela Veiga Júlio Ferreira

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Janaina Moreira de Oliveira Goulart

Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 10/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Hilda Aparecida Linhares Da Silva, Usuário Externo**, em 21/04/2025, às 16:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rosangela Veiga Julio Ferreira, Professor(a)**, em 24/04/2025, às 15:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Janaina Moreira de Oliveira Goulart, Usuário Externo**, em 25/04/2025, às 17:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2283904** e o código CRC **C75C0367**.

Dedico este trabalho aos meus pais (In memoriam), como tributo ao amor incondicional e encorajamento para que eu trilhasse o caminho pelo mundo do conhecimento buscando alcançar os meus objetivos. Ao meu esposo Dilan e a minha querida filha Isadora, pelo apoio e incentivo para a conclusão desta etapa, pois com todo carinho e paciência suportaram as minhas ausências durante esse período. Aos amigos e colegas por acreditarem em mim e me incentivarem a vencer os obstáculos desta minha etapa acadêmica. Levarei para sempre cada um de vocês em meu coração!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me sustentar em todos os momentos de luta, lágrimas, angústia e ansiedade e não me permitir desistir, mesmo quando algumas situações apontavam para esta decisão. À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por me oferecer esta oportunidade e me proporcionar todas as condições para que eu pudesse cursar o Mestrado.

À minha orientadora, professora Dra. Hilda Aparecida Linhares da Silva, que com toda sapiência, generosidade e disponibilidade me mostrou o caminho que eu deveria seguir até o final da pesquisa. À Assistente de Suporte Acadêmico (ASA) Bruna de Oliveira Fonseca, por toda paciência, apoio e comprometimento que me fizeram compreender o que era necessário ajustar, corrigir, reconstruir no meu texto até a defesa. À professora Dra. Rosângela Veiga Júlio Ferreira pelas excelentes sugestões para o enriquecimento do meu texto.

Ao meu esposo, Dilan e minha filha, Isadora, que sempre me apoiaram em pensamentos e palavras, com todo amor, acreditando que seria possível eu alcançar o título de Mestre. À minha antiga Mestra Tânia Maria Santana Botelho, por me incentivar desde a graduação e acreditar que um dia eu alcançaria esse título. À minha querida colega, Eliane Cristina da Silveira, pelo companheirismo, amizade e incentivo ao longo do curso.

Agradecimentos especiais aos meus colegas de trabalho, que fazem parte da Diretoria Educacional: Adelson dos Santos, Carla Letícia dos Santos, Diego Gomes Monteiro, Fabiano Barbosa, Jucineide Alves Gonçalves, Juscélio Alves Dutra, Lêda Mara Moreira Góes, Marineide Caires Ribeiro Paranhos, Marisa Amaral da Silva e Vanusa dos Santos Nunes, que além de serem a minha fonte de inspiração para os elementos necessários para a minha escrita, sempre se colocaram à disposição para sanar as dúvidas sobre o funcionamento dos programas e a realização do trabalho de acompanhamento pedagógico nas escolas da jurisdição e me incentivaram nos diversos momentos do curso. Aos professores do Mestrado, por todos os esclarecimentos e aprendizados nestes anos de estudo. Aos colegas do Mestrado, da Turma de 2022, pelos mais de dois anos de convívio e partilha de experiências, dores e alegrias.

A todos vocês, os meus sinceros agradecimentos.

“O conhecimento serve para encantar as pessoas. Não para humilhá-las.”
(Mário Sérgio Cortella)

RESUMO

A presente dissertação analisa ações da equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Almenara, sendo a questão que a norteia: qual o papel da equipe pedagógica da SRE Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais da jurisdição? O objetivo geral é compreender as ações da equipe pedagógica da SRE Almenara para o acompanhamento sistemático dos programas implantados pela SEE e das ações realizadas pelas escolas para melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental. Os objetivos específicos são: descrever a estrutura da SRE, identificando as ações pedagógicas de acompanhamento e do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental; analisar as ações de acompanhamento realizadas pela equipe pedagógica, identificando os pontos fortes e as dificuldades enfrentadas; e propor um plano de ação pautado nas evidências do caso de gestão e no resultado das análises das ações pedagógicas da SRE. A pesquisa adota uma abordagem teórica baseada nas contribuições de Young (2002), Roldão e Almeida (2018), Leite (2000), que discutem sobre currículo; Bauer (2020), Blasis (2013), Fontanive (2013), Bonamino e Sousa (2012) e Silva (2019), que trazem considerações sobre avaliações internas e externas; e Weiss (2002), que discorre sobre monitoramento dos programas. Para a construção deste trabalho utilizamos a metodologia qualitativa, com pesquisa documental, bibliográfica e de campo, com aplicação de entrevista semiestruturada. A partir da coleta de evidências, constatamos que a equipe pedagógica é responsável pelo acompanhamento de inúmeros programas implantados pela SEE e encontra dificuldades em cumprir as ações do planejamento anual devido às demandas advindas da SEE, ao excesso de burocracia com o preenchimento de formulários e planilhas, à falta de recursos financeiros e meios para a realização de visitas técnicas às escolas. O Plano de Ação Educacional (PAE) foi elaborado com estratégias para retorno da pesquisa à equipe; reorganização da equipe; estruturação de um plano de ação semestral; proposta de realocação de recursos financeiros e elaboração de instrumentos de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

Palavras-chave: Currículo; Avaliação; Monitoramento; Superintendência Regional de Ensino de Almenara.

ABSTRACT

The present dissertation analyzes the actions of the pedagogical team of the Regional Education Superintendence of Almenara, and its guiding question is: what is the role of the pedagogical team of SRE Almenara in improving the learning of students in the final years of Elementary School in state schools under its jurisdiction? The general objective is to understand the actions of the pedagogical team of SRE Almenara for the systematic monitoring of the programs implemented by the State Department of Education and the actions carried out by schools to improve the learning of students in the final years of Elementary School. The specific objectives are: to describe the structure of SRE, identifying the pedagogical actions of monitoring and development of the learning of students in the final years of Elementary School; to analyze the monitoring actions carried out by the pedagogical team, identifying the strengths and difficulties faced; and to propose an action plan based on the evidence of the management case and the results of the analyses of the pedagogical actions of SRE. The research adopts a theoretical approach based on the contributions of Young (2002), Roldão and Almeida (2018), Leite (2000), who discuss curriculum; Bauer (2020), Blasis (2013), Fontanive (2013), Bonamino and Sousa (2012) and Silva (2019), who bring considerations about internal and external evaluations; and Weiss (2002), who discusses program monitoring. To construct this work, we used the qualitative methodology, with documentary, bibliographic and field research, with the application of semi-structured interviews and conversation circles. From the collection of evidence, we found that the pedagogical team is responsible for monitoring numerous programs implemented by the SEE and finds difficult to fulfill the actions of the annual planning due to the demands coming from the SEE, excessive bureaucracy with filling out forms and spreadsheets, lack of financial resources and means to carry out technical visits to schools. The Educational Action Plan (PAE) was prepared with strategies for feedback of research to the team; reorganizing the team; structuring a biannual action plan to guide the pedagogical team; proposing the reallocation of financial resources; and developing instruments to monitor the development of students learning.

Keywords: Curriculum; Assessment; Monitoring; Regional Education Superintendence of Almenara.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Municípios da Jurisdição da SRE Almenara.....	22
Figura 2 – Organograma da SRE Almenara/2023.....	25
Figura 3 – Organograma – Estrutura da equipe pedagógica da Diretoria Educacional	29
Figura 4 – Dinâmica de funcionamento da GIDE Avançada.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos estudantes do 6º ano das escolas da jurisdição da SRE Almenara, por categoria de desempenho, na avaliação de Língua Portuguesa no 2º trimestre de 2021.....	38
Gráfico 2 – Distribuição de estudantes do 6º ano das escolas da jurisdição da SRE Almenara, por categoria de desempenho, na avaliação de Língua Portuguesa no 2º trimestre de 2022.....	38
Gráfico 3 – Distribuição de estudantes do 7º ano das escolas da jurisdição da SRE Almenara, por categoria de desempenho, na avaliação de Língua Portuguesa no 2º trimestre de 2022.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Municípios/Escolas pertencentes a SRE Almenara.....	23
Quadro 2 – Quantidade de Especialista de Educação Básica por escola.....	34
Quadro 3 – Categorias de Desempenho das Avaliações Formativas.....	37
Quadro 4 - Quadro comparativo do Agrupamento Temporário.....	46
Quadro 5 – Informações das entrevistas realizadas.....	70
Quadro 6 – Formação da equipe pedagógica da Diretoria Educacional	75
Quadro 7 – Potencialidades e fragilidades da equipe pedagógica.....	92
Quadro 8 – Propostas de melhoria para o trabalho da equipe pedagógica.....	104
Quadro 9 - Dados da pesquisa e suas Ações propositivas.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
ANE	Analista Educacional
APD	Acompanhamento Pedagógico Diferenciado
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CESECs	Centros de Educação Continuada
CNE	Conselho Nacional de Educação
CP	Conselho Pleno
CRAS	Centro de Referência da Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializado em Assistência Social
CRMG	Currículo Referência de Minas Gerais
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DED	Diário Eletrônico Digital
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Divisão de atendimento Escolar
DIVEP	Divisão da equipe pedagógica
EEB	Especialista de Educação Básica
EFTI	Ensino Fundamental em Tempo Integral
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMTI	Ensino Médio em Tempo Integral
ENCCEJA	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
FGB	Formação Geral Básica
FDG	Fundação de Desenvolvimento Gerencial
GIDE	Gestão Integrada da Educação Avançada
ICEB	Iniciação Científica na Educação Básica
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
JEMG	Jogos Escolares de Minas Gerais
MEC	Ministério da Educação
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional

OBMEP	Olimpíadas Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
PCA	Professores Coordenadores por Área
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PEUB	Professor para ensino do uso da biblioteca
PET	Plano de Estudo Tutorado
PIBID	Programa de Bolsas de iniciação à Docência
PIP	Programa de Intervenção Pedagógica
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PRA	Plano de Recomposição das Aprendizagens
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica
RADM	Relatório de análise e desvio de metas
RIAP	Relatório de Implementação das Ações do Plano
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEDINE	Serviço de Informações Educacionais
TED	Técnico de Educação
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SIMA	Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação em Direitos Humanos
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UNDIME	União dos Dirigentes Municipais da Educação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	A GESTÃO DO CURRÍCULO NOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL DA SRE ALMENARA: OS PROGRAMAS DE INTERVENÇÃO E O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO DA SRE ALMENARA	17
2.1.	CURRÍCULO, AVALIAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS E A GESTÃO CURRICULAR.....	18
2.2.	A ORGANIZAÇÃO DA DIRETORIA EDUCACIONAL E A ESTRUTURAÇÃO DA DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ALMENARA.....	20
2.3.	AS AÇÕES E PROGRAMAS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS IMPLEMENTADOS NAS ESCOLAS DA JURISDIÇÃO DA SRE ALMENARA PARA MELHORIA DA APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES.....	33
2.3.1.	Avaliações Diagnósticas e Formativas.....	36
2.3.2.	Reforço Escolar.....	41
2.3.3.	Gestão Integrada da Educação Avançada.....	42
2.3.4.	Agrupamentos Temporários.....	45
2.3.5.	Plano de Recomposição das aprendizagens.....	47
2.3.6.	Plano de enfrentamento ao abandono e à evasão escolar nas instituições estaduais de Minas Gerais.....	49
3.	ANÁLISE DA GESTÃO PEDAGÓGICA, DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS E DAS AÇÕES DE MONITORAMENTO SISTEMÁTICO REALIZADO PELA EQUIPE PEDAGÓGICA DA SRE ALMENARA NAS ESCOLAS DA JURISDIÇÃO.....	51
3.1.	DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE GESTÃO DO CURRÍCULO, ANÁLISE E APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES E O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO.....	52
3.1.1.	Gestão do currículo.....	57
3.1.2.	Análise e apropriação dos resultados das avaliações internas e externas.....	61

3.1.3. Importância do Monitoramento.....	64
3.2. METODOLOGIA	67
3.3. ANÁLISE DOS DADOS: A ATUAÇÃO DOS TÉCNICOS DE EDUCAÇÃO E ANALISTAS EDUCACIONAIS DA EQUIPE PEDAGÓGICA DA DIRETORIA EDUCACIONAL.....	71
3.3.1. Papel da equipe pedagógica: potencialidades e desafios enfrentados pelos TDE e ANE para a realização do monitoramento pedagógico.....	73
3.3.2. Práticas e percepções dos Técnicos de educação e Analistas educacionais para realização do monitoramento.....	79
3.3.3. Sistematização das ações de intervenção nas escolas da jurisdição da SRE Almenara.....	94
4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	101
4.1. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO: O CAMINHO PARA UM TRABALHO EFICIENTE E EFICAZ.....	101
4.1.1. Apresentação dos resultados da pesquisa para a equipe pedagógica.....	108
4.1.2. A Roda de conversa como propulsora do diálogo e da busca por soluções.....	110
4.1.3. Reorganização da equipe: mudar para melhorar a atuação junto às escolas	117
4.1.4. Revendo a forma de planejamento.....	121
4.1.5. Realocação de recursos específicos para a realização do acompanhamento pedagógico.....	124
4.1.6. Elaboração de instrumentos de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes que apresentam dificuldade nas avaliações internas e externas.....	126
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	141
APÊNDICE B - Roteiro da roda de conversa com a equipe pedagógica.....	143
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	145
ANEXOS	147
ANEXO A	148
ANEXO B	151
ANEXO C	153
ANEXO D.....	154

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa visa conhecer e analisar as ações realizadas pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional da Superintendência Regional de Ensino de Almenara¹ (SRE Almenara), que atua para dar suporte pedagógico às escolas, buscando a melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais da jurisdição.

A SRE Almenara, em consonância com a Lei 23.197 de 26/12/2018, e com os projetos e programas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, tem como meta prioritária² elevar a qualidade da educação em todas as etapas e modalidades de ensino. As ações da SRE têm por objetivo auxiliar as escolas a identificar lacunas no desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes que demandem apoio pedagógico e, dessa forma, melhorar seus indicadores educacionais, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB³). Nesse percurso de interação, é essencial que a SRE estreite a relação com a gestão escolar com foco na melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Assim, para que a SRE Almenara alcance sua meta prioritária, faz-se necessário um acompanhamento eficiente e eficaz dos programas criados e implantados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e de todas as ações pedagógicas realizadas pelas escolas, que visam o adequado desenvolvimento do Currículo Referência de Minas Gerais e à melhoria da aprendizagem dos estudantes.

O interesse pelo tema iniciou-se a partir da minha atuação na SRE. Em 2006, fui nomeada para o cargo de Analista Educacional da Superintendência Regional de Ensino de Almenara e alocada na Diretoria Educacional para integrar a equipe pedagógica. Naquele ano, havia a necessidade de ampliação do número de

¹ Optamos pela identificação do órgão regional de ensino devido os dados apresentados que fazem referência aos municípios onde estão localizadas as escolas e as distâncias em relação a sua sede.

² Meta definida no Plano Estadual de Educação (PEE). Corresponde a Meta 7 – Elevação da qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as médias estabelecidas no IDEB.

³ O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 e reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O Ideb é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e das médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

servidores para desenvolvimento do trabalho nas escolas de anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, pois foi constatada, através dos resultados das avaliações do Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa), no âmbito do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE), a existência de mais 35% de estudantes em baixo desempenho.

A partir de 2006, a equipe pedagógica da Diretoria Educacional da Superintendência Regional de Ensino de Almenara, reestruturada com mais três Analistas Educacionais nomeadas, desenvolveu um trabalho de orientação com a apresentação de propostas de projetos para desenvolvimento da leitura nas escolas da jurisdição e realizou o acompanhamento sistemático da sua aplicação, visando à melhoria dos resultados na aprendizagem dos estudantes.

Atuei na equipe pedagógica da Diretoria Educacional por nove anos. Atualmente estou no cargo de Diretora de Pessoal, mas devido a minha formação em Pedagogia com Especialização em Gestão Escolar, Supervisão, Orientação e Inspeção, tenho afinidade com o trabalho desenvolvido na Diretoria Educacional, principalmente o realizado pela equipe pedagógica. A referida equipe tem como foco o acompanhamento pedagógico dos programas e projetos da Secretaria de Estado da Educação e das ações realizadas pelas escolas para a melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, dos resultados de aprendizagem e desempenho dos estudantes.

O acompanhamento dos resultados das avaliações externas do SIMAVE e das avaliações diagnósticas implementadas, a partir de 2020, me fez questionar: Qual o papel da equipe pedagógica da SRE Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais da jurisdição? Essa questão torna-se relevante, pois os dados vêm mostrando a necessidade de desenvolvimento de práticas pedagógicas que possam contribuir para reverter o quantitativo de estudantes classificados nos padrões de desempenho Baixo e Muito Baixo nas avaliações internas.

Uma análise desses dados também mostra a necessidade de uma reflexão em relação ao trabalho de acompanhamento realizado nas escolas da regional, visando compreender como efetivamente a equipe contribui para que as escolas aprimorem o processo de ensino-aprendizagem.

Dessa maneira, esta dissertação busca desvendar de que maneira a equipe pedagógica da SRE Almenara contribui para o avanço da aprendizagem dos

estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais da jurisdição? Para responder à questão de pesquisa, foi traçado o seguinte objetivo geral: compreender as ações da equipe pedagógica da SRE Almenara para realização do acompanhamento sistemático dos programas implantados pela SEE e das ações realizadas pelas escolas para melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental.

Para alcançar o objetivo geral, estabelecemos três objetivos específicos. Primeiro, descrever a estrutura da SRE identificando as ações pedagógicas de acompanhamento e do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental. Segundo, analisar as ações de acompanhamento sistemático realizadas pela equipe pedagógica, identificando os pontos fortes e as dificuldades enfrentadas pela equipe. E o terceiro e último, propor um plano de ação pautado nas evidências do caso de gestão, resultado das análises documentais e das entrevistas, de forma que contribua para que a equipe reflita sobre as práticas de natureza pedagógica que desenvolve, seja para mantê-las, seja para alterar total ou parcialmente, com vistas a fortalecer as relações com as escolas.

A equipe pedagógica da Diretoria Educacional da SRE Almenara tem uma atribuição importante, que é a de coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, por meio de orientação, supervisão técnica e acompanhamento. Isso, pautado em apoiar as escolas no processo de desenvolvimento de um trabalho pedagógico consistente e capaz de atingir o seu objetivo. Essa pesquisa se justifica, nesse sentido, tendo em vista que as ações implementadas pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, e conseqüentemente o desenvolvimento e consolidação da aprendizagem dos estudantes das escolas da jurisdição da SRE Almenara não têm alcançado os resultados esperados.

Conforme dados das avaliações diagnósticas de 2021 e 2022, ainda há um percentual considerável de estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nos níveis Baixo e Muito baixo de desempenho. Portanto, a pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento dos processos realizados pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional da SRE Almenara na orientação e acompanhamento das ações nas escolas.

No que se refere à proposta metodológica, para a elaboração do capítulo dois, de natureza descritiva, realizamos uma pesquisa documental e bibliográfica. Segundo

Fonseca (2002), pesquisa documental é um tipo de pesquisa que utiliza fontes primárias, isto é, dados e informações que ainda não foram tratados cientificamente. A pesquisa documental recorre a fontes diversificadas e dispersas, como tabelas estatísticas, relatórios, documentos oficiais, dentre outros, e sua importância reside no fato de responder a algum problema de pesquisa específico, especialmente para complementar uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. É importante destacar que qualquer trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica, pois esta permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre aquele assunto e sua relevância está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Dessa forma, o *corpus* documental da presente pesquisa é composto pelos resultados das avaliações diagnósticas de Língua Portuguesa (aplicadas em 2021 e 2022), as pautas de reunião e os relatórios das visitas técnicas realizadas pela equipe pedagógica da SRE Almenara (a partir de 2019). Para a construção desse trabalho utilizamos uma metodologia qualitativa⁴. Além da pesquisa documental e bibliográfica procedeu-se à pesquisa de campo, por meio da qual buscou-se ouvir a perspectiva dos atores da SRE. Para tanto, organizamos um roteiro de entrevista semiestruturada e realizamos as entrevistas com as cinco duplas que compõem a equipe pedagógica da SRE Almenara – presencialmente, entre setembro e novembro de 2023. As entrevistas tiveram como objetivo: identificar como foi estruturada a equipe; quais são suas atribuições; sua rotina de trabalho; as ações e programas que são monitorados; a organização do acompanhamento e os desafios para sua realização.

Considerando a estrutura organizacional da equipe pedagógica da SRE Almenara, que trabalha em dupla para o acompanhamento e orientação das escolas da jurisdição, optou-se por realizar as entrevistas com o dueto. Essa abordagem foi escolhida para alinhar a metodologia de pesquisa com a dinâmica de trabalho existente na equipe. Os critérios para a seleção dos sujeitos da pesquisa foram

⁴ Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

baseados nas atribuições específicas desempenhadas por esses servidores dentro da Diretoria Educacional, garantindo que as perspectivas e experiências relevantes ao campo de pesquisa fossem capturadas.

Por sua vez, no intuito de detalhar e apresentar o problema de pesquisa, no âmbito do estudo bibliográfico, recorreu-se ao aprofundamento do conhecimento em relação às avaliações externas do SIMAVE; a promulgação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC); ao Currículo Referência de Minas Gerais e, por fim, aos trabalhos sobre gestão pedagógica do currículo.

Com base nesses elementos introdutórios, estruturou-se esta dissertação em três capítulos, sendo o primeiro deles a presente introdução. No capítulo dois foi descrito o problema de gestão com o detalhamento e as evidências que comprovam a existência do problema relacionado à atuação da equipe pedagógica da SRE Almenara, na melhoria do processo de ensino-aprendizagem nas escolas da jurisdição. A partir do referido caso de gestão, destacamos a relação entre a proposição curricular, as avaliações internas e externas e a gestão pedagógica do currículo e também os principais programas implantados pela SEE para a efetivação do currículo nas escolas.

No capítulo três, de enfoque analítico, destacamos a metodologia utilizada para construção da pesquisa. Ele aborda a inter-relação entre currículo, avaliações internas e externas e a gestão curricular. Iniciamos com uma seção dedicada ao referencial teórico, onde buscamos sustentar nossas investigações em autores e estudos relacionados à gestão do currículo, a análise e apropriação das avaliações internas e externas e a importância do monitoramento.

Para subsidiar e respaldar a análise do caso em questão, utilizamos o embasamento teórico de autores como Bauer (2020), que discute as relações que se estabelecem entre avaliação e currículo; Blasis (2013), que trata das contribuições das avaliações em larga escala para a melhoria da aprendizagem; Fontanive (2022), que destaca as limitações e perspectivas da divulgação dos resultados das avaliações dos Sistemas Escolares; Silva (2019), que analisa o uso das avaliações em larga escala em âmbito escolar; Bonamino e Sousa (2012), que trata das três gerações de avaliação em larga escala e suas interfaces com o currículo na escola; Michael Young (2014), que discute a importância da teoria do currículo e de seus especialistas no debate contemporâneo sobre currículo escolar e Roldão e Almeida (2018), que enfoca a gestão curricular para autonomia das escolas e dos professores. As considerações

sobre monitoramento são explicitadas por Weiss (2002); Vaistman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006); Araújo (2017) e Luck (2009).

Outros autores também foram mobilizados na presente dissertação para refletir sobre as questões relativas às avaliações internas e externas, como Marques (2017) e Luckesi (2000) e Aguiar (2020). Ao longo das proposições dos referidos autores, emerge a necessidade e a importância do desenvolvimento profissional dos professores, sendo assim, trazemos as considerações de Libâneo (2008) sobre formação continuada.

Destacamos no referido Capítulo, os dados das entrevistas realizadas com a equipe pedagógica da SRE Almenara, onde apresentamos de forma detalhada como é desenvolvido o trabalho pela equipe, suas práticas e percepções, as dificuldades enfrentadas e potencialidades dos membros da equipe e a sistematização das propostas de intervenção para melhoria do processo ensino-aprendizagem nas escolas da jurisdição.

A metodologia adotada para a pesquisa é especificada na penúltima seção do capítulo analítico. Nesta seção, descrevemos as estratégias de coleta de dados, que incluíram pesquisa documental e entrevista com roteiro semiestruturado, com o objetivo de obter informações sobre o trabalho realizado pela equipe pedagógica.

O quarto capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE), que surge como uma proposta teórico-prática de intervenções destinadas a melhorar as práticas de trabalho da equipe pedagógica da SRE Almenara. Esta pesquisa visa proporcionar reflexões e oferecer informações detalhadas sobre o trabalho desenvolvido pela equipe pedagógica da SRE Almenara, focando especialmente nos desafios enfrentados e nas potencialidades dessa equipe.

Com base na coleta de evidências, identificamos que a equipe pedagógica enfrenta desafios significativos no cumprimento das ações previstas no planejamento anual. Isso se deve a uma combinação de fatores, incluindo o grande volume de demandas provenientes da Secretaria de Estado de Educação (SEE), a excessiva burocracia associada ao preenchimento de formulários e planilhas, a insuficiência de recursos financeiros e a falta de meios adequados para realização das visitas técnicas. Sendo assim, com a proposta da roda de conversa como estratégia metodológica para discussão desses achados, proposto no PAE, os membros da equipe terão a oportunidade de refletir em relação ao trabalho que desenvolvem, buscando aprimorar

e melhorar as práticas de monitoramento das ações das escolas e dos programas implantados pela SEE.

Destacamos, logo após a apresentação do PAE, o capítulo dedicado às considerações finais. Este último capítulo ressalta os pontos de dificuldades encontrados pela equipe para realização do acompanhamento e orientação das ações e programas da SEE nas escolas e mostra o comprometimento dos membros da equipe com o trabalho a ser realizado. Trazemos também a constatação da impossibilidade da pesquisa em identificar os impactos dessas ações na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental devido diversos fatores que são inerentes ao processo de ensino. A análise confirmou que a equipe enfrenta diversas dificuldades para cumprir o planejamento anual, principalmente no que diz respeito às visitas técnicas que devem ser realizadas para monitoramento das ações das escolas e dos programas da SEE. A pesquisa também identificou que a SEE tem criado inúmeros programas para ajudar às escolas na melhoria da aprendizagem dos estudantes, o que tem gerado também um excesso de burocracia, pois requer preenchimento de planilhas e relatórios por parte da equipe das escolas e da SRE.

2. A GESTÃO DO CURRÍCULO NOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL DA SRE ALMENARA: OS PROGRAMAS DE INTERVENÇÃO E O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO DA SRE ALMENARA

Esse capítulo tem como objetivo descrever o trabalho desenvolvido pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional nas escolas, no que concerne à melhoria da aprendizagem dos estudantes.

O acompanhamento realizado pela equipe pedagógica da SRE Almenara se mostra como parte fundamental deste trabalho e tem como foco a gestão do currículo, uma vez que monitora o planejamento e a implementação das ações pedagógicas realizadas pelas escolas e acompanha o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. O trabalho, desenvolvido pela equipe da Diretoria Educacional, busca promover a qualidade e a coerência do currículo, alinhando-o aos objetivos educacionais estabelecidos nas diretrizes curriculares estadual e nacional.

Com vistas a compreender as especificidades das ações realizadas pela SRE, as identificamos neste capítulo, organizando-as em três seções. Na seção 2.1 destacamos a questão do currículo, das avaliações internas e externas e da gestão curricular. Dessa forma, evidenciamos que o trabalho da equipe pedagógica da SRE Almenara em busca da melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais da jurisdição perpassa a análise da implementação do currículo em sala de aula e dos resultados das avaliações internas e externas, pois estas possibilitam identificar sua efetivação ou lacunas de aprendizagem.

Na seção 2.2. foi feita uma primeira aproximação com os elementos que explicitam o papel da equipe pedagógica da SRE Almenara. Para isso, foi necessária a apresentação da organização da Diretoria Educacional para compreensão do espaço no qual está inserida a questão de pesquisa. Destacamos a estruturação da Divisão de Equipe Pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Almenara para identificação dos sujeitos e do contexto da pesquisa.

A seção 2.3. abrange de forma detalhada como estão estruturados os programas criados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para a melhoria da aprendizagem dos estudantes. Entre os programas, destacamos as Avaliações Diagnósticas e Formativas, o Reforço Escolar, a Gestão Integrada da Educação Avançada, os Agrupamentos Temporários, O Plano de Recomposição das

Aprendizagens e o Plano de Enfrentamento ao Abandono e à Evasão Escolar nas Instituições Estaduais de Minas Gerais, que são monitorados pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional da SRE Almenara.

2.1. CURRÍCULO, AVALIAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS E GESTÃO CURRICULAR

Ao nos debruçarmos sobre o tema dessa pesquisa, verificamos que é importante construir uma argumentação sólida que permita a compreensão da relação que se estabelece entre currículo, avaliações internas e externas, gestão curricular e o caso de gestão apresentado nessa dissertação. Essa necessidade decorre da natureza do trabalho da equipe pedagógica da SRE Almenara, visto que a realização desse trabalho perpassa pela análise da implementação do currículo nas escolas e dos resultados das avaliações, que têm como objetivo monitorar o processo de ensino-aprendizagem. Portanto, consideramos pertinente estabelecer a definição de alguns conceitos que serão relevantes para a compreensão do caso de gestão apresentado.

Segundo Roldão e Almeida (2018), o currículo refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, competências e valores que devem ser desenvolvidos ao longo do processo educativo. É por meio do currículo que se estabelecem os objetivos e conteúdos a serem trabalhados, as metodologias de ensino e as formas de avaliação. Desse modo, o currículo, construído para atender a sociedade contemporânea não pode ser estático, mas deve estar em constante atualização e diálogo com a sociedade, buscando refletir as demandas e desafios enfrentados pelos seres humanos, preparando-os para o presente e o futuro (Roldão e Almeida, 2018).

O conceito de currículo é importante quando se trata do problema em questão porque define o caminho que deve ser percorrido ao longo do processo educativo. Dessa forma, o Currículo Referência do estado de Minas Gerais ajuda a equipe pedagógica da SRE Almenara a ter clareza sobre o que está sendo ensinado e aprendido pelos estudantes, possibilitando um acompanhamento mais efetivo e assertivo. Além disso, o currículo também serve como parâmetro para a elaboração de estratégias de intervenção e planejamento das aulas, de modo a garantir que os estudantes alcancem os objetivos propostos.

No Brasil, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é o documento norteador para a construção dos currículos das escolas de Educação Básica, que compreende

a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio (Brasil, 2018). A BNCC estabelece as competências e habilidades que se espera que os estudantes desenvolvam ao longo da educação básica, bem como os conteúdos e temas que devem ser abordados em cada etapa de ensino. Com base nesse documento, as escolas têm a liberdade para elaborar o currículo de acordo com as especificidades e realidades locais, mas sempre respeitando as orientações e diretrizes dessa base.

Em termos de organização dos currículos das escolas do estado, o Currículo Referência de Minas Gerais, em consonância com a BNCC, define as competências, habilidades e conteúdos a serem trabalhados em cada etapa da Educação Básica, sendo a base para a elaboração dos currículos escolares. Sendo assim, as escolas devem seguir as diretrizes estabelecidas pelo Currículo Referência, adaptando o currículo de acordo com as características e demandas da sua comunidade escolar, mas sempre seguindo as orientações do documento norteador. Por fim, cabe aos órgãos regionais de educação, como a SRE Almenara, orientar e monitorar a implementação desse currículo em cada escola.

Dessa maneira, a gestão curricular, entendida como o conjunto administrativo que visa planejar, implementar e avaliar o currículo de uma instituição de ensino é fundamental para garantir a qualidade do ensino ofertado, possibilitando o desenvolvimento pleno dos estudantes e o alcance dos objetivos educacionais propostos. Este é um processo dinâmico e contínuo que exige ajustes constantes para atender às demandas educacionais em constantes mudanças (Roldão e Almeida, 2018).

A gestão curricular, conforme Roldão e Almeida (2018), é responsável por garantir a qualidade e a coerência do currículo, alinhando-o com os objetivos educacionais estabelecidos nas Diretrizes Curriculares Nacionais. Para tanto, é necessário envolver diferentes atores no processo, como Especialistas de Educação Básica, coordenadores de área, professores e gestores escolares. Portanto, as atividades desenvolvidas para a gestão do currículo incluem a definição de objetivos, a seleção de conteúdo, a organização de atividades e estratégias pedagógicas de ensino, a avaliação e a análise dos resultados alcançados (Roldão e Almeida, 2018).

Tendo em vista o trabalho realizado pela equipe pedagógica da SRE Almenara, a gestão curricular é de extrema importância, pois possibilitará uma educação de qualidade, que atenda às necessidades dos estudantes e promova o desenvolvimento integral de cada um deles. Consequentemente, uma gestão curricular eficaz possibilita

que a equipe pedagógica tenha clareza dos objetivos educacionais, dos conteúdos a serem trabalhados, das metodologias a serem utilizadas e das formas de avaliação dos estudantes. Essa perspectiva contribui para a melhoria do ensino e aprendizagem, promovendo um ambiente mais eficiente e produtivo.

Por fim, é importante destacar as relações existentes entre a proposição curricular e as avaliações internas e externas. Essas relações são essenciais no processo educativo, pois o currículo define os objetivos da aprendizagem e os conteúdos a serem trabalhados, enquanto a avaliação verifica o alcance desses objetivos, monitorando o processo dos estudantes. Conforme Bauer (2020), as relações entre currículo e avaliação começam a aparecer quando se busca avaliar a qualidade e adequação dos programas curriculares que embasaram o trabalho realizado nas instituições de ensino.

Como a avaliação representa o recorte do currículo, seja ela interna ou externa, seus resultados podem retornar ao currículo orientando sobre os processos de aprendizagem dos estudantes. Desse modo, podem contribuir para a definição de práticas pedagógicas que garantam a equidade dos estudantes das escolas públicas. Segundo a Unesco (2019), a equidade educacional pressupõe a preocupação com a justiça ou com processos justos, de modo que a educação de todos os estudantes seja considerada como de igual importância. Isto posto, para garantir a equidade na educação é necessário reconhecer a pluralidade dos estudantes e que cada um tem formas distintas de aprendizado. Nesse sentido, é necessário partir de uma proposta de ensino que, embora comum a todos, ainda possibilite a adequação ao desenvolvimento individual, com respeito aos limites e ao tempo de cada aluno.

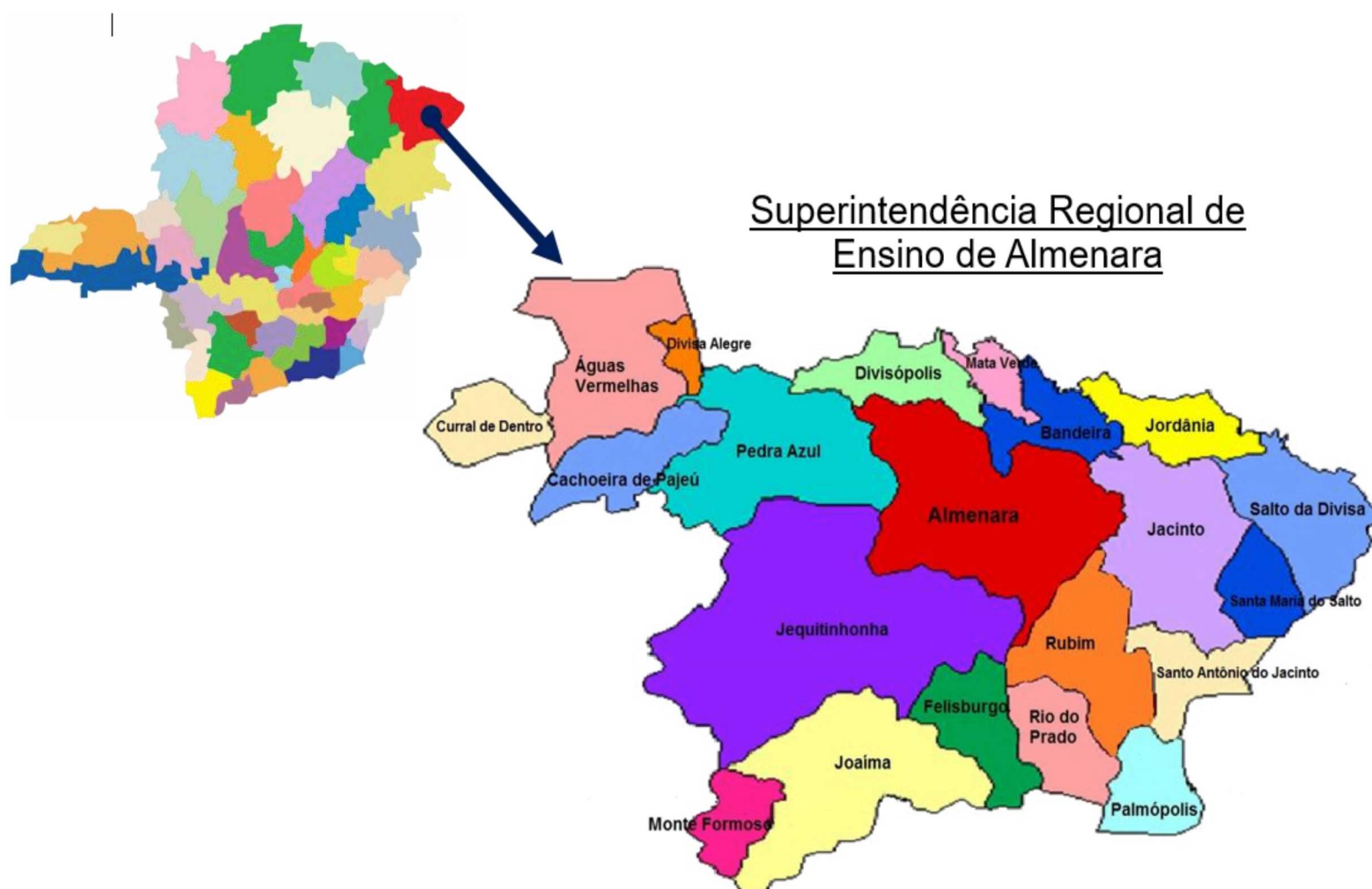
Partimos, então, dessas considerações conceituais para apresentar e descrever o contexto das ações da equipe pedagógica da SRE Almenara para realização do acompanhamento sistemático dos programas implantados pela SEE e das ações realizadas pelas escolas para a melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais da jurisdição.

2.2. A ORGANIZAÇÃO DA DIRETORIA EDUCACIONAL E A ESTRUTURAÇÃO DA DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ALMENARA

A Superintendência Regional de Ensino de Almenara é uma das 47 regionais pertencentes a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). A sede está localizada na cidade de Almenara, no Vale do Jequitinhonha, no Estado de Minas Gerais. A Superintendência Regional de Ensino de Almenara – SRE Almenara – atende sessenta e uma escolas localizadas em vinte e um municípios que fazem parte da jurisdição. Alguns municípios estão situados na divisa de regiões, como Vale do Mucuri, Norte de Minas e, até mesmo, com o estado da Bahia.

A figura 1 abaixo apresenta a divisão do Vale do Jequitinhonha de acordo com os municípios pertencentes à regional. Portanto, apesar do vale ser constituído por outros municípios, somente os constantes no mapa pertencem a SRE Almenara.

Figura 1 - Municípios da Jurisdição de Almenara



Fonte: SRE Almenara (2023)

Conforme destacado, a SRE Almenara é composta por municípios que são circunvizinhos à sede da regional como os municípios de Bandeira, Jacinto, Jequitinhonha, Divisópolis, Mata Verde, Pedra Azul e Rubim. Esses municípios ficam entre 50 a 100km de distância da sede, e o deslocamento requer em torno de 30 minutos a 1 hora para ser realizado de carro, exceto o município de Pedra Azul, que devido ser estrada não pavimentada, gasta-se quase duas horas.

Alguns municípios, desconvizinhos em relação a localização da sede, como Felisburgo, Joáima, Jordânia, Palmópolis, Rio do Prado, Salto da Divisa, Santa Maria do Salto e Santo Antônio do Jacinto, estão a mais de 100km de distância da sede da Superintendência Regional de Ensino e requerem uma a duas horas de carro para se deslocar entre a sede e estes municípios.

Os municípios de Águas Vermelhas, Cachoeira de Pajeú, Divisa Alegre, Monte Formoso e Curral de Dentro estão localizados a mais de 140km de Almenara, sendo necessário mais de 2h de viagem para deslocar da sede da SRE Almenara a esses municípios.

Para apresentar um panorama sobre as demandas e distâncias citadas, o quadro 1 organiza as informações apresentando os municípios da jurisdição da SRE Almenara, número de escolas que fazem parte de cada município e nível de ensino ofertado e, ainda, a distância em quilômetros e tempo estimado no deslocamento entre sede e cada município.

Quadro 1 – Municípios/Escolas pertencentes a SRE Almenara

Município	Número de escolas			Distância da SRE Km/Tempo
	Ensino Fundamental	Médio	Ensino Fundamental e Médio	
Águas Vermelhas	-	-	04	152km (2h34min.)
Almenara	01	01	05	Sede
Bandeira	-	-	01	58km (1h)
Cachoeira de Pajeú	-	-	03	208km (2h40min)
Curral de Dentro	-	-	02	211km (3h24min.)
Divisa Alegre	-	-	01	138km (2h20min.)

Divisópolis	-	-	01	92km (1h32min.)
Felisburgo	01	-	01	116km (1h46min)
Jacinto	-	-	03	54km (1h)
Jequitinhonha	02	-	06	52km (46 min.)
Joáima	01	-	03	78km (1h11min.)
Jordânia	03	-	01	81km (1h10min)
Mata Verde	01	-	01	69km (1h06min.)
Monte Formoso	-	-	01	139km (2h14min.)
Palmópolis	-	-	02	104km(2h09min.)
Pedra Azul	03	01	01	121km (2h14min.)
Rio do Prado	-	01	01	74km (1h35min.)
Rubim	-	01	01	40km (45min.)
Salto da Divisa	01	-	01	104km (2h15min.)
Stª. Maria do Salto	-	-	01	92km (1h47min.)
Stº. Antônio do Jacinto	01	-	03	111km (1h53min.)
TOTAL	14	04	43	

Fonte: Própria autora (2023)

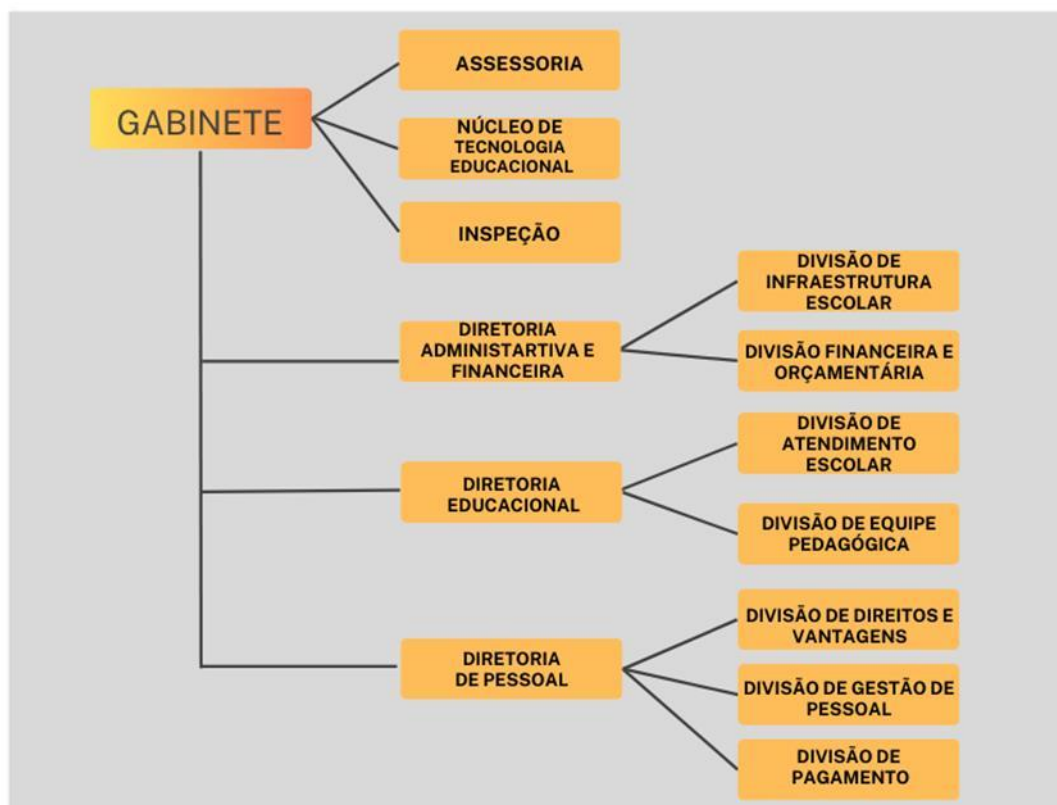
Verifica-se que os municípios mais distantes da SRE Almenara são Águas Vermelhas, Divisa Alegre, Cachoeira de Pajeú e Curral de Dentro. Em relação às etapas ofertadas, dos quatro Centros de Educação Continuada (CESECs) e cinquenta e sete escolas estaduais, apenas quatro ofertam exclusivamente o Ensino Médio, quatorze escolas oferecem somente o Ensino Fundamental e quarenta e três escolas ofertam o Ensino Fundamental e Ensino Médio.

As quatorze escolas que ofertam apenas o Ensino Fundamental estão localizadas nos municípios de Almenara, Felisburgo, Jequitinhonha, Joáima, Jordânia, Mata Verde, Pedra Azul, Rio do Prado, Salto da Divisa e Santo Antônio do Jacinto. Por sua vez, as que oferecem somente o Ensino Médio estão localizadas nos municípios de Almenara, Pedra Azul, Rio do Prado e Rubim. Em todos os municípios há escolas que ofertam os dois níveis de Ensino, Fundamental e Médio.

No que se refere a sua estrutura organizacional, atualmente a SRE é composta por um gabinete e três diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI);

Diretoria de Pessoal (DIPE) e Diretoria Educacional (DIRE), sendo esta última responsável pelo monitoramento e orientação pedagógica das escolas da jurisdição.

Figura 2 - Organograma da SRE Almenara – 2023



Fonte: SRE Almenara (2023).

A Diretoria Educacional da SRE Almenara se estrutura por meio da divisão da equipe pedagógica (DIVEP), compreendida pela equipe do ensino fundamental e equipe do ensino médio e, ainda, pela Divisão de atendimento Escolar (DIAE), da qual faz parte o Serviço de informações Educacionais (SEDINE).

Em relação ao quantitativo de profissionais, atualmente são 18 servidores concursados, sendo o Diretor Educacional, seis Técnicos de Educação e onze Analistas Educacionais. Ressalta-se que somente doze servidores fazem parte da DIVEP, objeto do presente estudo; os demais atuam na Divisão de Atendimento Escolar.

Assim, no que se refere aos cargos que compõem o quadro de pessoal da Divisão de Equipe Pedagógica, estão lotados oito Analistas Educacionais e quatro Técnicos de Educação. Destaca-se que dois técnicos são responsáveis por programas específicos, Educação Inclusiva e o Programa Dinheiro Direto na Escola -

PDDE Interativo - e Livro Didático, e, com isso, realizam apenas o acompanhamento desses programas em todas as escolas da jurisdição.

Dentre os programas desenvolvidos⁵ e em vigor atualmente estão: o Ensino Médio de Tempo Integral (EMTI), a Iniciação Científica na Educação Básica (ICEB), o Novo Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos (EJA Novos Rumos) , Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE Avançada), Programa de Convivência Democrática, Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE), Jogos Escolares de Minas Gerais (JEMG), Prêmio Escola Transformação, Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja), Educação Especial, Educação Integral do Ensino Fundamental (EFTI), Educação do Campo, Educação Profissional, Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID) e Residência Pedagógica, Programa Brasil Escola, Programa Saúde na Escola, Reforço Escolar, Programa de Recomposição das Aprendizagens, Educação Ambiental, Estágios, Juventudes, Educação Ético-Racial, Educação em Direitos Humanos e Sistema Integrado de Monitoramento e Avaliação em Direitos Humanos (SIMA).

Ao todo, a equipe pedagógica da Diretoria Educacional da SRE Almenara acompanha 26 programas. Desses, sete são voltados para a efetivação do currículo nas escolas, como o EFTI, o Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI), o Novo Ensino Médio, o Plano de recomposição das aprendizagens, o Reforço Escolar, os Agrupamentos Temporários e a GIDE. Nesse contexto, as Avaliações internas e externas são ferramentas de suporte para o monitoramento da aprendizagem dos estudantes.

A responsabilidade principal da equipe pedagógica da Diretoria Educacional é coordenar e acompanhar os projetos e programas implantados pela Secretaria de Estado de Educação, bem como orientar as escolas da jurisdição em relação sua implementação. Conforme artigo 60 do Decreto nº 48.709/2023, a Diretoria Educacional tem como competência coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. São atribuições da Diretoria Educacional:

⁵ Os principais programas criados e implementados pela Secretaria de Estado de Educação estão elencados e descritos no Portal do Especialista (Minas Gerais, 2023), disponível em <https://portaldoespecialista.educacao.mg.gov.br/em-foco/conte%C3%BAdos-em-foco>.

I – organizar as ações que assegurem o atendimento à demanda escolar; II – orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do planejamento das intervenções pedagógicas, subsidiando-as na implementação, no monitoramento e na avaliação das ações; III – acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas; IV – assessorar as escolas quanto à aplicação da legislação referente ao currículo; V – monitorar e avaliar a execução dos programas de apoio ao aluno; VI – coordenar a realização dos exames supletivos; VII – orientar, acompanhar e avaliar, através de visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras; VIII – implementar os programas pedagógicos, conforme diretrizes da SEE, nas escolas estaduais; IX – promover, junto às escolas, o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem; X – acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica; XI – promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública e privada; XII – prestar orientação técnico-pedagógica às instituições educacionais vinculadas ao sistema de ensino de Minas Gerais quanto à organização dos processos de credenciamento, reconhecimento, de autorização de funcionamento, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento, procedendo a sua análise; XIII – executar procedimentos que assegurem a regularidade da vida escolar dos estudantes, a autenticidade dos documentos expedidos pelas escolas estaduais que estejam em atividade, paralisadas ou extintas e a expedição dos documentos escolares. (Minas Gerais, 2023, p. 40)

Para cumprimento das atribuições de sua competência, a equipe pedagógica da Diretoria Educacional necessita realizar o monitoramento das escolas sob sua responsabilidade. Também fica sob sua incumbência a organização e promoção da formação continuada para os professores e Especialistas de Educação Básica, responsáveis pela implementação do currículo na escola.

Conforme informações coletadas em entrevista, realizada a partir de um roteiro semiestruturado com a equipe pedagógica da SRE Almenara responsável pelo trabalho de orientação e acompanhamento das escolas, buscamos compor as evidências que fazem parte desse capítulo descritivo.

O trabalho pedagógico dentro da Diretoria Educacional da Superintendência Regional de Ensino de Almenara atrela-se aos programas e temáticas definidos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. A partir das respostas fornecidas, constatamos que a equipe se reúne no início de cada ano para elaborar o Plano de ação a ser desenvolvido ao longo do ano. Ressalta-se que para possibilitar a articulação entre a equipe do Ensino Fundamental e do Ensino Médio no

acompanhamento pedagógico das escolas, seus membros foram organizados em duplas. Posteriormente, cada dupla organiza sua agenda de trabalho no intuito de atender às demandas advindas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e das escolas da jurisdição. Destacamos, assim, que a equipe está dividida para atender às demandas advindas do acompanhamento dos programas.

A Equipe do Ensino Fundamental é composta por dois Técnicos de Educação e quatro Analistas Educacionais, totalizando seis servidores. Eles são responsáveis pelo acompanhamento do Reforço Escolar. Além do Reforço Escolar, também acompanham o monitoramento da GIDE Avançada. Dois membros dessa equipe são responsáveis também pela orientação e acompanhamento do EFTI.

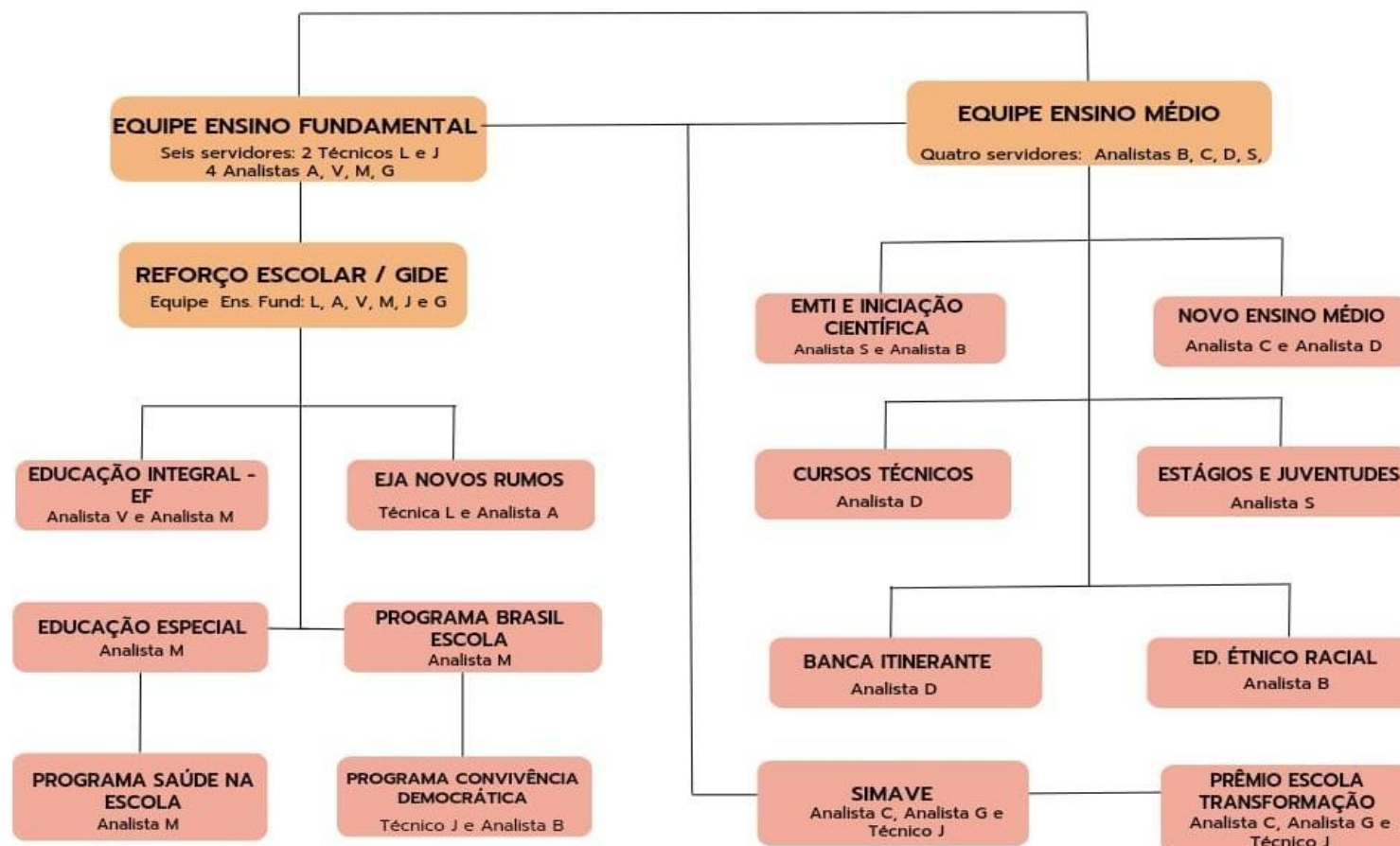
A Equipe do Ensino Médio é composta por quatro Analistas Educacionais. Desses, dois são responsáveis pela orientação do trabalho a ser desenvolvido no Novo Ensino Médio e os demais são responsáveis pelas orientações do EMTI e da Iniciação Científica.

Há ainda profissionais que atuam tanto na equipe do Ensino Fundamental como do Ensino Médio, sendo uma Analista Educacional do Ensino Médio e dois Técnicos de Educação do Ensino Fundamental, que orientam e monitoram o Prêmio Escola Transformação e são responsáveis pela logística de distribuição, orientação da aplicação e acompanhamento do SIMAVE na jurisdição. Um dos Técnicos de Educação responsável pelo SIMAVE e Prêmio Escola Transformação também é coordenador regional dos Jogos Escolares de Minas Gerais e Olimpíadas Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP).

A EJA Novos Rumos é orientada e acompanhada por um Analista Educacional e duas Técnicas de Educação pertencentes a equipe do Fundamental, totalizando três servidores. A Educação Inclusiva, o Programa Brasil Escola e o Programa Saúde na Escola são orientadas e monitoradas por um Técnico de Educação e uma Analista Educacional, que faz parte também da equipe do Ensino Médio.

O organograma da Diretoria Educacional (figura 3) tem como objetivo apresentar a divisão dos programas e projetos da SEE entre os Analistas e Técnicos de Educação da Divisão de Equipe Pedagógica – DIVEP. Os servidores foram divididos em Equipe do Fundamental e Equipe do Ensino Médio

Figura 3 - Organograma – Estrutura da Equipe da Equipe Pedagógica

Estrutura da Equipe Pedagógica da Diretoria Educacional

Fonte: Própria autora (2023).

É importante salientar que, além dos acompanhamentos dos projetos e programas implantados, os Técnicos de Educação e Analistas Educacionais também são responsáveis, de modo individual, por cada uma das seguintes temáticas: Educação do Campo; Cursos Técnicos; Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID) e Residência Pedagógica; Banca Itinerante; Educação Ambiental; Educação em Direitos Humanos; Estágios e Juventudes; Educação Étnico Racial.

De acordo com o Decreto nº 48.709/2023 e as informações coletadas nas entrevistas, a equipe pedagógica tem a responsabilidade de orientar e acompanhar muitos programas implantados pela SEE. Para o devido aprofundamento do conhecimento em relação às orientações específicas de cada programa, foi definido coletivamente em 2015⁶, pela Diretoria Educacional, a divisão desses programas entre os Técnicos e Analistas Educacionais, conforme informação coletada em entrevista. Sendo assim, o Técnico de Educação ou Analista Educacional torna-se referência em relação a determinado programa, tendo como atribuição orientar e esclarecer sobre o seu funcionamento.

Além disso, um técnico e uma Analista da equipe do Ensino Fundamental são responsáveis pelo SIMAVE e Prêmio Escola Transformação na SRE Almenara, tendo suas demais atribuições praticamente paralisadas durante o período de aplicação das avaliações, devido à necessidade de acompanhamento da logística de distribuição, aplicação e recolhimento das provas para encaminhamento ao CAEd.

A equipe da Diretoria Educacional é responsável por acompanhar, avaliar e orientar periodicamente as ações das escolas estaduais em relação aos projetos e programas implantados e implementados pela Secretaria de Estado de Educação. Essas ações podem ocorrer presencialmente ou de modo *on-line* – via *google meet*, e-mails ou ligações telefônicas. Para tanto, a equipe realiza o trabalho em dupla, sendo cinco duplas para atender às sessenta e uma escolas, nos vinte e um municípios da jurisdição, independentemente de pertencerem à equipe do Ensino Fundamental ou do Ensino Médio.

Cada dupla da equipe pedagógica da SRE Almenara se reúne, especificamente, com a Especialista de Educação Básica e com o Gestor Escolar, uma vez por bimestre ou conforme a necessidade de repasses de orientações dos programas da Secretaria de Educação de Minas Gerais. De acordo os relatórios da

⁶ Informação fornecida por uma das duplas durante as entrevistas.

equipe pedagógica, a dupla de Técnico de Educação e Analista Educacional reúne com o Especialista de Educação Básica que trabalha no turno em que é realizada a visita. Em algumas visitas, a equipe pedagógica conseguiu se reunir com mais de uma Especialista de Educação para verificação de todas ações desenvolvidas pelas escolas em consonância com os projetos e programas da SEE nos diferentes turnos. As visitas são estabelecidas no plano de ação, elaborado no início de cada ano. Na impossibilidade de realização de visita presencial conforme agenda de cada dupla, são promovidas reuniões virtuais para monitoramento visando cumprimento da diretriz bimestral.

A análise de noventa relatórios das visitas, realizadas entre 2019 a 2022⁷, demonstra a preocupação da equipe em verificar o desenvolvimento das ações de cada programa implantado pela Secretaria de Estado de Educação e identificar a quantidade de estudantes que apresentam dificuldades na aprendizagem.

Inicialmente, a equipe pedagógica da SRE preocupa-se em verificar quais foram as intervenções propostas e implementadas pelas escolas. Caso a escola que apresente estudantes com defasagem de aprendizagem, ainda não tenha iniciado nenhuma intervenção, é sugerida a organização de agrupamentos na própria sala de aula ou atendimento pelo professor para ensino do uso da Biblioteca ou pelos Especialistas de Educação Básica.

A equipe pedagógica não conta com um sistema informatizado que possibilite a escola inserir dados dos estudantes e de seu desenvolvimento, uma vez que essa equipe não tem acesso ao Diário Digital (DED), de uso exclusivo de professores e Especialistas de Educação. Em alguns arquivos, compartilhados pelas escolas com a equipe da Diretoria Educacional, encontram-se projetos, planos de ação e de intervenção; porém, não há registros comprobatórios que as ações ocorreram conforme planejado.

De acordo com o levantamento do número de visitas de monitoramento e reuniões realizadas nas escolas, verificamos que a SRE Almenara realizou duas visitas presenciais, em média, sendo duas em 2019 e duas em 2022 em cada escola pertencente a regional. Dessas, uma ocorreu no primeiro semestre e outra no segundo

⁷ Para a análise documental e para a descrição dos programas da SEE contemplamos os implantados de 2019 a 2022. Em relação as análises dos resultados das avaliações diagnósticas, optamos por um recorte de tempo mais atual, restringindo o período entre 2021 e 2022.

semestre, cujo objetivo era realizar o acompanhamento das ações educacionais da escola e dos programas propostos pela Secretaria de Estado de Educação. Conforme evidenciado pela equipe, nas entrevistas realizadas, o ideal era realizar pelo menos uma visita a cada bimestre, ou seja, quatro visitas anuais.

No primeiro trimestre de 2023, apenas três duplas responsáveis pelo monitoramento conseguiram realizar uma visita às escolas de sua responsabilidade devido às dificuldades de transporte e a interrupção para atendimento de demandas específicas da SEE.

Conforme relatórios das visitas, todas as duplas orientaram ações para análise de resultados das avaliações diagnósticas pelas escolas dos anos finais do Ensino Fundamental. Nos acompanhamentos realizados, registrados nos relatórios, 75% (setenta e cinco por cento) dos Especialistas de Educação Básica relataram a realização das análises dos resultados junto aos professores e informaram sobre o levantamento de sugestões para organização de intervenção e projetos para a melhoria da aprendizagem dos estudantes. Entretanto, verificamos que há relatórios da equipe nos quais constam escolas que não realizaram as análises dos resultados das avaliações diagnósticas até o segundo bimestre de 2023, totalizando quinze escolas.

De acordo com os relatórios da equipe pedagógica, quarenta e duas escolas elaboraram plano de ação e realizaram intervenções pedagógicas com os estudantes não alfabetizados e que não consolidaram as habilidades de leitura, como agrupamentos temporários e atendimento pela professora de uso da Biblioteca. Entre os documentos analisados não foi encontrado cronograma de atendimento e uma sistematização de como é realizado esse atendimento diferenciado e de como é feito o acompanhamento pelas Especialistas de Educação das escolas e pela Diretoria Educacional da SRE Almenara.

Como evidenciado, nos documentos analisados, não há um acompanhamento sistemático por parte da equipe pedagógica em relação às ações realizadas pelas escolas devido à necessidade de atender diferentes demandas de trabalho. Contudo, quando realizam visitas presenciais, questionam a equipe das escolas em relação às ações de intervenção que foram planejadas e desenvolvidas pelos professores.

2.3. AÇÕES E PROGRAMAS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS IMPLEMENTADOS NAS ESCOLAS DA JURISDIÇÃO DA SRE ALMENARA PARA MELHORIA DA APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES

A cada nova gestão governamental, diferentes ações e programas são criados para solucionar um gargalo na educação do Estado de Minas Gerais, que é a quantidade de estudantes com baixo desempenho na educação básica.

Após a pandemia da Covid-19⁸, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, implantou vários programas de Intervenção Pedagógica com o objetivo de diminuir a defasagem de aprendizagem apresentadas pelos estudantes que não tiveram um suporte necessário durante o longo período sem aulas presenciais. Os referidos programas de Intervenção são: Reforço Escolar, Agrupamentos temporários e o Plano de Recomposição das aprendizagens

Nas escolas dos anos finais do Ensino Fundamental nas quais foram constatados problemas específicos de Gestão Pedagógica foi implantado o programa de Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE) que tem como foco o fortalecimento da gestão escolar com objetivo de melhoria das ações pensadas e realizadas pela escola para elevação da aprendizagem dos estudantes, conforme destacado por membros da equipe durante a entrevista realizada.

O programa GIDE é acompanhado nas escolas por todos os membros da equipe do Ensino Fundamental e pelas duplas da equipe pedagógica responsável pelo monitoramento das ações e programas implantados pela SEE. Somente o acompanhamento da escola estratégica fica sob a responsabilidade da Coordenação da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG⁹). A fundação embasa sua proposta em uma metodologia, na qual os seus consultores realizam uma reunião amostral e acompanham uma escola específica, denominada de escola estratégica, para demonstrar à equipe da SRE, que são responsáveis pela orientação e monitoramento das demais escolas, como deverá ser feito o trabalho.

⁸ Conforme a Organização Pan-americana de Saúde – OPAS, em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. O termo “pandemia” se refere à distribuição geográfica de uma doença e não à sua gravidade. A designação reconhece que, naquele momento, existiam surtos de COVID-19 em vários países e regiões do mundo.

⁹ Conforme o site gife.org.br, a Fundação da Gide atua na melhoria da gestão educacional em redes de ensino, auxiliando as escolas a potencializarem seus resultados de aprendizagem, por meio da Gestão Integrada da Educação Avançada – GIDE Avançada.

A Secretaria de Estado de Educação, além dos programas específicos de intervenção, também tem se preocupado com os altos índices de infrequência, evasão e abandono escolar que impactam no desenvolvimento da aprendizagem e na progressão do nível de ensino dos estudantes.

Dessa forma, visando solucionar a questão, a SEE/MG instituiu, em 2019, o Plano de enfrentamento à infrequência, evasão e abandono escolar cuja proposta contempla várias ações que ajudam a escola a buscar o retorno dos estudantes para às escolas, bem como também a diminuição da infrequência. As ações são orientadas e acompanhadas pela equipe pedagógica da SRE Almenara durante as visitas presenciais e reuniões virtuais.

Além dos programas implantados pela SEE, desde 2022, foi também estabelecido, por meio da Resolução SEE Nº 4789/2022 do Quadro de Pessoal, que para acompanhar o trabalho pedagógico realizado pelos professores toda a escola com no mínimo quarenta estudantes por turno, teria direito a um Especialista de Educação Básica acima do determinado, conforme evidenciado na Quadro 2, retirada da referida Resolução.

Quadro 2 – Quantidade de Especialista de Educação Básica por escola por matrícula e por turmas (conforme Res. SEE Nº 4789/2022)

TURMAS	MATRÍCULAS	QUANTITATIVO
Até 10	Até 300	1
de 11 a 20	de 301 a 600	2
de 21 a 30	de 601 a 900	3
de 31 a 40	de 901 a 1.200	4
de 41 a 50	de 1.201 a 1.500	5
de 51 a 60	de 1.501 a 1.800	6
de 61 a 70	de 1.801 a 2.100	7
de 71 a 80	de 2.101 a 2.400	8
Acima de 80	Acima de 2.400	9

Fonte: Adaptado pela própria autora (2023)

De acordo com a Resolução SEE Nº 4789/2022, para garantir que a Unidade de Ensino tenha, ao menos, 1 (um) Especialista de Educação Básica (EEB) por turno,

poderá ser acrescido, além do quantitativo apresentado na tabela acima, 1 (um) Especialista de Educação Básica, desde que se tenha, no mínimo, 40 (quarenta) matrículas no turno.

Todas as escolas da SRE Almenara que atendem a essa Resolução têm um Especialista em cada turno de funcionamento, sendo que trinta e três escolas contam com mais de uma Especialista em um mesmo turno, conforme dados apurados no Sistema do Quadro de Pessoal do Estado de Minas Gerais. A possibilidade de aumentar o número de Especialista de Educação Básica nas escolas estaduais visa atender à necessidade de um acompanhamento pedagógico mais efetivo em todos os turnos. Destaca-se que as escolas que ofertam o Ensino Médio Integral e a Educação Profissional contam com Especialistas de Educação específicos para coordenar os trabalhos nessas etapas de ensino.

Ainda de acordo com a Resolução SEE Nº 4789/2022, para as escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI) deverá ser acrescido 1 (um) Especialista de Educação Básica – EEB Coordenador Geral. O Coordenador Geral irá atuar na articulação entre a Formação Geral Básica (FGB) e os Itinerários Formativos, considerando todas as unidades curriculares da matriz em curso.

Para a Unidade de Ensino que oferta pelo menos 4 (quatro) turmas de EFTI, será acrescido 1 (um) EEB Coordenador, que irá atuar na articulação entre os componentes curriculares das áreas de conhecimento e os componentes das atividades integradoras da matriz em curso.

Além dos Especialistas de Educação Básica para coordenar o Ensino Fundamental e o Ensino Médio em Tempo Integral, as escolas que ofertam EMTI com mais de uma turma poderão ter até 4 (quatro) professores coordenadores por área (PCA), sendo a função exercida, preferencialmente, por um professor efetivo em extensão de carga horária, com acréscimo de 4 (quatro) h/a semanais, conforme disposto no item 2.4.3 da Resolução SEE Nº 4.789/2022.

A estruturação de vários programas conta com investimento em recursos humanos nas escolas, uma vez que há Especialistas de Educação Básica (EEB) para acompanhar cada projeto conforme estabelecido na Resolução SEE Nº 4789/2022. Observa-se, no entanto, que os resultados das avaliações sistêmicas de larga escala demonstram que é necessário pensar outras ações que possam agregar um avanço real na aprendizagem dos estudantes.

Conforme Teixeira (2013) é essencial que as escolas acompanhem o desenvolvimento da aprendizagem de seus estudantes. Além disso, é necessário que criem estratégias de intervenção para sanar as dificuldades encontradas pelos mesmos, garantindo inclusive a progressão continuada dentro dos Ciclos de Alfabetização e Complementar.

A seguir, apresentaremos cada um dos programas criados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e acompanhados pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional que visam a melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas da jurisdição.

2.3.1. Avaliações Diagnósticas e Formativas

No período de 2020 a 2021, durante a pandemia da Covid-19, os estudantes ficaram afastados das atividades presenciais nas escolas, levando a gestão escolar e professores a reinventarem a forma de conduzir o processo de ensino-aprendizagem. O processo de ensino foi, durante o referido período, realizado através da utilização de aulas on-line, da oferta de Plano de Estudo Tutorado (PET), ferramenta desenvolvida pela Secretaria de Estado de Educação para continuidade dos estudos pelos estudantes que não tinham acesso à internet e de orientações através de aplicativo de troca de mensagens (*Whatsapp*).

Durante esse período, o trabalho de orientação e acompanhamento feito pela equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino junto às escolas era realizado através de Webconferência. Nelas, os Técnicos de Educação e Analistas Educacionais da Superintendência Regional de Ensino de Almenara orientavam as equipes das escolas em relação à utilização dos Planos de Ensino Tutorados e buscavam saber como estava o desenvolvimento do processo de Ensino-aprendizagem e as dificuldades encontradas pelas equipes para realização do trabalho.

Com a retomada das aulas presenciais, foi necessário verificar os desempenhos de aprendizagem dos estudantes. Em 2020, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, em parceria com o SIMAVE/CAEd, deu início à aplicação de avaliações diagnósticas e trimestrais.

Conforme a plataforma virtual de avaliação e monitoramento do CAEd, as Avaliações Diagnósticas e Formativas têm como objetivo apoiar as redes de ensino

na retomada das aulas presenciais e na recomposição das aprendizagens (CAEd/UFJF, 2021). Assim, foram estruturadas as avaliações diagnósticas e trimestrais pelo SIMAVE. As avaliações, de todos os componentes curriculares, começaram a ser aplicadas nas escolas do estado de Minas Gerais contemplando estudantes do 2º ano do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio, incluindo as modalidades regular, integral e EJA.

O principal intuito da avaliação formativa foi verificar o conhecimento prévio dos estudantes, permitindo aos professores e especialistas revisar o planejamento e adequar as estratégias de ensino às necessidades das turmas e dos estudantes. De acordo com Conceição (2018), uma das características da avaliação formativa é a capacidade em gerar, com agilidade, informações úteis e necessárias sobre etapas vencidas e dificuldades encontradas durante o processo de ensino-aprendizagem.

A aplicação da avaliação formativa foi realizada em dois formatos, digital ou impressa. A matriz de referência da Avaliação Diagnóstica foi construída com base nos Planos de Curso¹⁰ da rede estadual de ensino, que é elaborado a partir do Currículo Referência de Minas Gerais. Conforme o percentual de acertos dos estudantes na avaliação foi estabelecido pelo Sistema de Avaliação e Equidade de Educação Pública (SIMAVE), quatro níveis de desempenho: Muito baixo, Baixo, Médio e Alto. O quadro 3 destaca as quatro categorias de desempenho das avaliações diagnósticas para os anos finais do Ensino Fundamental.

Quadro 3 – Categorias de Desempenho das Avaliações Formativas

Categorias de Desempenho de acordo percentual de acertos na avaliação			
Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto
Menor ou igual a 25%	26% a 50%	51% a 75%	76% a 100%

Fonte: Simave, 2022.

Os estudantes que acertam até 25% das questões se enquadram no nível Muito Baixo; os estudantes que conseguem acertar de 26% a 50% das questões são

¹⁰O Plano de Curso é um documento estruturado por ano de escolaridade e por Componente Curricular, em conformidade com as Resoluções SEE-MG nº 4234/2019, 4657/2021, 4660/2021 e 4692/2021. Em cada Componente Curricular, as habilidades foram distribuídas por Bimestre, tornando-as mais complexas e aprofundadas à medida que o (a) estudante percorre sua trajetória escolar.

situados no Baixo; os estudantes que acertam de 51% a 75% das questões são posicionados no Nível Médio e os estudantes que acertam entre 76% e 100% das questões são enquadrados no nível alto.

O gráfico 1, apresentado abaixo, traz os resultados das Avaliações Diagnósticas de Língua Portuguesa aplicadas nas turmas de 6º ano do EF em todas as escolas estaduais da jurisdição de Almenara, no segundo trimestre de 2021.

Gráfico 1 – Distribuição dos estudantes do 6º ano das escolas da jurisdição da SRE Almenara, por categoria de desempenho, na avaliação de Língua Portuguesa no 2º Trimestre de 2021

Muito baixo	270 estudantes	13%
Baixo	505 estudantes	25%
Médio	348 estudantes	17%
Alto	909 estudantes	45%

Fonte: Simave, 2022.

O gráfico 1 permite observar que 38% dos estudantes estavam alocados na categoria de desempenho “Muito Baixo” e “Baixo”, indicando a necessidade de um trabalho consistente para que possam consolidar o processo de leitura e escrita. O gráfico 2 apresenta os resultados das avaliações diagnósticas trimestrais de Língua Portuguesa aplicadas nas turmas do 6º ano do Ensino Fundamental, no segundo trimestre de 2022.

Gráfico 2 – Distribuição de estudantes do 6º ano das escolas da jurisdição da SRE Almenara, por categoria de desempenho, na avaliação de Língua Portuguesa no 2º trimestre de 2022.

Muito baixo	339 estudantes	14%
Baixo	801 estudantes	32%
Médio	707 estudantes	28%
Alto	658 estudantes	26%

Fonte: Simave, 2022.

A partir da análise do gráfico é evidenciado que, dos 2505 estudantes avaliados, 14% estavam alocados no nível “Muito baixo” e 32% estão no nível “Baixo”, ou seja, 46% dos estudantes estão no início do desenvolvimento das habilidades e competências requeridas para o respectivo ano. Os percentuais demonstram que os estudantes apresentam déficit na aprendizagem para o desenvolvimento das habilidades e competências mínimas requeridas para a conclusão da etapa de escolaridade em que se encontram, necessitando assim de ações de intervenção pedagógica mais eficazes para que possam avançar no seu processo de aprendizagem.

Em relação ao 7º ano, o gráfico 3 a seguir apresenta os resultados das avaliações diagnósticas de Língua Portuguesa aplicadas nas turmas de 7º ano do Ensino Fundamental no segundo trimestre de 2022. No ano de 2021, não foram aplicadas avaliações diagnósticas de Língua Portuguesa nas turmas do 7º ano do EF, de acordo com a verificação dos dados no Portal SIMAVE.

Gráfico 3 – Distribuição de estudantes do 7º ano das escolas da jurisdição da SRE Almenara, por categoria de desempenho, na avaliação de Língua Portuguesa no 2º trimestre de 2022.

Muito baixo	364 estudantes	16%
Baixo	1066 estudantes	46%
Médio	608 estudantes	27%
Alto	252 estudantes	11%

Fonte: Simave, 2022.

Em relação aos resultados de desempenho referentes aos estudantes do 7º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa, dentre os 2290 estudantes avaliados, 1430 foram classificados nos níveis de desempenho “Muito Baixo” e “Baixo”, ou seja, 62% dos estudantes avaliados, um percentual muito alto e preocupante.

As avaliações formativas e avaliações somativas são instrumentos importantes para apontar as principais dificuldades de aprendizagem enfrentadas pelos estudantes durante o seu percurso. De acordo com os resultados apresentados acima, faz-se

necessário um trabalho eficiente que possibilite o avanço no processo de apropriação pelos estudantes, das habilidades e competências requeridas para cada ano escolar.

Os resultados das avaliações formativas aplicadas nas escolas são divulgados no Portal SIMAVE, no qual a equipe pedagógica e os professores das escolas têm acesso aos dados por aluno e por turma. A equipe pedagógica da Diretoria Educacional acompanha os resultados através do Portal do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública. Dessa forma, ressalta-se que tanto as escolas como a equipe da Diretoria Educacional têm acesso aos dados das avaliações externas divulgados no portal SIMAVE.

Em relatórios produzidos a partir do monitoramento da equipe pedagógica consta que alguns Especialistas de Educação fazem a análise do resultado das avaliações externas junto com os professores, conforme orientado pela equipe pedagógica da SRE. Entretanto, há relatórios de acompanhamento em que a equipe constatou que determinadas escolas não realizaram o procedimento, comprometendo o planejamento das aulas de acordo os resultados apresentados nas avaliações.

Não há evidências, nos relatórios analisados, de que a equipe pedagógica da Diretoria Educacional realizou reuniões presenciais com Especialistas de Educação e professores das escolas para uma análise conjunta dos resultados das avaliações do PROEB de Língua Portuguesa e Matemática de 2022. Os relatórios ressaltam a necessidade de análise pelos profissionais das escolas, Especialistas de Educação e professores de Língua Portuguesa e Matemática.

No primeiro bimestre de 2023, foram aplicadas as avaliações diagnósticas ofertadas em dois formatos, impresso e on-line, e a publicação dos resultados foi disponibilizada no final do mês de março. No mês de junho de 2023, foram realizadas as avaliações intermediárias em todas as escolas com lançamento das respostas pelos professores feitas até o início de julho. Os resultados foram publicados no portal SIMAVE no mês de agosto e a equipe pedagógica da escola pôde realizar a análise dos resultados para organizar o planejamento para o segundo semestre.

Aliar os resultados das avaliações sistêmicas de larga escala com propostas eficientes e eficazes de intervenção, que possibilitem o avanço no desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes, é uma importante ação educacional que deve ser implementada pelas escolas. A equipe pedagógica da Diretoria Educacional cumpre o papel de orientar e acompanhar essa implementação e avaliar os resultados ao longo do processo.

2.3.2. Reforço Escolar

Buscando oportunizar aos estudantes que apresentaram dificuldade na aprendizagem durante o ano de 2021, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais criou uma estratégia de intervenção que permite focar nas necessidades de cada aluno. O objetivo do Programa Reforço Escolar, segundo a SEE, é promover condições de aprendizagem diferenciadas para os estudantes que não consolidaram as habilidades e competências para o seu ano de escolaridade, além de auxiliar os estudantes que tiveram dificuldades em anos anteriores.

O programa está voltado para ações de atendimento aos estudantes da Educação Básica no contraturno e visa intensificar o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes em relação às habilidades e competências de Língua Portuguesa e Matemática, por meio de ações diferenciadas e eficazes para a retomada dessas habilidades não desenvolvidas. Para os estudantes que não consolidaram a alfabetização é organizada uma turma, com aulas ministradas por professor(a) alfabetizador(a).

O Reforço Escolar é implementado somente nas escolas que conseguem formar turmas, conforme os critérios estabelecidos pela Secretaria de Estado de Educação. A SEE estabelece o quantitativo de estudantes que deve compor cada turma, sendo no mínimo de 08 e máximo de 15 estudantes em cada turma de anos finais do Ensino Fundamental. Para o Ensino Médio, deverá ser o mínimo de 10 e máximo de 20 estudantes.

No ano de 2023, havia, na jurisdição da SRE Almenara, 32 escolas que ofertavam turmas de reforço escolar. A maioria dos professores que atua com reforço escolar em alfabetização, Língua Portuguesa e Matemática, são convocados. Para a convocação um dos critérios para atuação no programa é o domínio de tecnologias no processo de ensino e aprendizagem para atendimento de demandas e interlocução com os estudantes (Minas Gerais, 2022). Conforme Documento Orientador (2022), os professores devem utilizar estratégias diversas e coerentes com a realidade de seus estudantes, com os canais de comunicação utilizados e com a disponibilização de atividades definidas pela escola.

Ao longo do ano letivo ocorrem, respectivamente, três enturmações¹¹, nos meses de março, julho e setembro. Para a primeira são considerados os resultados de aproveitamento e fluxo do ano anterior. Para a segunda enturmação é feita a análise dos resultados das avaliações diagnósticas de Língua Portuguesa e Matemática e dos resultados alcançados no 1º e 2º bimestres das referidas disciplinas. Já para a terceira enturmação é levada em consideração a análise dos resultados em Língua Portuguesa e Matemática alcançados na 1ª Avaliação Trimestral e a análise dos resultados em Língua Portuguesa e Matemática alcançados nos 1º, 2º e 3º bimestres.

O Documento Orientador do Reforço Escolar (Minas Gerais, 2022) destaca a importância da equipe pedagógica e da gestão da escola acompanhar o trabalho dos professores responsáveis pelo atendimento aos estudantes, com objetivo de apoiar a execução das ações e avaliar se as mesmas estão sendo efetivas. Para tanto, destaca a necessidade do monitoramento da frequência dos estudantes, análise dos resultados das avaliações e Acompanhamento do aproveitamento no Diário Escolar Digital (DED).

A equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino, conforme relatórios analisados, tem acompanhado o programa ao longo da sua implementação, verificando a frequência dos estudantes nas turmas e o trabalho realizado pelos professores através das reuniões com os Especialistas de Educação Básica das escolas.

2.3.3. Gestão Integrada da Educação Avançada

Para melhorar os resultados de aprendizagem dos Estudantes nas escolas estaduais que ofertam os anos finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano), a Secretaria de Estado de Educação em parceria com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG¹²), implantou, em 2019, a Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE).

¹¹Enturmação é uma forma de organizar os estudantes em turmas escolares ou grupos de acordo com características relacionadas ao seu processo de aprendizado e com algum propósito educacional (Sorensen, 1970).

¹²De acordo com o site da Associação de investidores sociais privados do Brasil (Brasil 2024), a FDG foi instituída em 1997, a Fundação da Gide atua na melhoria da gestão educacional

O foco deste programa é o fortalecimento da gestão escolar. Inicialmente, a GIDE contava com a participação de 251 escolas estaduais no estado de Minas Gerais, sendo que, somente no ano de 2020, as escolas da SRE Almenara foram contempladas com a GIDE. A metodologia da GIDE Avançada consiste em unificar e direcionar esforços e recursos da escola, por meio de metas e ações, para a melhoria de resultados na aprendizagem dos estudantes e dos processos de ensino.

Na jurisdição da Superintendência Regional de Ensino de Almenara, catorze escolas de anos finais do Ensino Fundamental foram contempladas com a GIDE. De acordo com a proposta do programa, cada escola deve construir um plano de ação com metas no início de cada ano para ser executado durante os quatro bimestres. O Plano de ação tem como objetivo potencializar o processo de ensino-aprendizagem para que os estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental alcancem a porcentagem de 60% de aproveitamento em cada disciplina. As ações do plano não podem ser alteradas pela a escola e, a cada bimestre, deve ser preenchido um relatório individual sobre o seu desenvolvimento.

As escolas são assessoradas pelos multiplicadores, que são Técnicos de Educação e Analistas Educacionais da SRE Almenara, responsáveis pela orientação e acompanhamento do plano. No decorrer do ano, a equipe faz o acompanhamento do Plano de ação de cada escola. Uma consultora, da própria FDG, fica responsável em realizar reunião e acompanhar a escola prioritária, para que os Técnicos e Analistas da SRE compreendam a dinâmica do trabalho que deve ser realizado com as escolas sob a sua responsabilidade. A cada reunião realizada, os multiplicadores fazem os relatórios informando as ações do plano – Relatório de Implementação das Ações do Plano (RIAP), e a coordenadora da equipe da SRE Almenara, consolida em um relatório mensal que é disponibilizado, através do Google Drive, para a equipe da FDG.

Para as escolas que não alcançaram as metas, é realizada uma reunião pela Coordenadora da equipe da SRE com os professores, especialistas de educação e gestor da escola para reflexão em relação aos motivos pelos quais não conseguiram alcançar suas metas. Posteriormente, é feito um Relatório de análise e desvio de metas (RADM) e adicionado ao Plano de ação para serem cumpridas com objetivo de atingir a porcentagem estabelecida no plano. A Figura 4 representa a dinâmica da

em redes de ensino, auxiliando escolas a potencializarem seus resultados de aprendizagem, por meio da Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE Avançada).

metodologia proposta pela Gestão Integrada Educação Avançada da Fundação de Desenvolvimento Gerencial.

Figura 4 – Dinâmica de funcionamento da GIDE Avançada



Fonte: FDG, 2024.

A escola contemplada pela GIDE elabora um plano de ação com projetos para melhoria do trabalho realizado pelos professores e desenvolvimento da aprendizagem e elevação do aproveitamento dos estudantes. A gestão pedagógica da escola deverá acompanhar o trabalho realizado pelos professores e as ações desenvolvidas para alcançar as metas propostas no plano. Caso não alcance o percentual estabelecido em determinado bimestre deverá justificar os motivos pelos quais as referidas metas não foram alcançadas. Levando em consideração os recursos financeiros existentes, a gestão da escola disponibiliza o material necessário para que seja colocado em ação, diferentes práticas de ensino.

2.3.4. Agrupamentos temporários

No ano de 2023, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais implantou mais um programa visando diminuir a defasagem de aprendizagem dos estudantes em todas as etapas de ensino da Educação Básica. O Programa Agrupamentos Temporários visa organizar os estudantes com as mesmas defasagens de aprendizagem em grupos para atendimento por um professor convocado ou mesmo os professores referência das turmas.

Conforme estabelecido no Documento Orientador do Programa Agrupamentos Temporários (Minas Gerais, 2023), as escolas devem realizar, primeiramente, um diagnóstico no qual seja possível identificar e organizar os estudantes por níveis de aprendizagens. A partir dessa ação, separam os estudantes que se encontram no mesmo nível, os que apresentam defasagem nas mesmas habilidades, os que possuem defasagem em habilidades distintas e, ainda, aqueles que possuem dificuldades de aprendizagem para o devido atendimento.

Após o diagnóstico inicial, as escolas selecionam o tipo de agrupamento para a intervenção das aprendizagens. Na proposta apresentada pela SEE, as escolas podem escolher entre o Agrupamento Temporário Produtivo e Agrupamento Temporário Intermitente

Após a realização do diagnóstico inicial e da definição do tipo de agrupamento que será utilizado, cabe à equipe pedagógica da escola elaborar um Plano de Intervenção com aplicação de metodologias diferenciadas que possibilitem o desenvolvimento das habilidades e competências não consolidadas pelos estudantes.

O documento orientador do programa destaca a necessidade da elaboração de um plano ou planejamento, para cada tipo de agrupamento. Esse plano deve conter o tempo de duração, a metodologia utilizada, as ferramentas que serão utilizadas pelo professor para desenvolver as atividades, bem como as habilidades que serão desenvolvidas e a forma de avaliação.

Na implementação do agrupamento temporário produtivo, a escola conta, para a realização do trabalho em sala de aula, com o próprio professor regente de turma (anos iniciais do Ensino Fundamental) ou com professores regentes de aulas (anos finais do Ensino Fundamental), que realizam a intervenção durante horário normal de sua aula, levando em consideração a defasagem de cada aluno, duplas ou de grupos, conforme diagnóstico realizado.

Para a organização do agrupamento intermitente é necessário que o professor compreenda que as defasagens de aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental estão relacionadas às habilidades não consolidadas pelos estudantes durante o processo de alfabetização nos anos iniciais do Ensino Fundamental, e que as defasagens apresentadas pelos estudantes do Ensino Médio estão ligadas à não consolidação de habilidades dos anos finais do Ensino Fundamental. Dessa forma, os estudantes são agrupados de acordo com as defasagens detectadas e não devido ao ano escolar em que se encontra, e o trabalho é desenvolvido por um professor específico visando a consolidação dessas habilidades em que eles apresentam defasagem.

Quadro 4 apresenta a estruturação do funcionamento dos agrupamentos temporários de acordo com as suas especificidades.

Quadro 4 – Quadro comparativo do Agrupamento Temporário

QUADRO COMPARATIVO AGRUPAMENTO TEMPORÁRIO		
	Agrupamento Produtivo	Agrupamento Intermitente
Professor responsável	Regente da própria turma	Professor eventual, PEUB, professor convocado ou efetivo com extensão de jornada
Quantitativo de aulas semanais	Professor regente e necessidade de intervenção na turma	2 a/s de Língua Portuguesa 2 a/s de Matemática
Quantitativo de estudantes por agrupamento	Não se aplica	5
Local de realização	Na própria turma	Em outros espaços escolares disponíveis

Fonte: Adaptado pela própria autora (2024).

O quadro 4, em destaque, faz uma comparação entre os tipos de agrupamento, distinguindo-os com relação ao formato e ao funcionamento. No agrupamento

produtivo, o professor da turma realiza um planejamento com atividades específicas das habilidades não desenvolvidas e consolidadas para os estudantes agrupados dentro da própria sala.

No agrupamento intermitente, o professor eventual, o professor para ensino do uso da biblioteca (PEUB) ou mesmo um professor convocado ou efetivo das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática com ampliação da sua carga horária ministrará duas aulas a mais, no contraturno, para trabalhar com atividades visando o desenvolvimento das habilidades não desenvolvidas e consolidadas pelos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental ou do Ensino Médio.

2.3.5. Plano de Recomposição das Aprendizagens

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais instituiu, em 2023, através da Resolução SEE Nº 4825/2023, o Plano de Recomposição das Aprendizagens para apoio às escolas estaduais na elaboração de estratégias de ensino para a melhoria da aprendizagem dos estudantes e dos resultados dos indicadores educacionais. O programa foi pensado devido à constatação da defasagem de aprendizagem, causada pelo longo período de fechamento e dificuldade de acesso ao ensino remoto por muitos estudantes, constatada através das avaliações formativas.

De acordo com a citação abaixo, com informações destacadas no site da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o Programa de Recomposição das Aprendizagens é composto por várias ações educacionais que visa o alcance da aprendizagem efetiva dos estudantes, conforme as habilidades estabelecidas na BNCC e no Currículo Referência de Minas.

O Plano de Recomposição das Aprendizagens é composto por um conjunto de ações com o objetivo de garantir o direito à aprendizagem e assegurar o desenvolvimento de habilidades previstas na Base Nacional Comum e no Currículo Referência de Minas Gerais – CRMG, que não foram consolidadas pelos estudantes durante o período de ensino remoto, vivenciado no período pandêmico. (SEE/MG, 2023, p. 1)

Para garantir o direito à aprendizagem e desenvolvimento das habilidades estabelecidas na BNCC, conforme destacado na citação, o artigo 4º da Resolução

SEE Nº 4825/2023 define que o Plano de Recomposição das Aprendizagens será desenvolvido através de três ações estruturantes: planejamento, execução e monitoramento (Minas Gerais, 2023).

O planejamento detalhado na Resolução supramencionada visa a análise e identificação das habilidades do Currículo Referência de Minas Gerais que precisam ser retomadas e ensinadas aos estudantes em defasagem de aprendizagem, e na elaboração de ações e atividades pedagógicas no Plano Estratégico da escola. A execução proposta visa o desenvolvimento das ações pedagógicas pelas escolas, definidas no Plano Estratégico¹³, através de atividades e projetos de intervenção pedagógica aos estudantes com defasagem de aprendizagem. O monitoramento tem como objetivo acompanhar sistematicamente as ações previstas no Plano Estratégico, pelos Núcleo de Gestão Pedagógico Central e Regional e pela gestão pedagógica da escola.

Para desenvolvimento das ações do Plano de Recomposição das Aprendizagens (PRA) na jurisdição da Superintendência Regional de Ensino Almenara foram publicados e divulgados seis editais para o processo de seletivo interno destinado à seleção de servidores efetivos nos cargos de Especialistas de Educação Básica (EEB) e Professores de Educação Básica (Regente de turma e de aulas) para atuar nas vagas temporárias no desenvolvimento de ações pedagógicas e monitoramento.

Em 2023, existiam três núcleos do Plano de Recomposição das Aprendizagens em funcionamento na jurisdição da SRE Almenara, sendo um núcleo na sede da SRE Almenara, que conta com um professor de História, um de Língua Portuguesa, um de Matemática e um Especialista de Educação Básica. Os núcleos dos municípios de Jacinto e Jequitinhonha contam com um professor da área de Ciências da Natureza e um da área de Ciências Humanas, um professor de Matemática, um de Língua Portuguesa e uma Especialista de Educação Básica.

Após composição dos núcleos, a equipe do PRA realizou no final do primeiro e no segundo trimestre, visitas presenciais às duas escolas prioritárias¹⁴ da jurisdição

¹³O planejamento estratégico, também conhecido como plano estratégico, é o processo de identificar oportunidades, desenvolver uma estratégia e definir ações para atingir os objetivos organizacionais.

¹⁴Escolas prioritárias de acordo com parâmetro da Secretaria de Estado de Educação são aquelas que apresentaram um percentual alto de estudantes no padrão de desempenho baixo no PROEB e nas avaliações diagnósticas e intermediárias.

de Almenara, e às escolas de cada município sede dos núcleos. Organizou e realizou capacitação para os professores de Língua Portuguesa, Matemática, Regente de turma, Especialistas de Educação Básica e representantes das Secretarias Municipais de Educação e participou de reunião com diretores escolares com a realização de oficinas para organização do Plano de recomposição das aprendizagens. As ações desenvolvidas pelo PRA são acompanhadas pelo Diretor Educacional e pela equipe pedagógica da SRE Almenara.

2.3.6. Plano de enfrentamento ao abandono e à evasão escolar nas instituições estaduais de Minas Gerais

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais instituiu o Plano de Enfrentamento ao Abandono e à Evasão Escolar, cujo objetivo foi ampliar e assegurar a eficácia da Campanha de Busca Ativa Escolar, uma estratégia utilizada desde 2019, para resgatar estudantes evadidos e em abandono escolar (Minas Gerais, 2023).

O Plano conta com um conjunto de ações que envolve diferentes instituições, organizações e órgãos públicos, como as unidades do Conselho Tutelar, Ministério Público, Centros de Referência da Assistência Social (CRAS) e Centros de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) para mobilizar esforços no intuito de localizar estudantes infrequentes ou que abandonaram a escola, a fim de reintegrá-los ao ambiente educacional.

O Plano de Enfrentamento ao Abandono e à Evasão Escolar se estrutura em três principais ações. A primeira ação tem como objetivo a mobilização de diferentes atores para identificar crianças e adolescentes em situação de infrequência, de abandono ou de evasão escolar, além da realização do acolhimento desses estudantes, visando garantir o seu acesso e a sua permanência na escola estadual (SEE/MG, 2019).

Na primeira etapa, a escola deverá identificar estudantes que possuem 5 dias letivos de faltas consecutivas ou 10 dias letivos de faltas alternadas, além dos estudantes que não alcançaram a frequência de 75% no bimestre, e contatar os pais ou responsáveis para compreender os motivos da ausência e orientar o retorno do aluno.

Caso a escola não obtenha sucesso para o retorno do aluno ao ambiente escolar, a Resolução SEE N° 4.692 de 2021 estabelece que as instituições

educacionais encaminharão a situação ao Conselho Tutelar e mobilizará os demais órgãos públicos para atuar na solução do problema, acionando assim a denominada pela SEE de Rede de Busca Ativa. Desta forma, o próximo passo, quando se constata que o contato da escola com os pais ou responsáveis do estudante infrequente não surtiu efeito na retomada da frequência, é acionar a rede de Busca Ativa.

A Resolução SEE nº 4.692, de 2021, também estabelece que poderá realizar o encaminhamento dos casos ao Conselho Tutelar e a mobilização, dentro de cada realidade local, dos órgãos de assistência (CRAS, CREAS e outros) e demais órgãos públicos que atuarão para a solução da situação, quando o número de faltas injustificadas atingir 15 (quinze) dias letivos consecutivos ou alternados.

A proposta para enfrentamento ao abandono e evasão escolar orienta para importância do acolhimento tanto no momento de acesso dos estudantes à escola, como também no retorno daqueles que deixaram de frequentá-la, visando medidas de incentivo à permanência e inclusão do estudante no ambiente escolar. De fato, conforme orientação da SEE (Minas Gerais, 2023), a escola tem que ser um ambiente acolhedor para estudantes e servidores todos os dias e, para isso, deve se valer de orientações como a do Programa Convivência Democrática, instituído pela Resolução SEE/MG nº 4.662/2021 e outras boas práticas.

Os relatórios analisados, nas visitas técnicas realizadas pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional, indicam que é possível identificar o levantamento dos estudantes em situação de infrequência em todas as escolas da jurisdição, constando o nome e o ano escolar, e orientando em relação à busca ativa dos estudantes com um percentual alto de infrequência.

Além da identificação através das visitas *"in loco"*, a equipe acompanha os índices de evasão através dos registros no sistema SIMADE e orienta as escolas a acionar a rede de busca ativa, constituída por vários órgãos de assistência (CRAS, CREAS e outros) e demais órgãos públicos.

3 ANÁLISE DA GESTÃO PEDAGÓGICA, DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS E DAS AÇÕES DE MONITORAMENTO SISTEMÁTICO REALIZADO PELA EQUIPE PEDAGÓGICA DA SRE ALMENARA NAS ESCOLAS DA JURISDIÇÃO

No segundo capítulo dessa dissertação foi apresentada a articulação entre o currículo e as avaliações internas e externas, destacando conceitos importantes para a compreensão do campo de pesquisa. Foram evidenciados também a organização da Diretoria Educacional e a estruturação da Superintendência Regional de Ensino e as ações e programas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais implementados nas escolas da jurisdição da SRE Almenara, visto que estas ações estão entrelaçadas ao papel desempenhado pela equipe pedagógica, sujeitos da pesquisa e responsáveis pelo monitoramento do trabalho realizado nas escolas para efetivação do currículo.

Neste capítulo buscamos reforçar a centralidade das ações da equipe pedagógica da SRE Almenara para efetivação do currículo, a partir do embasamento teórico de grandes autores. Destacamos também a importância da análise e apropriação dos resultados das avaliações internas e externas como ação necessária para possibilitar o monitoramento do processo ensino-aprendizagem, respaldado em grandes estudiosos dos referidos temas.

O capítulo 3 é composto por três seções. Na primeira seção, apresenta-se o referencial teórico, que fundamenta a presente pesquisa, apropriando da discussão sobre os seguintes eixos teóricos: gestão curricular, avaliações internas e externas e o monitoramento pedagógico. Para tanto, foram exploradas as relações entre os referenciais, assim como conceitos e argumentos com o propósito de analisar a relevância da gestão curricular, da análise e apropriação dos resultados das avaliações externas e do monitoramento das ações pedagógicas das escolas.

Na segunda seção, apresentamos a metodologia desenvolvida para a pesquisa. Para a estruturação do caso de gestão foi realizado uma análise documental das seguintes fontes: Diretrizes Bimestrais do trabalho a ser realizado pela equipe pedagógica, pautas de reunião, relatórios de visitas e legislações. Também foi realizada entrevistas com os Técnicos de Educação e Analistas Educacionais da Diretoria Educacional da SRE Almenara. Desta forma o corpus documental da presente pesquisa contou com essas duas etapas de coleta de dados.

Na terceira seção trazemos os dados das entrevistas realizadas com a equipe pedagógica, onde evidenciamos o trabalho realizado pelos TDE e ANE junto às escolas da jurisdição. Nos resultados das entrevistas destacamos as potencialidades e os desafios enfrentados pela equipe, como também suas práticas e percepções em relação ao trabalho realizado. Ao final da seção apresentamos a sistematização das propostas de intervenção sugeridas pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional para melhoria do processo ensino-aprendizagem e desempenho dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas da jurisdição.

3.1. DISCUSSÃO TEÓRICA SOBRE GESTÃO DO CURRÍCULO, ANÁLISE E APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES E O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO

Nesta seção, apresenta-se a estrutura e a fundamentação teórica que sustentam a pesquisa sobre o papel da equipe pedagógica da SRE Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes das escolas dos anos finais do Ensino Fundamental da jurisdição. Para a construção teórica desta investigação, foi empreendida uma revisão da produção acadêmica sobre a gestão curricular, as avaliações externas e o monitoramento pedagógico.

Decorrente dessa revisão foi construído um arcabouço teórico que fundamenta a compreensão acerca da gestão do currículo, da apropriação dos resultados das avaliações internas e externas, bem como da importância das ações de acompanhamento e monitoramento pedagógico. A discussão teórica está embasada em três eixos: a gestão do currículo e seus impactos no processo de ensino-aprendizagem, a articulação entre as avaliações internas e externas e a efetivação do currículo com base na BNCC e no CRMG e o monitoramento realizado pela equipe pedagógica da SRE Almenara.

No primeiro eixo, destacamos a gestão do currículo como aspecto primordial para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem nas escolas da jurisdição. Para embasar essa análise, recorreremos a Michael Young (2014) que discute a importância da teoria do currículo e de seus especialistas no debate contemporâneo sobre currículo escolar. O autor discorre sobre os papéis crítico e normativo da teoria do currículo, sugerindo que esses dois objetivos têm sido separados, em detrimento de ambos.

O papel normativo, conforme destaca Young (2014) diz respeito às regras que orientam a elaboração e a implementação do currículo, já o papel crítico está mais relacionado à análise dos valores morais da sociedade que impactam na educação, ou seja, está ligado à questão do para quê educar. A separação desses dois objetivos se dá na medida que os idealizadores do currículo não escutam aqueles que estudam profundamente sobre a teoria do currículo e suas implicações na sociedade. Em seguida, ao defender que a educação é uma atividade prática e especializada, Michael Young (2014) sugere que a teoria do currículo une esses dois papéis e enxerga o currículo como forma de conhecimento especializado. Para o autor, se o currículo se restringir a resultados e competências, este não alcançará um propósito maior em relação a aprendizagem:

Na minha visão, se o currículo for definido por resultados, competências ou, de forma mais abrangente, avaliações, ele será incapaz de prover acesso ao conhecimento. Entende-se conhecimento como a capacidade de vislumbrar alternativas, seja em literatura, seja em química; não pode nunca ser definido por resultados, habilidades ou avaliações. (Young, 2014, p. 6).

Ainda sobre a questão do currículo, buscamos em Roldão e Almeida (2018) a base para o aprofundamento teórico das discussões sobre o currículo. As autoras enfocam que o currículo deve ser elaborado de acordo com o meio social e temporal na qual a escola está inserida. Além disso, discorrem sobre o papel da escola como mediadora e centro da decisão curricular.

Roldão e Almeida (2018) defendem a autonomia das escolas na elaboração de seus próprios currículos a partir das bases nacionais, fazendo adequações necessárias para cada meio e público visando a aprendizagem dos estudantes. Na proposta de gestão curricular apresentada por Roldão e Almeida (2018), o currículo deve ser pensado como um binômio, sendo a Base Comum Nacional o primeiro elemento e o segundo termo, a autonomia das escolas na adaptação desses currículos de acordo com o meio em que ela está inserida.

Para ampliar a discussão em relação à gestão do currículo buscamos o respaldo de Leite (2000), que discute a flexibilização curricular na construção de uma escola mais democrática e mais inclusiva. A autora destaca a necessidade de analisar os princípios que fundamentam a educação básica e ressalta que a flexibilização curricular tem constituído um desafio na forma de conceber e desenvolver o currículo.

Para isso, Leite (2000) faz uma reflexão sobre o que é a escola hoje, o que pretende a educação escolar e por que se aponta para que o desenvolvimento das ações se subordine à ideia de projeto.

No segundo eixo teórico, direciona-se a atenção para a análise e apropriação dos resultados das avaliações internas e externas como forma de constatar a efetivação da Base Nacional Comum Curricular e do Currículo Referência de Minas Gerais.

Para subsidiar a análise do eixo em questão, utilizamos o embasamento teórico de Bauer (2020) que discute as relações que se estabelecem entre avaliação e currículo. Conforme destaca a autora, a avaliação é uma ferramenta aplicada em diversas dimensões que engloba: a aprendizagem, os programas e os sistemas. Assim sendo, Bauer busca compreender como as formas distintas de avaliar privilegiam e afetam os diferentes imbricamentos com o currículo. Para Bauer (2020) há uma clara conexão entre avaliação e currículo:

A avaliação tinha como foco a análise da adequação e da qualidade do currículo ou programa curricular, atrelando-se pois, à melhoria dos programas praticados e das práticas pedagógicas ensejadas no cotidiano escolar. Assim, usam-se os resultados obtidos para mudanças nos programas. (Bauer, 2000, p. 5).

Ainda em relação à análise e apropriação dos resultados das avaliações e levando em consideração as relações entre avaliação e currículo apontadas por Bauer, trazemos o respaldo teórico de Blasis (2013) no que tange às contribuições das avaliações em larga escala para a melhoria da aprendizagem. A autora amplia o debate em relação às dificuldades apresentadas pelos profissionais da educação na análise dos resultados das avaliações em larga escala e sua utilização para melhoria da qualidade da educação e propõe estratégias para reflexão e melhoria da prática dos processos de gestão, ensino e aprendizagem através do Programa de Avaliação e Aprendizagem.

Para o aprofundamento em relação à análise e apropriação dos resultados das avaliações internas e externas também recorremos a Fontanive (2013). Da referida autora destacamos a contribuição para entendimento dos limites e das potencialidades da divulgação dos resultados das avaliações dos sistemas escolares. Além de trazer reflexões importantes sobre as avaliações de larga escala no Brasil, a autora mostra as estratégias utilizadas para apresentação dos resultados das

avaliações dos sistemas escolares, apontando mudanças implementadas pelos responsáveis pelas avaliações na tentativa de melhorar a compreensão por parte de professores e gestores escolares, incluindo nos materiais de divulgação, comentários e análises da resposta correta e dos erros cometidos pelos estudantes.

Outra contribuição relevante de Fontanive (2013) consiste na demonstração da necessidade de direcionar pesquisas que possam investigar as formas de apresentação dos resultados às escolas visando identificar como esses resultados estão chegando aos professores e a comunidade escolar. Ainda conforme a autora, as pesquisas também devem verificar quais são os impactos que os resultados das avaliações em larga escala tem provocado na formação inicial e continuada dos professores, coordenadores pedagógicos e diretores das escolas. Além dessa análise proposta por Fontanive (2013), é necessário que haja um monitoramento do trabalho realizado pelos professores em sala de aula visando identificar como ocorre a efetivação do currículo na prática cotidiana.

Em relação ao monitoramento, buscamos em Araújo (2017) a fundamentação teórica para ressaltar a importância dessa prática. A autora indica a necessidade de ações de monitoramento efetivas que promovam intervenções pedagógicas e educacionais que alcancem resultados na aprendizagem. Araújo (2017) também destaca a importância de instrumentos e informações que possibilitem o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem com foco em estratégias pedagógicas que culmine na aprendizagem efetiva dos estudantes.

Ainda conforme Araújo (2017), na administração pública os processos de monitoramento vêm sendo promovidos como potencializadores de aprendizagem e de diálogo para a discussão das ações públicas institucionais e organizacionais. Entretanto, a prática de monitoramento dos processos educacionais, apesar de muito importante para a eficácia e qualidade das ações, ainda é um desafio para a gestão educativa. Conforme destaca Araújo (2017), o monitoramento é uma ação fundamental para efetivação da Gestão Pedagógica eficiente, visto que sua implementação determina em que medida o plano ou projeto está alcançando os objetivos ou metas traçadas no planejamento.

Recorremos a Weiss (1998) para embasamento teórico para a defesa do monitoramento das ações da equipe pedagógica. Conforme a autora, a prática do monitoramento desempenha um papel crucial na supervisão e controle de projetos e processos. Ela oferece informações essenciais para identificar eventuais problemas,

avaliar o andamento das atividades e embasar decisões. Assim, para Weiss (1998), quando realizado de forma eficiente, o monitoramento permite que as organizações estejam sempre cientes do status de suas atividades, identifiquem desvios em relação aos objetivos estabelecidos e ajam de maneira preventiva para corrigir eventuais falhas.

Os três eixos apresentados estão diretamente relacionados, uma vez que o currículo é a base para a elaboração das avaliações externas, estas que por sua vez servem como indicadores para o monitoramento da prática pedagógica. A partir dos resultados dessas avaliações, é possível identificar inadequações no currículo ou na abordagem pedagógica e implementar medidas corretivas para garantir a qualidade do ensino oferecido aos estudantes.

Roldão e Almeida (2018) destacam a importância da relação entre currículo e avaliações externas. Para as referidas autoras, o currículo é crucial para orientar as práticas pedagógicas e garantir a qualidade do ensino e as avaliações externas, por sua vez, são instrumentos de verificação da aprendizagem dos estudantes no cumprimento dos objetivos educacionais que podem fornecer dados e informações concretas sobre o desempenho dos estudantes e da escola como um todo.

Para Roldão e Almeida (2018), as avaliações externas podem ser utilizadas como uma forma de retroalimentação do currículo, identificando pontos fortes e fracos no processo educativo e orientando possíveis ajustes no currículo e nas práticas pedagógicas.

Dessa forma, a relação entre currículo, avaliações externas e monitoramento da prática pedagógica é fundamental para assegurar a eficácia no processo educacional e garantir que os objetivos de aprendizagem sejam alcançados de forma satisfatória.

Reforçamos que os eixos apresentados estão diretamente relacionados, contudo, para facilitar o aprofundamento nos referenciais teóricos optamos por desdobrá-los nas subseções a seguir, dando o encadeamento necessário para compreensão da interligação entre os três eixos selecionados. Na medida que se constrói e materializa o currículo, é importante buscar recursos para o acompanhamento da sua efetivação; sendo assim, as avaliações internas e externas cumprem esse papel ao permitir identificar falhas na sua implementação. Importante destacar também que não basta avaliar e analisar os resultados das avaliações sem realizar um monitoramento de como acontece a prática educativa no “chão da escola”.

3.1.1. Gestão do currículo

Ao estabelecermos o percurso da pesquisa apresentada no Capítulo II, buscamos compreender aspectos importantes que envolvem o papel da equipe pedagógica da SRE Almenara, e esta perpassa pelo aprofundamento em relação a Gestão do currículo¹⁵ ou gestão pedagógica nas escolas.

Conforme Roldão e Almeida (2018), a gestão curricular insere-se em um processo contínuo de tomada de decisão que ocorre em diversos níveis, articulados entre si. Para as autoras, as políticas de flexibilização curricular definiram a necessidade de diferenciar 4 níveis de decisão curricular.

O primeiro nível é o central, conforme destacado por Roldão e Almeida (2018), este é responsável pelo estabelecimento do currículo nacional. De acordo com a análise documental empreendida na presente pesquisa, para construção da BNCC, que define as aprendizagens comuns que devem ser promovidas nos estados e especificamente nas escolas, foram necessários três anos de ampla discussão até a sua homologação em 2017. Ainda em relação ao nível central, podemos destacar o Currículo Referência de Minas, pois indica no Estado de Minas Gerais quais são as competências e habilidades que devem ser desenvolvidas pelas escolas em cada ano escolar.

A elaboração da BNCC e do Currículo Referência de Minas Gerais foram importantes, pois envolveram diferentes atores, como vários profissionais da área da educação e professores das diferentes redes de ensino. Para Sacristán (2000), essa construção curricular é a base ou condição necessária para entender as questões importantes que ocorrem processualmente no desenvolvimento do currículo e que podem incidir mais decisivamente na prática educativa.

O segundo nível é o Institucional, ou seja, o currículo que ocorre dentro das escolas que constitui a adaptação do currículo nacional ou estadual no contexto de cada instituição educativa. A partir da sua realidade, cada escola elabora o seu projeto educativo a ser implementado visando a efetivação das aprendizagens. De acordo com Roldão (1999) esta é uma construção particular:

¹⁵As autoras Roldão e Almeida (2018) utilizam a expressão Gestão do currículo, entretanto, no meio educacional do estado de Minas Gerais utiliza-se a expressão Gestão Pedagógica. Optamos, por utilizar ao longo da dissertação a expressão Gestão Curricular utilizada pelas referidas autoras.

Que em cada contexto, se reconstrói e se apropria um currículo face a uma situação real, definindo opções e intencionalidades próprias, e construindo modos específicos de organização e gestão curricular, adequados à consecução das aprendizagens que integram o currículo para os estudantes concretos daquele contexto. (Roldão, 1999, p. 44)

Em síntese, enquanto o currículo nacional incorpora o projeto curricular de uma sociedade, o projeto curricular de uma escola é sempre um currículo contextualizado. Desse podem derivar projetos curriculares específicos como é o caso dos projetos curriculares de turma.

O terceiro nível de currículo é o grupal, estabelecido conforme as demandas de turmas dentro de uma instituição. Em outras palavras, a partir da construção do currículo de acordo o contexto de cada escola, identifica-se dentro de cada instituição a adaptação do projeto curricular e a proposta de desenvolvimento de cada turma.

Por fim, o quarto nível do currículo é o individual. Segundo Roldão e Almeida (2018), esse nível relaciona-se ao dia a dia da ação educativa concreta e as opções que os professores, tendo sempre como referência os níveis anteriores e em consonância com as decisões de cada grupo adotada individualmente na sala de aula.

No presente contexto educativo, cada vez mais heterogêneo socialmente e culturalmente, para que a aprendizagem significativa seja um direito coletivo faz-se necessário que a abordagem curricular se oriente por metas comuns, embora possam seguir por vias diferentes, ajustadas a cada contexto, levando em consideração especificidades regionais e individuais. Sendo assim, mesmo que os professores definam o currículo a ser adaptado para cada turma, não se pode perder de vista as aprendizagens comuns estabelecidas a nível nacional e estadual.

Esta nova perspectiva do currículo com projeto contextualizado, de acordo com Leite (2000), assenta numa nova forma de pensar a educação contrária à que atribui à escola “o mero papel de transmitir uma herança cultural, na lógica da reprodução e do que admite a existência de um currículo uniforme e igual para todo o território nacional e para todas as crianças e jovens” (Leite, 2000, p. 5). Portanto, entender o currículo como um conjunto de objetivos, conteúdos e orientações centralmente definidos e que os professores devem seguir, configura uma visão restrita do papel docente. Por outro lado, uma orientação curricular mais flexível e propiciadora, de reinterpretação outorga ao professor o papel decisivo de construtor e gestor local do currículo.

Os diretores, Especialistas de Educação Básica e principalmente os

professores não são meros executores, são gestores do currículo. De acordo com Leite (2000), neste novo papel de gerir o currículo significa fazer opções estratégicas para o adequar aos estudantes e ao contexto onde estão inseridos. Para isso, há que fazer a distinção entre o que é definido a nível central – o “currículo prescrito” – e os processos da sua concretização e adequação – o “currículo vivido”.

A proposição estabelecida por Leite converge com o papel desempenhado pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional ao exercer as atribuições de orientação e acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos profissionais das escolas e atuar como parceiro da escola no intuito de contribuir com propostas pertinentes a melhoria da prática pedagógica dos seus profissionais. A atuação da equipe não priva a autonomia da gestão pedagógica exercida pelos Especialistas de Educação Básica e pelos professores, na medida que se propõe a escutar as dificuldades enfrentadas pela escola e pensar junto estratégias e novas possibilidades para a prática educacional. Nesse sentido é importante destacar as reflexões de Leite:

gerir o currículo numa “escola para todos” implica um afastamento de práticas que definem uniformemente o mesmo tipo de objetivos, conteúdos e experiências, e recorrem aos mesmos materiais e organização do tempo, ou seja, implica rejeitar práticas que fazem culto do unívoco e que são indiferentes às diferenças, não respeitando a heterogeneidade e a diversidade e não se estruturando num suporte de dinâmica e de interação. (Leite, 2000, p. 8)

Os programas desenvolvidos pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para melhoria da aprendizagem dos estudantes (como o Ensino Fundamental em Tempo Integral, o Ensino Médio em Tempo Integral, o Reforço Escolar, os Agrupamentos Temporários) caminham no sentido da concretização de um currículo que promova o sucesso escolar para todos os estudantes. No entanto, para alcançar resultados positivos a partir dos novos programas desenvolvidos pela SEE e de práticas inclusivas torna-se imperioso uma boa gestão curricular a nível local. De acordo com Roldão e Almeida (2018):

Uma das principais dificuldades da escola atual – e a principal responsável pelo seu crescente insucesso na educação satisfatória de um número cada vez maior dos seus estudantes, que saem escolarizados (mas não educados ou sequer instruídos) – reside no formato organizativo que a escola continua a perpetuar, quando a realidade é profundamente diferente da de décadas anteriores. (Roldão; Almeida, 2018, p. 11)

Para as autoras, não é possível continuar a conceber o currículo de uma forma estática, definida, nos seus conteúdos, organização e modelos de trabalho, a partir de um único padrão, centralmente definido e que o grande problema da escola é responder satisfatoriamente a todos, garantindo-lhes a aprendizagem necessária. Os aspectos citados por Roldão fazem parte de uma constatação da equipe pedagógica da SRE Almenara, pois muitas vezes realizam um trabalho de orientação para aplicação de novas metodologias, que são bem aceitas pelo corpo docente e implementadas nas escolas, entretanto, sem uma continuidade adequada para sua eficácia.

Roldão e Almeida (2018) ainda destacam que o currículo deve ser pensado em termos de um binómio e não como um corpo uniforme. O primeiro termo estaria ligado à dimensão do que é socialmente necessário a todos, ou seja, as competências indispensáveis, sustentadas por sólido conhecimento, que o aluno deverá adquirir na escola. O segundo termo refere-se à concretização que cada escola faz do currículo, ao conceber seu projeto educativo, pensado para o seu contexto e para a aprendizagem dos seus estudantes concretos, incorporando adequadamente as dimensões locais e regionais.

No processo de gestão do currículo é importante estruturar várias dimensões, como: analisar, decidir, concretizar a decisão através do desenvolvimento da ação; avaliar o desenvolvimento e os resultados que decorrem da decisão; prosseguir, reorientar ou abandonar a decisão tomada.

Para Roldão e Almeida (2018) toda a ação educativa é um processo de gestão e de permanente tomada de decisões e a eficácia da ação educativa decorre da articulação entre o currículo nacional; o projeto educativo integrador do projeto curricular; o projeto curricular de turma; as decisões tomadas individualmente pelo professor na sua disciplina ou área, em contexto de sala de aula ou afim.

Esta nova cultura curricular necessita ser alimentada por uma nova postura dos professores e por novas formas de organização das escolas. E conforme defende Roldão (1999), trata-se de um processo que não se gera a partir do nada, tem de ser alimentado, orientado e trabalhado à luz dos saberes teóricos e com o recurso a formação específicas, mas integrando-se em processos organizados e gerados colaborativamente, no quadro na própria prática curricular.

Assim, a gestão curricular flexível representa uma oportunidade para o desenvolvimento profissional dos professores tendo em conta que, como salienta a autora acima citada, o grande salto qualitativo passa-se, de fato, ao nível da reflexão sobre, e ação na prática docente e organizacional.

3.1.2. Análise e apropriação dos resultados das avaliações internas e externas

Ao longo de quase três décadas, as matrizes de referência das avaliações externas desempenharam um papel significativo na definição do currículo escolar, especialmente das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, para as quais não havia uma base comum estabelecida para os currículos das escolas brasileiras. Brooke e Cunha (2011 *apud* Bauer, 2020) destaca estudos que mostram a ampliação das influências das avaliações no currículo e nas práticas escolares, com cada vez mais indicações sobre o que e como ensinar e avaliar, ampliando o papel da avaliação na determinação dos conteúdos e práticas de ensino e de avaliação no interior das salas de aula.

Com a homologação da BNCC houve uma mudança nessa lógica, pois esta estabelece as competências e habilidades essenciais que todos os estudantes devem desenvolver ao longo da educação básica, servindo como referência para a construção dos currículos escolares em todo o país. Essa transição é significativa, pois reflete uma abordagem mais integrada e coerente na definição dos objetivos educacionais e na organização dos conteúdos a serem ensinados nas escolas brasileiras, alinhando-se com princípios de equidade, qualidade e diversidade educacional.

As avaliações externas, como as realizadas pelo Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (SIMAVE) em Minas Gerais, desempenham um papel crucial na análise e apropriação dos resultados nas escolas. Essas avaliações são importantes ferramentas de diagnóstico que permitem às escolas, aos gestores educacionais e aos professores entenderem o desempenho dos estudantes e identificarem áreas de melhoria. Fontanive (2013), destaca a importância dos sistemas de avaliação em larga escala para melhoria da qualidade da Educação, principalmente ao traçar um diagnóstico da realidade educacional brasileira.

Uma análise aprofundada dos resultados das avaliações do SIMAVE pode fornecer uma visão abrangente do sistema educacional em Minas Gerais. Isso inclui

a identificação de tendências de desempenho ao longo do tempo, a comparação do desempenho das escolas em diferentes regiões e a identificação de lacunas de aprendizagem entre grupos de estudantes.

Para Locatelli (2002 *apud* Marques, 2017), a avaliação somente terá utilidade para os professores se esses receberem, em tempo hábil, as informações e subsídios que os ajudem a orientar suas práticas pedagógicas. Por este motivo, é importante verificar como a apropriação de resultados é realizada e quais são as estratégias utilizadas pelo gestor para disseminar as informações.

A apropriação dos resultados implica em tomar medidas com base nas descobertas da análise. Os resultados podem revelar áreas em que os estudantes estão tendo dificuldades, seja em habilidades específicas (como leitura, escrita ou matemática) ou em disciplinas específicas (como ciências ou línguas). Os gestores educacionais e os professores podem usar essas informações para desenvolver planos de ação direcionados a essas áreas.

Os dados das avaliações externas de Língua Portuguesa, aplicadas em 2021 e 2022, mostram um percentual de estudantes da jurisdição da SRE Almenara no nível Muito baixo e Baixo de desempenho. Esses indicadores apontam ser necessária uma análise detalhada desses resultados por parte das equipes das escolas e da SRE Almenara no intuito de identificar as dificuldades enfrentadas pelos estudantes na realização das avaliações e propor intervenções visando o desenvolvimento e a consolidação das competências necessárias para a continuidade do processo de aprendizagem dos estudantes nas demais etapas de ensino. Para Marques (2017), essa apropriação precisa ser construída no âmbito da escola, pois:

Quando almejamos implementar uma cultura de apropriação dos resultados de avaliação externa no contexto escolar que possa direcionar o trabalho de docentes em prol da qualidade e equidade da aprendizagem, primeiramente temos que levar os atores a pensar a avaliação externa como um projeto da escola. (Marques, 2017, p. 98)

As avaliações externas não são o único parâmetro de verificação da qualidade do ensino, pois elas não fornecem todas as informações necessárias para avançarmos na compreensão aprofundada do que os resultados indicam, conforme destaca Blasis (2013). Para a referida autora, é necessário considerar também as ferramentas avaliativas disponíveis no âmbito das escolas, capazes de fornecer

informações adicionais e qualificadas sobre as práticas escolares, além de complementar e dialogar com a avaliação externa, como a avaliação da aprendizagem realizada pelos professores e avaliação institucional (diagnóstica) realizada pela escola.

Com base nos resultados, os professores podem adaptar suas práticas de ensino para atender às necessidades específicas dos estudantes. Isso pode incluir a implementação de estratégias de ensino diferenciadas, o fornecimento de apoio adicional aos estudantes que estão com dificuldades e o desenvolvimento de materiais educacionais específicos.

De acordo com Luckesi (2000), a avaliação deve ser orientada para a promoção da aprendizagem e para o desenvolvimento integral dos estudantes. Nesse sentido, ao discutir os resultados do SIMAVE, pode-se explorar como esses dados podem ser utilizados para identificar lacunas no aprendizado e implementar intervenções pedagógicas que atendam às necessidades dos estudantes de forma mais eficaz.

Outro ponto importante a destacar, quando se trata das avaliações do SIMAVE é que estas podem ser usadas como uma linha de base para monitorar o progresso dos estudantes ao longo do tempo. Ao realizar avaliações regulares e comparar os resultados com os anos anteriores, as escolas podem acompanhar o impacto das intervenções pedagógicas e identificar áreas que ainda precisam de melhoria.

Os resultados das avaliações do SIMAVE também podem colaborar para a orientação do desenvolvimento profissional dos professores a medida que é utilizada para indicar áreas em que eles podem precisar de apoio adicional ou formação específica. Isso pode incluir elementos de formação continuada como o acesso a programas de desenvolvimento profissional, workshops ou treinamentos focados nas áreas identificadas como prioritárias. Segundo Libâneo (2008), é por meio da formação contínua que tornam possíveis discussões e reflexões a respeito das vivências dos profissionais. Nas palavras do autor:

A formação continuada consiste em ações de formação dentro da jornada de trabalho e fora da jornada de trabalho. Ela se faz por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências dos professores. É responsabilidade da instituição, mas também do próprio professor, porque o compromisso com a profissão requer que ele torne para si a responsabilidade com a própria formação. (Libâneo, 2008, p. 229).

Essa reflexão de Libâneo (2008) corrobora a importância da formação continuada. Observamos que a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais está alinhada com esse entendimento e promove ações de formação, como, por exemplo, cursos em diferentes áreas do conhecimento ofertados pela escola de formação da SEE, incentivo e custeio de cursos de Especialização (Pós-graduação Lato Sensu) em Instituições de Ensino Superior e de Mestrado e Doutorado (Pós-graduação Stricto Sensu) nas Universidades, como também as capacitações realizadas presencialmente e virtualmente sobre temas educacionais por equipes da SEE e da SRE. Todas essas ações contribuem para que os profissionais da Educação (Especialistas de Educação Básica e professores) repensem sua prática e analisem a pertinência de fatores internos e externos nos resultados da aprendizagem dos estudantes.

A análise e apropriação dos resultados das avaliações internas e externas do SIMAVE nas escolas da jurisdição da SRE Almenara são fundamentais para melhorar a qualidade da educação e garantir que todos os estudantes tenham oportunidade de alcançar seu pleno potencial acadêmico. Ao utilizar os resultados de forma eficaz, as escolas podem identificar áreas de melhoria, implementar intervenções pedagógicas eficazes e monitorar o progresso dos estudantes ao longo do tempo.

3.1.3. A importância do monitoramento

Os desafios enfrentados pela escola pública na atualidade, bem como a complexidade dos processos educativos que nela ocorrem, conforme destaca Araújo (2017), evidenciam a necessidade de ações diretivas que fomentem intervenções pedagógicas e ações educacionais que produzam resultados de uma aprendizagem de qualidade.

Assim sendo, de acordo com Araújo (2017), a prática de monitoramento na administração pública vem sendo fomentada através de diferentes iniciativas e em diferentes níveis de governo, principalmente na área de controle social, de responsabilização do gasto público, como elemento potencializador de aprendizagem e de diálogo para a discussão das ações públicas institucionais e organizacionais.

Especificamente no contexto do trabalho realizado pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional da SRE Almenara, o monitoramento se concretiza a partir da verificação das ações educacionais propostas pela SEE e daquelas definidas pelas

escolas. Desta maneira, o monitoramento realizado pela equipe pedagógica consiste na análise do que foi estabelecido no planejamento e os objetivos alcançados. Caso a intervenção não tenha reverberado nos resultados almejados, a equipe passa a averiguar as causas que influenciaram a não obtenção dos resultados conforme o planejamento.

Para Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006), a compreensão em relação ao monitoramento geral, que enfatiza aspectos importantes, deve ser identificada para melhor aplicação em todas as áreas. De acordo com os autores:

Monitoramento consiste no acompanhamento contínuo, cotidiano, por parte de gestores e gerentes, do desenvolvimento dos programas e políticas em relação a seus objetivos e metas. É uma função inerente à gestão dos programas, devendo ser capaz de prover informações sobre o programa para seus gestores, permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização. É realizado por meio de indicadores, produzidos regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas, permitindo medir se objetivos e metas estão sendo alcançados. (Vaitsman; Rodrigues; Paes-Sousa, 2006, p. 21)

O monitoramento é considerado por Weiss (2002) uma ferramenta essencial para verificar e avaliar o progresso de um projeto, programa ou processo. O monitoramento permite identificar problemas ou desafios que podem surgir durante a implementação de um projeto, permitindo agir rapidamente para resolvê-los. Logo, ajuda a garantir que as atividades estão sendo realizadas de forma eficaz e eficiente, permitindo ajustes e melhorias ao longo do tempo.

De acordo com Weiss (2002), o monitoramento também proporciona a oportunidade de aprender com os sucessos e fracassos do projeto, contribuindo para a evolução e aprimoramento das práticas e estratégias adotadas. Destacamos, por fim, que o monitoramento permite a produção de informações e dados e a transparência na prestação de contas. Desta maneira, os responsáveis pelo projeto podem prestar contas aos principais interessados, garantindo transparência e confiança nas atividades realizadas e fornecendo dados e informações necessárias para tomar decisões fundamentadas e embasadas em evidências, contribuindo para o sucesso do projeto ou programa.

De acordo com Araújo (2017), a prática de monitoramento dos processos educacionais, embora comprovadamente essencial para o alcance de maior eficiência

e eficácia nas ações propostas, é ainda um dos principais desafios da gestão educativa. Conforme foi evidenciado no capítulo descritivo dessa pesquisa, essa afirmação pode ser observada na realidade da equipe pedagógica da SRE Almenara, que vem encontrando dificuldades para realização desse monitoramento, o que compromete o alcance dos objetivos.

Segundo Luck (2009), os índices de reprovação e distorção idade/série, presentes em nossas escolas são indicadores de uma prática inadequada de avaliação da aprendizagem escolar e da falha no monitoramento contínuo dos processos pedagógicos. Sobre o monitoramento, Luck (2009) afirma que este deve ser:

Um processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias em relação aos resultados pretendidos. (Luck, 2009, p. 45)

Considerando o papel da equipe pedagógica e os resultados de aprendizagem apresentados pelas escolas da jurisdição de Almenara nas avaliações internas e externas nos últimos anos, é pertinente a consideração de Luck sobre o monitoramento. Os dados das avaliações diagnósticas de Língua Portuguesa de 2021 e 2022 apresentados no capítulo descritivo dessa dissertação demonstram a necessidade de um olhar atento e um acompanhamento sistemático para identificar como está sendo desenvolvida a prática educacional nas escolas da jurisdição e se as ações propostas para melhoria das dificuldades identificadas realmente estão sendo implementadas adequadamente.

Conforme diagnosticado no capítulo descritivo, a equipe pedagógica da SRE Almenara realiza um trabalho importante para concretização da Base Nacional Comum Curricular e do Currículo Referência de Minas Gerais, como também para efetivação dos programas implantados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Nesse cenário, reiteramos a necessidade de viabilizar o trabalho da equipe para realização do monitoramento das escolas, tendo em vista que esta é uma ação importante para corrigir possíveis desvios de rota no processo de ensino-aprendizagem.

3.2. METODOLOGIA

A presente dissertação constitui um caso de gestão de abordagem qualitativa cujo objetivo é compreender o papel da equipe pedagógica da SRE Almenara nas ações que visam a melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais da jurisdição.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador desempenha um papel ativo na interpretação dos dados. Com isso, torna-se importante ressaltar a necessidade da postura ética do pesquisador, bem como da sua responsabilidade para com os participantes. Isso inclui reconhecer a influência da subjetividade do pesquisador e dos participantes, a busca pelo entendimento de como essas perspectivas moldam as interpretações dos fenômenos estudados, com destaque para a obtenção do consentimento informado, proteção da confidencialidade e ao respeito da autonomia dos participantes, especialmente em estudos sensíveis. Essa metodologia enfatiza o processo e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa:

não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995, p. 58).

Levando em consideração às reflexões de Godoy (1995) destaca-se que essa pesquisa partiu do interesse da pesquisadora pelo trabalho realizado pela equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Almenara e da análise dos resultados das avaliações externas dos anos de 2021 e 2022 no qual se constatou o percentual considerável de estudantes nos níveis Muito baixo e Baixo de desempenho.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, debruçamos em referenciais teóricos sobre currículo, avaliações internas e externas e monitoramento, visto que esses temas estão imbricados no trabalho realizado pela equipe.

Dentro das estratégias metodológicas foram planejados dois tipos de coleta de dados: pesquisa documental e entrevistas. A primeira estratégia utilizada se baseou

na análise de documentos arquivados na Diretoria Educacional da SRE Almenara, são eles: Plano de ação, Diretrizes Bimestrais, Relatórios das visitas técnicas e Pautas de reunião. Esse corpus documental, portanto, é composto pelos registros do planejamento de trabalho da equipe e do monitoramento realizado nas escolas da jurisdição para orientação e acompanhamento dos programas criados pela SEE e das ações realizadas pelas escolas. De acordo com Godoy (1995), a palavra “documentos” deve ser entendida de forma mais ampla:

os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e os elementos iconográficos (como, por exemplo, sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes). Tais documentos são considerados “primário” quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou “secundários”, quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência (Godoy, 1995, p. 21-22).

Em relação à primeira estratégia, inicialmente, analisamos noventa relatórios das visitas técnicas realizadas pela equipe pedagógica do ano de 2019 a 2022. Esses relatórios continham detalhes sobre o trabalho realizado pela equipe durante as reuniões *in loco* para acompanhamento das ações implementadas pelas escolas em atendimento as determinações da Secretaria de Estado de Educação. Cada programa era citado com especificações de como estava sendo desenvolvido nas escolas, as dificuldades apontadas pela escola para a sua execução e possíveis propostas para solução dos problemas.

A partir dos Planos de ação investigamos a forma como se dá o trabalho da equipe nas escolas da jurisdição. Para tanto, verificamos os planos de ação dos anos de 2022 e 2023, que são documentos elaborados pela equipe, anualmente, para nortear a realização das atividades de orientação e acompanhamento das ações e programas da SEE que são implementados nas escolas. Dessa forma, o plano de ação identifica o que deve ser feito, o procedimento operacional para se fazer e o período em que essa ação será desenvolvida. O referido plano se desdobra nas Diretrizes Bimestrais que detalha as ações a cada dois meses.

Também foi realizada busca em relação a documentos de acompanhamento do desenvolvimento dos estudantes que apresentaram dificuldades na aprendizagem, entretanto, não foi encontrado um documento que especifica esse monitoramento,

como relatórios ou planos de ação individual, o que pode ter implicações para a eficácia do apoio aos estudantes com dificuldades, pois sem um registro claro do progresso e das intervenções, pode ser desafiador ajustar as estratégias de ensino de forma eficaz.

Os referidos documentos além de constituírem as evidências do caso de gestão subsidiaram a construção do roteiro da entrevista e, por fim, serviram de fonte de verificação e triangulação de dados.

A segunda estratégia utilizada para coleta de informações foi a realização de entrevistas, com um roteiro semiestruturado¹⁶, cujo objetivo era conhecer a organização da equipe pedagógica, compreender suas práticas e percepções em relação ao trabalho desenvolvido. Os sujeitos entrevistados foram os dez Técnicos de Educação e Analistas Educacionais que integram a equipe pedagógica da Diretoria Educacional.

Devido à organização interna da equipe pedagógica da SRE Almenara, considerou-se pertinente a realização de entrevistas em duplas, pois esta é a estruturação dos membros da equipe para acompanhamento e orientação das escolas da jurisdição. Os critérios estabelecidos para a escolha estão relacionados às atribuições desempenhadas por estes servidores dentro da Diretoria Educacional, que se insere no campo escolhido para pesquisa. De acordo com Duarte (2004):

Entrevistas bem realizadas permitirão ao pesquisador fazer um mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade, levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados. (Duarte, 2004, p. 3)

As entrevistas realizadas com os membros da equipe pedagógica permitiram obter informações detalhadas e significativas, explorar questões complexas relacionadas ao campo de atuação dos Técnicos de Educação e Analistas Educacionais e compreender a perspectiva e experiências dos participantes de forma mais profunda e abrangente. Além disso, as respostas aos questionamentos possibilitaram obter dados importantes que comprovaram a existência do problema apontado no início da pesquisa. No entendimento de Oliveira *et al.* (2020),

¹⁶Ver apêndice A na página 105.

Os pesquisadores, por meio da utilização da entrevista, buscam obter os dados objetivos e subjetivos necessários ao estudo. Os dados objetivos podem ser obtidos também, por meio do uso de fontes secundárias (censos, estatísticas e outros). Entretanto, os dados subjetivos, de maneira geral, só podem ser obtidos por meio do uso da entrevista, uma vez que tais dados se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões das pessoas entrevistadas (Oliveira *et al.*, 2020, p. 4).

As questões do roteiro semiestruturado foram conduzidas pela pesquisadora em reunião específica com cada dupla, conforme data agendada, e registradas com a utilização de aplicativo de gravação de áudio, com duração, em média, de 40 minutos. As informações das entrevistas estão detalhadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Informações das entrevistas realizadas

Entrevistados	Data	Duração	Local
Dupla 1	20/09/2023	43:43	Sala da Diretora de Pessoal na SRE Almenara
Dupla 2	26/09/2023	39:58	
Dupla 3	04/10/2023	46:15	
Dupla 4	16/10/2023	42:40	
Dupla 5	08/11/2023	49:53	

Fonte: Própria autora (2024).

A gravação de cada entrevista foi transcrita integralmente, logo após a sua realização, tendo-se o cuidado de revisar a escrita através da escuta atenta para corrigir qualquer equívoco ocorrido no trabalho de transcrição. Conforme Alberti (1990 *apud* Duarte, 2004):

entrevistas devem ser transcritas, logo depois de encerradas, de preferência por quem as realiza. Depois de transcrita, a entrevista deve passar pela chamada conferência de fidedignidade: ouvir a gravação tendo o texto transcrito em mãos, acompanhando e conferindo cada frase, mudanças de entonação, interjeições, interrupções etc. Transcrever e ler cada entrevista realizada, antes de partir para a seguinte ajuda a corrigir erros, a evitar respostas induzidas e a reavaliar os rumos da investigação. (Alberti, 1990 *apud* Duarte, 2004, p. 220).

Os dados obtidos nas entrevistas constituíram uma nova documentação. Com isso, tornou-se possível conhecer a percepção dos servidores da equipe pedagógica sobre seu trabalho, assim como a triangulação com os dados já obtidos nos documentos verificados durante a pesquisa documental.

Destaca-se que, ainda está previsto um terceiro recurso metodológico: a roda de conversa. No entanto, o objetivo desse instrumento é a apresentação dos resultados finais desta investigação para os integrantes da equipe pedagógica da SRE Almenara. Isto posto, ressalta-se que as ações serão detalhadas no Plano de Ação Educacional (PAE).

A seção 3.3. visa identificar o campo de atuação da equipe pedagógica, destacando as potencialidades e os desafios enfrentados para realização do seu trabalho e as práticas e percepções dos membros da equipe. A referida seção também objetiva apresentar a sistematização das propostas de intervenção sugeridas pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional para melhoria do processo ensino-aprendizagem e desempenho dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas da jurisdição.

3.3. ANÁLISE DOS DADOS: A ATUAÇÃO DOS TÉCNICOS DE EDUCAÇÃO E ANALISTAS EDUCACIONAIS DA EQUIPE PEDAGÓGICA DA DIRETORIA EDUCACIONAL

Essa seção foi construída a partir da análise documental e dos dados produzidos por meio de entrevista presencial realizada com os servidores da equipe pedagógica da Diretoria Educacional, que realizam o trabalho de acompanhamento das ações nas escolas, em dupla. As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e novembro, do ano de 2023, com registro em aplicativo de gravação de áudio e transcrição *ipsis litteris* e consolidação de respostas em quadro.

Conforme o roteiro de entrevista constituído de dezenove perguntas (que faz parte do apêndice dessa dissertação), investigamos, primeiramente, sobre a formação escolar, a experiência e as atribuições dos membros da equipe pedagógica. As demais perguntas visaram aprofundar o conhecimento em relação à organização do trabalho de orientação e acompanhamento pedagógico das ações e programas da SEE e em relação às práticas da equipe. De acordo com Duarte (2004):

entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. (Duarte, 2004, p. 3)

O mapeamento descrito por Duarte permitiu constatar que a equipe pedagógica da Diretoria Educacional da SRE Almenara é composta por dois Técnicos de Educação e oito Analistas Educacionais. Em relação à formação, a maioria possui curso Normal Superior ou graduação em Pedagogia. Um possui formação em Matemática e outro em Letras. Dos dez servidores quatro tem vinte e um anos de experiência no trabalho realizado na Diretoria Educacional. Com isso, tiveram a oportunidade de participar de inúmeras capacitações presenciais promovidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Entre os anos de 2015 e 2016, quatro novos Analistas Educacionais foram nomeados, desses, somente dois servidores tinham experiência como professor de Educação Básica.

Para entendermos o papel da equipe pedagógica, questionamos quais são as atribuições, a rotina de trabalho e as prioridades definidas por eles para atendimento da demanda e quais são as atribuições mais desafiadoras. É importante destacar, conforme Duarte (2004), que:

tomar depoimentos como fonte de investigação implica extrair daquilo que é subjetivo e pessoal neles o que nos permite pensar a dimensão coletiva, isto é, que nos permite compreender a lógica das relações que se estabelecem (estabeleceram) no interior dos grupos sociais dos quais o entrevistado participa (participou), em um determinado tempo e lugar (Duarte, 2004, p. 7).

A partir da visão de Duarte (2004), buscamos aprofundar o conhecimento em relação ao trabalho da equipe, compreender como é organizado o acompanhamento pedagógico das ações e programas da Secretaria de Estado de Educação, o foco do trabalho da equipe, a forma de atendimento das demandas, como são realizadas as visitas às escolas e como é feito o registro desse acompanhamento.

Além das questões relacionadas ao trabalho, procuramos identificar a receptividade dos gestores e dos Especialistas de Educação Básica em relação ao acompanhamento pedagógico realizado pela equipe da SRE Almenara. E para verificar a pertinência do monitoramento para o desenvolvimento do trabalho da

equipe averiguamos se consideram relevante essa ação para o sucesso na implantação dos programas criados pela SEE.

Ao longo da entrevista, verificamos se a equipe propõe estratégias pedagógicas para serem implementadas pelas escolas e se há o incentivo para o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem e como é a recepção dessas orientações pelas escolas. E, por fim, buscamos compreender como é feita a análise dos resultados das avaliações sistêmicas e quais são as propostas que a equipe leva para as escolas visando a sua utilização e organização de intervenções pedagógicas.

3.3.1. Papel da Equipe Pedagógica: potencialidades e desafios enfrentados pelos Técnicos de Educação e Analistas Educacionais na realização do monitoramento pedagógico

Os cargos de Técnico de Educação (TDE) e Analista Educacional (ANE), no Estado de Minas Gerais, foram criados pela Lei nº 15.293/2004 que instituiu as carreiras dos profissionais que integram o grupo de Atividades de Educação Básica do poder Executivo. De acordo com o item 5.1 do Anexo II da referida lei, uma das atribuições do Técnico de Educação é exercer suas atividades no órgão central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação, participando do processo que envolve o planejamento, a elaboração, a execução e a avaliação do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola.

Cabe ao ANE, conforme item 6 da Lei nº 15.293/2024, elaborar, analisar e avaliar planos, programas e projetos pedagógicos; coordenar, acompanhar, avaliar e redirecionar a execução de propostas educacionais; elaborar, executar e acompanhar projetos de capacitação de pessoal e treinamentos operacionais nos vários âmbitos de atuação; proporcionar assistência técnica na elaboração de instrumentos de avaliação do processo educacional e elaborar programas, provas e material instrucional para o ensino fundamental e médio;

Levando em consideração o cumprimento das atribuições estabelecidas pela Lei nº 15.293/2024 aos Técnicos de Educação e Analistas Educacionais e visando favorecer o trabalho na área pedagógica, a Diretoria Educacional dividiu a equipe de acordo os níveis de ensino da Educação Básica ofertados nas escolas da rede estadual de ensino. Sendo assim, foram constituídas a Equipe do Ensino Fundamental

e a do Ensino Médio para orientação específica desses níveis de ensino. Os programas estabelecidos pela SEE foram distribuídos entre os técnicos e Analistas, de acordo o nível de ensino em que estavam alocados. A citação¹⁷ abaixo destaca essa organização.

E aí, para facilitar o nosso trabalho foi feita uma divisão por temáticas, a gente se especializa, se aprofunda mais em uma determinada temática para que a gente possa dar um apoio maior nas escolas. Temáticas são projetos e programas. Tem algumas temáticas, por exemplo, que quem trabalha com o fundamental já pega, como por exemplo a GIDE; quem faz parte da equipe do Médio já trabalha com o Ensino Médio em Tempo Integral, as Juventudes; então são várias temáticas e dentro dessas temáticas são desenvolvidos alguns programas. (Entrevista dupla 3, 04/10/23)

A dimensão do conhecimento que o Técnico de Educação e Analista Educacional devem ter em relação aos programas sob a sua responsabilidade também é evidenciada na pesquisa, conforme apontado na citação acima. Portanto, a divisão dos programas entre os membros da equipe contribui na diminuição da quantidade de documentos que devem ser estudados profundamente. No entanto, fragmenta o conhecimento que a equipe deve ter em relação a todos os programas, sejam eles relacionados ao Ensino Fundamental ou ao Ensino Médio, uma vez que todas as duplas atendem escolas que ofertam diferentes níveis de ensino. Nesse sentido, trazemos a consideração de Luck (2006) sobre a necessidade de conhecer o todo e não simplesmente partes de uma realidade.

a realidade é unitária e sistêmica, constituída pelas contínuas e dinâmicas inter-relações entre os componentes e indivíduos, os elementos, e os acontecimentos, as ações e as dimensões de uma mesma realidade se tornam componentes de um conjunto, pelo seu processo inter-relacional, formando uma reciprocidade circular entre eles. Nesse entendimento de unidade complexa da realidade reside a possibilidade de se atuar de modo significativo em relação à mesma e dela fazer parte como sujeito que, ao mesmo tempo em que influencia, é influenciado (Luck 2006, p. 68).

Partindo da percepção de Luck (2006), destacamos que a realidade encontrada pelos TDE e ANE que acompanham as escolas da jurisdição não é fragmentada ou

¹⁷As citações apresentadas em itálico referem-se a trechos das entrevistas realizadas com a equipe pedagógica da SRE Almenara. As demais citações fazem parte dos documentos analisados e das referências bibliográficas utilizadas na elaboração dessa dissertação.

isolada, mas composto por um conjunto de situações que estão interligadas, dessa forma, não se pode orientar a escola somente em relação a uma etapa de ensino, tem que dominar o conhecimento de todas as etapas, para orientar a escola como um todo.

Além do conhecimento geral e específico em relação aos programas da SEE, a equipe tem a responsabilidade de organizar e implementar formação continuada para os Especialistas de Educação Básica e professores e realizar o acompanhamento de todas as ações pedagógicas e programas implantados pela SEE nas escolas sob a sua responsabilidade.

Apresentadas as atribuições relativas aos cargos de TED e ANE e a forma de organização da equipe, realizamos um levantamento em relação à formação acadêmica dos seus membros e ao tempo de experiência na Diretoria Educacional. Para analisarmos o perfil da equipe, organizamos as informações no quadro abaixo.

Quadro 6 – Formação da equipe pedagógica da Diretoria Educacional

Membro da equipe	Formação Escolar	Tempo de experiência na Diretoria Educacional
Analista 1	Pedagogia	21 anos
Analista 2	Pedagogia	21 anos
Analista 3	Pedagogia	21 anos
Analista 4	Normal Superior	17 anos
Analista 5	Pedagogia	7 anos
Analista 6	Normal Superior	8 anos
Analista 7	Normal Superior/Letras	8 anos
Analista 8	Matemática	7 anos
Técnico 1	Pedagogia	21 anos
Técnico 2	Normal Superior	7 anos

Fonte: própria autora (2024).

As informações apresentadas no quadro 6 mostram que cinco membros da equipe são formados em Pedagogia, três possuem o curso Normal Superior e dois

possuem formação específica por área de conhecimento, sendo um com Licenciatura Plena em Letras e outro Licenciatura Plena em Matemática. A predominância, entre os membros da equipe, da formação em Pedagogia, demonstra que a maioria tem preparação para o acompanhamento da gestão curricular nas escolas, mas em contrapartida, não obtiveram formação em relação a conteúdos específicos que compõem as disciplinas do currículo, devido não ter cursado Licenciatura Plena em determinada área de conhecimento.

Em relação à experiência no trabalho pedagógico realizado na Diretoria Educacional, metade possui de 17 a 21 anos de serviço e a outra metade possui entre 7 e 8 anos de experiência. Todas as duplas são formadas por um membro com pouca experiência e outro com muitos anos de serviço, o que contribui no equilíbrio e no compartilhamento do conhecimento acumulado ao longo dos anos.

Além da divisão da equipe em Ensino Fundamental e Ensino Médio, a pesquisa constatou que o trabalho de orientação e monitoramento é realizado em duplas e a quantidade de escolas está distribuída de acordo os municípios pelos quais as duplas são responsáveis.

O trabalho em duplas foi definido pela Diretoria Educacional desde a implantação do Programa de Intervenção Pedagógica, em 2007, pela SEE. E de acordo com o membro B da dupla 1, permaneceu da mesma forma após a mudança do Diretor Educacional: “desde que a gente começou a trabalhar em 2015, nós já ficamos na mesma dupla” (Entrevista dupla 1, 20/09/2023).

No que diz respeito à quantidade de escolas atendidas, identificamos, a partir das entrevistas, que algumas duplas são responsáveis por doze escolas e outras por onze. E cada servidor que faz parte da equipe é responsável pela orientação específica de determinados programas criados pela SEE.

A situação apontada acima é evidenciada no relato do membro A da dupla 1, que destaca que são responsáveis pelo acompanhamento de doze escolas da jurisdição, “Nós temos a divisão por pólo. São cinco pólos de atuação. Nós atendemos 12 escolas que pertencem ao nosso pólo” (Entrevista Dupla 1, 20/09/2023). Destaca-se que as sessenta e uma escolas pertencentes à regional de Almenara estão distribuídas nos vinte e um municípios da jurisdição, que ao separá-los por dupla constitui-se o pólo, conforme informado pelo entrevistado. Dessa forma, cada dupla atende escolas localizadas em quatro municípios distintos.

A forma de organização da equipe, pautada no modelo adotado no trabalho com o Programa de Intervenção Pedagógica, permanece por mais de 15 anos, apesar da extinção do referido programa em 2014 e da nova estruturação das ações e estratégias da SEE. Essa forma de organização é sustentada no relato do membro A da dupla 4:

Cada dupla é responsável por doze a quatorze escolas. Tem dupla que fica com escolas dos anos iniciais, tem dupla que fica com escolas dos anos finais do Ensino Fundamental e tem dupla que fica com o Ensino Médio. E cada dupla vai trabalhar e aprofundar naquelas escolas que eles estão acompanhando. (Entrevista com dupla 4, 16/10/23).

Conforme detalhado por membros da equipe, são muitas escolas por dupla, e essas escolas se encontram em municípios muitas vezes distantes uns dos outros. A maioria dos municípios não conta com linha regular de ônibus, o que é um ponto de dificuldade para o deslocamento da equipe. Além disso, a dupla necessita conhecer profundamente os problemas das escolas que atendem para estudá-los e elaborar sugestões para ajudar essas escolas a resolvê-los.

Com relação ao deslocamento dos servidores para atender às escolas, conforme artigo 31 do Decreto nº 47.405/2016, que dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diárias no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e Fundacional do Poder Executivo dos servidores estaduais, não são autorizadas viagens de servidor em veículos particulares. A viagem a serviço deverá ser realizada por meio da aquisição de passagens em classe convencional de transporte rodoviário, em conformidade com as datas e horários do compromisso que originar a demanda, de acordo o exposto no parágrafo 1º do art. 29 da referida Resolução (Minas Gerais, 2016, p. 07).

A Superintendência Regional de Ensino de Almenara conta com apenas dois carros oficiais¹⁸ disponíveis para realização de visitas técnicas às escolas, e dois motoristas contratados para condução da equipe. Os dois carros são utilizados pelas três diretorias que fazem parte da organização da SRE Almenara: Diretoria

¹⁸Conforme informação da Gestora de frotas da SRE Almenara, há seis veículos no órgão, três em funcionamento, dois a disposição das três diretorias, um para uso exclusivo do Gabinete e três estão em manutenção sem previsão de entrega pela oficina credenciada.

Educacional, Diretoria Administrativa e Financeira e Diretoria de Pessoal para deslocamento de suas equipes para realização de visitas técnicas.

Dessa maneira, no que se refere ao acompanhamento presencial pela equipe, todas as duplas evidenciaram que a frota reduzida de carros oficiais e a falta de linha regular de ônibus dificultam o deslocamento da equipe pedagógica da Diretoria Educacional para realização de visitas periódicas às escolas, comprometendo um acompanhamento mais eficaz das ações desenvolvidas. Conforme destacado pelo membro A da dupla 3:

Nós temos um dificultador hoje, que a maioria dos municípios não tem mais linha regular de ônibus, então, muitas de nós dependemos de carro oficial para poder deslocar e fazemos o compartilhamento do carro com as demais Diretorias, então, às vezes o carro já está escalado para um determinado local, quando o carro vai para um itinerário em que passa por algum município que temos que ir, dá para encaixar, mas muitas vezes não tem essa possibilidade. (Entrevista dupla 3, 04/10/23)

A citação acima aponta a dificuldade de deslocamento devido à falta de linha regular de ônibus entre os municípios da região, a reduzida frota de carro oficial da SRE Almenara para realização das viagens e a necessidade de articulação das viagens da equipe pedagógica com as dos servidores das outras diretorias. O relato da dupla 3 evidencia que essa dificuldade compromete o cumprimento da agenda de visitas técnicas estabelecidas na Diretriz Bimestral e o acompanhamento tempestivo das ações para melhor execução do trabalho pelas escolas. Essa dificuldade para realização das visitas presenciais devido à falta de transporte também foi destacada pela dupla 1:

Muitas vezes não fazemos tantas visitas como gostaríamos de fazer porque falta meio de transporte. Nós somos uma dupla que gostamos de visitar as escolas. Não são poucas vezes que fazemos a solicitação de veículos e a gente não encontra esse veículo e não tem como nos atender naquela data. Mas colocamos uma média de três visitas para todas, e aquela prioritária mais. (Entrevista dupla 1, 20/09/23).

A relevância da visita técnica para o trabalho da equipe e a dificuldade para sua realização é ressaltada pela dupla 1 na citação acima, entretanto, não aponta se houve a tentativa de solução do problema junto à gestão da SRE ou da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Não consta nas informações repassadas pela

equipe a busca de uma alternativa para um monitoramento a distância mais eficiente e mesmo outras estratégias de trabalho, visto que os problemas destacados não são recentes. Sobre a prática do monitoramento trazemos a consideração de Araújo (2017):

O monitoramento é uma das principais ferramentas utilizadas para potencializar o desempenho de um governo, organização, projeto. Dentre as principais funções está a retroalimentação do sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação. Com esse propósito, o monitoramento precisa de indicadores coletados e calculados com uma periodicidade que permita aos gestores reagir ainda dentro do ciclo de execução do programa (Araújo, 2017, p. 3).

Tendo em vista a importância do monitoramento, conforme destacado por Araújo (2017), é fundamental que a equipe busque uma saída para as dificuldades encontradas para sua realização. A prática do monitoramento é necessária para identificar os problemas na execução das ações das escolas e na implementação dos programas da SEE e assim propor soluções tempestivas que visem ao alcance dos resultados na aprendizagem dos estudantes. Para a referida autora, o monitoramento é um aspecto fundamental na efetivação da Gestão Pedagógica eficiente, tendo em vista que sua implementação determina em que medida o plano ou projeto está alcançando os objetivos ou meta traçadas no planejamento da ação.

A subseção a seguir traz as práticas e percepções da equipe pedagógica da Diretoria Educacional em relação ao trabalho de orientação e acompanhamento realizado nas escolas da jurisdição, evidenciada nos relatos coletados nas entrevistas.

3.3.2. Práticas e percepções dos técnicos de educação e analistas educacionais sobre a realização do monitoramento

Esta subseção está estruturada nas evidências coletadas nos documentos que compõem o arquivo da Diretoria Educacional, como as Diretrizes de trabalho bimestral, pautas de reunião e relatórios de visitas técnicas e nas entrevistas realizadas em 2023.

Os Técnicos de Educação e Analistas Educacionais, pertencentes à equipe pedagógica da Diretoria Educacional da SRE Almenara organizam, no início de cada ano, um plano de ação para ser cumprido pela equipe e a cada bimestre uma diretriz

específica em relação ao que deve ser verificado nas escolas. De acordo com Gandin (1993), planejar é transformar a realidade em uma direção escolhida, é implantar um processo de intervenção da realidade; enfim, é agir racionalmente, dando clareza e precisão a ação individual ou do grupo. Dessa forma, a prática da equipe estabelece decisões que deverão ser tomadas, visando atingir um conjunto de objetivos.

A partir dos documentos supracitados, cada dupla organiza sua agenda para atendimento às suas demandas de trabalho e acompanhamento pedagógico das escolas. Entretanto, conforme apontado por três duplas, muitas vezes os servidores não conseguem cumprir o planejamento devido às demandas de trabalho da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, como preenchimento de planilhas, formulários e participação nas Webconferências organizadas pela equipe central e nos encontros presenciais em Belo Horizonte, que devem ser priorizadas. A organização do acompanhamento pedagógico da equipe é descrita pela dupla 1 ao abordamos sobre a rotina de trabalho na entrevista, como pode ser observado na citação abaixo:

A cada início de ano nós elaboramos um plano de ação, apesar que às vezes não dá para a gente executar dentro dessas ações que a gente elaborou, porque tem muitos atropelos, a SEE cria outros programas, mas em relação ao monitoramento dessas ações a gente tenta valer a ação do planejamento, pois é importantíssima a intervenção pedagógica dos estudantes e agora nós temos alguns programas que estão atrelados à intervenção, e que nos ajudam e nos apoiam mais ainda no andamento do trabalho da equipe pedagógica para que a gente tenha uma aprendizagem dos nossos estudantes. (Entrevista dupla 1, 20/09/23)

A importância atribuída ao monitoramento da intervenção pedagógica para o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes e a relevância dos programas criados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para reforçar o trabalho desenvolvido pela equipe é destacada pela dupla 1, conforme citação acima.

A dupla 1 simplesmente atribui à não execução das ações planejadas no início do ano ao excesso de demandas da SEE, mas não aponta nenhuma tentativa de reorganização do trabalho para sanar essas dificuldades ao longo dos anos. A dificuldade em relação ao cumprimento do plano de ação da equipe também é evidenciada pela dupla 5, conforme a citação a seguir:

Está um pouco complicado porque nós fizemos uma previsão de ir quatro vezes ao ano, só que depois aparece outras demandas que são mais urgentes e às vezes não tem carro. Então, fazemos por prioridade. No primeiro semestre de 2023, como nós tínhamos que fazer o Ciclo de Acompanhamento Formativo do Ensino Médio Integral - CAF¹⁹, nós conseguimos ir, aí aproveitamos e fomos em todas as nossas escolas. Não foi só do EMTI, nós fizemos o acompanhamento do Fundamental II e do Novo Ensino Médio, para verificar como está sendo o trabalho dos Especialistas de Educação Básica. (Entrevista dupla 5, 08/11/2023)

A dupla 5 faz parte da equipe do Ensino Médio e tem a responsabilidade de monitorar as ações do EMTI em todas as escolas da jurisdição, como também acompanhar todas as ações das escolas que fazem parte do seu pólo de atuação. Os entrevistados apontam a dificuldade de execução das quatro visitas estabelecidas no plano de ação devido à necessidade do acompanhamento das ações do EMTI, o que demonstra a complexidade para o cumprimento do planejamento estabelecido devido se ter inúmeras atribuições. Observamos que, em decorrência da obrigatoriedade do acompanhamento do EMTI, a dupla utilizou os recursos destinados a essa ação determinada e articulou-a com o acompanhamento das demais ações nas escolas sob sua responsabilidade, entretanto, estas últimas foram realizadas de forma superficial devido à prioridade do acompanhamento do CAF dentro do prazo determinado pela SEE.

As dificuldades enfrentadas pela equipe em relação à execução do plano de ação organizado no início do ano, que foram destacadas pelas duplas 1 e 5, também são evidenciadas no relato da dupla 2. Contudo, essa dupla aborda as viagens como empecilhos para a satisfatória execução do plano de trabalho, conforme destacado na citação abaixo:

Nós tínhamos colocado no nosso plano de ação, pelo menos quatro visitas durante o ano, uma por bimestre, mas devido às dificuldades de viagem, nós não estamos conseguindo cumprir essa ação que foi colocada no plano. Fazemos duas ou três. Teve caso de escola que só conseguiu um atendimento presencial. (Entrevista dupla 2, 26/09/23)

¹⁹De acordo com o Documento Orientador do Ensino Médio em Tempo Integral (Minas Gerais, 2022), o CAF é uma metodologia desenvolvida pelo Modelo EMTI e tem por objetivo apoiar as equipes escolares por meio de trabalho realizado *in loco*, pelos Técnicos e Analistas da Equipe pedagógica da SRE.

Apesar da dificuldade enfrentada por parte da equipe e do descumprimento do quantitativo de visitas técnicas estabelecidas no plano de ação, o membro da dupla 2 enfatiza que “o atendimento virtual é constante, com a realização de reuniões pelo *Google Meet* ou *Zoom* e mensagem de orientação via *whatsapp* ou *e-mail*, mas o planejamento era bimestral para acompanhamento presencial às escolas” (Entrevista dupla 2, 26/09/23). O motivo apresentado para a não realização das visitas presenciais é mencionado ainda na resposta ao questionamento sobre organização do acompanhamento:

Como não tem linha regular de ônibus, não tem como fazer a viagem sem o carro oficial, a maioria dos municípios que atendemos não tem linha regular. Então, ficamos dependendo do carro oficial da Superintendência. Às vezes uma semana tem, outra não tem. (Entrevista dupla 2, 26/09/2023)

A partir dos relatos da equipe, identificamos que três duplas conseguem realizar mais atendimentos presenciais que outras, buscando alternativas para sua execução ou priorizando essa ação. Entretanto, membros da própria equipe destacam que o atendimento virtual não se equipara às visitas presenciais, o que pode ter impacto no resultado final do trabalho realizado pela a equipe.

Em relação às ações e programas da Secretaria de Estado de Educação Minas Gerais por meio das quais a equipe deve realizar o monitoramento nas escolas, todas as duplas citaram os programas para melhoria da aprendizagem dos estudantes como o EMTI, Reforço Escolar, Agrupamentos temporários, Programa de Recomposição das aprendizagens, GIDE. O depoimento evidencia a relevância desses programas para a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais e para as Superintendências Regionais de Ensino, como proposta para a melhoria do desempenho dos estudantes, e consequentemente, como possibilidade de concretização do currículo em sala de aula e evolução dos resultados das avaliações internas e externas.

Além dos programas citados por todos da equipe, o membro B da dupla 4, acrescentou alguns programas da SEE que exigem o monitoramento apenas no momento em que estão sendo realizados, como JEMG e avaliações do SIMAVE, como apontado na citação abaixo:

Monitoramento consecutivo e intensivo temos a GIDE, o EMTI, a Recomposição das aprendizagens, o Reforço Escolar, os Agrupamentos, isso tudo na área pedagógica. Ai vem outros programas que precisam de um monitoramento só naquele período de inscrição, de adesão da escola, como por exemplo: o JEMG – Jogos Escolares, que a cada ano vem crescendo nos nossos municípios e dando oportunidades para que os nossos estudantes se profissionalizem no esporte. Tem também a OBMEP, que também é um programa que dá oportunidade para o estudante de baixa renda ter acesso a uma faculdade federal ou até mesmo faculdade no exterior, dar oportunidade para os professores fazerem Mestrado e Doutorado. Além desses programas, temos também a Avaliação Sistêmica, que chamamos avaliação externa, como PROALFA, PROEB, SAEB, mesmo que o SAEB é uma equipe externa da Superintendência que acompanha, mas a SRE Almenara tem esse olhar criterioso para saber como está sendo o resultado dessas avaliações. (Entrevista dupla 2, 16/10/2023)

Além desses programas, a dupla 5 afirmou que a equipe tem a responsabilidade de monitorar também o Conselho de classe²⁰ realizado bimestralmente pelas escolas, entretanto, este monitoramento não é feito presencialmente. Para realização do referido acompanhamento, a equipe encaminha formulários do *Google Docs* que deverão ser preenchidos pela gestão pedagógica da escola dentro do prazo estabelecido pela Diretoria Educacional. O formulário visa acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem, a quantidade de estudantes em baixo desempenho nas avaliações somativas, a infrequência e estudantes em risco de reprovação para as devidas orientações.

O ponto de partida do trabalho da equipe está definido no plano de ação anual, organizado a partir dos programas da SEE e ações das escolas que devem ser monitoradas, no qual consta: a identificação da ação a ser desenvolvida; o procedimento, como organização de material; reuniões virtuais ou presenciais; oficina pedagógica; encontro de formação ou capacitação, bem como o período em que cada atividade deve ser desenvolvida.

Apesar da organização de um planejamento para o desenvolvimento do trabalho da equipe, dois membros da equipe destacaram durante a entrevista que a SEE tem criado vários programas para apoiar as escolas na melhoria da aprendizagem dos estudantes, no entanto, a ampliação da quantidade de programas

²⁰De acordo com o portal do Especialista SEEMG (Minas Gerais, 2023), o Conselho de Classe é um órgão colegiado que discute, avalia e reflete sobre os processos de ensino e de aprendizagem ao longo dos bimestres. Possui natureza consultiva e deliberativa amparado no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar.

dificulta o seu efetivo acompanhamento por parte da equipe. Para Macedo (2005), planejamento combina com antecipação para favorecer a transformação que se deseja.

Antecipar é fazer regulações no presente que orientem um percurso de trabalho, que dêem uma direção ao que queremos ver realizado. Antecipar é trabalhar, no presente, tendo um foco que favoreça uma transformação querida. Antecipar é agir com vontade, ou seja, valorizar ações sobre coisas ainda fracas, não constituídas e que demandam todos os nossos cuidados (Macedo, 2005, p. 86).

Na concepção de Macedo (2005), é necessário agir no presente com o objetivo de moldar o que se quer alcançar, tomando decisões e realizando ações que orientem o caminho desejado. Sendo assim, a equipe precisa reconhecer que o que ainda não está plenamente consolidado necessita de atenção e cuidado contínuo, ou seja, os programas que já foram implantados para a melhoria da aprendizagem e estão em desenvolvimento necessitam o monitoramento sistemático e a avaliação em relação a sua continuidade ou não. Cabe a equipe apontar para a SEE se os programas em andamento são eficientes e se há, realmente, a necessidade de criação de outros programas.

Mediante o exposto, buscamos compreender se a equipe define algum foco ao realizar o trabalho de acompanhamento. Três duplas destacaram que o foco principal do trabalho da equipe pedagógica é a aprendizagem dos estudantes e todos os projetos e programas da Secretaria de Estado de Educação convergem para isso. Portanto, é papel da equipe fazer com que esses programas cheguem às escolas, então, esta deve viabilizar a ligação entre a SEE e as escolas. O membro B, da dupla 5, acrescentou que *“por iniciativa da equipe pedagógica da SRE Almenara, realizam a formação dos professores com o objetivo de apresentar metodologias diferenciadas para a melhoria do trabalho na sala de aula”* (Entrevista dupla 5, 08/11/2023). Sobre a importância do foco, destacamos o pensamento de Luck (2009):

tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus estudantes, cabe, portanto, destacar esse foco. Mesmo porque, ele não parece estar recebendo a devida atenção pelas escolas, que consideram as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola, que é o lugar onde ela deveria estar (Luck, 2009, p. 56)

O acompanhamento regular dos programas pelos quais são responsáveis é indicado como o foco do trabalho da dupla 1, conforme destacado na entrevista. Esse mesmo aspecto é identificado também na entrevista com a dupla 3, que enfatizou: “o *foco principal da equipe pedagógica seria verificar quanto às ações pedagógicas que estão previstas no Documento Orientador e vê se estão sendo colocadas em prática*”. (Entrevista dupla 3, 26/09/2023). No excerto a seguir, destacamos a resposta do membro A, da dupla 3:

Quando vamos às escolas, pegamos os documentos que tem, e verificamos se a escola tem conhecimento desses documentos. A escola tem conhecimento da matriz? Do material de aprofundamento do Novo Ensino Médio que foi repassado? Ela conhece qual é o projeto que a turma do novo Ensino Médio vai desenvolver? Ela já se apropriou do Reforço Escolar? Porque tem um caderno orientador para cada programa, onde tem as habilidades foco, com sugestões de materiais, para que eles possam utilizar. A gente foca nesse trabalho. (Entrevista dupla 3, 26/09/2023).

As respostas das duplas 1 e 3 mostram que não há a definição de prioridades por parte da SRE e da SEE para a realização do trabalho, mas sim que todas as ações devem ser verificadas pela equipe ao realizar o acompanhamento pedagógico presencial nas escolas sob a sua responsabilidade. Com isso, algumas duplas buscam definir o que é prioritário no trabalho que deve ser realizado, utilizando o termo “foco” como substitutivo da palavra “prioridade”.

Ao tratar sobre o foco do trabalho da equipe, duas duplas trazem à tona o número expressivo de programas criados pela SEE e a implementação de sistemas que demandam preenchimento de muitos formulários, planilhas e respostas em e-mails. Dessa forma, na visão dos mesmos, o serviço se tornou muito burocrático e consome muito o tempo dos profissionais das escolas, Especialistas de Educação Básica e professores, deixando em segundo plano o trabalho específico de planejamento do processo de ensino-aprendizagem e da gestão do currículo. A situação evidenciada pela dupla 1 demonstra a dificuldade de identificação e atendimento das necessidades das escolas, tendo em vista o preenchimento de inúmeros documentos, conforme destacado na citação abaixo:

Eu vejo assim, o foco no fim é mesmo a aprendizagem dos estudantes, são os estudantes, só o que acontece é que esses sistemas, às vezes, é tão burocrático e essas diversas ações e

programas elas demandam tanto preenchimento de formulários, tantas respostas de e-mail, tantas planilhas que muitas vezes não dá pra fazer aquele trabalho específico que a escola deveria está desempenhando, porque aquele profissional tem que parar para preencher essas planilhas, então, o que a gente acha é que tem muita burocracia. (Entrevista dupla 1, 20/09/23).

Mediante a quantidade de programas criados pela SEE, apontados pela equipe, e as ações específicas das escolas que devem ser orientadas e acompanhadas, destacamos que durante as entrevistas os temas como priorização de ações e atribuições foram considerados desafiadoras pela equipe.

Em relação à primeira temática abordada, a dupla 5 destaca que prioriza o atendimento às escolas, apesar de todas as atribuições que tem e muitas vezes é necessário privilegiar escolas prioritárias, que são aquelas com um número excessivo de estudantes em baixo desempenho, alto índice de evasão e reprovação escolar.

A dupla ressalta também que prioriza as escolas nas quais precisa fortalecer a gestão pedagógica, nas quais se constata que a direção da escola se envolve mais com questões administrativas e financeiras e deixa o pedagógico sob a responsabilidade somente dos Especialistas de Educação Básica (Entrevista dupla 5, 08/11/2023). Em relação às atribuições mais desafiadoras no trabalho realizado pela equipe, o avanço da aprendizagem dos estudantes é citado pela dupla 1. Os servidores justificam que após a pandemia muitas habilidades não foram consolidadas, além de haver perdas expressivas de aprendizagens por parte dos estudantes. A resposta da dupla pode ser evidenciada na citação destacada abaixo.

A aprendizagem dos estudantes, pois depois dessa pandemia, nós tivemos muitas habilidades que não foram consolidadas, por mais que agora vieram esses programas, nós analisamos que veio muito tardio, essas ações para recompor essas aprendizagens. Nós até pedimos ao pessoal da Secretaria repensar, para o ano de 2024, iniciar o ano com esses programas voltados para essas habilidades foco, que a gente chama, porque esses dois anos de pandemia teve muita perda na aprendizagem dos estudantes e percebemos que por mais que tenha esse tanto de programas, a SEE precisa rever, pois tem que ter um foco maior, pensar nessas habilidades, pois esses estudantes ficaram dois anos sem ter um trabalho efetivo, apesar que tinha os PETs²¹ que ajudavam um pouco, mas não teve o corpo a corpo com o professor, então, isso impactou demais. (Entrevista dupla 1, 20/09/23).

²¹De acordo com o site Se Liga na Educação (Minas Gerais, 2024), os Planos de Estudos Tutorados (PET) são apostilas para que os estudantes e os professores trabalhem os conteúdos curriculares ao longo do período de isolamento social.

Para os membros da dupla 1, o Reforço Escolar, os agrupamentos temporários e o Programa de Recomposição da aprendizagem, que foram os programas criados em 2023 pela SEE, vieram muito tardiamente. Na percepção da referida dupla, é necessário que a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais repense as suas estratégias, implementando os programas voltados para o foco no desenvolvimento das habilidades, logo no início do ano letivo. Outro ponto destacado pela dupla é a necessidade da SEE condensar os programas voltados para melhoria da aprendizagem dos estudantes em um programa específico que atenda as dificuldades constatadas nas avaliações internas e externas.

A preocupação apontada por membros da equipe em relação à aprendizagem dos estudantes, principalmente pós-pandemia, se destaca devido ao papel de orientação a ser desempenhado pelos mesmos, para que as escolas melhorem os resultados de aprendizagem dos estudantes. Quando a equipe orienta a implementação de vários programas de intervenção e de estratégias a serem desenvolvidas pelas escolas, e mesmo assim se depara com um número expressivo de estudantes que não desenvolveram as habilidades definidas no currículo, constata que o trabalho proposto não está atingindo a eficácia necessária. Portanto, a equipe está falhando em algum aspecto no cumprimento de suas atribuições, ou as orientações repassadas não estão chegando aos professores para melhoria da prática pedagógica.

Ainda, em se tratando de atribuições mais desafiadoras para equipe, na visão da dupla 3, o desafio maior é estabelecer um foco, pois são muitos programas²² e muitas atribuições. Quando realizam a visita “*in loco*”, acabam tendo que aprofundar o conhecimento em relação a outros programas, apesar da divisão estabelecer que determinada equipe domine o conhecimento específico do programa sob a sua responsabilidade. Dessa forma, para o trabalho de orientação pedagógica os membros da equipe, mesmo sendo dividida em equipe do fundamental e do Ensino Médio, precisam conhecer o todo da escola. Nas palavras dos entrevistados:

Na maioria das vezes o que a gente acha assim mais desafiador é estabelecermos um foco, porque são muitos programas e são muitas atribuições e muitas temáticas. Quando vamos para a escola, mesmo que aprofundamos em algum programa que é da nossa

²²Programas apresentados na figura 3, da página 31.

responsabilidade diretamente, precisamos conhecer mais o todo da escola. Então, como são muitos, o desafio é darmos conta de conhecer todos os documentos orientadores, se apropriar deles para que possamos atender a escola no todo. (Entrevista dupla 3, 04/10/23).

A dificuldade da dupla em estabelecer prioridades - ou “foco”, nas palavras dos entrevistados - no trabalho desenvolvido, devido às inúmeras atribuições das quais são responsáveis, é destacada na citação acima, fazendo com que a dupla busque acompanhar todos os programas, mesmo de forma superficial, o que compromete o resultado do trabalho realizado. Dessa forma, realizam o trabalho de acompanhamento dos programas para orientar a sua implementação em cumprimento a determinação dos documentos orientadores.

Visando compreender o trabalho de monitoramento realizado pela equipe pedagógica, buscamos conhecer como são realizadas as visitas presenciais às escolas para orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem e como são feitos os registros desses acompanhamentos.

De acordo com as evidências coletadas na entrevista com a dupla 3, a equipe da SRE Almenara responsável pelo monitoramento pedagógico das escolas realiza visitas “*in loco*”, de acordo diretriz bimestral²³, para verificação da implementação dos programas criados pela SEE para melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Cada dupla faz o registro em relatório circunstanciado, no qual detalha as ações desenvolvidas pela escola, bem como as dificuldades apresentadas para a implementação das ações de determinados programas. Também repassam orientações que as escolas devem estar atentas para a sua execução. Os relatórios são devidamente assinados pela equipe pedagógica da SRE Almenara, pelos Especialistas de Educação e pelos Gestores das escolas para, enfim, serem arquivados na Diretoria Educacional.

O detalhamento do trabalho de monitoramento realizado pela equipe pode ser acompanhado na entrevista com a dupla 5, ao ser abordada em relação às visitas às escolas para orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem. Na citação abaixo, foi apontado como a dupla realiza o acompanhamento das ações que devem ser desenvolvidas pela escola:

²³É um termo utilizado para se referir a um conjunto de orientações, regras ou instruções que são estabelecidas com o objetivo de guiar ações, processos ou decisões em determinado contexto.

Com relação a esse processo de monitoramento e orientação das escolas, é a partir de cada projeto mesmo que a SEE inicia ou de cada demanda, por exemplo, vai haver uma nova entrada de Reforço Escolar, a Diretoria Educacional reúne com as escolas, através de Webconferências, passa a orientação para os diretores escolares. Quanto a uma atuação mais pedagógica, a gente reúne com os Especialistas de Educação. Cada Webconferência que fazemos, nós temos o registro armazenado em lista de presença no drive, tudo direitinho. Temos o registro na agenda do drive. Temos os slides, o material que é compartilhado com as escolas e cada slide deixamos os links dos documentos aos quais nos referimos, então, nessa perspectiva aí, que falo que presencial é melhor sim, mas a escola não está desassistida na implementação dos projetos. (Entrevista dupla 5, 08/11/2023)

Em todas as visitas realizadas é verificado o desenvolvimento das ações dos programas em execução na escola, conforme identificado nos relatórios analisados. As orientações deixadas no relatório da visita anterior são retomadas sempre que a equipe retorna às escolas. Essa revisão tem como objetivo verificar se as escolas colocaram em prática as sugestões deixadas pela equipe. Contudo, essa verificação é feita questionando os Especialistas de Educação Básica em relação às ações, se elas foram realizadas ou não.

Na impossibilidade de realização de visitas presenciais, as duplas realizam reuniões virtuais mensais, via aplicativo, com os Especialistas de Educação Básica ou coordenadores de área das escolas, para orientação em relação aos documentos encaminhados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. As reuniões virtuais também são utilizadas para realização do monitoramento do trabalho e os registros feitos em relatórios são disponibilizados para as escolas em pastas arquivadas no Google Drive. Entretanto, conforme destacado pelo membro B, da dupla 5, as orientações não estão chegando aos professores para que realizem o trabalho em sala de aula:

Só que nós verificamos que construímos um guia do EMTI, da EJA e do Novo Ensino Médio e na nossa primeira visita nós trabalhamos com os Especialistas do turno que fomos, o que continha nos materiais, os referenciais para os professores para poder se orientar, tinha as ementas, tinha tudo. Em setembro, que fizemos um encontro com os professores do Novo Ensino Médio, tinha profissionais que não tinham conhecimento daquele material, não tinha chegado até eles. Nós tivemos que voltar 3 ou 4 vezes chamando atenção, onde eles iriam localizar cada documento, as matrizes, os documentos orientadores, os cadernos pedagógicos. Muitas vezes não chega para quem deveria

chegar. A pessoa recebe a orientação, mas não repassa. (Entrevista dupla 5, 08/11/2023).

O trabalho de orientação realizado pelos membros da equipe pedagógica em cada escola, muitas vezes não é repassado aos professores, conforme constatado na entrevista à dupla 5, citada acima. Os Especialistas de Educação Básica são orientados em relação à necessidade de utilização pelos professores dos materiais produzidos pela SEE e pela SRE, entretanto, alguns não repassam aos professores. De acordo com membros da equipe, ao não utilizar as matrizes curriculares que foram propostas nos documentos orientadores e aplicar as metodologias sugeridas, o professor continua a trabalhar com informações defasadas e que não estão em consonância com o Currículo Referência de Minas Gerais e a Base Nacional Comum Curricular.

Ainda em relação ao acompanhamento das ações e programas da SEE, a partir do questionamento sobre a relevância do monitoramento “*in loco*”, identificamos a visão da equipe sobre esse quesito. Para o membro A, da dupla 2, em muitas ações que são definidas em determinados programas não há a necessidade da presença da equipe da SRE na escola, pois esta consegue compreender e colocar em prática, no entanto, outras ações, para terem efetividade, demandam a orientação presencial da equipe.

As ações que mais precisam da presença da equipe da SRE, segundo os membros da dupla 2, são aquelas que têm metodologias exclusivas, que têm material específico, e que a escola precisa seguir corretamente para garantir que aquele material chegue no professor e no aluno, como as do programa GIDE, Reforço Escolar e dos Agrupamentos Temporários, como pode ser observado no relato do membro A, da dupla 2, evidenciado na citação abaixo:

muitas ações não tem tanta necessidade da presença, a escola consegue compreender e colocar em prática, é autoinstrucional, mas muitas ações para ter efetividade mesmo, precisa da presença lá na escola. As ações que mais precisam da presença da equipe da SRE seriam aquelas que tem metodologias específicas, que tem material próprio, que a escola precisa seguir a risca, precisa mais da presença nossa na escola, para garantir que aquele material chegue na ponta, no aluno, no professor. Às vezes, encaminhamos a orientação, encaminhamos o e-mail com o material, mas vira um telefone sem fio, nós não sabemos como chegou do outro lado. (Entrevista dupla 2, 26/09/23).

Em relação aos registros do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes, constatamos, a partir da verificação dos noventa relatórios das visitas realizadas no período de 2019 a 2023 e das entrevistas com a equipe pedagógica, que não existe um documento detalhado do acompanhamento das dificuldades dos estudantes. A importância de ter um formulário ou planilha de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes está atrelado ao papel da equipe que, de acordo com artigo 60 do Decreto nº 48.709/2023, deve observar as atribuições de orientar, acompanhar e avaliar, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, por meio de visitas periódicas às escolas, bem como incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras.

De acordo com os documentos citados acima e informações coletadas nas entrevistas, a equipe recebe uma lista com o nome dos estudantes em progressão, dos que não estão alfabetizados e daqueles que apresentam dificuldades em relação a habilidades e competências que deveriam ter sido desenvolvidas e consolidadas, conforme estabelecido nas diretrizes elaboradas pela Diretoria Educacional para realização do acompanhamento pedagógico pela equipe.

A partir desses dados, a equipe orienta que esses estudantes sejam inseridos em algum programa de intervenção proposto pela SEE, ou que a escola organize um atendimento individualizado. Desta forma, não foi evidenciado, por parte da equipe pedagógica da SRE Almenara, como ocorre o acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes que participam de intervenções pedagógicas.

Ao final de cada ano, a equipe pedagógica da Diretoria Educacional realiza avaliação do trabalho executado durante o ano e analisam as novas políticas públicas propostas pela SEE. É através dessa avaliação que organizam o novo plano de ação.

Buscando consolidar os achados da pesquisa, organizamos o quadro 7, no qual se destaca as potencialidades e fragilidades da equipe pedagógica da SRE Almenara, o que possibilita uma melhor reflexão em relação às propostas de intervenções para o PAE, pautadas nas dificuldades constatadas durante a referida pesquisa.

QUADRO 7 – POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DA EQUIPE PEDAGÓGICA

Potencialidades	Evidências	Fragilidades	Evidências
Formação Escolar	<i>“Bem, nossa formação é em Pedagogia, Normal Superior, Letras, Matemática e temos também Pós-graduação”. (Dupla 2)</i>	Fragmentação do conhecimento sobre os projetos	<i>“São muitos projetos, então, assim, como são equipes do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, nós apropriamos mais do que nos cabe que é do Ensino Fundamental, as outras informações dos outros projetos do Ensino Médio que a outra equipe assume, vem para o e-mail da gente, nós lemos, mas a gente se apropria mais do nosso.” (Dupla 2)</i>
Experiência	<i>“Na verdade, a nossa equipe já tem uma experiência em trabalhar tanto nos anos iniciais, de sexto ao nono e também no Ensino Médio. A gente trabalhou um longo tempo, através do programa de intervenção pedagógica, então, a equipe tem uma experiência em fazer esse acompanhamento.” (Dupla 3)</i>	Quantidade de escolas por dupla	<i>“Nós temos a divisão por pólo. São cinco pólos de atuação. Nós atendemos 12 escolas que pertencem ao nosso pólo” (Dupla 1)</i>
Planejamento	<i>“A cada início de ano, nós elaboramos um plano de ação.” (Dupla 1)</i> <i>“Fazemos uma pauta da Diretoria (Diretriz bimestral), estabelecendo o que vamos acompanhar, em cada momento do ano em si”. (Dupla 5)</i>	Acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.	<i>“A SEE passa um relatório dos estudantes abaixo da média, e fazemos um trabalho de estatística, a gente consegue, por exemplo, colocar em um gráfico e identificar quais as escolas que estão com essa situação, mas o acompanhamento individual dos estudantes é difícil, nós não conseguimos aprofundar nisso.” (Dupla 5)</i>

Potencialidades	Evidências	Fragilidades	Evidências
Trabalho em dupla	<i>“Eu acho que o grande benefício do trabalho dentro da nossa Diretoria é justamente o trabalho com duplas. Faz toda a diferença, porque ali você consegue, de certa forma, esclarecer as dúvidas, buscar soluções” (Dupla 5)</i> <i>“Trabalhamos em dupla porque na impossibilidade de estarem as duas, então, uma de nós pode fazer o acompanhamento sem que haja prejuízo desse monitoramento.” (Dupla 3)</i>	Monitoramento das intervenções	<i>“Não temos recursos para estar acompanhando in loco, frequentemente esse trabalho fica solto com os profissionais das escolas. Nós ficamos monitorando virtualmente e por telefone, e esse monitoramento não é fidedigno quanto aquele presencial. ” (Dupla 4)</i>
Afinidade com os programas	<i>“Tem uns que tem mais afinidade com o Ensino Fundamental, anos iniciais, tem outros que é anos finais, outros Ensino Médio. Tem outros que tem o perfil de trabalhar com os programas mais técnicos, foi direcionado dessa forma, dentro das habilidades de cada um.” (Dupla 2)</i>		

Fonte: própria autora (2024).

O quadro 7 identifica as principais evidências encontradas durante essa pesquisa, destacando as fragilidades e potencialidades da equipe pedagógica da SRE Almenara. Ao apresentar esses dois polos complementares em relação aos sujeitos da pesquisa com sua respectiva evidência, tem-se como objetivo estabelecer um caminho para a construção de propostas de intervenção que busquem erradicar os pontos de fragilidades da equipe, possibilitando o fortalecimento do trabalho da equipe.

A partir das informações extraídas através das entrevistas conclui-se que a equipe pedagógica é responsável por muitas atribuições dentro da Diretoria Educacional, e mesmo organizando um Plano de ação anual e uma agenda mensal para atendimento das demandas e realização do acompanhamento pedagógico das escolas, muitas ações não são realizadas conforme o planejado.

A próxima subseção visa apresentar a sistematização das propostas de intervenção sugeridas pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional para melhoria do processo ensino-aprendizagem e desempenho dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas da jurisdição.

3.3.3. Sistematização das ações de intervenção nas escolas da jurisdição

Em relação à sistematização de ações de Intervenção, evidenciamos que a equipe realizou reuniões presenciais com as escolas, por pólo (escolas de um ou mais municípios), nas quais apresentaram os resultados das avaliações externas do ano de 2022. Na referida reunião propuseram o preenchimento de um formulário, elaborado pela própria equipe da SRE Almenara, no qual consta os resultados dessas avaliações e as propostas de ações para o desenvolvimento das habilidades e competências requeridas para cada ano.

As reuniões, com a participação de representantes de cada escola, não contemplaram o trabalho direto com todos os professores que lecionam as disciplinas específicas avaliadas pelo Proeb/SIMAVE, como Língua Portuguesa e Matemática. A equipe pedagógica da SRE Almenara optou por uma orientação indireta, instruindo um membro da escola de como analisar os resultados, para que então fosse repassado por ele aos demais profissionais da escola.

A partir desse trabalho de orientação, foi sugerido que, anualmente, as escolas utilizassem um formulário para organização e registro das ações de intervenção que

seriam colocadas em prática. Conforme destacado no relato do membro A, da dupla 3, na citação abaixo:

Nós temos um plano de intervenção que foi nossa equipe que elaborou, baseado nos resultados do ano passado, nós fizemos uma reunião no ano passado com as todas as escolas, reunião por pólo, foram cinco pólos, cada dupla ficou responsável pela reunião do seu pólo. Nós temos dez, então fizemos cinco encontros, falando sobre os resultados e uma sugestão de um plano de intervenção. Esse plano de intervenção, ele é on line, esse plano está na pasta, pois temos uma pasta no Drive, chama banco de relatórios, onde que é colocado todos os documentos das escolas da SEE sobre Reforço, Agrupamento, inativação de servidores do Portal SIMAVE, e colocamos lá nessa e encaminhamos e-mail para escola falando que os documentos estão lá. (Entrevista dupla 3, 04/10/2023).

Esse formulário, citado pelo membro da dupla 3, foi disponibilizado de modo *on-line* por meio de uma pasta no Google Drive, do e-mail institucional da Diretoria Educacional, nomeada banco de relatórios. Dessa forma, quando a escola realiza o preenchimento, a equipe pode acompanhar as ações propostas pela escola para implementação das intervenções. Nesse espaço, além do formulário para registro das ações de intervenção, foram disponibilizados todos os documentos orientadores e resoluções da SEE sobre Reforço Escolar, Agrupamentos Temporários, Plano de enfrentamento ao abandono e evasão escolar e Plano de recomposição das aprendizagens, para que as equipes pedagógicas das escolas pudessem se apropriar das orientações em relação ao funcionamento de cada programa.

Portanto, de acordo com as informações coletadas nas entrevistas, as escolas organizam seu plano de intervenção ao preencher o formulário disponibilizado. Contudo, não há registros nos relatórios de visitas analisados, ou indicação por parte dos membros da equipe, nas entrevistas realizadas, sobre a forma de acompanhamento e avaliação das ações desenvolvidas e dos resultados desse plano ao longo do processo de implementação pelas escolas.

No ano de 2023, assim como nos anos anteriores, a equipe pedagógica da SRE Almenara orientou que as escolas continuassem registrando as ações de intervenção para cada ano escolar no formulário disponibilizado no drive. Todavia, foi definido pela Diretoria Educacional que as escolas contempladas com o programa GIDE e as que ofertam o EMTI não precisariam utilizar esse formulário, criado pela equipe da SRE Almenara, devido às especificidades desses programas.

A decisão da Diretoria Educacional, ao definir que algumas escolas não preencheriam o formulário criado pela equipe pedagógica, atrela-se ao fato das escolas que participam do Programa GIDE e das que ofertam o EMTI terem a obrigatoriedade de preencher um formulário específico, encaminhado pela FDG e pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, respectivamente.

Dessa forma, a obrigatoriedade de preenchimento de dois formulários, que têm o mesmo objetivo de apresentar propostas de intervenção, sobrecarregaria as escolas com essas questões burocráticas. Portanto, essas escolas devem realizar o preenchimento dos planos específicos da GIDE e do EMTI. De acordo informação do membro A da dupla 3:

Esse formulário não é preenchido pelas escolas contempladas com o programa GIDE, porque as escolas da GIDE têm um formulário próprio de ações a serem desenvolvidas e também pelas escolas de EMTI, porque as escolas de EMTI tem também um plano bem extenso que eles têm que fazer, então deixamos só as escolas que não tem GIDE e EMTI para fazer esse plano de intervenção. Mas nós temos escolas que elas não têm todas as turmas de EMTI, ela só tem por exemplo uma turma, então essas escolas, nós pedimos que fizessem, pois elas têm 6º ano, tem 7º ano, então que colocasse ações do cotidiano. (Entrevista dupla 3, 04/10/2023).

Por outro lado, as escolas que só possuem uma turma de EMTI foram orientadas a preencherem o Plano de Intervenção proposto pela SRE Almenara. Já para as que possuem turmas de 6º, 7º, 8º e 9º ano, do Ensino Fundamental II, é importante que registrem ações realizadas cotidianamente, principalmente as voltadas para os estudantes em baixo desempenho em Língua Portuguesa e Matemática.

Durante os monitoramentos realizados nos últimos anos, a equipe tem apresentado propostas de intervenção, como a utilização de metodologias ativas, realização de agrupamentos temporários e a monitoria por parte de estudantes e professores referência da turma, conforme constatado nos relatórios analisados e exposto pelo membro A da dupla 2, na citação abaixo:

A Diretoria está sempre disponibilizando algumas ações, independente da SEE. Fazendo formação para utilização de Metodologias Ativas, Seminários para divulgação de boas práticas para a escola se apropriar e utilizar o que está sendo bem-sucedido em outras escolas. Nós criamos o plano de ação exclusivo da DIRE em parceria com a equipe de avaliação para ser desenvolvido em cima dos descritores das avaliações externas. Na GIDE tem intervenção,

então propomos jogar algumas ações voltadas para as avaliações para a GIDE. (Entrevista dupla 2, 08/11/2023).

Importante destacar que a orientação para a sistematização de ações de intervenção não ocorre da mesma forma para todas as escolas, visto que são realidades distintas. Deste modo, observamos que a equipe faz o levantamento dos principais problemas de cada escola e propõe estratégias para sanar as dificuldades constatadas. O membro A, da dupla 2, ao responder ao questionamento sobre o registro do acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes, evidencia a situação apontada, conforme citação abaixo:

Esse plano de intervenção, ele é muito relativo de cada escola. Primeiro faz o diagnóstico, havendo necessidade, ela vai elaborar o plano de intervenção anual, ela vai delegar ao profissional que ela tem disponível, como o professor de uso da biblioteca, um professor eventual ou o próprio professor na sala de aula. Nesse plano é que vai conter essas ações, mas às vezes, se a escola não tiver esse diagnóstico construído, a intervenção vai ser feita no escuro. (Entrevista dupla 2, 26/09/23).

Constatamos, pela entrevista com a dupla 2, que durante as primeiras visitas no início de cada ano letivo as escolas são orientadas em relação à realização do diagnóstico para levantamento dos estudantes que não sabem ler, dos que estão abaixo da média e os que vão passar pelo processo de intervenção desde o início do ano letivo.

A referida dupla reforça o entendimento em relação à importância de se conhecer as dificuldades dos estudantes para o estabelecimento de estratégias de intervenção, pois “não adianta falar que toda escola tem que desenvolver o plano de intervenção anual se ela não tiver esse diagnóstico inicial, pois não vai saber qual é o rumo que deve seguir, quais são as ações que ela tem que colocar nesse plano” (Entrevista dupla 2, 26/09/23).

A partir da entrevista com a dupla 2, não foi possível identificar detalhes sobre as propostas de intervenções que as escolas poderiam utilizar, obtivemos somente a informação de quem seriam os responsáveis por sua implementação. A descrição de como é realizado o trabalho de orientação foi apresentada, com certo detalhamento, pela dupla 1, quando questionada sobre como se dá a orientação em relação à elaboração do projeto pedagógico das escolas e do Plano anual de Intervenção pedagógica. Nas palavras dos entrevistados:

Após as avaliações diagnósticas, alinhamos uma proposta de intervenção com as escolas. Vamos na escola e esse é o momento que a escola informa o que ela tem de proposta e como está a situação das turmas, e acabamos sugerindo algumas estratégias. Por exemplo, os agrupamentos apresentados pela SEE agora em 2023, nós nunca deixamos de sugerir o agrupamento temporário, tem proposta específica para o atendimento pela professora do uso da biblioteca, são vários alinhamentos que vamos fazendo de acordo com os programas que tem nas escolas e que diferencia de uma escola para a outra. Escolas do Ensino Fundamental que tem, por exemplo, o programa da GIDE e tem o Ensino Fundamental em Tempo Integral, então, dá pra você fazer um rearranjo que é diferente das do Ensino Médio, que também tem o Ensino Integral. E tem componentes curriculares que lá dentro, o professor consegue fazer esse atendimento. (Entrevista dupla 1, 20/09/2023)

As informações obtidas nas entrevistas com as duplas 1 e 2 evidenciaram que as propostas de intervenção variam de escola para escola, a depender da realidade de cada instituição. De acordo com as mesmas, o diagnóstico inicial subsidia a escolha das abordagens, quais escolas utilizarão diferentes estratégias e como outras aproveitarão os programas da SEE em funcionamento para potencializar as propostas de intervenção sugeridas pela equipe.

Consideramos que as propostas apresentadas pela equipe pedagógica da SRE Almenara estão alinhadas com a proposta de uma “escola para todos”. Dito isso, observamos que o trabalho de orientação desenvolvido pela equipe pedagógica nas escolas é pautado por sugestões de teorias e práticas que respeitem a heterogeneidade e a diversidade do público atendido, como por exemplo a adoção de diferentes formas de organização do tempo escolar, a utilização de espaços diversificados de aprendizagem, a aplicação de metodologias ativas e diferentes estratégias de aprendizagem. Entretanto, o ponto crucial, é a efetivação da gestão curricular pelos professores em sala de aula, cujo acompanhamento da equipe tem se mostrado insuficiente.

No que concerne à implementação e efetividade das intervenções pedagógicas, a dupla 4 destaca ser um grande desafio colocar em prática as intervenções nas escolas, visto os obstáculos encontrados para o acompanhamento regular e mais próximo por parte da equipe da Diretoria Educacional. A dupla respaldou a sua resposta na dificuldade de realização do acompanhamento “*in loco*”, conforme destacado na citação abaixo:

Na realidade são as intervenções. Por que são desafiadoras? Porque nós não temos recursos financeiros para acompanhar “in loco”, assim, frequentemente esse trabalho fica solto com os profissionais das escolas. Nós ficamos monitorando virtualmente e por telefone, e esse monitoramento, não é fidedigno quanto aquele monitoramento presencial. Se o estado disponibilizasse recursos definitivos para o ano todo, porque as vezes define o recurso só para os seis primeiros meses, e os seis últimos meses começa a escassez, e é o momento principal que a escola precisa de nós lá dentro para concluir as intervenções, para concluir aquele trabalho proposto no início do ano letivo. (Entrevista dupla 4, 16/10/23)

O entendimento em relação à necessidade de acompanhamento das intervenções “in loco”, apontada pelo membro A da dupla 4, é ratificado pelo seu colega, ao afirmar que:

Quando você está lá na escola, é mais fácil ver como o trabalho está sendo feito e fazer os ajustes necessários. Se está tendo algum problema que podemos intervir para sanar essa dificuldade. Agora, só estamos conseguindo fazer uma visita no semestre, a cada seis meses estamos conseguindo visitar as nossas escolas. (Entrevista dupla 4, 16/10/2023)

Diante das informações coletadas, nota-se que a equipe pedagógica compreende que há necessidade de acompanhamento, próximo e presencial, das intervenções propostas para as escolas, visto que a equipe apresenta as sugestões de estratégias no início do ano letivo, de acordo o diagnóstico de cada escola e estas não são executadas. Porém, não há previsão de recursos financeiros para acompanhar a implementação “in loco” ao longo do ano letivo. Conforme a resposta da dupla 4, as visitas se tornam escassas no segundo semestre, principalmente no momento em que as escolas estão finalizando as propostas colocadas em prática. E, por esse motivo, não há nos documentos verificados uma comprovação da efetividade das intervenções para a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Considerando o contexto da pesquisa e as evidências analisadas, constatamos que a partir de 2020 a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais criou diversos programas, muitos desses voltados para a melhoria da aprendizagem dos estudantes da Educação Básica e aprimoramento da gestão das escolas.

A equipe pedagógica da SRE Almenara, pautada nas atribuições estabelecidas na Lei nº 15.293/2024, realiza o trabalho de orientação e acompanhamento desses programas, direcionando as equipes das escolas na sua implementação visando o

desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes. Entretanto, de acordo os resultados das avaliações diagnósticas, ainda há uma concentração considerável de estudantes no baixo desempenho, sendo assim, as ações desenvolvidas pela equipe pedagógica para a efetivação dos objetivos das ações e programas da SEE não tem atingido os efeitos esperados.

As evidências apontam para a necessidade da equipe pedagógica da Diretoria Educacional analisar criteriosamente os resultados das avaliações internas e externas apresentados pelas escolas da jurisdição nos últimos anos e refletir em relação ao trabalho que vem sendo realizando ao longo desses anos, a sua forma de organização e planejamento. Cabe também aprofundar o entendimento em relação às possibilidades de monitoramento das ações realizadas pelas escolas

4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Este capítulo tem como objetivo apresentar propostas de intervenção que contribuam para a melhoria do acompanhamento e monitoramento realizado pela equipe pedagógica da SRE Almenara nas escolas da jurisdição. Sua organização resgata o caso de gestão, no qual questiona-se: qual o papel da equipe pedagógica da SRE Almenara na melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais da jurisdição?

Este Plano de Ação Educacional (PAE) foi organizado a partir da análise dos documentos arquivados na Diretoria Educacional que registram o trabalho realizado pela equipe pedagógica, como o planejamento anual, diretrizes bimestrais, pautas de reuniões e os relatórios das visitas técnicas. Além dos dados documentais, utilizamos os resultados das entrevistas realizadas no âmbito desta dissertação, para compreender a atuação dos Técnicos de Educação e Analistas Educacionais que integram a equipe pedagógica da Diretoria Educacional, especialmente o trabalho realizado para acompanhamento e monitoramento das ações e programas implantados pela Secretaria de Estado de Educação.

Conforme apresentado ao longo desta dissertação, a equipe pedagógica é composta por servidores efetivos, com formação em Pedagogia, Curso Normal Superior, Licenciatura em Letras e Matemática, com experiência na função. Na equipe há servidores com entre sete e vinte e um anos de atuação.

4.1. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO: O CAMINHO PARA UM TRABALHO EFICIENTE E EFICAZ

Este PAE foi estruturado a partir da metodologia 5W2H, uma ferramenta de gestão estratégica que se tornou essencial para a elaboração e a implementação de propostas de intervenção em diversos contextos, como no gerenciamento de projetos, planejamento organizacional e resolução de problemas. O nome 5W2H deriva das iniciais das sete perguntas fundamentais que ela propõe: What? (O que?); Why? (Por quê?); When? (Quando?); Where? (Onde?), Who? (Quem?); How? (Como?), How much? (Quanto custa?).

De acordo com Grosbelli (2014), a ferramenta 5W2H foi desenvolvida por especialistas da indústria automotiva japonesa para auxiliar a ferramenta PDCA²⁴, no setor de planejamento estratégico, ou seja, é um instrumento utilizado no planejamento de ações como: gestão de projetos, análise de negócios, planejamento empresarial e estratégico, e outras áreas. A referida autora ainda enfatiza a simplicidade, objetividade e orientação que tem como finalidade, garantir que as tarefas executadas sejam cuidadosamente e objetivamente planejadas e sistematicamente executadas.

A principal vantagem da metodologia 5W2H está na objetividade, pois ao responder a cada uma das questões apontadas acima é possível planejar intervenções de forma clara e eficiente e assim construir um roteiro compreensível para o desenvolvimento de soluções bem estruturadas. A referida metodologia obriga a reflexão sobre todos os aspectos do projeto, desde a sua necessidade até os recursos imprescindíveis para sua execução. Lisboa e Godoy (2012) afirmam que a elaboração de um plano de ação deve seguir uma metodologia, dessa forma, o método 5W2H seria o indicado, pois permite a qualquer momento identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto. Conforme Oliveira (1996 *apud* Oliveira, 2017):

A técnica 5W2H é chamada de plano de ação, sendo capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementados. Uma ferramenta de caráter gerencial que se aplica à realidade das equipes de aprimoramento no planejamento e condução de suas atividades identificando as ações e as responsabilidades de forma organizada para a sua execução (Oliveira, 1996 *apud* Oliveira, 2017, p. 17).

Outros pontos importantes da metodologia é identificar lacunas e possíveis falhas ao detalhar “como” e o “quanto”, permitindo que gestores identifiquem problemas antecipadamente, como falta de recursos de um planejamento adequado. Além da identificação de problemas, facilita a comunicação, pois ao usar a metodologia, todos os envolvidos no projeto (Gestores, equipe de trabalho) têm uma visão comum e clara sobre as expectativas, responsabilidades e cronogramas. Por

²⁴O ciclo PDCA, que significa planejar, desenvolver, controlar e avaliar, é um método de gestão voltado para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do aprimoramento contínuo. Conforme Lins (1993), o PDCA é apresentado em quatro etapas: planejamento (Plan), ação (Do), verificação (Check) e correção (Act), e tem como objetivo o gerenciamento da rotina e a melhoria dos processos organizacionais.

fim, aumenta a eficiência na execução, tendo em vista que a definição precisa de tarefas, prazos e responsabilidades minimiza a possibilidade de erros e aumenta as chances de sucesso na implementação da proposta de intervenção.

Diante do exposto, o Quadro 8 traz um detalhamento das ações propositivas, utilizando a técnica do 5W2H. O objetivo é propor intervenções de melhoria do trabalho realizado pelos TDE e ANE que compõem a equipe pedagógica da Diretoria Educacional, fornecendo orientações precisas para a implementação do PAE, contribuindo assim para a realização eficaz e eficiente do trabalho de monitoramento das ações das escolas e dos programas da SEE.

Quadro 8 – Propostas de melhoria para o trabalho da equipe pedagógica

Nº	What O que?	Why Por quê?	Were Onde?	When Quando?	Who Quem?	How Como?	Wow Much Quanto?
1	Roda de conversa	Diante das evidências coletadas faz-se necessário uma roda de conversa com a equipe pedagógica para apresentar os resultados da pesquisa e as propostas sugeridas.	Na sala de capacitação do Núcleo de Tecnologia (NTE) da SRE Almenara	Abril/2025	Pesquisadora e os dez integrantes da equipe pedagógica	Realizar uma roda com os dez integrantes da Equipe pedagógica da SRE Almenara abordando os resultados da pesquisa e apontando possíveis soluções para os problemas detectados.	Não há custo
2	Rodas de conversa periódicas da equipe	Na realização do trabalho de acompanhamento das ações das escolas, a equipe se depara com inúmeros problemas, portanto, é importante que os membros da equipe discutam esses problemas com o grupo para a busca de soluções.	Na sala da Diretoria Educacional	A critério da equipe	Diretor Educacional e membros da equipe pedagógica	A equipe reunirá ao final de cada bimestre para discutir os problemas levantados naquele período afim de propor soluções. Cada roda de conversa será conduzida por um integrante da equipe.	Não há custo
3	Reorganização da equipe pedagógica	Devido ao número pequeno de TDEs e ANEs que compõem a equipe recomenda-se a reorganização que possibilite o atendimento das demandas advindas da SEE e a realização do acompanhamento pedagógico junto às escolas.	Sala da Diretoria Educacional	Fevereiro /2025	Superintendente Regional de Ensino o Diretor DIRE e a equipe da Diretoria Educacional	Realização de reunião pelo Diretor Educacional com os membros da equipe pedagógica com a participação do Superintendente com o objetivo de propor uma reorganização da mesma.	Não há custo

Fonte: Elaborado pela própria autora (2024)

Nº	What O que?	Why Por quê?	Were Onde?	When Quando?	Who Quem?	How Como?	Wow Much Quanto?
4	Planejamento semestral para o monitoramento das ações e programas da SEE voltados para a melhoria da aprendizagem	Diante da dificuldade da equipe em realizar as ações estabelecidas no plano anual, é fundamental o planejamento com ações exequíveis, durante cada semestre, que possa efetivar o trabalho da equipe.	Sala da Diretoria Educacional	Fevereiro/ 2015	Diretor Educacional e equipe pedagógica	Realização de reunião para planejamento das ações para cada semestre estabelecendo as metas, o prazo para a execução e avaliação do trabalho desenvolvido.	Não há custo
5	Descentralização dos recursos orçamentários	De acordo as entrevistas realizadas, a equipe pedagógica encontra dificuldade para deslocar até as escolas para realização do trabalho devido falta de transporte e recursos financeiros.	SRE Almenara	1º e 2º semestre/ 2025	Superintendente	O Superintendente deverá disponibilizar 25% dos recursos orçamentários que são descentralizados para custeio das despesas da SRE, priorizando recursos financeiros e os carros oficiais para que a equipe pedagógica realize as visitas técnicas.	Duzentos e cinquenta mil
6	Elaboração de instrumento de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes que apresentam dificuldade nas avaliações internas e externas.	Diante dos resultados apresentados pela maioria das escolas da regional nas avaliações internas e externas faz-se necessário a estruturação de instrumento mais eficiente de acompanhamento do desenvolvimento dos estudantes.	Diretoria Educacional	Fevereiro/ 2025	Equipe pedagógica	Oficina pedagógica realizada por Analistas que são responsáveis pela orientação da aplicação das avaliações externas para elaboração de uma planilha de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes em Baixo desempenho.	Não há custo

Fonte: Elaborado pela própria autora (2024)

No quadro 9 a seguir, apresentamos os dados da pesquisa e as ações propositivas elaboradas com base nos resultados obtidos. As ações foram definidas de acordo com os eixos de análise identificados, visando abordar os desafios enfrentados pelos Técnicos de Educação (TDE) e Analistas Educacionais (ANE) na realização do seu trabalho. Estas ações buscam não apenas superar os obstáculos identificados, mas também promover melhorias significativas na eficácia e alcance das ações desenvolvidas pela equipe pedagógica da SRE Almenara.

No referido quadro sintetizamos os principais problemas constatados ao longo da pesquisa, a partir dos dados levantados e das entrevistas realizadas, e sugerimos propostas, tanto no âmbito administrativo como no pedagógico. Cabe destacar que foi ponderada a viabilidade de implementação de cada proposta

Quadro 9 - Dados da pesquisa e ações propositivas

Problema identificado	Esfera do problema	Ações propositivas
<u>Divisão da equipe</u> : a definição de temáticas (projetos e programas) para cada membro da equipe não favorece o trabalho de monitoramento e acompanhamento das ações pedagógicas das escolas, pois fragmenta o conhecimento que os seus membros devem ter em relação a todos os programas implantados pela SEE.	Administrativo	Reorganização da equipe para orientação sobre todos os programas da SEE, levando em consideração que todas as duplas atendem escolas que ofertam tanto o Ensino Fundamental como o Ensino Médio. Sendo assim, sugerimos extinguir equipe do Ensino Fundamental e equipe do Ensino Médio, tendo em vista que todas duplas atendem escolas que ofertam as duas etapas de ensino. Para orientação dos programas atrelados a melhoria da aprendizagem propomos a definição de pontos focais entre os membros da equipe pedagógica.
<u>Quantidade de escolas por duplas</u> : conforme informado nas entrevistas há dupla que atende dez escolas, outras onze e há dupla com doze escolas para realização do acompanhamento pedagógico.	Administrativo	Definição de atendimento sistemático com visitas técnicas bimestrais para as vinte e três escolas prioritárias apontadas pela Nota Técnica da Superintendência de Avaliação Educacional / Diretoria da Avaliação da Aprendizagem - SAE/DAAP 09/2024, no qual considera os resultados do IDEB 2023, SAEB e PROEB 2023, visando melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes, bem como o desempenho nas avaliações, e acompanhamento semestral para as demais escolas. Dessa forma, cada dupla será responsável, em média, por 4 escolas para atendimento bimestral e por 8 escolas para acompanhamento semestral.
<u>Falta de linha regular de ônibus e carro oficial</u> : a equipe pedagógica enfrenta dificuldade para atendimento sistemático das escolas <i>in loco</i> devido a falta de linha regular de ônibus para deslocamento até aos municípios e reduzido número de carros oficiais à disposição dos membros da equipe.	Estrutural e Administrativo	Conforme evidenciado na pesquisa, a maioria dos municípios são distantes da sede da SRE e não possuem linha regular de ônibus, portanto, faz-se necessário a destinação de dois carros oficiais para uso exclusivo da equipe pedagógica, priorizando assim, o atendimento das escolas, <i>in loco</i> .

Problema identificado	Esfera do problema	Ações propositivas
<u>Dificuldade de cumprir o planejamento anual</u> : a maioria das ações definidas no Plano de Ação não são executadas devido a demandas advindas da SEE e à dificuldade para deslocamento aos municípios para realização das visitas técnicas às escolas.	Administrativo	Elaborar um Plano de ação semestral que contemple o objetivo e as metas a serem alcançadas pela equipe pedagógica e analisar, a cada final de bimestre, os motivos pelos quais não foi possível cumprir determinadas ações para superação das dificuldades.
<u>Escassez de recursos financeiros</u> : na entrevista foi evidenciado que os recursos financeiros disponíveis para a realização do trabalho pela equipe só foram suficientes para os seis primeiros meses, impossibilitando assim a continuidade do atendimento in loco no segundo semestre de 2022 e 2023.	Administrativo	Realocação de recursos financeiros suficientes, pelo Superintendente Regional de Ensino, para realização das visitas técnicas durante o ano, conforme o quantitativo estabelecido no Plano de ação elaborado pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional.
<u>Ausência de registro</u> : Não foi identificado, nos documentos analisados, formulário ou planilha de registro do desenvolvimento da aprendizagem do estudantes nos níveis “Muito baixo” e “Baixo” de desempenho nas avaliações internas e externas.	Pedagógico	Criar planilha para registro do acompanhamento do desenvolvimento dos estudantes que apresentam dificuldade na aprendizagem, na qual sejam registradas as propostas de ação para superação dessas dificuldades e os resultados observados.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2024)

4.1.1. Apresentação dos resultados da pesquisa para a equipe pedagógica

Levando em consideração os resultados das análises documental e dos dados apresentados nas entrevistas, constatamos a necessidade de dialogar com o grupo em relação aos principais achados da pesquisa. Portanto, a primeira ação do PAE é a apresentação dos resultados da pesquisa para a equipe pedagógica da SRE Almenara, por meio de uma roda de conversa, com previsão de realização em abril de 2025.

A roda de conversa é uma estratégia participativa e colaborativa amplamente utilizada para apresentar e discutir os resultados de uma pesquisa. Essa abordagem promove um espaço de diálogo horizontal, no qual todos os participantes podem compartilhar ideias, opiniões e questionamentos de forma democrática. Por essas características, foi o instrumento proposto para apresentação dos resultados da pesquisa para a equipe pedagógica da SRE Almenara, tendo em vista o objetivo de levar o grupo pesquisado a refletir em relação a sua práxis cotidiana. Além disso, essa ação visa levar a equipe a identificar suas fragilidades e potencialidades e compreender como a melhoria das suas ações possibilitará o fortalecimento do grupo e o possível avanço nos resultados a serem alcançados. Dessa forma, trazemos a consideração de Melo e Cruz (2014) a respeito da roda de conversa:

a reflexão capaz de levar à compreensão e reelaboração de conceitos e conhecimentos encontra na Roda de Conversa um espaço privilegiado para seu desenvolvimento. Espaço esse que pode contribuir para a articulação entre experiências pessoais e profissionais, gerando em seus participantes uma postura de maior disponibilidade ao enfrentamento das questões presentes no cotidiano escolar. (Melo; Cruz, 2014, p. 38).

Para a realização da roda de conversa elaboramos um roteiro para o seu desenvolvimento, no qual estruturamos o procedimento em três etapas. A primeira etapa visa a apresentação da pesquisadora mediadora, a acolhida dos participantes e a explicação sobre o propósito da roda de conversa. Na segunda etapa destacamos o motivo da escolha do grupo a ser pesquisado, os objetivos, a metodologia utilizada e os desdobramentos e resultados da pesquisa. Na terceira e última etapa, abrimos espaço para a participação dos integrantes da equipe, no qual enfatizamos a liberdade

de fala dentro dos assuntos abordados e possibilitamos que cada membro da equipe reflita em relação aos resultados da pesquisa e emita sua opinião.

Para Brandão (2021), a roda de conversa é uma prática que permite o protagonismo de todos os envolvidos, criando um ambiente de aprendizado mútuo e de construção coletiva de significados. Essa técnica permite explorar opiniões, experiências e percepções em profundidade, fomenta interações e trocas entre os participantes, fornece dados qualitativos ricos e contextualizados e possibilita identificar padrões e temas emergentes. Conforme destaca Gatti (2005), essa técnica:

permite compreender processos de construção da realidade por determinados grupos sociais, compreender práticas cotidianas, ações e reações a fatos e eventos, comportamentos e atitudes, constituindo-se uma técnica importante para o conhecimento das representações, percepções, crenças, hábitos, valores, restrições, preconceitos, linguagens e simbologias prevalentes no trato de uma dada questão por pessoas que partilham alguns traços em comum, relevantes para o estudo do problema visado. (Gatti, 2005, p. 11)

Ao utilizar a roda de conversa como estratégia de apresentação dos resultados da investigação, o pesquisador assume o papel de mediador, introduzindo os principais achados da pesquisa e contextualizando os dados de maneira acessível. Primeiramente, iremos informar ao grupo como foi delineado o caminho da pesquisa e os motivos que levaram a pesquisadora a escolher esse tema e o referido grupo a ser pesquisado. Em seguida, apresentaremos os objetivos e a metodologia utilizada para realização da pesquisa, como também os instrumentos utilizados. Por fim detalharemos os principais achados da pesquisa.

A partir da apresentação dos resultados, os participantes serão convidados a refletir sobre os mesmos, relacionando-os às suas próprias experiências, ao contexto em que estão inseridos ou às implicações práticas. Essa dinâmica estimula a troca de saberes entre diferentes perspectivas, enriquece a interpretação dos dados e pode contribuir para a identificação de novas questões ou caminhos de investigação. Além disso, a roda de conversa é especialmente eficaz para pesquisas com enfoque comunitário, educacional ou em temas que demandam engajamento coletivo, pois valoriza o protagonismo dos envolvidos no processo.

Ao planejar a roda de conversa como uma das ações do PAE, estabelecemos como propósito validar os resultados deste estudo e disseminar informações visando

obter um *feedback* da equipe pedagógica em relação aos principais achados. Para realização da roda de conversa, prevista para o mês de abril de dois mil e vinte e cinco, utilizaremos a sala de capacitação do Núcleo de Tecnologia de Educação (NTE) da SRE Almenara. A apresentação da pesquisa será feita através da utilização de *slides* organizados no programa *Power point*, com destaque para quadros e gráficos utilizados na organização da dissertação.

Para que a roda de conversa seja promovida da melhor forma possível, proporcionaremos um ambiente onde todos da equipe se sintam à vontade para falar, garantindo assim uma participação inclusiva. Essa abordagem não apenas fortalece o diálogo entre o pesquisador e os participantes, mas também potencializa o impacto social e científico da pesquisa, ao conectar os resultados à prática e às necessidades reais do grupo envolvido.

A subseção 4.1.2 traz o detalhamento da segunda proposta estruturada no PAE, no qual sugerimos a prática de rodas de conversa pela equipe pedagógica para discutir temáticas pertinentes ao trabalho realizado pela Diretoria Educacional junto às escolas da jurisdição.

4.1.2. A Roda de conversa como propulsora do diálogo e da busca por soluções

A primeira proposta do PAE é a apresentação dos resultados da pesquisa para a equipe pedagógica, a ser realizada por meio de uma roda de conversa, com vistas que, posteriormente, a referida equipe utilize a metodologia em seu cotidiano do trabalho. Dessa forma, busca-se compartilhar as conclusões e reflexões geradas pela pesquisa, bem como incentivar a incorporação de novas ferramentas que auxiliem a equipe pedagógica em suas atividades. Por fim, munidos dos conhecimentos gerados pela presente pesquisa, os profissionais da SRE Almenara, de modo autônomo, poderão reavaliar seu trabalho e integrar novas abordagens e estratégias pedagógicas contribuindo, assim, para o aprimoramento da prática educacional de maneira colaborativa

A realização de rodas de conversa entre a equipe pedagógica da SRE Almenara é uma estratégia que visa promover a troca de ideias entre os membros da própria equipe, fortalecer o trabalho colaborativo e melhorar o acompanhamento das ações nas escolas. Esse tipo de encontro proporciona um espaço seguro e aberto

para que esses profissionais compartilhem suas experiências, desafios e estratégias bem-sucedidas, além de permitir uma análise crítica das práticas pedagógicas em andamento. Para Oliveira e Gama (2024):

a roda de conversa consiste, portanto, em um método de participação dialógica e coletiva, em torno de um determinado tema, pelo qual sujeitos se expressam e escutam seus pares e a si por meio de ação reflexiva. Um dos objetivos previstos é o de socializar saberes e implementar a troca de experiências por meio da conversa entre os participantes, na perspectiva de construir e reconstruir novos saberes sobre a temática proposta. (Oliveira; Gama, 2024, p. 5)

No PAE, a proposta sugerida à equipe prevê a realização de uma roda de conversa a cada final de bimestre, sendo esta conduzida por um membro da equipe, sempre alternando o responsável pela condução a cada roda, com o propósito de discutir temáticas relacionadas a sua prática. Ao organizar a roda de conversa, é importante que o facilitador (membro da equipe) crie um ambiente de escuta ativa, onde todos participantes se sintam à vontade para expressar suas opiniões e sugestões. O diálogo deve ser pautado pela valorização das diferentes perspectivas, de modo que cada membro da equipe pedagógica tenha seu ponto vista respeitado e considerado. Conforme Warschauer (2001 apud Oliveira e Gama, 2024), vislumbramos na roda de conversa:

a possibilidade de criar um espaço dialógico, não hierarquizado, requisito primordial do instrumento metodológico, com foco na organização do grupo, na troca de conhecimentos, no relato sobre as vivências e as experiências, promovendo reflexão sobre a própria prática, constituindo-se também uma ação formativa, uma vez que propõem a reflexão do vivido, criando um espaço de confrontação dos pontos de vista dos participantes. (Warschauer, 2001 apud Oliveira e Gama, 2024, p. 4)

Na perspectiva das referidas autoras, trazemos a proposta como um espaço de formação, de troca de experiências e vivências, de discussão das situações encontradas nas escolas, que impactam no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. A estratégia possibilita a busca de soluções para os problemas detectados nas escolas durante as visitas técnicas, e que inquietam tanto gestores como a própria equipe pedagógica da SRE.

Partindo dos pressupostos teóricos e metodológicos da abordagem qualitativa, fundamentados em Chizzotti (2003), a Roda de Conversa relaciona teoria e prática, disponibilizando ferramentas para a interpretação das questões educacionais manifestadas e comprometidas com a prática, com a emancipação humana e com a transformação social, considerando os sujeitos, o contexto e os instrumentos utilizados.

Durante a realização das rodas de conversa será possível abordar diversos temas que influenciam diretamente o acompanhamento das ações nas escolas como: análise e apropriação dos resultados das avaliações internas e externas; Currículo e prática de ensino; Monitoramento das ações pedagógicas nas escolas: possibilidades e desafios; Integração escola e comunidade; Formação continuada e Desenvolvimento dos profissionais das escolas, etc.

Na discussão sobre o tema currículo, é importante resgatar a compreensão em relação ao seu conceito. Conforme definido por Roldão e Almeida (2018), currículo refere-se ao conjunto de conteúdos, objetivos, atividades e estratégias que orientam o processo de ensino-aprendizagem. Ele define o que deve ser ensinado, como, por quem e em que momento, além de considerar as necessidades dos estudantes e as exigências da sociedade. Conforme as referidas autoras, muito frequentemente se considera, entre os docentes, que as questões do currículo são irrelevantes, pois se pressupõe que todos saibam do que se refere, entretanto, não se trata de conceituação, que obviamente todos os educadores já conhecem, mas sim refletir sobre o sentido do conceito.

Não podemos falar de currículo sem relacioná-lo com as práticas de ensino, que envolve a aplicação desse currículo no ambiente de aprendizagem. Sendo assim, a prática de ensino diz respeito às metodologias, técnicas e estratégias que o professor utiliza para ensinar os conteúdos do currículo. Conforme Sacristán (2000):

o currículo, ao se expressar através de uma práxis, adquire significado definitivo para os estudantes e para os professores nas atividades que uns e outros realizam e será na realidade aquilo que essa depuração permita que seja (Sacristán, 2000, p. 201).

Nessa concepção de Sacristán, o estudante deve ser visto como um sujeito em processo de desenvolvimento, que necessita interagir com seu mundo para sentir-se parte integrante dele. A educação escolar nesse sentido tem a função de possibilitar

ao aluno o desenvolvimento de suas capacidades e fazer com que exerça seu papel de cidadão na sociedade.

A segunda temática proposta para a realização das rodas de conversa da equipe refere-se a análise dos resultados de aprendizado dos estudantes e as estratégias adotadas pelas escolas para alcançar esses resultados. De acordo com Weiss (2018), a análise de processo possibilita estudar as razões possíveis para constatar o motivo de alguns participantes se saírem bem e outros nem tanto. Nessa perspectiva, propõe-se a análise dos resultados das avaliações diagnósticas e formativas e dos indicadores do IDEB. De acordo com Marques (2017):

na apropriação dos resultados das avaliações externas é de fundamental importância aferir mais detalhadamente como essa atividade tem sido gerida e como se vinculam às práticas cotidianas dos professores: se é entendida como complemento ou como um fim em si mesmo (Marques, 2017, p. 22).

As avaliações servem como diagnóstico para o planejamento pedagógico, ajudando a identificar as áreas de maior dificuldade e permitindo que a escola, os professores e os gestores se alinhem em estratégias para melhorar os resultados. A análise crítica dos resultados deve, portanto, ser usada para ações concretas, focadas em elevar o nível de aprendizagem dos estudantes. De acordo com Aguiar (2020), as avaliações externas podem ser:

um instrumento valioso para o redirecionamento das ações da escola em prol da melhoria da aprendizagem dos estudantes. No entanto, a aprendizagem dos estudantes está relacionada a fatores diversos, dentre eles, o trabalho do professor em sala de aula. Em vista disso, a cultura da apropriação e a utilização dos resultados das avaliações devem estar presente na escola de forma a contribuir para dinamizar e aprimorar a prática docente (Aguiar, 2020, p. 78).

Outro tema que pode ser abordado pela equipe pedagógica em uma roda de conversa são os desafios no acompanhamento pedagógico das escolas, com base no qual abre-se a discussão sobre as dificuldades encontradas na execução das ações pedagógicas, como a resistência à mudança por parte de educadores e questões relacionadas à gestão escolar.

O Gestor escolar desempenha um papel fundamental na melhoria do processo ensino-aprendizagem, atuando como líder e articulador dentro da comunidade

escolar. Este é responsável por criar um ambiente favorável ao aprendizado, promovendo integração entre professores, estudantes, pais e a equipe pedagógica.

Luck (2011), afirma que:

os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, estudantes e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (Luck, 2011, p. 2)

A referida autora ainda destaca nove indicadores para a qualidade na gestão escolar: liderança educacional, exigibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo ensino e aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico, e espaço físico adequado. Portanto, a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao lidarem com as ações da escola, as fazem orientados por uma visão sistêmica, global e abrangente do seu trabalho.

Para Lück (2009), a liderança exige a participação conjunta e organizada de todos os atores envolvidos no processo educacional, tendo como condição para sua atuação a aproximação de todos os membros da escola, pais e comunidade, visando à promoção de uma educação de qualidade, com o estabelecimento de um ambiente escolar aberto e participativo. Isso porque acredita que apenas dessa maneira ocorrerá a gestão democrática e participativa, com a melhoria contínua do processo de ensino e da aprendizagem.

O gestor escolar deve promover um planejamento estratégico que alinhe os objetivos pedagógicos com a prática educativa, garantindo que todos os recursos e materiais estejam disponíveis para a melhoria do ensino. Além disso, deve oferecer suporte contínuo para a capacitação e atualização dos professores, seja por meio de formações, discussões pedagógicas ou incentivo ao uso de novas metodologias de ensino.

Para que haja um ambiente de cooperação na escola, o gestor escolar deve fomentar uma cultura do trabalho colaborativo, onde os educadores compartilhem experiências, melhores práticas e estratégias que visem ao sucesso dos estudantes. Atrelado à prática colaborativa, o diretor escolar deve incentivar a análise dos

resultados das avaliações internas e externas, pois estas possibilitam identificar as dificuldades de aprendizagem dos estudantes e, conseqüentemente, ajustar as práticas pedagógicas para melhorar o desempenho acadêmico. Como bem define Luck (2009):

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos estudantes, no nível mais elevado possível, de modo estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (Luck, 2009, p. 17)

A liderança do gestor deve ser embasada em uma análise crítica e reflexiva sobre os dados de desempenho da sua escola, utilizando esses dados para planejar e implementar ações de melhoria no processo ensino-aprendizagem. O gestor escolar por meio de uma liderança democrática, colaborativa e voltada para o desenvolvimento pedagógico pode promover mudanças significativas no processo educacional da escola sob a sua responsabilidade, impactando positivamente a qualidade da educação.

É importante também trazer à tona a necessidade de fortalecer a integração entre Escola e Comunidade. Essa integração é essencial para o desenvolvimento pleno dos estudantes e construção de um ambiente educacional mais eficaz e inclusivo.

Uma colaboração estreita entre a escola e a comunidade permite que as necessidades e os interesses dos estudantes sejam melhor compreendidos, promovendo ações mais alinhadas com a realidade local. Além disso, ela amplia as oportunidades de aprendizagem, seja por meio de projetos comunitários, atividades extracurriculares ou iniciativas que envolvam os estudantes em ações sociais e culturais. O apoio da comunidade também pode ser crucial para a implementação de novas metodologias, recursos e tecnologias educacionais, além de contribuir para a melhoria da infraestrutura escolar. De acordo com Luck (2011) para uma educação integral e humanizada cabe ao professor:

o conhecimento dos processos de desenvolvimento humano, dos processos de aprendizagem, compreensão das influências do ambiente sócio-econômico-cultural sobre o educando, compreensão

de e sensibilidade para as diferenças individuais, habilidade em manter um relacionamento humano eficaz, em comunicar-se clara e eficazmente, em resolver problemas de sala de aula, em motivar seus estudantes, em selecionar e desenvolver formas de desempenho adequados, em trabalhar cooperativamente, interesse em trabalhar com crianças e em função de suas necessidades. (Luck , 2011, p. 14)

Além dos temas relacionados ao processo de ensino-aprendizagem, a equipe poderá discutir sobre Formação continuada e desenvolvimento dos profissionais das escolas, analisando a necessidade de propostas de formação das equipes das escolas. Ao abordar esse tema, a equipe precisa pensar como esses programas de capacitação podem ser estruturados para melhorar a qualidade do ensino e o acompanhamento das práticas pedagógicas.

O desenvolvimento profissional de professores e demais profissionais das escolas é fundamental para a melhoria da qualidade do ensino, pois possibilita o aprimoramento das práticas pedagógicas, o acompanhamento das mudanças educacionais e o desenvolvimento de competências alinhadas às demandas contemporâneas. Quando os profissionais estão mais bem preparados, as práticas pedagógicas tornam-se mais inovadoras e eficazes, o que reflete em melhores resultados de aprendizagem, engajamento dos estudantes e um ambiente escolar mais colaborativo e produtivo. Para Tozetto e Gomes (2009):

a formação continuada do professor é imprescindível, pois para articular teoria e prática, analisando a realidade vivida, há necessidade de muita reflexão e estudo sobre o cotidiano de sala de aula. O professor precisa ser provocado a isso, pois é por meio de um continuum na sua formação que se chegará a essas conclusões. À medida que cada educador voltar-se para um processo de construção, desconstrução e reconstrução de sua prática, tem-se mais qualidade nas escolas brasileiras (Tozetto; Gomes. 2009, p. 7)

A formação dos professores será promovida nas reuniões de Módulo II que ocorrem semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente conforme definição coletiva por cada escola e está estabelecida pela Resolução SEE nº 5085/2024, sendo conduzida pelos Especialistas de Educação Básica e Gestores das escolas. A segunda possibilidade de formação é organização de Encontros de formação, Capacitação ou Seminário de práticas exitosas por parte da equipe pedagógica da SRE Almenara. Essa segunda proposta de formação poderá ser contemplada duas

vezes ao ano, sendo uma no primeiro semestre e outra no segundo. A última proposta de formação para os professores e Especialistas de Educação Básica poderá ser promovida através do incentivo pela participação desses profissionais nos cursos ofertados pela escola de formação da SEE.

Os encontros de formação abrangeriam temas relacionados ao currículo, análise e apropriação dos resultados das avaliações externas e compreensão dos seus descritores, a melhoria da prática da aula como também a proposição de estratégias para desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes que apresentam dificuldades.

O seminário de boas práticas será realizado anualmente, no qual os docentes selecionados no âmbito de cada escola teriam a oportunidade de expor ao público uma prática exitosa. O evento, além de destacar e valorizar o trabalho das escolas, também proporcionaria a troca de experiências e a oportunidade de formação continuada por meio da oferta de palestras, mesas-redondas, oficinas e minicursos.

A rodas de conversa realizadas pela própria equipe ocorrerá na sala da Diretoria Educacional, por ser um espaço amplo e acolhedor e possibilitar a organização para sua realização. Após o aprofundamento sobre as temáticas, estas poderão ser levadas como sugestão de assuntos a serem discutidos pelos Especialistas de Educação Básica durante as reuniões pedagógicas nas escolas. As reuniões poderão contar com a participação de membros da equipe da SRE conforme disponibilidade de agenda e de transporte oficial.

O fortalecimento da equipe escolar como um todo contribui para uma cultura de melhoria contínua. Investir em formação continuada é, portanto, um compromisso estratégico para garantir uma educação de qualidade e relevante para os desafios do século XXI.

A seção a seguir propõe a reorganização da equipe para melhor atendimento das demandas de trabalho da Diretoria Educacional e do acompanhamento pedagógico das escolas através das visitas técnicas “in loco”.

4.1.3. Reorganização da equipe: mudar para melhorar a atuação junto às escolas

Conforme constatamos através das evidências apresentadas, o número de TDE e ANE que compõem a equipe pedagógica são insuficientes para a realização

do monitoramento sistemático das sessenta e uma escolas que fazem parte da SRE Almenara. Portanto, faz-se necessário uma reorganização que fortaleça o trabalho coletivo para a realização do monitoramento dos projetos junto às escolas. De acordo com Luck (2013):

Monitorar significa olhar para detalhes e especificidades do processo educacional, de maneira a compreender o seu funcionamento e suas relações com seus resultados, a fim de garantir maior efetividade das ações e aprender sobre quais as mais efetivas e quais as que menos contribuições promovem. Representa ter o olhar atento para as ações educacionais de modo a garantir o ritmo, condições e métodos mais adequados à promoção de melhores e mais elevadas práticas e, em consequência, níveis mais elevados e complexos de aprendizagem dos estudantes (Luck, 2013, p.26).

Ter um olhar cuidadoso no acompanhamento das ações nas escolas é muito importante para alcançar os resultados propostos, portanto, é necessário a compreensão dos entraves que impedem a realização dessa ação pela equipe e a busca de soluções para sanar essas dificuldades.

A equipe pedagógica é composta por dez integrantes e estes estão subdivididos entre equipe do Ensino Fundamental e equipe do Ensino Médio, e todos realizam o acompanhamento das ações das escolas e dos programas da SEE que subsidiam na melhoria da aprendizagem dos estudantes. A organização da equipe se mostrou complexa, pois mesmo subdividindo para favorecer a apropriação do conhecimento em relação às etapas de ensino que são ofertadas nas escolas estaduais e programas implantados pela SEE, os próprios integrantes da equipe ressaltaram que acompanham escolas que ofertam mais de uma etapa de ensino.

Outra evidência que mostra que a subdivisão da equipe não favorece o trabalho é que a jurisdição da SRE Almenara tem quatro escolas que ofertam apenas o Ensino Médio, quatorze oferecem somente o Ensino Fundamental e as demais quarenta e três escolas ofertam o Ensino Fundamental e o Ensino Médio e estão distribuídas entre os 21 municípios. Portanto, não se justifica a existência de equipe do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, se todas as duplas acompanham escolas que oferecem as duas etapas de ensino e o número de escolas que ofertam apenas o Ensino Médio é extremamente reduzido. Os TDE e ANE que realizam o trabalho de monitoramento devem estar preparados para orientar em relação às demandas

apresentadas pelas escolas, sendo assim, todos devem conhecer profundamente as orientações da SEE sobre o Ensino Fundamental e o Ensino Médio.

Ressaltando a importância da reorganização da equipe, pautada em evidências, destacamos as informações apresentadas no Organograma de Estrutura da equipe Pedagógica, no qual identificamos que membros da equipe são responsáveis, individualmente ou em grupo de dois ou três servidores, por projetos e programas criados pela SEE. De acordo com a análise, constatamos que os programas EFTI, EMTI, Reforço Escolar, GIDE, Educação Étnico Racial, Programa Convivência Democrática, SIMAVE e Escola Prêmio Transformação são pertinentes que sejam orientados pela equipe que realiza o monitoramento, tendo em vista estarem atrelados à melhoria da aprendizagem dos estudantes. No entanto, programas como EJA Novos Rumos, Educação Especial, Programa Brasil-Escola, Programa Saúde na Escola, Estágios e Juventudes, Banca Itinerante, devem ser orientados por outros servidores da Diretoria Educacional que não integram a equipe de campo, evitando, assim, a sobrecarga de demandas e informações.

Em relação à orientação e atendimento às demandas dos programas ou temáticas que guardam relação com a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, sugerimos a definição de pontos focais. Desse modo, cada temática ou programa ficaria sob a responsabilidade de um Técnico de Educação ou Analista Educacional da Equipe pedagógica.

Com intuito de melhorar o acompanhamento e monitoramento das ações nas escolas da jurisdição, propomos que a partir do levantamento das escolas prioritárias conforme Nota Técnica da Superintendência de Avaliação Educacional/Diretoria de Avaliação da Aprendizagem - SAE/DAAP 09/2024, tendo como parâmetro o índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), os resultados do SAEB e do PROEB 2023, a equipe amplie o atendimento presencial a essas escolas. Para as escolas consideradas prioritárias, a equipe pedagógica deverá garantir uma visita técnica a cada bimestre, durante o ano de 2025.

Para as escolas que apresentaram bom desempenho, a equipe deverá realizar dois acompanhamentos presenciais, durante o ano, visando identificar as ações desenvolvidas que possibilitaram a melhoria dos indicadores e as dificuldades que a escola ainda enfrenta para avançar. Pautada nesse diagnóstico, a equipe buscará dar suporte e orientação em relação às falhas detectadas. A colaboração entre a equipe

regional e a escola é imprescindível para o desenvolvimento educacional das sessenta e umas escolas pertencentes a jurisdição da SRE.

A reorganização da equipe de trabalho da Diretoria Educacional é uma estratégia essencial para otimizar as ações de acompanhamento e orientação, promovendo maior eficiência, cooperação e impacto nos programas implantados pela SEE e nas práticas educacionais das escolas. Essa reorganização envolve repensar a composição, os papéis e a dinâmica da equipe, com foco no alinhamento aos objetivos institucionais e nas necessidades das escolas atendidas.

Para eficiência do trabalho da equipe é importante identificar os papéis de cada membro da equipe com base em suas competências e experiências e evitar a sobreposição de funções e lacunas, promovendo uma distribuição equitativa das tarefas. É importante também adotar práticas que fortaleçam o trabalho em grupo, como reuniões regulares, planejamento participativo e avaliação conjunta das ações.

A reorganização da equipe proporcionará benefícios como a melhoria do acompanhamento, pois uma equipe bem estruturada e organizada pode oferecer suporte mais próximo e efetivo às escolas, identificando rapidamente problemas e propondo soluções; além disso permitirá ações mais assertivas, permitindo que as demandas específicas sejam atendidas de maneira direcionada, otimizando o uso de recursos.

Um acompanhamento mais eficiente reflete-se no desenvolvimento das escolas, na formação de professores e na melhoria dos resultados de aprendizagem. A reorganização, portanto, não é apenas uma questão estrutural, mas estratégica, com potencial para transformar a gestão educacional e contribuir significativamente para o alcance de uma educação de qualidade e equitativa.

A partir desta reorganização da equipe, a elaboração de um Plano de Ação para a realização do monitoramento dos projetos se torna fundamental. Como assegura Luck (2013):

Não há motivação para monitorar, sem proposta de norteamiento das ações a serem monitoradas. Por exemplo: quando não se tem clareza do que se deve fazer, dos recursos e esforços necessários para promover um resultado; quando não se tem cronograma de tempo bem definido; quando se planeja por mera formalidade burocrática; quando os planos não são seguidos, ações de monitoramento que porventura venham a ser realizado o serão como mera formalidade. (Luck , 2013, p. 71).

Baseado nas afirmações da autora supracitada, não podemos falar em um acompanhamento eficiente das ações e programas da SEE nas escolas sem considerar a necessidade de um Plano de ação ou planejamento consistente que siga uma metodologia e que busque alcançar os objetivos propostos. Sem esse plano não é possível acompanhar cotidianamente a eficiência das ações, como defende Luck (2013), para o monitoramento dessas ações:

pressupõe planos de ação que sejam propostos com objetivos claros e ações consistentes com os resultados esperados para sua realização e definição específica dos vários aspectos, com metodologia e técnica a serem empregadas, a cronologia e dimensionamento do tempo, a organização de esforços e especificação de responsabilidades para sua realização. (Luck, 2013, p. 68).

Desta forma, levando em consideração os achados da pesquisa em relação ao Plano de ação anual elaborado pela equipe pedagógica, sugere-se para a construção do plano proposto, a utilização da mesma metodologia participativa utilizado para elaboração deste PAE, o 5W2H.

4.1.4. Revendo a forma de planejamento

A análise dos documentos arquivados na Diretoria Educacional mostrou que a equipe pedagógica faz um planejamento anual para cumprimento das ações sob a sua responsabilidade. Entretanto, as entrevistas demonstraram que na maioria das vezes, a equipe não consegue realizar as ações planejadas devido as inúmeras demandas advindas da Secretaria de Estado de Educação.

A proposta apresentada no PAE sugere que a equipe elabore um planejamento semestral visando o gerenciamento mais eficaz das atividades educacionais, pois proporciona maior flexibilidade, precisão e adaptabilidades às demandas e desafios advindos do órgão central. De acordo com Machado (2014), o planejamento como instrumento tem que ser flexível e permitir ajustes e adequações, na medida em que a realidade planejada mude ou apresente elementos não considerados durante o processo de planejamento em si.

O planejamento semestral permite ajustes mais rápidos e eficazes em resposta a mudanças inesperadas, como alteração das datas das avaliações diagnósticas, de reuniões com a SEE e do cancelamento de viagens para monitoramento nas escolas. Em um período menor, é mais fácil identificar pontos de melhoria e aplicar correções, garantindo que as ações estejam alinhadas às necessidades reais. Através do planejamento das ações é possível concentrar esforços em metas mais específicas e alcançáveis em curto prazo, evitando dispersão e sobrecarga de atividades. Essa abordagem torna o plano de ação mais objetivo e motivador para os envolvidos.

Portanto, o planejamento é um processo que envolve tanto a construção quanto a transformação das realidades existentes, e não é apenas um processo que define etapas ou metas, mas também um processo que repensa e reconfigura as situações encontradas no cotidiano do trabalho desenvolvido. Para Machado (2014):

O planejamento deve ser visto com uma ferramenta da administração estratégica, uma metodologia de apoio ao processo de formulação de objetivos e estratégias nas organizações. Os estudos em administração nos mostram que, em muitos casos, o fracasso do planejamento decorre da compreensão e aplicação erradas desta metodologia. O planejamento não é um fim em si mesmo, é apenas um meio. (Machado, 2014, p. 12)

No planejamento elaborado anualmente pela equipe pedagógica consta a ação, o procedimento de como deverá ser realizada a ação e o período para execução, entretanto, não consta os objetivos e metas a serem atingidas a partir das ações planejadas. Para que as diretrizes e estratégias traçadas possam ser colocadas em ação, o planejamento tem que se desdobrar nos níveis tático e operacional. Oliveira (2004) afirma que:

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (Oliveira, 2004, p. 45)

Para colocar em prática planejamentos táticos e operacionais, conforme definido por Oliveira (2004), a Diretoria Educacional junto a sua equipe pedagógica

precisa seguir algumas etapas fundamentais que garantam a implementação eficaz dessas estratégias. Primeiramente, é necessário a definição de objetivos e metas a curto prazo, tendo como base as atribuições estabelecidas no artigo 60 do Decreto nº 48.709/2023 da SEE, como por exemplo, orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do planejamento das intervenções pedagógicas, subsidiando-as na implementação, no monitoramento e na avaliação das ações; monitorar e avaliar a execução dos programas de apoio ao aluno; orientar, acompanhar e avaliar, através de visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras; implementar os programas pedagógicos, conforme diretrizes da SEE, nas escolas estaduais; acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica; etc. Segundo Machado (2014), os objetivos e as diretrizes estratégicas oriundas desse planejamento serão o guia para a tomada de decisões e para as ações na organização como um todo.

Para a referida autora, o planejamento tático é o desdobramento do planejamento estratégico em cada uma das áreas da organização, esse tipo de planejamento busca definir objetivos e planos, para o futuro de médio prazo, dentro de cada uma das áreas da organização, sendo de responsabilidade do gestor de cada área. Para que haja integração entre o nível estratégico e o tático do planejamento, os objetivos e planos por área devem estar alinhados (ser um desdobramento) com as decisões estratégicas. Para Boechat (2015):

a elaboração dos planos de ação é considerada fundamental no processo de planejamento, pois não só garante que as decisões tomadas sejam implementadas, como também define a divisão de responsabilidades entre os envolvidos, o cronograma e a necessidade de recursos (Boechat, 2015, p. 72).

Ao organizar o planejamento, a equipe pedagógica tem que definir os responsáveis por cada ação estabelecida no plano, como também quais são os recursos disponíveis e o período para sua execução.

Além de se pensar as etapas do planejamento, é importante que a equipe identifique os desafios que possam minar as ações estabelecidas no plano, como curto prazo para elaboração de material para intervenção, a falta de materiais e

recursos, dificuldade para agendar espaços para capacitações, infraestrutura para deslocamento aos municípios que serão pólos para a realização da formação dos professores e outros.

Ao longo da execução do plano é necessário que a equipe realize reuniões periódicas para avaliar o que está funcionando e onde há necessidade de ajustes. Com base nos resultados, propor modificações nas ações, isso pode incluir substituir materiais impressos por materiais digitais visando reduzir custos, alterar propostas de intervenção que requeiram a necessidade de contratação de professores pela SEE pelo uso de projetos interativos que utilizem ferramentas digitais, podendo assim ser aplicado pelo professor de uso da biblioteca ou pelos professores das demais áreas de forma interdisciplinar.

Embora o planejamento anual ofereça uma visão de longo prazo, o planejamento semestral proposto destaca-se pela sua capacidade de responder rapidamente às necessidades das escolas. Ele promove ações mais direcionadas e eficazes, otimizando os resultados pedagógicos.

4.1.5. Realocação de recursos específicos para a realização do acompanhamento pedagógico

De acordo com os dados apontados nas entrevistas, os recursos orçamentários disponibilizados para a Diretoria Educacional nos anos de 2022 e 2023 não foram suficientes para a realização de todas as visitas técnicas, conforme estabelecido no planejamento anual. Além de recursos financeiros escassos, também não havia disponibilidade de carros oficiais para deslocamento da equipe para realização das visitas às escolas dos municípios que não contam com linha regular de ônibus.

O direcionamento de recursos para o desenvolvimento das ações de monitoramento das equipes das regionais de educação nas escolas é essencial para assegurar a eficácia da gestão educacional, fortalecer o suporte às escolas e promover a melhoria da qualidade do ensino. Com recursos adequados, as equipes regionais podem realizar visitas regulares às escolas, identificar dificuldades e orientar as equipes escolares na resolução de problemas que impactam diretamente os estudantes e a comunidade escolar como um todo. Isso garante um acompanhamento contínuo e personalizado, alinhado às realidades e necessidades locais.

Na quinta proposta apresentada no PAE, sugerimos a realocação de recursos específicos para a realização do acompanhamento pedagógico pela equipe da Diretoria Educacional. O valor estabelecido é específico para o custeio das diárias dos servidores da equipe pedagógica para realização das visitas técnicas nas escolas prioritárias. O valor estipulado possibilita a realização de no mínimo quatro visitas anuais às escolas prioritárias e duas visitas às escolas com melhor desempenho, tanto nas avaliações externas como no IDEB.

Em relação aos custos para o desenvolvimento desta ação do PAE, esclarecemos que a SRE dispõe de recursos, que são descentralizados da Secretaria de Estado da Educação Minas Gerais, para custeio de todas as despesas como materiais de escritório e limpeza, diárias e transporte. Anualmente, a Regional recebe o repasse de acordo com o planejamento realizado, cabendo ao Superintendente Regional de Ensino distribuir os recursos necessários para o desenvolvimento das ações de cada diretoria. No capítulo descritivo apresentamos a estrutura da SRE, organizada pela Diretoria Educacional (DIRE), Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e Diretoria de Pessoal (DIPE). Além dos recursos para realização das visitas técnicas é necessário garantir a Infraestrutura e tecnologia para o monitoramento. A disponibilização por parte da SEE de ferramentas tecnológicas, como sistemas de gestão escolar, plataformas de monitoramento de desempenho e meios de comunicação eficientes, tornam o acompanhamento mais ágil e preciso.

É preciso também melhorar a infraestrutura para o deslocamento das equipes, garantindo assim maior proximidade com as escolas, especialmente em distritos de difícil acesso. De acordo com informações levantadas durante a pesquisa, na jurisdição da SRE Almenara há poucos municípios com linha regular de ônibus e apenas dois veículos oficiais²⁵ a disposição da equipe das três diretorias que fazem parte do órgão regional. Diante dessas dificuldades estruturais necessário é de suma importância que o Superintendente Regional de Ensino disponibilize dois carros oficiais para uso exclusivo da equipe pedagógica, garantindo assim que as visitas técnicas sejam realizadas conforme planejamento.

²⁵ No ano de 2024, a SRE Almenara recebeu mais dois carros oficiais, conforme informação da Diretoria Administrativa e Financeira. Portanto, atualmente, a SRE conta com um carro para utilização exclusiva do Gabinete e três carros para utilização das Diretorias.

Ressaltamos que o monitoramento eficaz permite identificar disparidades entre escolas da região e contribui para a redução de desigualdades e a promoção de um ensino de qualidade para todos os estudantes. Com recursos direcionados, é possível estruturar ações de coleta, análise e interpretação de dados sobre desempenho escolar, frequência, infraestrutura e outros indicadores importantes. Além de melhorar os canais de diálogo e interação entre a regional e as escolas, permitindo maior troca de informações, feedbacks e alinhamento de estratégias. Essa comunicação fortalece a relação de parceria, indispensável para a implementação bem-sucedida de políticas educacionais. O suporte contínuo das regionais ajuda as escolas a implementar práticas pedagógicas mais eficazes, elevando os níveis de aprendizagem dos estudantes. O desenvolvimento de práticas pedagógicas adequadas possibilita que os professores atendam às necessidades específicas dos estudantes, adaptando o conteúdo e a metodologia para diferentes estilos e ritmos de aprendizagem.

A seção 4.1.6 traz a proposta de elaboração de um instrumento que visa o monitoramento a distância, pela equipe pedagógica, do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes que enquadraram abaixo da média nas avaliações internas e nos níveis Muito e Baixo de desempenho nas avaliações externas.

4.1.6. Elaboração de instrumento de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes que apresentam dificuldade nas avaliações internas e externas.

A realização da pesquisa em documentos diversos da DIVEP evidenciou a ausência de um formulário ou planilha que especificasse o acompanhamento do desenvolvimento dos estudantes em baixo desempenho pela equipe pedagógica da SRE Almenara. Diante da constatação da ausência desse registro propomos na sexta ação do PAE, a criação de um formulário para o referido acompanhamento.

O registro do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes em baixo desempenho é de extrema importância para garantir um acompanhamento eficaz e uma intervenção pedagógica assertiva. Quanto mais cedo as dificuldades forem identificadas, mais eficazes poderão ser as ações de apoio, como tutoria, atividades extras, ou adaptações pedagógicas. A Resolução SEE nº 4.948/2024, em seu Art. 104, orienta que:

a escola deverá garantir, no ano escolar vigente, condições diferenciadas para a promoção do desenvolvimento dos estudantes, sobretudo aos que apresentam baixos índices de aproveitamento escolar e dificuldades de aprendizagem na(s) habilidade(s) e competências do(s) componente(s) curricular(es) previstos no CRMG dos anos anteriores ou do ano em curso (Minas Gerais, 2024, p. 15).

Nesse sentido, as avaliações diagnósticas e trimestrais, como também as avaliações formativas serão um aliado para que a equipe da SRE e das escolas analisem o desenvolvimento dos estudantes para identificação de dificuldades específicas. Além de avaliações constantes é necessário ter uma visão mais ampla sobre o educando, conforme destaca Luckesi (2011):

é preciso compreender quem é o educando e como ele se expressa, afim de, conseqüentemente, definir como atuar com ele para auxiliá-lo em seu processo de autoconstrução. A meta é propiciar-lhe as condições mais adequadas possíveis – seu acolhimento, o oferecimento de conteúdos e atividades necessários à aprendizagem e ao desenvolvimento, a efetiva avaliação da aprendizagem, para que possa desenvolver segundo suas possibilidades e características. Para tanto, importa saber como ele é, de modo que saibamos atuar com ele. (Luckesi, 2011, p. 29)

Tendo em vista as considerações de Luckesi (2011), para atuar de maneira eficaz no processo de ensino-aprendizagem, é essencial conhecer o aluno, suas necessidades, dificuldades e potencialidades. Ao compreender essas particularidades, o educador pode planejar estratégias adequadas para auxiliar o aluno em seu processo de autoconstrução, ou seja, no desenvolvimento de sua identidade, conhecimentos e habilidades.

O acompanhamento do progresso dos estudantes através do registro contínuo facilita a verificação de mudanças no desempenho e permite ajustar abordagens pedagógicas conforme necessário, garantindo que a aprendizagem seja efetiva. Com os registros, os Especialistas de Educação Básica e os professores poderão analisar as necessidades coletivas da turma, permitindo um planejamento pedagógico mais eficiente. Além disso, esses dados podem ser utilizados para ajustar o currículo ou para a elaboração de atividades específicas que atendam aos estudantes com desempenho mais baixo.

O registro do desenvolvimento também contribui para uma avaliação mais formativa, onde o foco está no processo de aprendizagem, e não apenas nos resultados finais. Isso permite uma abordagem mais inclusiva, centrada no aluno, que compreende suas necessidades ao longo de toda a jornada de aprendizagem.

Na proposta sugerida no PAE, os Analistas Educacionais responsáveis pela orientação da aplicação e logística das avaliações externas deverão realizar uma oficina pedagógica para elaboração de uma planilha Excel de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes em Baixo desempenho. A planilha deverá conter no seu cabeçalho: a identificação da escola, do diretor escolar e dos Especialistas de Educação Básica responsáveis pela gestão pedagógica das etapas de ensino ofertadas. As colunas da planilha serão constituídas pelo campo turma, aluno, conteúdos/habilidades não desenvolvidas, estratégias de Intervenção, período com data Início e fim e o campo observação para registro do desenvolvimento dos estudantes. A referida planilha deve ser alimentada pelos EEBs das escolas, bimestralmente, para monitoramento pela equipe da SRE.

Um documento no qual se registre as dificuldades dos estudantes permite identificar com precisão as áreas em que o aluno apresenta maiores dificuldades. Isso possibilita uma análise detalhada das lacunas no aprendizado, ajudando os professores a planejar estratégias mais eficazes e personalizadas para cada aluno. Portanto, o registro contínuo e detalhado do desenvolvimento dos estudantes em baixo desempenho é uma ferramenta poderosa para promover a inclusão educacional e garantir que todos os estudantes tenham a oportunidade de melhorar seu aprendizado e alcançar seu pleno potencial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação analisou o papel da equipe pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Almenara - SRE Almenara na promoção da melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais sob sua jurisdição. Por meio da análise documental e a realização de entrevistas com membros da Diretoria Educacional foi possível compreender as ações da equipe pedagógica da SRE Almenara na realização do acompanhamento sistemático dos programas implantados pela SEE e das ações realizadas pelas escolas para melhoria da aprendizagem dos estudantes. Estes instrumentos possibilitaram também a descrição fidedigna da estrutura da SRE e a identificação das ações pedagógicas de acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes. Assim, com a análise dos dados das entrevistas, conseguimos identificar os pontos fortes e as dificuldades enfrentadas pela equipe e propor um plano de ação.

A equipe pedagógica, conforme demonstrado ao longo da pesquisa, desempenha um papel crucial no apoio e na orientação das escolas estaduais, sendo uma peça fundamental para a implementação das políticas educacionais da SEE. Destacamos, ainda, o comprometimento dos profissionais que atuam na equipe pedagógica, com as ações sob a responsabilidade da Diretoria Educacional, que, apesar de todos os entraves que prejudicam o desenvolvimento do trabalho, buscam alternativas para seguir auxiliando as escolas com vistas a garantia de uma educação de qualidade. As potencialidades da equipe pedagógica foram evidenciadas e estão fundadas na sólida experiência na função, na formação adequada e afinidade com trabalho desenvolvido na Diretoria Educacional. Além disso, constatamos que os sujeitos investigados, composto pelos dois Técnicos de Educação Básica e os oito Analistas Educacional que fazem parte da equipe pedagógica, consideram relevante a prática do monitoramento dos projetos determinados pela Secretaria de Estado de Educação, como também ações implementadas pelas escolas para a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

A presente pesquisa revelou que, apesar do esforço constante da equipe pedagógica para monitorar e apoiar as escolas, há uma série de desafios que impactam diretamente a eficácia do acompanhamento e a melhoria da aprendizagem

dos estudantes. Dessa maneira, o papel da equipe mostrou-se limitado considerando os problemas identificados que estão relacionados, principalmente, a questões logística e financeira para a realização das visitas “*in loco*”; a criação de novos programas pela SEE e o excesso de burocracia gerada por essas iniciativas; a falta de organização e sistematização das ações de monitoramento, o que compromete a implementação de estratégias pedagógicas eficazes e a medição precisa dos resultados alcançados nas escolas. Com isso, apresentamos informações e ações para subsidiar a Superintendência Regional de Ensino de Almenara no que tange a avaliação e o aprimoramento das ações desenvolvidas pela equipe pedagógica.

Na proposição das ações almejamos que fossem realmente viáveis e que pudessem contribuir efetivamente para melhoria do trabalho da equipe. Para sua formulação, foi essencial a análise dos documentos arquivados da referida Diretoria e principalmente, as entrevistas realizadas com os membros da equipe, de onde emergiram dados imprescindíveis para a conclusão da pesquisa. Esperamos que as propostas de intervenção, resultado desta investigação, contribuam para que a equipe pedagógica possa refletir tanto sobre suas dificuldades quanto potencialidades. E, com isso, auxiliar de maneira mais eficiente para a melhoria da qualidade da educação no âmbito da Superintendência Regional de Ensino de Almenara, impactando positivamente no desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental nas escolas estaduais.

Logo, destacamos que o Plano de Ação Educacional desta pesquisa foi desenvolvido com o objetivo de aprimorar as práticas de trabalho da equipe pedagógica da SRE Almenara e apontar ações que contribuirão para cumprimento das atribuições estabelecidas no artigo 60 do Decreto nº 48.709/2023 e do planejamento elaborado pela Diretoria Educacional. Assim sendo, como resultado de pesquisa, sugerimos as seguintes ações: a reorganização da equipe; a reestruturação do planejamento, com a definição de metas e a criação de ferramenta para monitoramento do desenvolvimento aprendizagem dos estudantes; a realização constante de rodas de conversas para tratar de temáticas relacionadas ao processo ensino-aprendizagem; realocação de recursos financeiros específicos para custear as viagens dos membros da equipe para realização das visitas técnicas e disponibilização de carros oficiais para deslocamento aos municípios, tendo em vista a falta de linha regular de ônibus na maioria dos municípios da região.

Nesse sentido, uma das principais conclusões da pesquisa foi a necessidade de reorganização da equipe pedagógica que permita uma atuação mais focada e eficiente no apoio às unidades escolares. Dessa maneira, a pesquisa demonstrou que há possibilidade de que as ações de acompanhamento sejam mais organizadas e sistemáticas, a partir do estabelecimento de prioridades explícitas e a criação de estratégias de intervenção mais eficazes. Para tanto, considera-se ser necessário a adoção de um plano de ação semestral que contemple metas claras e instrumentos de monitoramento que possibilitem uma avaliação contínua do progresso dos estudantes, principalmente daqueles que apresentaram dificuldades nas avaliações internas e externas. A elaboração de tais instrumentos se faz essencial para que a equipe pedagógica possa, de maneira mais objetiva, identificar as necessidades de intervenção e apoiar as escolas de forma mais assertiva.

Pautada no referencial teórico abordado, definimos o conceito de monitoramento como o acompanhamento de forma contínua e sistematizada. Para a realização do monitoramento faz-se necessário considerar as especificidades das ações na implementação dos programas e dos projetos, bem como o uso instrumentos adequados. Os dados da pesquisa de campo evidenciaram pontos em que as ações de monitoramento realizadas pela equipe pedagógica poderiam ser aperfeiçoadas.

Esta pesquisadora, enquanto Analista Educacional, entende que a pesquisa contribuiu para o aprofundamento do conhecimento em relação a temas importantes intrínsecos ao trabalho desenvolvido por esse profissional na SRE Almenara, como o currículo, avaliações internas e externas e o monitoramento pedagógico. Ademais, por estar afastada da Diretoria Educacional, desde 2015, a pesquisa possibilitou compreender a atual conjuntura das políticas educacionais promovidas pela SEE para melhoria da aprendizagem dos estudantes e o desdobramento das ações para sua implementação dentro da SRE Almenara. Alinhando a expertise profissional e os dados coletados a partir pesquisa realizada, procurei contribuir com sugestões para aprimoramento das ações da equipe pedagógica.

A partir da pesquisa realizada, compreendemos as ações dessa equipe no acompanhamento dos programas implantados pela Secretaria de Estado da Educação (SEE) e identificamos as dificuldades e os pontos fortes de sua atuação, entretanto devido a multiplicidade de fatores intraescolares e extraescolares envolvidos na melhoria da aprendizagem dos estudantes não foi possível constatar o

impacto específico das ações da equipe pedagógica no processo de ensino-aprendizagem das escolas.

Por fim, ressaltamos que o sucesso da equipe pedagógica na melhoria da aprendizagem dos estudantes depende não apenas da organização interna da equipe pedagógica da SRE Almenara, mas também do incremento de recursos humanos e financeiros, do engajamento das escolas e da colaboração entre os diferentes atores envolvidos no processo educativo. A considerar a multiplicidade de fatores atrelados ao ensino e a aprendizagem, bem como a sua melhoria, a presente pesquisa oferece a SRE Almenara, com destaque para a equipe pedagógica, novos elementos para refletir sobre os aspectos do seu trabalho e identificar possibilidades de aprimoramento de suas ações. Vislumbramos, assim, o fortalecimento da equipe proporcionada pela troca de experiência e formação continuada em serviço, através do aprofundamento do conhecimento em relação temas pertinentes à educação; da busca por estratégias inovadoras para o processo de ensino e do uso mais eficaz das tecnologias educacionais e do acompanhamento mais próximo das necessidades individuais dos estudantes. Além disso, o fortalecimento da interação entre a equipe pedagógica da SRE Almenara e as equipes das escolas (Gestores, Especialistas de Educação Básica e professores), por meio de visitas técnicas sistemáticas, proporcionarão um apoio maior para o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Alessandra Aparecida Carvalho. **Avaliação externa e Gestão Pedagógica: o caso da Escola Estadual Prefeito Maurício de Azevedo**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública de Minas Gerais), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, 2020. <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/12003>. Acesso em: 27 dez. 2024.

ARAÚJO, M. B. U. O monitoramento da prática educativa: Instrumento para uma Gestão Pedagógica eficiente. **ID On line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**. Ceará, v. 11, nº 38, p. 1 a 8, 2017. Disponível em <https://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 04 jun. 2023.

BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.11, n.3, p. 23-38, TRI III 2017. ISSN 1980-7031

BAUER, A. “Novas” relações entre currículo e avaliação? Recolocando e redirecionando o debate. In: **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 36, 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/i/edur/a/LPNd9sV7qbfkGBjv8zcSvWK/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 06 jan. 2022.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008**. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. MG, 2008. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/lei-no-17600-de-01072008>

BELO HORIZONTE. **Lei 23.197, de 26 de dezembro de 2018**. Institui o Plano Estadual de Educação – PEE – para o período de 2018 a 2027 e dá outras providências. Disponível em: https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Lei%2023197_26%20de%20dezembro%20de%202018.pdf

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008**. Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. MG, 2008. <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/44873/2008/>

BELO HORIZONTE. Secretaria de Estado de Educação. **Boletim Pedagógico do PROALFA 2009**. Guia de revisão e reorganização do Plano de Intervenção Pedagógica. MG, 2010.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 47.045, de 14 de setembro de 2016**. Dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. MG, 2016. <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47045/2016/>

BELO-HORIZONTE. **Decreto nº 47.758, de 19 de novembro de 2019**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Minas Gerais. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47758/2019/>

BELO-HORIZONTE. **Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Minas Gerais. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48709/2023/>

BLASIS, E. de. Avaliações em larga em escala: contribuições para a melhoria da aprendizagem. **Cadernos cenpec**, São Paulo, v. 3, p. 251 – 268, jun. 2013. Disponível em <https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/download/213/227>. Acesso em 11 mar. 2023.

BONAMINO, A; SOUZA, S Z. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ep/a/rtQkYDSjky4mXG9TCrgRSqJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 out. 2023.

BOECHAT, Beatriz de Oliveira. **A Gestão Integrada da escola (GIDE) como o caminho para as mudanças de gestão e do desempenho das unidades escolares na rede estadual de educação do rio de janeiro: O Caso do Colégio Estadual Deputado Carlos Pinto Filho**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública de Minas Gerais), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, 2015. Disponível em <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/11/BEATRIZ-DE-OLIVEIRA-BOECHAT.pdf>

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A pesquisa participante e a participação da pesquisa. Um olhar entre tempos e espaços a partir da América Latina**. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues; STRECK, Danilo Romeu (Orgs.). Pesquisa Participante. A Partilha do saber, 5a. reimpressão. São Paulo/Aparecida: Editora Ideias e Letras, p. 13-48, 2021.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, Ano 289, p. 27833, col. 1, 23 dez. 1996. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.html

BROOKE, Nigel; CUNHA, Maria Amália de A. **A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados**. GAME/FAE/UFMG. 2011. Disponível em http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/avaliacao_externa_fvc.pdf. Acesso em: 26 fev. 2017.

BODGAN, R.; BIKLEN, S.K. **Qualitative research for education**. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1982.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S. de.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p.98-111, 2021. Disponível em <https://revistasfucamp.edu.br>. Acesso em 11 jun. 2024.

CANDAU, V. M. F. **Formação continuada de professores: tendências atuais**. In: CANDAU, V. M. (Org.). *Magistério: construção cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 51-68.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga, Portugal, ano/vol. 16, n. 2, p. 221-236, 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37416210.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2024.

CODY, F; SIQUEIRA, S. **Escola e Comunidade: Uma parceria necessária**. São Paulo: IBIS, 1997.

COLL, C.; MARCHESI, A.; PALACIOS, J. e Colaboradores. **Desenvolvimento psicológico e educação**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CONCEIÇÃO, José Luís Monteiro da. **Instrumentos de avaliação formativa: panorama e percepção docente**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, SE, 2018. Disponível em <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/11519>. Acesso em 09 abr. 2023.

COSTA, R. G. D.; MAGALDI, J. A.; JUNIOR, R. B. de O. **As dificuldades relativas à atuação do Analista Educacional (ANE) no Setor Pedagógico da regional de Teófilo Otoni**. In BORGES, Eliane Medeiros *et al.* (org.) *Casos de Gestão: políticas e situações emblemáticas do cotidiano educacional*. Juiz de Fora: Projeto CAEd/Fadepe, 2017. p. 216 – p. 224. Disponível em <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/08/BOOK-CASOS-DE-GEST%C3%83O-V4-2017-DIGITAL.pdf>. Acesso em 07/04/2023.

DATAWISE E O USO DE DADOS PARA FINS EDUCACIONAIS – PARTE 3. Direção/Produção: Wagner Rezende. Juiz de Fora: CAEd-UFJF, 2023. 1 vídeo (5 min e 59 seg). Disponível em: <https://ppgp5.caedufjf.net/mod/url/view.php?id=845>. Acesso em: 14 abr. 2023. IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/>. Acesso em 20 mai. 2023.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/abstract/?lang=pt>. Acesso em 04 jun. 2024.

FARIA, V. N. D.; CHEIN, F. Alfabetização e Desempenho Escolar: uma análise de intervenções recentes em Minas Gerais. **Planejamento e políticas públicas**, Minas

Gerais, n. 46, p. 5, 2016. Disponível em <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6604> Acesso em 21/04/2023.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 114-126.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTANIVE, N.S. **A Divulgação dos Resultados das Avaliações dos Sistemas Escolares: limitações e Perspectivas**. In: Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 21, n. 78. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/bwqdfSqzysvDG5gjNgbXRFw/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 09/01/2023.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1993.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Libert Livros, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar-abr, p. 57-63, 1995.

GONDIM, S. M. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. Paidéia, **Cadernos de Psicologia e Educação**, v. 12, n. 24, p.149-161, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v12n24/04.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2024.

GROSELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H 2014**. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

HORTA NETO, João Luiz. **Avaliação externa: a utilização dos resultados do Saeb 2003 na gestão do sistema pública de ensino fundamental no Distrito Federal**. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Brasília, Brasília, 2006. Disponível em <<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5811/1/Jo%C3%A3o%20Luiz%20Horta%20Neto.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2024.

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). **Qualitative research in health care**. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996

LEITE, C. **A flexibilização curricular na construção de uma escola mais democrática e mais inclusiva.** Território Educativo, Nº 7, mai de 2000. Disponível em : <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/62377/2/83097.pdf>

LEITE, C.; FERNANDES, P. **Desafios aos professores na construção de mudanças educacionais e curriculares: que possibilidades e que constrangimentos?** Educação, Porto Alegre, v. 33, n. 3, p. 198-2004, set./dez. 2010. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/8076>

LEMANN. Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação. Disponível em [https://centrolemann.org.br/equidade-na-educacao/verbete-equidade-na-educacao/#:~:text=Segundo%20a%20Unesco%20\(2019\)%2C,considerada%20como%20de%20igual%20import%C3%A2ncia](https://centrolemann.org.br/equidade-na-educacao/verbete-equidade-na-educacao/#:~:text=Segundo%20a%20Unesco%20(2019)%2C,considerada%20como%20de%20igual%20import%C3%A2ncia). Acesso em: 09 de nov. 2024.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5. Ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LINS, B. F. E. Ferramentas básicas de qualidade. **Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 153-161, 1993. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/502/502>. Acesso em: 12 jul. 2024.

LISBOA, M.; GODOY, L. **Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: A jóia.** 2012.

LUCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **A escola como sistema e a divisão de trabalho.** In LÜCK, H. Ação integrada – Administração, Supervisão e Orientação Educacional. 23ª Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão; 4)

LÜCK, H. **Avaliação e Monitoramento do Trabalho Educacional.** Série: cadernos de Gestão. Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

LUCKESI, C. C. **O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem?** Pátio: Rio Grande do Sul, n. 12, p. 6-11. fev/mar. 2000.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem: componente do ato pedagógico.** São Paulo: Cortez, 2011.

MACEDO, L. de. **Ensaio Pedagógico: como construir uma escola para todos?** Porto Alegre: Artmed, 2005.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A Gestão Estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. Juiz de Fora, ago/dez.2014a. Disponível em: <http://www.ppgp.caeduff.net/mod/resource/view.php?id=604>. Acesso em: 27 dez. 2024

MARQUES, Maria Vanderli de Souza. **Apropriação de resultados da Avaliação em larga em uma escola Mineira de Ensino Médio: Limites e Possibilidades de ações gestoras**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública de Minas Gerais), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, 2017. Disponível em <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/6855>. Acesso em 04 jun. 2024.

MELO, M. C. H. de; CRUZ, G. de C. **Roda de conversa: uma proposta metodológica para a construção de um espaço de diálogo no Ensino Médio**. Disponível em <https://doi.org/10.4025/imagenseduc.v4i2.22222>. Acesso em 08 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Documento Orientador Reforço Escolar – Fortalecimento das Aprendizagens 2022**. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Anexo%203%20-%20Documento%20Orientador%20Refor%C3%A7o%20Escolar.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2023.

MINAS GERAIS. **Resolução n.º 2.197, 26 de outubro de 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 4.692, 29 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/component/search/?all=resolu%C3%A7%C3%A3o+4692&area=all>

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.227, de 02 de agosto de 2017**. Dispõe sobre a Educação Integral e Integrada na rede de ensino pública do Estado. Diário oficial do Estado de Minas Gerais: col. 2, Belo Horizonte, p. 1, 03 ago. 2017.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4789, 11 de novembro de 2022**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Disponível em https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=30041-resolucao-see-n-47892022?layout=print/1000

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4.825, 07 de março de 2023**. Dispõe sobre o Plano de Recomposição das Aprendizagens (PRA) no apoio às escolas estaduais na elaboração de estratégias de ensino para melhoria da aprendizagem dos estudantes e dos resultados nos indicadores educacionais e dá outras providências. Disponível em: https://sindespemg.com.br/wp-content/uploads/2024/03/RESOLUC%CC%A7A%CC%83O-SEE-N%C2%BA-4925-10_11_2023_231114_100648.pdf

MINAS GERAIS. **Resolução SEE Nº 4.948/2024, 25 de janeiro de 2024.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/01/4948-24-r-Public.-26-01-24.pdf>.

MINAS GERAIS, **Nota Técnica SAE/DAAP 09/2024, 23 de setembro de 2024.** Dispõe sobre os critérios utilizados para definição das escolas prioritárias da rede estadual de Minas Gerais, em 2024.

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research. Qualitative Research Methods Series.** 16. London: Sage Publications. 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I.. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876–900, jul. 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/v48n169/1980-5314-cp-48-169-876.pdf>. Acesso em 25 ago. 2023.

OLIVEIRA, Mardony Luiz de. **A utilização do 5W2H e PDCA como diferencial competitivo: Aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado.** Trabalho de conclusão de Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do agreste. Caruaru. 2017. Acesso em: 12 dez. 2024. Disponível em <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/38745>

OLIVEIRA, P. B. R.; GAMA, R. P.. **Roda de Conversa: um instrumento metodológico tecnológico-formativo-coletivo na Pesquisa em Educação.** Revista Educação e Políticas em Debate –v. 13, n. 2, p. 1-14, mai./ago. 2024. Disponível em <https://doi.org/10.14393/REPOD-v13n2a2024-71286>. Acesso em: 12 dez. 2024.

PORTAL SIMAVE - **Sistema Mineiro de Avaliação e Monitoramento da Educação Básica.** 2000. Disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/> . Acesso em: 23 jan. 2023.

ROLDÃO, M. C.; ALMEIDA, S. **Gestão curricular para a autonomia das escolas e professores:** Direção geral da Educação 2018. Disponível em https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/Curriculo/AFC/livro_gestao_curricular.pdf. Acesso em: 12 fev. 2023.

ROLDÃO, M. C. **Gestão curricular:** fundamentos e práticas. Lisboa: Ministério da Educação, 1999^a.

SACRISTAN J. G.. **Poderes instáveis em educação.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

SACRISTÁN, J. G. **O currículo:** uma reflexão sobre a prática. 3^a edição. Porto Alegre. ArtMed. 2000.

SILVA, Andréia Maria Rodrigues. **Desafios e Perspectivas do Projeto Acompanhamento Pedagógico Diferenciado (APD) para estudantes do 4º ao 9º ano do Ensino Fundamental**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública de Minas Gerais), Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, 2019. Disponível em <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11442>. Acesso em 12 mar. 2023.

SILVA, V. G. **Usos de avaliações em larga escala em âmbito escolar**. Disponível em http://www.anped.org.br/sites/default/files/gt14_326_texto.pdf. Acesso em 27 ago. 2023

Sousa, S. M. S. (2009). **Aprender – não aprender: os múltiplos fatores que interferem nesse processo**. UEG – UnU. São Luís de Montes Belos, MG.

TEIXEIRA, Renata Mota. **O Programa de Intervenção Pedagógica em duas escolas estaduais de Juiz de Fora: Sucessos e entraves - O Programa de Intervenção Pedagógica no Estado de Minas Gerais: Contexto Governamental e Contexto Escolar**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal de Juiz de Fora. 2013. Juiz de Fora.

TOZETTO, S. S.; GOMES, S. T. de Sá. **A prática pedagógica na formação docente**. 2009. Disponível em: <https://portalbiblioteca.ufra.edu.br/images/Ebook/letrasportugues/apraticapedagogica/naformacaodocente.pdf>. Acesso em 22 dez. 2024.

WEISS, C. **Evaluation: methods for studying programs and policies**. Editora: Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., ©1998

VAITSMAN, J; RODRIGUES, R. W. S; PAES-SOUSA, R.. **O Sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil**. Brasília: MDS; UNESCO, 2006. Policy Papers, n. 17. Disponível em https://aplicacoes.mds.gov.br/sagirms/ferramentas/TemplateHTML/PDFs/Most/most_port. Acesso em 26 mai. 2024.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos: **Planejamento Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. São Paulo: Libertad-1. 7º Ed. São Paulo, 2000.

YOUNG, M. Teoria do currículo: o que é e por que é importante? IN: **Cadernos de Pesquisa** v.44 n.151 p.190-202 jan./mar. 2014. Disponível em <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/2707> Acesso em 09 jan. 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Qual é formação de vocês?
2. Como foram definidos os Técnicos e Analistas Educacionais que atuam na equipe pedagógica?
3. Quais são atribuições dos Técnicos e Analista Educacionais da equipe pedagógica?
4. Descreva como é a rotina de trabalho de vocês.
5. Vocês priorizam algumas atribuições? Por quê?
6. Quais atribuições são desafiadoras e por quê? Quais são menos desafiadores e por quê?
7. Como vocês colaboram entre si para realização do trabalho?
8. Como é organizado o acompanhamento pedagógico das escolas sob a responsabilidade de vocês?
9. Quais são as ações e programas da Secretaria de Estado de Educação que a equipe pedagógica deve realizar no monitoramento às escolas?
10. Qual o foco principal da equipe pedagógica nas escolas?
11. Como vocês atendem as demandas das escolas?
12. Qual a receptividade que vocês percebem das escolas em relação ao trabalho que realizam?

13. Vocês consideram relevantes o monitoramento pedagógico “*in loco*”, realizado pela equipe da Diretoria Educacional, para o sucesso na implantação de políticas e projetos definidos pela SEE?

14. O documento que define as atribuições da Diretoria Educacional destaca que é papel da mesma orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações. Como se dá essa orientação?

15. Como são realizadas as visitas periódicas às escolas para orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem?

16. Como é feito o registro do acompanhamento do desenvolvimento do processo de aprendizagem dos estudantes pela equipe pedagógica da Diretoria Educacional?

17. A equipe da Diretoria Educacional tem proposto estratégias pedagógicas para a implementação pelas escolas? Cite algumas?

18. Vocês têm promovido, junto às escolas, o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem? Como é a recepção das escolas em relação a sua utilização?

19. Como é feito a análise dos resultados das avaliações sistêmicas e quais são as propostas que a equipe leva para a escola visando a sua utilização e organização de intervenções pedagógicas?

APÊNDICE B - ROTEIRO DA RODA DE CONVERSA COM A EQUIPE PEDAGÓGICA

Mediadora: Elísia Maria Pereira dos Anjos

Relator 1:

Relator 2:

Data: 19/02/2025

Horário do início: 15h

Horário de término: 17h

Duração: 2h

Local: Sala de Capacitação do Núcleo de Tecnologia da SRE Almenara

Número de participantes: 10

INTRODUÇÃO:

1. Apresentação da mediadora e explicação do propósito da roda de conversa;
2. Apresentação da pesquisa
 - a. Explicação sobre o motivo da escolha do grupo de pesquisa
 - b. Objetivos
 - c. Metodologia
 - d. Resultados
3. Apresentação dos participantes e uma breve explicação sobre a importância de suas experiências e opiniões para a pesquisa.

REGRAS E NORMAS:

Estabelecimento de regras básicas para a roda de conversa:

1. Só uma pessoa fala de cada vez;
2. As discussões paralelas devem ser evitadas para que todos possam se ouvir;
3. Todos têm direito de dizer o que pensa;
4. Deve ser mantida a confidencialidade.

CONSENTIMENTO:

Obtenção do consentimento informado para participação e autorização de gravação e/ou filmagem. O termo de consentimento deve ser assinado individualmente por cada participante.

ENCERRAMENTO:

- Mediador verificará junto aos relatores categorias mencionadas na conversa e validar com os participantes o interesse em comentar.
- Agradecimento pela participação.
- Informações sobre como os dados serão tratados e utilizados, com a garantia de anonimato, confidencialidade etc

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“O PAPEL DA EQUIPE PEDAGÓGICA NA APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES DOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL: UMA ANÁLISE DAS AÇÕES”**. Esta pesquisa tem como objetivo compreender as ações da equipe pedagógica da SRE Almenara para realização do acompanhamento sistemático dos programas implantados pela SEE e das ações realizadas pelas escolas para melhoria da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental; descrever a estrutura da SRE, identificando as ações pedagógicas de acompanhamento e do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes dos anos finais do Ensino Fundamental; analisar as ações de acompanhamento realizadas pela equipe pedagógica, identificando os pontos fortes e as dificuldades enfrentadas e propor um plano de ação pautado nas evidências do caso de gestão e no resultado das análises das ações pedagógicas da SRE.

Caso concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: entrevista utilizando um roteiro semiestruturado e na proposição do PAE, uma roda de conversa para apresentação dos resultados da pesquisa. Esta pesquisa não tem riscos, uma vez que a identidade dos sujeitos pesquisados será mantido em sigilo e os dados apresentados na entrevista não terá a identificação do entrevistado, mantendo assim a confidencialidade. A pesquisa pode ajudar a equipe a repensar a sua estrutura e organização visando a melhoria do trabalho a ser desenvolvido nas escolas da jurisdição.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. No entanto, em caso de danos comprovados decorrentes da pesquisa, está assegurado o direito a indenização. O Sr.(a) terá todas as informações sobre o estudo a qualquer tempo e poderá retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento sem penalidades. A participação

é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido(a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar em danos a sua imagem.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Almenara, _____ de _____ de 2023.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____ Rubrica do pesquisador: _____
--

ANEXOS

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ALMENARA DIRETORIA EDUCACIONAL – DIRE PLANO DE AÇÃO: 2º SEMESTRE 2022			
AÇÃO	PROCEDIMENTO	PERÍODO	OBSERVAÇÃO
1. ELABORAÇÃO PLANO DE AÇÃO DA GIDE	Reunião com as 16 escolas do ensino fundamental para elaborar o plano de ação.	01/08 a 19/08	
2. ACOMPANHAMENTO MENSAL DA EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DA GIDE	Reunião virtual (RIAP) ou contato via formulário/telefônico, para acompanhamento do desenvolvimento das ações.	19/09 a 07/10	
3. ACOMPANHAMENTO DA INSERÇÃO DO CENSO RÁPIDO/2022 – REDE MUNICIPAL	Acompanhamento e orientação às redes municipais, quanto a inserção dos dados no censo rápido. Verificação e envio das planilhas disponibilizadas pela SEE/MG.	25/07 à 12/08	
4. PONTO DE ENCONTRO EMTI	Reunião com as escolas que atendem turmas do EMTI.	24/08 à 26/08	
5. BANCA ITINERANTE	Reunião com escolas envolvidas. Acompanhamento e orientação quanto ao processo	Agosto/Setembro	
6. ACOMPANHAMENTO EMTI	Realização de EAF/CAF com as escolas de EMTI	Setembro a Novembro	
7. FORMAÇÃO NOVO ENSINO MÉDIO	Organização do material para formação. Contato com professores parceiros. Verificação de local para o encontro Realização da reunião com os coordenadores e especialistas.	14 15/09	

8. ENCONTRO COORDENADORES EFTI	Encontro com coordenadores e especialistas EFTI.	15/09 [Cancelado]	
9. 2º AVALIAÇÃO TRIMESTRAL	Orientar as escolas sobre aplicação da 2ª Avaliação Semestral. Envio de e-mail para a rede municipal, orientando a solicitação dos cadernos. Disponibilização dos cadernos, para os municípios que solicitar. Monitorar os lançamentos e entrar em contato com as escolas que apresentarem percentual abaixo de 50% de lançamento. Responder as dúvidas quanto à utilização da plataforma e enviar para a SEE/MG, erros que surgirem.	Aplicação de 19/09 a 30/09 Resultado 2ª quinzena de Outubro Plantão com SEE/MG - 21/09 e 28/09	
10. SIMAVE PROEB/PROALFA	Participar da capacitação oferecida pela Diretoria de Avaliação - SEE/MG. Receber e conferir material de aplicação enviado pela gráfica. Realizar capacitação das escolas estaduais e redes municipais, para orientar quanto à logística de aplicação dos testes. Encaminhar os cadernos de testes para as escolas estaduais e secretarias municipais. Acompanhar o período de aplicação e orientar nas dúvidas que surgirem. Realizar o recolhimento das caixas de testes. Conferir o material devolvido pelas escolas e rede municipal e organização para devolução ao CAEd. Organizar e arquivar os documentos de acompanhamento da aplicação que ficarão na SRE.	Setembro/Dezembro	Local: Casa Amarela

11. SEMINÁRIO EJA	Reunião com equipe escolar para orientar sobre o envio das experiências exitosas Seleção das experiências que irão ser apresentadas no Seminário. Organização e realização do evento, juntamente com as demais SREs envolvidas.	Agosto/novembro	
12. OBMEP/2022	Organização da aplicação da 2ª fase do OBMEP/2022 e Aplicação da primeira fase da OBMEP Mirim (30/08)	Setembro/outubro	
13. NAE- NÚCLEO DE ACOLHIMENTO EDUCACIONAL	Reunião mensal com equipe do NAE, para acompanhamento das ações desenvolvidas nos polos de atendimento.	Agosto/dezembro	
14. PPP	Análise dos PPP das escolas estaduais	Agosto/ setembro	
15. Formação do Nosso Ensino Médio	Reunião com os diretores, coordenadores do Ensino Médio e Especialistas	Setembro	
16. Seminário de Boas Práticas do Nosso Ensino Médio	Compartilhamento de práticas exitosas de ações realizadas em 2022 (Escolas de Ensino Médio)	Novembro	
17. Formação - Curso Básico de Libras	Curso de Libras	setembro/ outubro	
18. Monitoramento dos Planos de Intervenção - 2º Semestre de 2022	Primeiro monitoramento: 1ª semana de outubro. Segundo monitoramento: 28/11 a 02/12.	Outubro/Dezembro	
19. Realização dos JEBs	Escola do Avaí - Vôlei de Praia Módulo I. Local: Rio de Janeiro.	31/10 a 14/11	



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ALMENARA
DIRETORIA EDUCACIONAL - DIRE

CHECKLIST PEDAGÓGICO PARA ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS – MAIO 2022 A JUNHO 2022

1. Atualização do PPP

- ✓ Seguir orientações do Memorando Circular nº 02/22/SEE/SPP – de 26/01/22 para atualização do PPP e Regimento Escolar.
- ✓ Prazo para finalização: **05/08/2022**.

2. Orientações para intervenção dos alunos não alfabetizados

- ✓ Levantamento de alunos não alfabetizados
- ✓ Atividades complementares voltadas para consolidação da alfabetização
- ✓ Organizar estratégias para atendimento aos alunos que apresentam deficiência na alfabetização (Importante lembrar que os recursos humanos são os existentes na escola).

3. Intervenção (Fortalecimento da aprendizagem)

- ✓ Recuperação paralela
- ✓ Recuperação bimestral
- ✓ Atendimento individual com atividades diferenciadas
- ✓ Documento orientador da Intervenção Pedagógica
- ✓ Plano individual de estudos

4. Reforço escolar (Fortalecimento da aprendizagem)

- ✓ Quantidade de turmas que a escola conseguiu formar.
- ✓ Horário de atendimento.
- ✓ Monitorar os alunos indicados na planilha que veio da SEE/MG.
- ✓ Apropriação do material disponibilizado com os descritores a serem trabalhados nas aulas do reforço.

- ✓ Assinatura do termo de adesão pela família.
- ✓ Acompanhar a frequência e aprendizagem.
- ✓ Sobre a implementação do plano de estudos e notificar alunos e família quando aluno menor de idade.

6. Avaliação Diagnóstica e Avaliação Trimestral

- ✓ Acessar plano de estudos gerados no Conexão Escola 3.0 (alunos) ou material do plano de estudo professor, para orientar os alunos quanto ao prosseguimento das atividades e aplicação da Avaliação Trimestral.

7. Representante de turma

- ✓ Processo de seleção de representantes de turmas: foi realizado e respondido o formulário para a SEE/MG.
- ✓ Registro no formulário (novo link enviado pela SEE/MG: <https://forms.gle/Y9eT7TeDXuujeDdT9>) - Até dia 20/05/22.
- ✓ Elaboração do Plano de Ação: verificar se foi orientado aos estudantes e ao Professor Referência

8. Prêmio Escola Transformação (E.E. De Pedra Grande, E.E. Do Povoado de Águas Altas, E.E. Coronel José Venâncio de Sousa, E.E. Joaquim Fernandes Abade, E.E. De Itamarati e E.E. Do Cariri).

- ✓ Verificar a implementação dos Projetos Pedagógicos.
- ✓ A Escola deverá organizar o cronograma do trabalho a ser desenvolvido, pautando pelas orientações contidas no portfólio de projetos.
- ✓ Realizar o registro do trabalho desenvolvido, por meio de portfólio, podendo utilizar o drive para organização dos arquivos do trabalho realizado.

09. EFTI

- ✓ Desenvolvimento do trabalho e utilização do material sugerido para cada atividade integradora.

10. Calendário Pedagógico

- ✓ Apropriação das orientações para guiar o trabalho do especialista em todos os bimestres.

11. Novo Ensino Médio

- ✓ Indicação do coordenador geral
- ✓ Escolha das Eletivas
- ✓ Principais dúvidas ou temas necessários para serem abordados nas próximas reuniões.



SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ALMENARA
DIRETORIA EDUCACIONAL - NAE

Diretriz - JUNHO/JULHO 2022

1. Estudo da legislação:

1. [Resolução 4.701/2022](#)
2. [Documento Orientador - NAE](#)
3. [Documentos Convivência Democrática](#)
4. [Subsídios para a atuação de Assistentes Sociais na Política de Educação](#)
5. [Conselho Regional de Psicologia Minas Gerais/Psicologia Escolar e Educacional](#)
6. [Resolução SEE 4692/2021](#)
7. Programa Saúde na Escola
 1. [Projeto Adolescências: Impasses e Construções.](#)
 2. [Vídeos do Programa](#)

Elaboração do diagnóstico da realidade das escolas do Núcleo:

- . história da escola
- a. particularidade do local onde está inserida
- b. perfil socioeconômico
- c. PPP
- d. currículo e metodologias de ensino adotados
- e. quantidade de estudantes e turmas
- f. quadro de profissionais
- g. serviços prestados à comunidade
- h. parcerias firmadas
- i. índices de aprovação, reprovação e evasão escolar, dentre outros

3. Elaboração do Planejamento de Atendimento às escolas

- a. Criar cronograma de visitas
- b. Acesso e Inserção do planejamento e cronograma de Atendimen

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ALMENARA
DIRETORIA EDUCACIONAL - DIRE

CHECKLIST PEDAGÓGICO PARA ACOMPANHAMENTO DAS ESCOLAS – Setembro a Novembro 2022

1. Atualização do PPP

1. [Verificar se a escola inseriu no Drive o PPP.](#)
2. Análise do PPP verificando os seguintes itens:
 - 2.1 Os projetos da escola estão relatados no PPP?
 - 2.2 O PPP possui o plano de ação? O plano de ação da GIDE, caso a escola tenha esse projeto, deve constar no PPP.
 - 2.3 O PPP aborda sobre a 4692/21 (substitui a 2197/12)?
 - 2.4 Portarias dos Cursos Técnicos (concomitante e subsequente), bem como EMTI Profissional, estão informadas no PPP?
3. Prazo para finalização é **30/09/2022**.

2. Plano de Intervenção

1. Verificar se a escola já preencheu o plano. Prazo para elaboração do plano: 30/09/22;
2. Orientar na organização dos pontos de melhoria e ações do plano;
3. Analisar com a equipe escolar o desenvolvimento das ações.

3. Resultados Bimestrais (plano de intervenção)

1. Recuperação paralela
2. Recuperação bimestral
3. Atendimento individual com atividades diferenciadas
4. Plano de Estudos para estudantes com pendência de frequência escolar por motivo de transporte escolar.

4. Reforço escolar - Fortalecimento da aprendizagem (plano de intervenção)

1. Monitorar os resultados de frequência e aprendizagem dos estudantes enturmados no Reforço Escolar.
2. Apropriação do material disponibilizado com os descritores a serem trabalhados nas aulas do reforço levando em consideração os resultados das avaliações sistêmicas.

5 . Avaliação Trimestral

1. Acompanhar o processo de Aplicação da Trimestral 2. **Prazo: 19 a 30/09**

6. Representante de turma

1. Quais as ações do plano de ação dos representantes foram executadas?
2. Solicitar evidências.
3. As reuniões mensais previstas no cronograma estão sendo realizadas?

[Documentos da Juventude](#)

7. GIDE

1. Realizar acompanhamento pedagógico do plano de ação através do RIAP.
2. Verificar os status das ações e o preenchimento do “Painel de Evidências”.
3. Verificar se as escolas acessaram os resultados/2022, 2º Bimestre conforme orientação encaminhada por e-mail. Link de acesso:
<https://datastudio.google.com/s/rvl5XDEvAU>