

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

ALESSANDRA CRISTINE MIRANDA DE FARIA

**OS DESAFIOS DOS INSPETORES ESCOLARES NA SRE-METROPOLITANA C
PARA ATUAÇÃO NA DIMENSÃO PEDAGÓGICA: UMA PROPOSTA DE
MUDANÇA NA ROTINA PROFISSIONAL**

JUIZ DE FORA
2018

ALESSANDRA CRISTINE MIRANDA DE FARIA

**OS DESAFIOS DOS INSPETORES ESCOLARES NA SRE-METROPOLITANA C
PARA ATUAÇÃO NA DIMENSÃO PEDAGÓGICA: UMA PROPOSTA DE
MUDANÇA NA ROTINA PROFISSIONAL**

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

Orientadora: Profa. Dra. Edna Rezende Silveira de Alcântara

JUIZ DE FORA

2018

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

Faria, Alessandra Cristine Miranda de.

Os desafios dos inspetores escolares na SRE-Metropolitana C para atuação na dimensão pedagógica: uma proposta de mudança na rotina profissional / Alessandra Cristine Miranda de Faria. -- 2018. 140 f.

Orientadora: Edna Rezende Silveira de Alcântara

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Inspeção Escolar. 2. Rotina de trabalho. 3. Gestão. 4. Dimensão Pedagógica. 5. Formação Continuada. I. Alcântara, Edna Rezende Silveira de, orient. II. Título.

ALESSANDRA CRISTINE MIRANDA DE FARIA

**OS DESAFIOS DOS INSPETORES ESCOLARES NA SRE-METROPOLITANA C
PARA ATUAÇÃO NA DIMENSÃO PEDAGÓGICA: UMA PROPOSTA DE
MUDANÇA NA ROTINA PROFISSIONAL**

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Edna Rezende Silveira de Alcântara (Orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Membro Titular Interno

Membro Titular Externo

Aos meus amados, Geraldo (marido) e Mateus (filho) que sempre me ajudaram em todos os desafios, por terem suportado com compreensão a minha ausência mesmo nos momentos em que estive presente.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Jesus que realizou meu sonho de fazer o mestrado e depois quando eu estive cansada renovou minhas forças e me fez triunfar. A Ele toda honra e toda a Glória.

Agradeço à minha família linda, Geraldo e Mateus, por me darem suporte emocional e espiritual nesta caminhada, por me darem amor nos momentos de exaustão e por celebrarem esta vitória.

Agradeço aos meus pais por sempre torcer por mim e me amarem todo o tempo.

Agradeço aos colegas e amigos que fiz nesta trajetória, compartilhando as tristezas e as alegrias. Vocês fizeram deste período um momento inesquecível e cheio de lembranças maravilhosas.

Agradeço a minha amiga do coração Izabella, que cuidou de mim em todos os momentos tornando a distância de casa algo agradável. Obrigada por me apoiar e ajudar sempre que precisei, isso tornou essa caminhada mais suave. Izabella, a sua presença foi fundamental para o meu sucesso. Agradeço a Deus por ter escolhido você para ser minha companheira neste desafio.

Agradeço aos colegas da inspeção escolar que sempre me apoiaram e foram fundamentais para a minha pesquisa. Muito obrigada pela disponibilidade de cada um.

Agradeço à Professora Doutora Edna Resende Silveira de Alcântara por ter sido minha orientadora.

Agradeço ao suporte da Laura Assis Souza e Silva por ter aguentado as minhas crises de ansiedade e sempre me responder com carinho e mansidão. Obrigada pela sua preciosa ajuda.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O trabalho acadêmico realizado buscou investigar a rotina de trabalho do Inspetor Escolar nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino – Metropolitana C, com vistas a aprimorar a atuação deste profissional contemplando a dimensão pedagógica da gestão educacional de maneira sistemática. A hipótese assumida pela pesquisadora é de que a excessiva demanda de trabalho na dimensão administrativa dificulta o desenvolvimento de atividades na área pedagógica. O inspetor escolar acompanha a regularidade das escolas, e na rede estadual de ensino, assessora à gestão educacional em três dimensões: administrativa, financeira e pedagógica. Esta situação-problema foi revelada através da observação na atuação como inspetora escolar desde 2002, além da coleta de evidências através de pesquisa exploratória com os inspetores escolares, análise de termo de visitas, ordens de serviço e finalmente, levantamento de denúncias apuradas no ano de 2016 e 2017. A análise dos dados foi desenvolvida a partir da legislação vigente e de referenciais teóricos como Lück (1997; 2009), Libâneo (2001; 2009), Cury (2014), Gadotti (2013), Cavalcante, Carneiro e Silva (2012), Frigotto e Ciavatta (2003), Coll et al (1998), Gomes (2005), Portela, Lück e Gouvea (2006), Ferreira (2008), Gelatti e Markezan (2013), Ferreira (2017a; 2017b), Augusto (2010), Rodrigues (2011), Abreu (2012), Mainardes (2006) e Terigi (2010). Os objetivos definidos para este trabalho consistem em: descrever as atribuições do inspetor escolar a partir da legislação vigente, apresentar as demandas de trabalho buscando demonstrar o esvaziamento das ações pedagógicas, analisar as questões que impedem que a dimensão pedagógica na escola estadual seja realizada como atribuição fundamental deste profissional e propor ações para que o Inspetor Escolar possa sistematizar ações na área pedagógica de maneira a ampliar o espectro de contribuição às escolas públicas, reorganizando sua rotina de trabalho. Os eixos norteadores desta pesquisa são: as dimensões da gestão educacional, a dimensão pedagógica como promotora de uma educação de qualidade social e a relevância do trabalho do inspetor na área pedagógica. Nesta dissertação, é utilizada como metodologia a investigação de um caso de gestão empregando como instrumentos de pesquisa a aplicação de questionário para os inspetores escolares e entrevista com roteiro semiestruturado com a diretora da regional. A partir da análise dos dados coletados foi identificadas dificuldades na rotina de trabalho do inspetor escolar. Esta dissertação foi concluída com a proposta de um Plano de Ação Educacional (PAE), elaborado a partir de três instâncias: escola, serviço de inspeção escolar e regional. As instâncias demonstram que o trabalho do inspetor perpassa pela integração dos vários atores educacionais e suas áreas de atuação.

Palavras-chave: Inspeção Escolar; Rotina de trabalho; Gestão; Dimensão Pedagógica; Formação Continuada.

ABSTRACT

The present dissertation was developed in the Professional Master's degree in Education Management and Assessment (PPGP – Professional postgraduation program) of the Center for Public Policy and Assessment in Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The academic work sought to investigate the work routine of the School Inspector in the state schools of the Regional Board of Education – Metropolitan C, in order to improve the performance of the employee considering, systematic, the pedagogical scope of the educational management. The hypothesis assumed by the researcher is that the excessive demand of the administrative work hinders the development of the activities in the pedagogical area. The School Inspector monitors the regularities of the school and in the state education network he advises the educational management in three aspects: administrative, financial and pedagogical. This situation-problem was revealed through observation as a school inspector since 2002, as well as acquired evidence due to exploratory research with the school inspectors, analysis of the term of visits, service orders and, finally, survey reports determined in the years 2016 and 2017. The data analysis was developed based on the current law and on the theoretical references such as Luck (1997; 2009), Libâneo (2001; 2009), Cury (2014), Gadotti (2013), Cavalcante, Carneiro and Silva (2012), Frigotto and Ciavatta (2003), Coll et al (1998), Gomes (2005), Portela, Luck and Gouvea (2006), Ferreira (2008), Gelatti and Marquezan (2013), Ferreira (2017a; 2017b), Augusto (2010), Rodrigues (2011), Abreu (2012), Mainardes (2006) and Terigi (2010). The defined aims for this paper are: to describe the responsibilities of the school inspector according to the current law, to present the work demands in order to show the emptying of pedagogical actions, to analyze the issues that prevent the pedagogical scope in the state school being held as the fundamental assignment of this professional and to suggest actions so that the School Inspector can systematize actions in the pedagogical area in order to broaden the contribution spectrum to public schools reorganizing their work routine. The guiding principles of this research have as their themes: the aspects of educational management, the pedagogical scope as to advance an education of social quality, and the importance of the work of the inspector in the pedagogical area. The methodology of this dissertation is the investigation of a management case by applying a survey to the school inspectors and a semi-structured interview with the regional director as its research instruments. It was identified from the collected data difficulties in the work routine of the school inspector. In this dissertation conclusion an Educational Action Plan (PAE) was proposed, which was drafted from three instances: school, school inspection service and regional. They demonstrate that the work of the inspector goes beyond the integration of several roles in education and their areas of work.

Keywords: School inspection; Work routine; Management; Pedagogical scope; Continuing education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Centralidade da dimensão pedagógica	66
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Denúncias apuradas no ano de 2016 pelos inspetores escolares por área de atuação.....	39
Gráfico 2 – Denúncias apuradas em 2017 pelos inspetores escolares por área de atuação	42
Gráfico 3 – Análise do trabalho do inspetor escolar por área de atuação – 2016	46
Gráfico 4 – Atividades dos inspetores escolares na dimensão pedagógica no ano de 2016/SRE-MC	52
Gráfico 5 – Idade - 2018.....	75
Gráfico 6 – Vínculo funcional dos inspetores escolares – 2018	76
Gráfico 7 – Tempo de trabalho como inspetor escolar - 2018.....	77
Gráfico 8 – Graduação – 2018	78
Gráfico 9 – Especialização dos inspetores escolares – 2018	79
Gráfico 10 – Quantidade de escolas que o inspetor escolar acompanha na SRE-MC – 2018	80
Gráfico 11 – Classificação das atividades da área administrativa relativa à Diretoria de Pessoal.....	80
Gráfico 12 – Classificação da apuração de denúncias.....	81
Gráfico 13 – Classificação das ordens de serviço.....	82
Gráfico 14 – Classificação das atividades em relativas à escrituração escolar.....	83
Gráfico 15 – Classificação das atividades relativas à dimensão pedagógica.....	85
Gráfico 16 – Classificação das atividades relativas à área financeira	86
Gráfico 17 – Classificação em relação às outras atividades	86
Gráfico 18 – Formação do inspetor escolar versus áreas de atuação	88
Gráfico 19 – Assessoria e apoio ao serviço de inspeção escolar pela SRE e SEE ..	90
Gráfico 20 – Atividades dos inspetores escolares relativas à atuação da especialista da escola.....	91
Gráfico 21 – Atividades dos inspetores escolares relativos ao corpo docente	92
Gráfico 22 – Atividades dos inspetores escolares relativas ao acompanhamento do corpo discente	93
Gráfico 23 – Atividades dos inspetores escolares relativas à escola	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As atribuições do inspetor escolar/ Dimensão Administrativa	28
Quadro 2 - As atribuições do inspetor escolar/ Dimensão financeira	31
Quadro 3 - As atribuições do inspetor escolar/ Dimensão Pedagógica.....	32
Quadro 4 - Quantitativo de denúncias – SRE-MC – 2016 e 2017	43
Quadro 5 - Ocorrência de temas das denúncias – 2016/2017	44
Quadro 6 - Descrição das ações do inspetor escolar na dimensão administrativa ...	47
Quadro 7 - Descrição das ações do inspetor escolar na dimensão pedagógica	49
Quadro 8 - Descrição das ações do inspetor escolar na dimensão financeira	50
Quadro 9 - Consolidado das demandas de trabalho dos inspetores escolares da SRE-MC no ano de 2016 via e-mail institucional	54
Quadro 10 - Resumo da ordenação de demandas de trabalho do inspetor escolar por área.....	87
Quadro 11 - Ações sugeridas pelos inspetores escolares para o aperfeiçoamento do seu trabalho.....	96
Quadro 12 - Ações sugeridas pelos inspetores escolares para a melhoria da qualidade do trabalho em relação às denúncias	97
Quadro 13 - Primeira ação da instância regional	110
Quadro 14 - Cronograma e sugestão de temas para formação continuada do inspetor escolar	111
Quadro 15 - Segunda ação da instância regional	112
Quadro 16 - Primeira ação da instância do serviço de inspeção escolar	114
Quadro 17 - Segunda ação da instância serviço de inspeção escolar	115
Quadro 18 - Primeira ação da instância escolar.....	116
Quadro 19 - Segunda ação da instância escolar.....	117
Quadro 20 - Terceira ação da instância escolar.....	118
Quadro 21 - Quarta ação da instância escolar.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sistema de Educação de Minas Gerais - Série histórica.....	27
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
ANE	Analista Educacional
ANE/IE	Analista Educacional/Inspetor Escolar
ATE	Assistente Técnico da Educacional
CE	Calendário Escolar
CEE	Conselho Estadual de Educação
DE	Disque Educação
Dipe	Diretoria de Pessoal
Dire	Diretoria Educacional
Dafi	Diretoria Administrativa e Financeira
Divae	Divisão de atendimento escolar
EEB	Especialista de Educação Básica
FC	Fale conosco
HE	Histórico Escolar
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
Nucad	Núcleo de Correição Administrativa
OGE	Ouvidoria Geral do Estado
PAE	Plano de ação educacional
PC	Plano Curricular
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PPP	Projeto Político Pedagógico
QI	Quadro Informativo de Cargo e Função Pública
RE	Regimento Escolar
RH	Recursos Humanos
RP	Relatório de Pagamento
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRE-MC	Superintendência Regional de Ensino da Metropolitana C

SIE	Serviço de Inspeção Escolar
TC	Termo de Compromisso
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 A INSPEÇÃO ESCOLAR	20
1.1 A inspeção escolar na educação brasileira	20
1.2 O Inspetor Escolar e a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	22
1.3 O inspetor escolar na Superintendência Regional de Ensino – Metropolitana C	35
1.4 Dados que evidenciam o problema	38
1.4.1 Denúncias apuradas em 2016.....	38
1.4.2 Alguns apontamentos sobre as denúncias de 2017	41
1.4.3 Análise comparativa das denúncias de 2016 e 2017	42
1.4.4 Termos de visitas	44
1.4.5 Pesquisa exploratória – questionário	51
1.4.6 Ordem de serviço	54
2 O PANORAMA ATUAL DO TRABALHO DO INSPETOR ESCOLAR NA SRE-METROPOLITANA C	57
2.1 Percurso Metodológico.....	58
2.2 Referencial teórico	62
2.3 Análise dos dados.....	73
2.3.1 Perfil dos inspetores escolares da SRE-MC.....	74
2.3.2 Sobre as condições do trabalho do inspetor escolar na SRE-MC.....	75
2.3.3 A percepção dos inspetores sobre a dimensão pedagógica	91
2.3.4 Sugestões dos inspetores escolares para o aperfeiçoamento do trabalho	95
2.3.5 O trabalho do inspetor escolar na perspectiva da direção da SRE (entrevista)	98
3 UMA PROPOSTA DE MUDANÇA NA ROTINA DO INSPETOR ESCOLAR: RUMO ÀS AÇÕES PEDAGÓGICAS	107
3.1 Instância regional: o papel da SRE-MC no aperfeiçoamento do trabalho do inspetor escolar	110
3.2 Instância do serviço de inspeção escolar	113
3.3 A instância escolar: chegando ao foco da dimensão pedagógica	116
CONSIDERAÇÕES FINAIS	121

REFERÊNCIAS.....	124
APÊNDICE A – Roteiro do questionário para os inspetores escolares (evidências).....	124
APÊNDICE B – Roteiro do questionário para os inspetores escolares (pesquisa)	131
APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semiestruturada para a Diretora da SRE	138
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	139

INTRODUÇÃO

Verificação e controle são termos frequentemente utilizados para caracterizar a inspeção. Essas funções fazem parte do trabalho do inspetor, mas não são suficientes para caracterizá-lo. O caráter fiscalizador atribuído a este profissional ao longo da história carrega um sentido pejorativo e que, por vezes, faz com que ele seja considerado como alguém hostil e ameaçador. A natureza legal das atribuições do Inspetor Escolar (IE) também é frequentemente confundida com uma postura autoritária. É sabido que o conhecimento gera poder, principalmente o conhecimento de leis e normativas e essa concepção da inspeção escolar tem sido reforçada, talvez, devido ao desconhecimento do trabalho deste profissional e também, em alguns casos, pela postura austera de alguns representantes desta categoria.

Trabalho¹ como inspetora escolar da Rede Estadual de Minas Gerais, desde 2002 e, nestes 15 anos, tenho constatado que este cargo tem a importante incumbência de garantir direitos, tais como: o acesso à educação, o cumprimento do calendário escolar, a aprendizagem do estudante, a participação da comunidade escolar, a regularidade do funcionamento do ensino e da vida funcional do servidor, a igualdade de tratamento. Ou seja, a função está relacionada à garantia dos direitos que foram estabelecidos na Constituição Federal (BRASIL, 1988), na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (BRASIL, 1996), leis nacionais e nas normativas estaduais na área educacional.

Na maioria das vezes, as legislações estaduais são elaboradas sem a participação do inspetor, mas ele é o agente público responsável pela verificação das escolas, é ele quem observa se as normas vigentes estão sendo cumpridas. De maneira geral, as políticas públicas educacionais são estabelecidas através de um texto legal que representa a concepção da equipe governamental. E, naturalmente, o contexto político influencia a postura e as ações deste profissional.

No período ditatorial, entre as décadas de 1960 e meados de 1980, a rigidez da lei exigiu uma atuação de maior controle por parte do inspetor. Nos anos 1990, o governo de Minas iniciou a implementação da gestão gerencialista que buscou eficiência nos serviços prestados à sociedade através da racionalização e enxugamento da máquina pública. Paralelamente, a política pública educacional

¹ A autora irá utilizar a primeira pessoa do singular quando se tratar da sua experiência profissional.

tinha por objetivo o sucesso da escola através do alcance de metas nas áreas pedagógica, administrativa e financeira. Nesse cenário, o trabalho do inspetor se tornou mais técnico. A Escola Sagarana, no início dos anos 2000, trouxe uma concepção de educação mais humanista, fortalecendo as características regionais (FURTADO, 2007). Em virtude dessa política educacional, o inspetor escolar passou a desenvolver um trabalho na perspectiva de orientação. A conjuntura política e o arcabouço legal têm norteado o trabalho deste agente público em toda a sua trajetória.

O material escrito sobre a inspeção escolar no Brasil é bastante escasso e a maioria apresenta a profissão como sendo burocrática e de controle. Muitos autores apresentam a burocracia como algo pejorativo à administração pública. É claro que, historicamente, a burocracia brasileira apresentou resultados insatisfatórios principalmente quanto à eficácia no serviço público, mas é preciso superar esta percepção. Chiavenato (2003, p. 262) explica de maneira simples a definição de burocracia na concepção de Max Weber:

Segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si mesmo. O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. Para ele, a burocracia é a organização eficiente por excelência (CHIAVENATO, 2003, p. 262).

O termo, na concepção weberiana, contempla muitos dos princípios da administração pública como moralidade, legalidade, impessoalidade, eficiência, razoabilidade. Por isso, a burocracia tem características importantes para a organização do serviço público, seus pressupostos trabalham de maneira oposta ao nepotismo e clientelismo, dentre outros. Nesse sentido, a visão pejorativa do termo está ligada ao senso comum, assim como o conhecimento da sociedade em relação ao trabalho da inspeção escolar.

A Constituição Federal de 1988 estabelece a educação como um direito social (BRASIL, 1988). Numa nação democrática, garantir direitos é uma incumbência do Estado e para essa função existem alguns agentes públicos, entre eles o inspetor escolar. A inspeção escolar não existe em todos os estados brasileiros, mas nos

estados em que ela se faz presente percebe-se a existência de um sistema educacional organizado que busca efetivar o direito à educação, principalmente a pública.

Em Minas Gerais, o Serviço de Inspeção Escolar tem garantido os direitos da comunidade escolar em “defesa do interesse público” (MEIRELLES, 1998), antes mesmo da constituição da Secretaria de Estado de Educação (SEE). O Poder Público também precisa fiscalizar o oferecimento dos serviços prestados à sociedade. Por isso, a inspeção escolar tem a função de fiscalização e de garantia da regularidade no funcionamento do estabelecimento de ensino.

As atribuições dos inspetores escolares no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais abrangem três dimensões da gestão escolar: administrativa, pedagógica e financeira. Essas dimensões são áreas ou facetas da gestão e não podem ser concebidas separadamente, pois estão intrinsecamente ligadas. Elas apresentam algumas ações específicas que, em certa medida, se misturam para constituir a organização da escola. Todas as dimensões são importantes e a harmonia entre elas favorece o desenvolvimento de ações eficientes. Neste sentido, o papel da inspeção é de assessorar a gestão escolar em todas as suas dimensões. Entretanto, verifica-se que esse trabalho tem se tornado cada vez mais burocrático, na intenção de responder às demandas emergenciais em detrimento de um trabalho sistemático e preventivo. Dito de outra maneira, este profissional, o inspetor escolar, tem trabalhado exaustivamente na dimensão administrativa em detrimento das outras dimensões. Pela natureza da área pedagógica, é preciso planejar as ações para alcançar o objetivo esperado: o aprendizado dos estudantes. Por isso, as ações desta dimensão devem ser sistemáticas e ter caráter preventivo. O trabalho pedagógico é a função precípua da escola e seus efeitos na aprendizagem dos alunos pode impactar na melhoria da qualidade da educação.

De acordo com o art. 64 da Lei nº 9394/1996, o inspetor escolar deve ter formação em pedagogia em nível de graduação ou pós-graduação (BRASIL, 1996). Portanto, era de se esperar que sua maior atuação fosse nessa dimensão. Sou graduada em Pedagogia e esta formação me credencia para o suporte pedagógico da escola. Mas tenho percebido que as ações pedagógicas foram sendo substituídas principalmente pelas atividades administrativas e tal constatação provocou o meu interesse nesta pesquisa.

Dentre as atividades dos inspetores consideradas administrativas é importante agregar a apuração de denúncias. Além disso, as reclamações também têm aumentado com o passar dos anos. Isso parece refletir no reconhecimento da comunidade escolar por seus direitos. Esse comportamento social é positivo, pois aponta para o desenvolvimento da democracia mineira, por outro lado, amplia apurações que não procedem, sem comprovações prévias, desperdiçando recurso público material e humano. Além disso, o desenvolvimento do Estado Democrático de Direito trouxe a necessidade da prestação de contas em relação ao recurso público, daí a inevitabilidade de fornecer dados periódicos e idôneos ao sistema para monitorar a eficácia do atendimento à população. Todas estas demandas aumentaram as tarefas administrativas do inspetor escolar.

Contudo, a dimensão pedagógica não pode ser relegada ao segundo plano, uma vez que é o eixo fundamental da escola. Diante disso, surge a seguinte questão: é possível fazer uma proposta de reorganização da rotina do inspetor escolar de maneira que a dimensão pedagógica seja contemplada sistematicamente? Para responder a esta questão, será investigada a percepção dos inspetores escolares da Superintendência Regional de Ensino (SRE) – Metropolitana C sobre sua rotina de trabalho e os motivos que impedem ou dificultam a atuação sistemática na dimensão pedagógica da escola estadual.

O objetivo geral deste estudo de caso é, portanto, propor uma reorganização da rotina de trabalho do inspetor escolar de maneira a contemplar a dimensão pedagógica na escola estadual como atribuição fundamental. E os objetivos específicos consistem em descrever as atribuições do inspetor escolar a partir da legislação vigente, apresentar as demandas de trabalho buscando demonstrar o esvaziamento das ações pedagógicas; analisar as questões que impedem o desempenho sistemático da dimensão pedagógica na escola estadual e propor ações para que o inspetor escolar possa executar as atividades da dimensão pedagógica de maneira a ampliar o espectro de contribuição às escolas públicas.

Para entender o contexto e a abrangência do trabalho do Analista Educacional/Inspetor Escolar será apresentado um breve histórico desse profissional baseado nas suas atribuições dentro do sistema educacional mineiro.

Esta dissertação está organizada em três Capítulos. No primeiro deles é apresentada a organização e a competência da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), assim como da SRE, com ênfase nas atribuições do

inspetor escolar. Em seguida, é descrito o trabalho do inspetor escolar nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira, através da análise das principais legislações que definem as atribuições a partir da década de 1980 até os dias atuais em Minas Gerais. E, finalmente, são apontadas as evidências que comprovam o esvaziamento do trabalho do inspetor escolar na dimensão pedagógica através da análise das denúncias apuradas conforme arquivo da SRE, os termos de visitas, solicitações via *e-mail* institucional e uma pesquisa exploratória realizada com os inspetores escolares no ano de 2016.

No Capítulo 2 apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa, os dados coletados e a análise deles, assim como os autores que embasaram as discussões teóricas.

No terceiro Capítulo será sugerido um plano de ação apontando um caminho possível para que o inspetor escolar da Superintendência Regional de Ensino da Metropolitana C (SRE-MC) possa dar suporte periódico ao trabalho pedagógico das escolas estaduais. A expectativa quanto ao Plano de Ação Educacional (PAE) é de que possa contribuir para o planejamento das ações do inspetor escolar de maneira que a dimensão pedagógica seja contemplada sistematicamente buscando a melhoria da qualidade da educação mineira.

1 A INSPEÇÃO ESCOLAR

O Capítulo 1 desta dissertação apresenta um breve histórico do Serviço de Inspeção Escolar na educação brasileira para contextualizar o trabalho deste profissional no Estado de Minas Gerais. Em seguida, é descrita a estrutura da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e da SRE-MC e a relação destes órgãos central e regional, respectivamente, com as atribuições do inspetor escolar numa perspectiva histórica a partir de 1983. Entender a abrangência das atribuições da inspeção escolar é fundamental para compreender a dificuldade deste profissional em responder satisfatoriamente as três dimensões da gestão escolar que são: administrativa, pedagógica e financeira. E, finalmente, são apontadas evidências sobre o esvaziamento das ações do inspetor escolar na dimensão pedagógica das escolas estaduais da SRE-MC, foco da função precípua da escola.

O objetivo deste Capítulo é mostrar a trajetória do serviço de inspeção escolar no Brasil, de forma sintética, e no Estado de Minas Gerais, de maneira a

contextualizar o trabalho desenvolvido e compreender a amplitude das atribuições deste profissional nas várias áreas de atuação.

A função de inspecionar a educação brasileira aparece antes do período imperial. Augusto (2010, p. 76) menciona que “a trajetória da inspeção, no histórico da educação no Brasil, remonta a 1.756, no exercício de um papel legitimador da estrutura burocrática, de poder do Estado, em manter a escola sob seu controle”. Neste contexto, as pessoas que exerciam tal função eram da confiança das autoridades locais. O aumento dos estabelecimentos de ensino foi estabelecendo a necessidade da organização de um sistema para o controle das atividades educacionais. Portanto, a presença do inspetor escolar foi importante na construção do sistema público de educação brasileiro, principalmente com a democratização da escola. Augusto (2010, p. 75) afirma que “a inspeção escolar é uma função bem antiga, e sua história acompanha a evolução da educação pública no país”. Neste sentido, o inspetor se tornou um agente fundamental para fiscalizar a oferta do ensino e, sobretudo, garantir o direito à educação. Na primeira seção deste Capítulo, será abordado um breve histórico da inspeção escolar na educação brasileira, apontando a importância do trabalho desse profissional na melhoria da educação.

1.1 A Inspeção Escolar na Educação Brasileira

A inspeção escolar é um cargo bastante peculiar na educação. A denominação carrega um simbolismo de uma época em que a educação era privilégio de poucos. O Estado e a Igreja constituíam as autoridades legais da sociedade. O controle foi uma característica marcante na origem desse profissional, principalmente por desempenhar o papel de representante do Estado na execução das políticas educacionais do cenário histórico. Por outro lado, é possível perceber que esse caráter fiscalizador esteve estreitamente ligado à garantia da qualidade do ensino. Carvalho e Nunes (2011, p. 3) apontam que o Decreto nº 19.890/1931 (BRASIL, 1931) já ressaltava “a importância do conhecimento e da prática pedagógica dentro da atuação da inspeção escolar”. Havia uma preocupação com a qualidade do ensino ofertado. E à medida que o país foi se transformando em uma república democrática, a inspeção escolar também sofreu modificações na maneira como desempenhava essa função. Era preciso um maior engajamento com a escola

e seus problemas, numa perspectiva de orientação quanto à maneira adequada de executar a política pública em voga.

De acordo com Barbosa (2008, p. 47):

A aprovação da LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Federal 4024/61) o Estado passa a assumir o controle do ensino primário como também do ensino médio, que até então, era da competência do órgão Federal. Sendo assim, o processo de controle do Estado se intensifica. E o Inspetor Escolar torna-se submisso às normas Estaduais, que por sua vez, são subordinadas às leis federais. A Lei Federal 4024/61, além de delegar aos Estados e ao Distrito Federal poderes para autorizar, reconhecer e inspecionar os estabelecimentos de ensino primário e médio estabelece também a qualificação do inspetor escolar (BARBOSA, 2008, p. 47).

A concepção da autora é um pouco simplista em relação ao trabalho do inspetor escolar, ele não é submisso à legislação como um mero cumpridor de leis. O arcabouço legal é o embasamento das ações do serviço de inspeção escolar levando em consideração os princípios da administração e o interesse público, garantindo direitos.

A partir da primeira LDB, a inspeção escolar passa a ser uma função regulamentada em nível nacional através de “concurso público de títulos e provas” e o profissional deve “possuir conhecimentos técnico e pedagógico” (BRASIL, 1961, s/p). A Lei Federal nº 5.692/1971 reforça em seu artigo 33 “a formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação” (BRASIL, 1971, s/p). Além disso, como mostra Barbosa (2008, p. 49), essa última “amplia o campo de ação da Inspeção Escolar, incluindo a rede particular na inspeção estadual”. Com o decorrer dos anos, os inspetores escolares receberam mais atribuições, demonstrando a importância deste profissional para o sistema de ensino brasileiro. E para Silva (2017, p. 26) o art. 46 da Lei nº 5.692/1971 reforça a “função fiscalizadora do Estado, precípua do inspetor escolar”. De maneira geral, a função fiscalizadora da inspeção escolar é entendida como algo pejorativo, como mencionado pela autora, mas ainda assim ela aponta em direção à qualidade da educação e sua garantia.

Com a promulgação da Carta Magna de 1988, a educação passa a ser compreendida como um direito social, e o Poder Público tem a obrigação de ofertar

a educação considerando alguns princípios que foram elencados no artigo 205, dentre eles a “garantia do padrão de qualidade” (BRASIL, 1988, s/p).

Finalmente, a última LDB (Lei nº 9394/1996) amplia o conceito de educação, ratifica a Constituição Federal quando afirma que a educação é um direito da sociedade e dever da família e do Estado (BRASIL, 1996, s/p). Neste sentido, a Inspeção Escolar passa a representar a garantia do direito à educação baseado nos princípios do ensino preconizados no artigo 3º da referida lei. A legislação que embasa o sistema de educação brasileiro determina o padrão de qualidade para as escolas e fornece subsídio ao trabalho do inspetor.

Em Minas Gerais, a origem da inspeção escolar é mais antiga que o surgimento da Secretaria de Educação, provavelmente a sua origem remonta entre a Lei nº 13/1835 (MINAS GERAIS, 1835) e a Lei nº 41/1892 (MINAS GERAIS, 1892). E como assevera Silva (2017, p. 22) “é possível identificar uma escassez de referências sobre o histórico de formação e a atuação do inspetor escolar no país”. Entretanto, o importante para este estudo de caso é conhecer a organização atual da Secretaria de Estado de Educação, as características gerais da Rede Estadual de Ensino e o serviço de inspeção escolar em Minas Gerais apontando as peculiaridades e características deste profissional conforme suas atribuições no âmbito do Órgão Central. Essas são informações que serão tratadas no próximo tópico.

1.2 O Inspetor Escolar e a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

Atualmente, a Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais é constituída por 3.655 escolas distribuídas em 853 municípios. A SEE/MG é subdividida em 47 SRE que monitoram as escolas públicas e privadas.

O Órgão Central ou a SEE/MG tem sede em Belo Horizonte e é constituída pelo Gabinete da Secretária de Estado, cinco assessorias (Apoio Administrativo, Gestão Estratégica e Inovação, Relações institucionais, Comunicação Social e Jurídica) e quatro Subsecretarias (Desenvolvimento da Educação Básica, Informações e Tecnologias Educacionais, Gestão de Recursos Humanos e Administração do Sistema Educacional), de acordo com o Decreto nº 45.849/2011 (MINAS GERAIS, 2011).

São competências da SEE/MG:

- I – Formular e coordenar a política estadual de educação e supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;
- II – Formular planos e programas em sua área de competência, observadas as diretrizes gerais de Governo, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG;
- III – estabelecer mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;
- IV – Promover e acompanhar as ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas e a pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, viabilizando a organização e o funcionamento da escola;
- V – Realizar a avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, gerando indicadores educacionais e mantendo sistemas de informações;
- VI – Desenvolver parcerias, no âmbito da sua competência, com a União, Estados, Municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei;
- VII – fortalecer a cooperação com os municípios, com vistas ao desenvolvimento da educação básica no Estado;
- VIII – coordenar a gestão e a adequação da rede de ensino estadual, o planejamento e a caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, o aparelhamento e o suprimento das escolas e as ações de apoio ao aluno;
- IX – Exercer a supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência.
- X – Definir, coordenar e executar as ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual, observadas as diretrizes estabelecidas pela SEPLAG;
- XI – coordenar, em articulação com a SEPLAG, a gestão das carreiras da educação;
- XII – divulgar as ações da política educacional do Estado e seus resultados, em articulação com a Subsecretaria de Comunicação da Secretaria de Estado de Governo - SEGOV; e
- XIII – exercer atividades correlatas (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Na SEE/MG existem cargos de Assistente Técnico da Educação (ATE) e Analista Educacional (ANE). Dentro do cargo de Analista, existe a função de Inspeção Escolar, este especialista é denominado Analista Educacional/Inspetor Escolar (ANE/IE). Esses profissionais são lotados nas regionais, atuam nas escolas e são os responsáveis pela comunicação entre as escolas e a SEE/MG.

O cargo de ANE/IE é provido a partir de concurso público e através de designação, com carga horária de trabalho de 40 horas semanais. Este último é um vínculo precário que é realizado, normalmente, no período de fevereiro a dezembro no ano corrente, para que as escolas não fiquem sem assistência deste profissional. Normalmente, a legislação, por exceção, libera a designação para cargos providos em concursos quando o trabalho é considerado essencial para o cumprimento de

um dever do Poder Público para com a sociedade. Este fato demonstra a imprescindibilidade do Serviço de Inspeção Escolar na educação mineira. O anexo II da Resolução nº 3.118/2016 da SEE/MG determina que, para exercer as atividades de inspeção nas escolas, é necessário ter:

- Curso de Pedagogia com habilitação em Inspeção Escolar; ou
- Curso de Pedagogia regulamentado pela Resolução do Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno – CNE/CP nº 1, de 15/5/2006; ou
- Curso de Pedagogia ou licenciatura em qualquer área do conhecimento com especialização em Inspeção Escolar (MINAS GERAIS, 2016, s/p).

Tanto na legislação nacional quanto na normativa estadual, a formação deste profissional abrange conhecimentos específicos da área educacional que o capacita, em certa medida, a assessorar a gestão escolar em suas diversas dimensões.

Como mencionado, o inspetor escolar é o elo entre o sistema e a escola que trabalha pela implementação de políticas públicas educacionais. O Estado de Minas Gerais tem, atualmente, 896 inspetores escolares, sendo 684 efetivos (ativos e adjunção) e 212 designados conforme informação da SEE/MG em 29 de agosto de 2017. Portanto, o número de inspetores atuando é abaixo do valor total, levando em consideração que parte dos 684 efetivos, um percentual não revelado se encontra fora dos Quadros da SEE/MG (adjunção).

Na visão do Conselho Estadual de Educação por meio do Parecer nº 794/1983 “a inspeção é de natureza global, funciona como um todo orgânico” (MINAS GERAIS, 1983a) e deve exercer as seguintes funções:

Função Verificadora, cuja essência consiste em examinar o cumprimento das normas que se aplicam a organização e funcionamento da escola e do ensino, nos campos administrativo e pedagógico.

(...)

Função Avaliadora, cuja essência consiste em comparar a situação concreta, real com a ideal, teórica. É no exercício desta função que a Inspeção atua como “mecanismo de avaliação” da educação escolar e da política educacional que a fundamenta.

(...)

Função Orientadora cuja essência consiste em conduzir ao conhecimento e à aplicação correta da norma tendo em vista a unidade do sistema, bem como sua coerência interna e externa. É no exercício desta função que a Inspeção atua mais especificamente como “mecanismo de comunicação” do sistema, ligando os órgãos centrais aos estabelecimentos de ensino, e como estratégia de

“assistência à execução” voltada para a informação, a orientação, a assessoria e a cooperação técnica, antes que para a vigilância e o policiamento.

Função Corretiva, cuja essência consiste em promover e/ou determinar a adoção de providências ou medidas destinadas a sanear falhas e a corrigir desvios e irregularidades na aplicação da norma. [...] as ações corretivas devem conduzir, em princípio, a uma consciência e a uma revisão crítica do “fazer pedagógico”, resultando sempre em nova postura pedagógica.

(...)

Função Realimentadora, cuja essência consiste em oferecer subsídios ao sistema de ensino, incluindo aqui o próprio subsistema de Inspeção, com vistas a um melhor ajustamento entre os “valores proclamados” e as práticas institucionalizadas (MINAS GERAIS, 1983a, s/p).

A leitura dessas funções mostra a abrangência da inspeção escolar no macro e micro do sistema de ensino mineiro. A conexão das cinco funções demonstra a natureza qualitativa do monitoramento educacional realizado pelo inspetor escolar. Defende-se, neste texto, que a qualidade da educação está diretamente ligada ao processo de ensino-aprendizagem, portanto a atuação deste especialista na área pedagógica é imprescindível. Essa atuação deve ter um caráter contínuo, preventivo e formativo.

As funções orientadora e realimentadora asseveram a importante atuação do Inspetor Escolar em relação à SEE/MG, através do *feedback* na implementação de políticas públicas. Nesta direção, assinala o Parecer do Conselho Estadual de Educação (CEE) nº 794/1983:

O conteúdo político e pedagógico da ação da Inspeção não se esgota, contudo, nas e com as atividades relativas à aplicação da norma. Também nas ações que dizem respeito à revisão ou mudança de legislação, ele deve estar presente. Para isto, é fundamental que o inspetor, à luz de uma reflexão crítica, examine a norma sob a dimensão de seu conteúdo e de sua adequação à realidade social a que se destina, dando conhecimento à administração do sistema das consequências da aplicação dessa mesma norma (MINAS GERAIS, 1983a, s/p).

O trabalho da inspeção escolar não se resume a questões legais, sobretudo porque este profissional tem formação na área educacional (Pedagogia ou outras licenciaturas) com habilitação em inspeção escolar. Esta formação pode propiciar uma visão ampla de educação com embasamento para o trabalho pedagógico. Como consequência, a Lei nº 7.109/1977 incorpora a inspeção escolar na carreira

do magistério, e estabelece que a atribuição deste profissional “compreende a orientação, assistência e o controle em geral do processo administrativo das escolas, e, na forma do regulamento, **do seu processo pedagógico**” (MINAS GERAIS, 1977, s/p, grifo nosso). Em 1983, é publicada a Resolução do CEE nº 305 definindo que “o exercício da inspeção no Sistema Estadual de Ensino constitui direito e dever do Estado” além de detalhar suas funções (MINAS GERAIS, 1983b).

Vale enfatizar que o Parecer do CEE nº 794/1983 foi o precursor da resolução que dividiu o trabalho do inspetor em duas modalidades: regular e especial (MINAS GERAIS, 1983a). A inspeção regular é o trabalho cotidiano deste profissional, o que ele deve verificar, orientar e, se necessário, corrigir em relação aos estabelecimentos de ensino que visita. A outra denominada especial é realizada a partir da necessidade do Poder Público através de Ordem de Serviço e normalmente ocorre com mais de um inspetor.

A Resolução do CEE nº 457/2009 amplia ainda mais as atribuições do inspetor escolar em relação à qualidade do ensino visando à área pedagógica e também à financeira (MINAS GERAIS, 2009). Nesse ponto, o trabalho do inspetor escolar vai permear as três dimensões da gestão escolar estadual: administrativa, financeira e pedagógica.

A percepção de que a inspeção escolar tem atribuições muito amplas e complexas tem sido apontada pelo CEE desde 1983, quando do registro do Parecer nº 794/1983:

É comum encontrar-se, em documentos e estudos relativos à inspeção, Capítulos, seções, itens voltados para as atribuições do inspetor. São via de regra, listas exaustivas de afazeres que, buscando esgotar o trabalho do inspetor, acabam por comprometer-lhe a visão e os limites de sua própria ação. Assim, é que, desorientados em meio à multiplicidade de atribuições, os inspetores ou extrapolam os limites de seu campo de atuação e se lançam na área administrativa [...] ou se recolhem a faixas muito estreitas, restringindo suas ações apenas às atividades de verificação, prejudicando o funcionamento do sistema. [...] Daí porque talvez seja conveniente e oportuno começar o sistema a repensar o processo de definição e assunção de responsabilidade do inspetor. [...] A grande carência é a do inspetor-educador, aquele profissional que não apenas fiscaliza a vida da escola, mas que dela participa como educador verificando, avaliando, orientando, corrigindo e recriando a sua realidade. [...] Assim, as atribuições do inspetor devem ser pensadas ou definidas tendo-se em conta a dimensão de educador do inspetor e o novo desempenho que se espera deste profissional; e todo o sistema há que se organizar para funcionar sob esta perspectiva (MINAS GERAIS, 1983a, s/p).

O inspetor escolar trabalha nos âmbitos micro e macro do sistema mineiro de ensino. Os estabelecimentos de ensino são considerados como parte do microsistema porque representa a ponta desta engrenagem, o motivo da existência do macrosistema. O macro abrange a organização deste sistema, aqueles que idealizam as políticas públicas baseadas nas necessidades do micro, que são as Superintendências Regionais de Ensino e a Secretaria de Estado de Educação. O Parecer do CEE destaca a inspeção escolar como elo entre o macro e microsistema, utilizando inclusive o termo “processo”:

Pode-se pensar na Inspeção como um processo usado pela administração do sistema para assegurar a comunicação entre os órgãos centrais e unidades operacionais e vice-versa, tendo em vista a verificação e avaliação do cumprimento da legislação do ensino e a conseqüente orientação, correção e realimentação das ações, sempre com a preocupação última de se obter a melhoria da educação escolar (MINAS GERAIS, 1983a, s/p).

A cada ano, as demandas administrativas têm aumentado, assim como as manifestações na educação. O crescimento dessas tarefas tem diminuído o suporte do inspetor escolar na área pedagógica. O aumento da quantidade de alunos nas escolas impactou o trabalho do inspetor trazendo dificuldades no atendimento adequado aos estabelecimentos de ensino, uma vez que, o quantitativo de cargos desse profissional não acompanhou o crescimento da rede. Esta situação é possível ser constatada a partir dos dados da Tabela 1:

Tabela 1 - Sistema de Educação de Minas Gerais - Série histórica

Ano	Escolas	Alunos	Municípios	Nº de cargos Inspetor Escolar	Relação aluno/IE	Relação escola/IE
1981	18.433	2.538.798	722	790	3.214 alunos por IE	Escola: 23 por IE
1986	18.522	3.561.397	723	940	3.789 alunos por IE	Escola: 20 por IE
1991	18.974	3.924.100	756	1101	3.564 alunos por IE	Escola: 17 por IE
1997	19.279	4.781.464	853	942	5.076 alunos por IE	Escola: 20 por IE
1998	18.297	5.516.290	853	790	6.983 alunos por IE	Escola: 23 por IE
2015	16.461	4.624.599	853	790	5.854 alunos por IE	Escola: 21 por IE

Fonte: Tabela elaborada pela autora².

Na Tabela 1 é possível verificar como o Sistema Educacional de Minas Gerais foi crescendo desde a década de 1980, embora seja possível verificar que o número de escolas tenha diminuído a partir de 1998. Por outro lado, o número de municípios aumentou. Pelos dados desta Tabela fica claro o aumento do trabalho do inspetor de acordo com o aumento da rede, mas a quantidade de profissionais continua a mesma desde 1998. Ou melhor, o quantitativo de inspetores escolares é o mesmo desde a década de 1980, embora a quantidade de alunos tenha aumentado em 82% em 2015, passando de 3.214 alunos para 5.854 alunos por IE.

As atribuições dos inspetores escolares foram aumentando com o passar dos anos e se tornando cada vez mais complexas. Para melhor compreensão, são apresentados três Quadros constando as competências deste profissional em Minas Gerais no período de 1983 até o presente momento, além disso, cada Quadro mostra uma dimensão da gestão educacional. Da década de 1980 até os dias atuais foram criadas seis principais legislações estaduais que abordaram as atribuições do Inspetor Escolar. O Quadro 1 apresenta as atribuições do Inspetor Escolar na dimensão administrativa.

Quadro 1 - As Atribuições do Inspetor Escolar/ Dimensão Administrativa

(Continua)

Resolução do CEE nº 305/1983	Resolução da SEE nº 7149/1993	Resolução da SEE nº 11/1999 e Resolução da SEE nº 152/2001	Lei nº 15.293/2004	Resolução da CEE nº 457/2009
Verificar cursos em funcionamento, atos de autorização e de reconhecimento.	Verificar aplicação de normas: atos autorizativos.	Orientar escola nos processos de criação, autorização, reconhecimento (escolas).	Orientar processos de criação, autorização de funcionamento (escolas).	Conhecer os cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação.
Manter regularidade do arquivo e da escrituração escolar	Manter regularidade do arquivo e da escrituração escolar.	Verificar autenticidade de diplomas e HE ³	Orientar, assistir e controlar o processo administrativo das escolas.	Garantir a regularidade da escrituração escolar
Não consta	Auxiliar plano	Não consta		Não consta

² Para construção dessa tabela foram utilizados dados do Censo Escolar expostos em Amado (1998), além de IBGE (2015) e dados SEE/MG.

³ Histórico Escolar (HE).

	capacitação RH ⁴ .		
Não consta	Não consta.	Acompanhar o atendimento dos alunos cadastrados	Não consta
Verificar o cumprimento das normas (gratuidade do ensino de 1º grau e bolsas de estudo).	Verificar o cumprimento da gratuidade do ensino.	Verificar e proibir a cobrança de taxas de matrícula.	Garantir o cumprimento das normas (gratuidade da educação básica)
Orientar (dificuldades, falhas ou omissões)	Não consta	Não consta	Orientar (dificuldades, falhas ou omissões)
Adotar e determinar medidas destinadas à solução de problemas ou ao saneamento de irregularidades apuradas no estabelecimento	Propor aplicação penalidades em situações de irregularidade	Não consta	Adotar e determinar medidas destinadas à solução de problemas ou ao saneamento de irregularidades
Proceder à suspensão, total ou parcial, ad referendum do órgão superior, de atividades escolares (desacordo com as disposições legais ou regulamentares)	Não consta	Adotar medidas necessárias à suspensão e encerramento de escolas	Proceder à suspensão <i>ad referendum</i> do órgão superior, de atividades escolares (desacordo com as disposições legais ou normativas)
Indicar medidas saneadoras ou corretivas cabíveis, em cada caso.	Propor aplicação de penalidades e participar de sindicâncias e processos administrativos.	Indicar medidas saneadoras e corretivas e participar de sindicância.	Indicar medidas saneadoras ou corretivas e participar de sindicâncias e processos administrativos
Não consta	Organizar o cadastro escolar.	Não consta	Não consta
Não consta	Orientar sobre o colegiado, analisar Quadro de	Analisar Quadro de pessoal, fortalecer gestão democrática, sugerir formas	Não consta

⁴ Recursos Humanos (RH).

	peçoal.	exequíveis da legislação e política públicas		
Não consta	Não consta	Fluxo regular de comunicação	Fluxo correto e regular de informações entre as escolas, órgãos regional e central	Fluxo correto e regular de informações entre as escolas, órgãos regional e central

Fonte: Minas Gerais, 1983b; 1994; 1999; 2001; 2004; 2009. Quadro elaborado pela autora.

Na observação do Quadro 1, é possível perceber o crescimento das competências do inspetor escolar a partir dos anos 1990 com o aparecimento da gestão pública gerencialista. Anteriormente, a área de atuação do Inspetor abrangia a área administrativa e pedagógica, e aos poucos foram sendo estabelecidas atividades na área financeira, como consta no Quadro 2. Contudo, foi a Lei sobre o Plano de Carreira de 2004 que colocou o inspetor escolar em uma carreira tipicamente administrativa, denominada Analista Educacional, e ampliou definitivamente suas atribuições nas três dimensões (MINAS GERAIS, 2004). É importante ressaltar que o inspetor escolar passou a ser Analista Educacional embora permaneça na carreira do magistério (MINAS GERAIS, 1977). Essa dualidade parece apontar para a falta de entendimento do próprio sistema sobre a natureza do trabalho do inspetor escolar. Conforme item 6.14 do anexo II da Lei nº 15.293/2004, consta como atribuições:

Orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas, do seu processo pedagógico; orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas; garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos e responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE (MINAS GERAIS, 2004, s/p).

Quando analisamos a Lei nº 15.293/2004, percebemos que o inspetor escolar é um subitem do cargo de Analista Educacional, ou seja, o cargo de analista não abrange a natureza do cargo inspetor escolar porque o primeiro caracteriza um grupo de servidores que trabalham em áreas específicas: pedagógica, administrativa ou financeira. Mas o inspetor escolar trabalha nas três áreas, nesse sentido, a

própria lei teve que fazer um “desvio” para constar a especificidade deste cargo. Surge então, a ampliação das atribuições do inspetor escolar. A utilização das expressões “controle do processo administrativo e pedagógico” e “garantia de regularidade em todos os aspectos” aumenta demasiadamente o trabalho do inspetor escolar principalmente nas escolas estaduais. Garantir significa ser responsável, afiançar, fazer algo acontecer com certeza.

O Quadro 2, a seguir, apresenta as atribuições no campo financeiro das escolas estaduais. Esta dimensão é bastante complexa, pois o inspetor escolar não tem formação em contabilidade ou área correlata, o que implicaria em uma formação continuada para atender às demandas dessa dimensão.

Quadro 2 - As Atribuições do Inspetor Escolar/ Dimensão financeira

Resolução do CEE nº 305/1983	Resolução da SEE nº 7149/1993	Resolução da SEE nº 11/1999 e Resolução da SEE nº 152/2001	Lei nº 15.293/2004	Resolução da CEE nº 457/2009
Não consta	Propor criação de registro da caixa escolar	Não consta	Garantir a regularidade do funcionamento das escolas	Verificar funcionamento da caixa escolar
	Orientar organização e funcionamento da caixa escolar	Atender às solicitações para solução de problemas relacionados ao financeiro		
	Orientar participação do colegiado na caixa escolar	Não consta		
	Auxiliar a direção na identificação de possíveis fontes de recursos ou estratégias para sua obtenção e aplicação	Não consta		
	Propor celebração de convênios e conhecer legislação sobre assunto	Não consta		
	Não consta	Orientar sobre aquisição e alienação de bens patrimoniais		

Fonte: Minas Gerais, 1983b; 1994; 1999; 2001; 2004; 2009. Quadro elaborado pela autora.

Como discutido anteriormente, as Resoluções do CEE apresentam atribuições mais amplas e com maior complexidade. Entre a resolução de 1983 e a de 2009, é possível destacar o aumento das atividades do inspetor em relação à área pedagógica, incluindo normas curriculares, implementação do projeto político-pedagógico, desempenho dos alunos e conseqüentemente, a garantia do padrão de qualidade do ensino. Também foi acrescida atribuição na área financeira com a frase generalizante “funcionamento da caixa escolar”. Para que a caixa escolar funcione, é preciso que ela seja constituída, que os órgãos de fiscalização e de acompanhamento sejam estabelecidos (conselho fiscal, comissão de licitação, colegiado escolar) e tenham clareza quanto às suas competências. Além disso, o gestor escolar precisa entender como utilizar cada recurso, entender a diferença entre recurso vinculado e discricionário e também compreender com profundidade o processo de prestação de contas. Enfim, são várias as ações necessárias para que a caixa escolar funcione adequadamente embasada na legislação vigente. Entretanto, a resolução não especifica quais são os limites da competência do inspetor no financeiro, levando a distorções e entendimentos diferenciados sobre a responsabilidade deste profissional nesta área.

Por outro lado, as Resoluções elaboradas pela SEE/MG nos anos 1993, 1999 e 2001 apresentam maior detalhamento das competências do Serviço de Inspeção Escolar, dando ênfase ao trabalho pedagógico. Também especifica as funções de natureza administrativa e reduzem a área financeira a orientações em caso de solicitação da escola e aos bens patrimoniais. A lei de 2004 apresenta de maneira concisa as responsabilidades do inspetor, entretanto, utiliza verbos complexos como assistir, controlar, responsabilizar, garantir, tais verbos levam a um aumento dos encargos deste profissional de maneira considerável. O uso da expressão “regularidade do funcionamento das escolas em todos os aspectos” alarga a abrangência das atribuições do inspetor escolar.

E, finalmente, o Quadro 3 mostra as atribuições do inspetor escolar na dimensão pedagógica.

Quadro 3 - As Atribuições do Inspetor Escolar/ Dimensão Pedagógica

Resolução do CEE nº 305/1983	Resolução da SEE nº 7149/1993	Resolução da SEE nº 11/1999 e Resolução da SEE nº 152/2001	Lei nº 15.293/2004	Resolução do CEE nº 457/2009
-------------------------------------	--------------------------------------	---	---------------------------	-------------------------------------

Não consta	Orientar conquista da autonomia da escola: PDE ⁵ , PPP ⁶ , PC ⁷ , CE ⁸ , RE ⁹ (elaboração, discussão e implementação), analisar os resultados avaliação.	Auxiliar na elaboração PPP, RE, analisar resultados avaliação.		Normas curriculares, construção e implementação da PPP e analisar resultados das avaliações.
Não consta	Orientar realização de estudos e pesquisa para melhoria da qualidade do ensino.	Assessorar equipe pedagógica em projetos e experiências pedagógicas para melhoria do ensino, propor alternativas para atender diferenças individuais (alunos).	Orientar, assistir e controlar o processo pedagógico das escolas e garantir regularidade e funcionamento das escolas.	Garantia do padrão de qualidade do ensino.
Verificar prédio, instalações, equipamentos e material didático e situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente.	Orientar a acompanhar processos de criação, organização, reorganização de escolas.	Verificar espaço físico e funcional da escola para função pedagógica.		Verificar situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático e situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente.

Fonte: Minas Gerais, 1983b; 1994; 1999; 2001; 2004; 2009. Quadro elaborado pela autora.

Na década de 1990, as atribuições relativas à dimensão pedagógica eram mais específicas e apresentavam um direcionamento mais direto ao processo pedagógico da escola. As resoluções do CEE são mais genéricas em relação a esta área de atuação. Este direcionamento das normativas impacta na postura do inspetor escolar. Embora as resoluções do CEE sejam mais gerais, utilizam termos mais complexos como “garantia”.

⁵ Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

⁶ Projeto Político Pedagógico (PPP).

⁷ Plano Curricular (PC).

⁸ Calendário Escolar (CE).

⁹ Regimento Escolar (RE).

Atualmente, as atribuições do inspetor escolar são determinadas pela Lei nº 15.293/2004 (MINAS GERAIS, 2004) e a Resolução do CEE nº 457/2009 (MINAS GERAIS, 2009) tendo sido as outras revogadas pelas vigentes. Na evolução histórica das competências do inspetor escolar apresentada nos Quadros 1, 2 e 3, foi possível perceber que o caráter fiscalizador desta função foi enfatizado ou reduzido conforme o contexto político-econômico do governo estadual. Este profissional é responsável pela implementação das políticas públicas educacionais e pelo fornecimento dos dados das escolas ao sistema de ensino, portanto, a forma como o Órgão Central prioriza as demandas de trabalho da inspeção escolar pode, em certa medida, determinar a postura do inspetor nas instituições de ensino. A gestão patrimonialista do sistema educacional, principalmente até os anos 1980, levou ao desenvolvimento de um profissional mais fiscalizador.

A partir dos anos 1990 e parte dos anos 2000, com a implantação e consolidação da gestão gerencialista na administração pública brasileira, o inspetor foi impelido a buscar resultados nas ações das escolas, através de um trabalho baseado em metas a serem alcançadas independentemente das condições das instituições e do investimento financeiro. Naquele período, houve também a implantação e consolidação das avaliações sistêmicas com ranqueamento dos estabelecimentos de ensino e das políticas de responsabilizações dos atores escolares através das premiações pela proficiência dos alunos. Paralelamente, as escolas públicas foram incentivadas a buscar a autonomia pedagógica juntamente com a descentralização financeira na concepção da gestão democrática. De maneira geral, o trabalho da inspeção escolar parece ser influenciado pelo contexto governamental e pelas demandas existentes.

A dimensão pedagógica é essencial dentro de um estabelecimento de ensino, e é ela que vai dar o direcionamento da concepção de educação, de avaliação e do processo ensino-aprendizagem. Portanto, o suporte da inspeção escolar neste aspecto é bastante relevante. Nos últimos anos, a demanda da área administrativa e de apuração de denúncias tem diminuído a atuação do inspetor escolar junto ao trabalho pedagógico. O esvaziamento do papel deste profissional nessa dimensão pode reforçar o entendimento equivocado a respeito do caráter fiscalizador. As ações pedagógicas guardam um viés subjetivo quando direciona o trabalho docente de acordo com a necessidade do aluno. Por outro lado, a dimensão administrativa é pautada em normativas inequívocas com procedimentos diretos,

portanto pode levar a percepção de ser um trabalho mais legalista e menos compassível. A reorganização da rotina do inspetor escolar visando a um trabalho sistemático na dimensão pedagógica da escola pode auxiliar na melhoria do desempenho dos alunos assim como consolidar a garantia do direito a uma educação de qualidade numa perspectiva dialógica. Na concepção de Paulo Freire, na perspectiva dialógica a relação com o outro privilegia a construção do conhecimento e proporciona o desenvolvimento do respeito mútuo. O diálogo é o caminho para a construção da cidadania (GADOTTI, 2000).

O próximo tópico trata do trabalho do inspetor escolar na SRE-MC e apresenta a organização e competência da regional. Também é descrita a organização dos setores de trabalho dos Inspectores Escolares.

1.3 O Inspetor Escolar na Superintendência Regional de Ensino – Metropolitana C

As SRE são constituídas pelo Gabinete, Diretoria de Pessoal, Diretoria Educacional, Diretoria Administrativa e Financeira, Apoio Jurídico e Serviço de Inspeção Escolar. As regionais representam a descentralização da SEE/MG nas várias regiões mineiras e esta organização propicia um atendimento mais regionalizado e mais próximo das escolas de cada circunscrição. As diretrizes das políticas educacionais são determinadas pelo Órgão Central, mas a operacionalização é realizada pelas regionais e as escolas pertencentes a elas.

A SRE-MC conta com 35 Analistas Educacionais/Inspectores Escolares que trabalham em 168 escolas estaduais distribuídas em 12 municípios, a saber: Belo Horizonte, Confins, Jaboticatubas, Lagoa Santa, Morro do Pilar, Pedro Leopoldo, Ribeirão das Neves, Santa Luzia, Santana do Riacho, São José da Lapa, Taquaraçu de Minas e Vespasiano.

A SRE tem as seguintes competências:

- I – Promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado;
- II – Orientar as unidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;

- III – coordenar o funcionamento da inspeção escolar, promovendo a sua articulação com os analistas educacionais na gestão pedagógica das escolas;
- IV – Coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;
- V – Planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;
- VI – Fomentar e acompanhar a celebração e a execução de convênios, contratos e termos de compromisso;
- VII – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento;
- VIII – orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual;
- IX – Coordenar as ações da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado; e
- X – Coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

O Analista Educacional/Inspetor Escolar, quando efetivo é lotado em uma regional, mas sua atuação ocorre, principalmente, nos estabelecimentos de ensino da rede pública e privada e nos órgãos municipais sem sistema próprio.

A SRE-MC possui em sua organização um setor de Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar e o coordenador é um inspetor escolar, mas ambos estão vinculados e subordinados ao gabinete da regional. É de competência da regional organizar a divisão das escolas para cada profissional. O agrupamento de escolas estaduais, municipais e particulares é nomeado “setor de trabalho”.

A Resolução da SEE/MG nº 3.428/2017 estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar em Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2017). Em conformidade com a legislação vigente, a direção da regional juntamente com o Serviço de Inspeção Escolar organizou os setores com as escolas que deveriam ser acompanhadas por esse serviço. Na SRE/MC há 168 escolas estaduais, 194 particulares e 88 municipais, para serem distribuídas entre 33 inspetores escolares. O que equivale dizer que foram constituídos 33 setores compostos, em média, de cinco estaduais, seis particulares e três municipais resultando em 14 estabelecimentos de ensino por inspetor escolar, conforme informação da Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar. No caso da Metropolitana C, existe o quantitativo de 36 inspetores escolares; esse número de profissionais que constituem a regional é denominado “comporta”. Portanto, o “comporta” de Inspetores Escolares da SRE-MC são 36 inspetores distribuídos nas seguintes funções: 33 setores com escolas, dois inspetores escolares de apoio à Coordenação

e um inspetor escolar atuando como presidente da Comissão de Apuração de Processo Administrativo Disciplinar que se dedica à apuração de processos instaurados pelo Núcleo de Correição Administrativa (Nucad). Os inspetores de apoio permanecem internos de maneira a organizar as demandas dos outros inspetores, fazer atendimentos àqueles que procuram a regional e às escolas que estão sem esse profissional por conta de afastamentos por licença para tratamento de saúde, férias-prêmio, entre outros. A organização dos setores leva em consideração o município e a proximidade entre as escolas, sempre que possível. Existem setores montados com mais de um município devido ao número pequeno de escolas em algumas localidades. A escolha do setor para o trabalho do inspetor escolar é realizada através da classificação entre os profissionais, seguindo os critérios a seguir:

- I – Maior tempo de exercício na Superintendência Regional de Ensino de sua lotação, o detentor de cargo efetivo de Inspetor Escolar – ANE/ IE, excetuado o tempo utilizado para aposentadoria;
- II – Maior tempo de exercício na Secretaria de Estado de Educação, o detentor de cargo efetivo de Inspetor Escolar – ANE/IE, excetuado o tempo utilizado para aposentadoria;
- III – maior idade. (MINAS GERAIS, 2017, s/p).

O inspetor escolar pode ficar até três anos no mesmo setor, depois desse tempo é necessário o rodízio para resguardar a qualidade do trabalho. O trabalho é organizado por meio de um calendário semelhante ao das escolas, sendo 30 dias de férias regulamentares consecutivas, normalmente no mês de janeiro e trinta dias alternados, que são denominados recessos escolares. Por isso, o inspetor escolar trabalha, em média, 200 dias por ano, assim como os servidores das escolas estaduais pertencentes ao Quadro do magistério, que são os professores, especialistas, diretores e vices.

De maneira geral, o inspetor escolar atua na implementação de políticas públicas, sendo o elo entre as escolas e a regional, apurando denúncias de vários canais como: Disque Educação (DE), Ouvidoria Geral do Estado (OGE) e Fale Conosco (FC), autorizando e reconhecendo cursos das escolas da rede privada e pública e respondendo a demandas de todas as diretorias e do gabinete da SRE.

Considerando o exposto nos três subitens anteriores, nos quais foi apresentado o cenário do inspetor escolar na SRE-MC a partir do contexto nacional,

entende-se como necessário, para sustentar o caso de gestão, apresentar evidências que confirmem ou refutem a hipótese sobre a escassa operacionalização de ações pedagógicas nas escolas estaduais.

A próxima seção apresenta as evidências levantadas sobre o esvaziamento da dimensão pedagógica no trabalho cotidiano do inspetor escolar.

1.4 Dados que evidenciam o problema

Como já foi apontado nas seções anteriores, o cargo do inspetor escolar passou por algumas mudanças desde a sua regulamentação no Estado de Minas Gerais. A discussão sobre as atribuições deste profissional tem sido tratada em diversas legislações que são direcionadas conforme o contexto político do Poder Público. O impacto das normativas na condução do trabalho do inspetor escolar é muito grande e por isso ele é visto de maneira hostil pelos profissionais da escola. Por outro lado, a crescente demanda de denúncias a serem apuradas pelo Serviço de Inspeção Escolar pode demonstrar que a sociedade, de maneira geral, tem entendido a mais importante competência deste profissional: garantir direitos. Por isso, a comunidade escolar busca ser ouvida nas reclamações. Se entendermos que o aumento das denúncias é um indicativo de um caráter mais participativo e reivindicatório por parte da sociedade, então essa demanda pode ser positiva e até mesmo pedagógica. Por outro lado, o processo de apuração, de confecção de relatório e de orientação da medida saneadora tem gasto um percentual alto da carga horária de trabalho do inspetor escolar. E nessa direção também se encontram as demandas da área administrativa.

Nas próximas subseções serão apresentadas as evidências por assunto que indicam o esvaziamento das ações do inspetor escolar na dimensão pedagógica da gestão educacional estadual no ano de 2016. Apenas em relação às denúncias, foi realizada também análise do ano de 2017. As seções posteriores apontam denúncias apuradas, o registro do trabalho nos termos de visitas, a pesquisa exploratória realizada com os inspetores e as ordens de serviço encaminhadas via *e-mail* institucional.

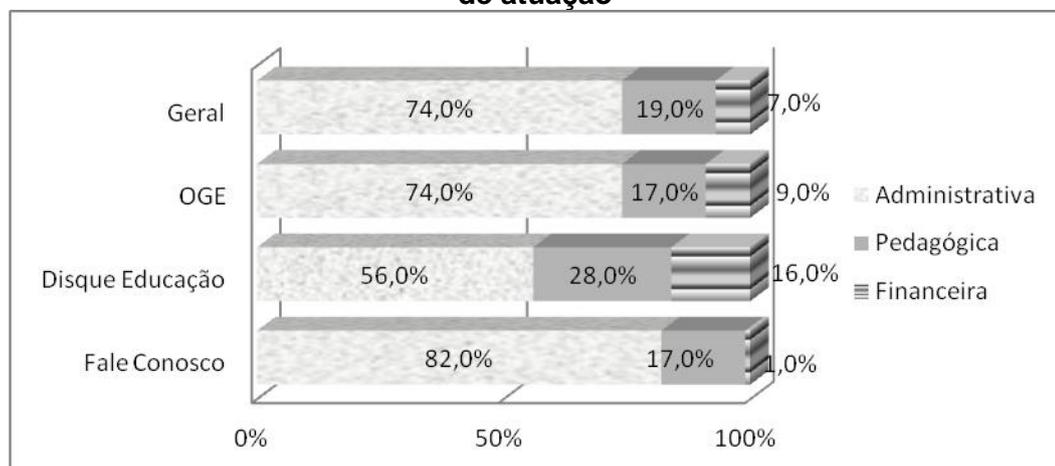
1.4.1 Denúncias Apuradas em 2016

Além das atribuições descritas pela Lei nº 15.293/2004 (MINAS GERAIS, 2004), os inspetores escolares são os representantes da SEE/MG nas unidades escolares e, por isso, são os responsáveis por apurar denúncias realizadas pela população em geral via diversos canais de comunicação: Ouvidoria Geral do Estado, Fale Conosco, Disque Educação, protocolo na SRE e *e-mail* institucional.

Talvez o maior desafio para que o inspetor escolar possa dar o suporte na área pedagógica esteja nas várias atribuições que ele tem e na demanda significativa em relação à apuração de denúncias. É importante salientar que essas manifestações abrangem vários assuntos afetos à escola: designação, relacionamento interpessoal no ambiente escolar, situação de caixa escolar, vida funcional, gestão, situação ocorrida com aluno de ordem disciplinar, infracional e pedagógica, dentre outros. Além de apurar e resolver a situação, o inspetor tem a responsabilidade de responder por escrito, através de relatório minucioso, demandando muito tempo nesse trabalho.

A SRE-MC possui arquivo das denúncias relativas à Ouvidoria Geral do Estado, Fale Conosco e Disque Educação, a partir do ano de 2015, entretanto, apenas em 2016 houve o registro do assunto das reclamações, por isso, são apresentadas como evidências apenas as desse último ano. No ano de 2016, foram apuradas 367 OGE, 285 DE e 188 FC, totalizando 840 denúncias para 33 Inspectores Escolares, compreendendo média de 25 reclamações para cada um. O Gráfico 1 apresenta a divisão das denúncias por campo de atuação: pedagógica, administrativa e financeira.

Gráfico 1 - Denúncias apuradas no ano de 2016 pelos inspetores escolares por área de atuação



Fonte: Gráfico elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela SRE-MC, 2018.

O Gráfico 1 mostra que mais de 70% das reclamações realizadas são relativas à área administrativa, o que representa quase quatro vezes mais do que aquelas relativas à área pedagógica. Este dado demonstra que a maior carga horária de trabalho do inspetor escolar é consumida em apuração de denúncias principalmente no campo administrativo. A apuração de denúncias tem certa formalidade, é preciso ir ao local da reclamação (verificação *in loco*), levantar as provas da situação (documental, testemunhal), resolver o problema (medidas saneadoras) e confeccionar relatório descrevendo o que foi realizado. Partindo deste procedimento, podemos ponderar que um prazo de três dias seria razoável para cada averiguação, levando em consideração, que dependendo da complexidade da reclamação, esse período pode aumentar ou diminuir. Se, no ano de 2016, cada inspetor teve que apurar 25 denúncias, então, ele gastou, em média, 75 dias de trabalho para fazer esse serviço. Conforme o calendário próprio, no ano de 2016, este profissional trabalhou 201 dias. Restando, então, 126 dias para fazer todas as outras atribuições de sua competência.

O inspetor escolar também é responsável por fazer processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos em escolas da rede pública e privada; credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras (rede particular). Conforme informação da servidora da Divisão de Atendimento Escolar (Divae). No ano de 2016, os inspetores da SRE-MC participaram de 93 processos. É importante ressaltar que esses processos são considerados como inspeção especial e por isso é preciso constituir uma comissão de profissionais, com mínimo de dois integrantes. Além disso, alguns desses processos são mais complexos como é o caso da autorização e reconhecimento de curso.

No primeiro, é necessário que os inspetores visitem o local onde se pretende funcionar uma escola para que seja verificado se possui infraestrutura adequada ao nível de ensino que deseja ofertar, se os professores são habilitados para a função, se o acervo da biblioteca está adequado e todos os detalhes importantes para que o estabelecimento de ensino possa funcionar dentro de um padrão de qualidade. Após essas constatações, faz-se o relatório com parecer favorável ou desfavorável à criação do curso em epígrafe, baseado em justificativas e comprovações.

O segundo é ainda mais elaborado, porque os inspetores escolares irão verificar se a escola funcionou durante cinco anos de maneira adequada e dentro

das normas legais, garantindo o direito à população a uma educação de qualidade. Para isso, é imprescindível a verificação *in loco* das instalações, da habilitação de todos os profissionais da escola durante o período de cinco anos, análise dos diários de classe para comprovar que houve a carga horária ministrada, assim como o cumprimento do calendário escolar, se toda a escrituração preserva a vida escolar e como o trabalho pedagógico foi desenvolvido. Então, é confeccionado um relatório no qual haverá um parecer favorável ou desfavorável ao reconhecimento do curso.

Entendendo a especificidade do trabalho, é possível fazer a seguinte ponderação: se cada processo tem dois inspetores, então dobra a quantidade de trabalho por pessoa, totalizando 186 processos. São 186 processos divididos por 33 inspetores, resultando em seis processos por profissional. Considerando um prazo mínimo de três dias por processo, seria então admissível pensar que cada inspetor gastaria mais 18 dias. Somente com estas duas atribuições, os inspetores utilizaram 93 dias de trabalho. Restando 108 dias para o trabalho nas outras atribuições. Nessa perspectiva, pode-se deduzir que o suporte deste profissional na área pedagógica da escola estadual fica restrito a situações pontuais.

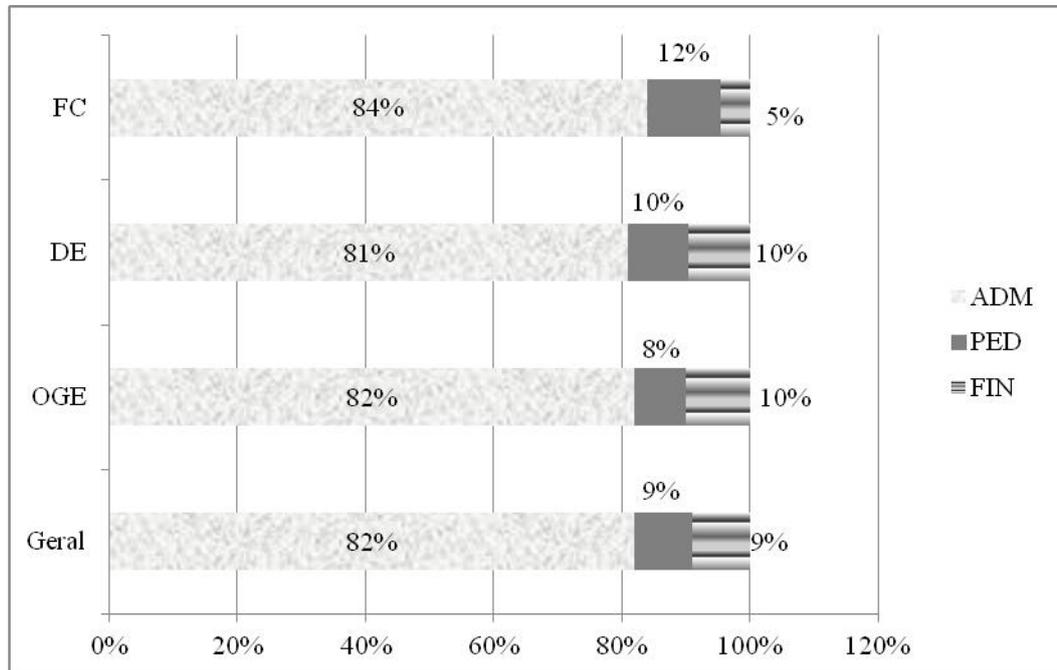
1.4.2 Alguns Apontamentos sobre as Denúncias de 2017

No ano de 2017, a SRE-MC teve 767 denúncias, sendo 175 oriundas do FC, 353 da OGE e 239 advindas do DE. Diante deste montante de manifestações, os inspetores escolares foram responsáveis por apurar média de 23 reclamações no ano analisado.

Este quantitativo de denúncias perfaz 69 dias de trabalho do inspetor escolar, baseado na estimativa de cálculo da seção anterior. No ano de 2017, o calendário do inspetor escolar constava 201 dias de trabalho, portanto 34% da carga horária foram desenvolvidas na atividade de apuração de denúncias.

O Gráfico 2 apresenta a divisão das denúncias por campo de atuação: pedagógica, administrativa e financeira.

Gráfico 2 - Denúncias Apuradas em 2017 pelos Inspectores Escolares por Área de Atuação



Fonte: Gráfico elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela SRE-MC, 2018.

O Gráfico 2 mostra que no ano de 2017, a maioria das manifestações apuradas foi relativa à dimensão administrativa perfazendo o percentual de 82%. E apenas 18% atingiram as dimensões pedagógica e financeira juntas. Nesta constatação, fica claro que os assuntos administrativos ocorrem quatro vezes mais que as outras áreas juntas. Portanto, a carga horária de trabalho do inspetor na apuração de denúncias ocorre em maior frequência na dimensão administrativa.

A próxima subseção apresenta o quantitativo de denúncias apuradas nos anos de 2016 e 2017, mostrando também as divergências e consonâncias relativas aos temas recorrentes.

1.4.3 Análise Comparativa das Denúncias de 2016 e 2017

Nas subseções anteriores foi constatado o alto percentual de denúncias, principalmente na dimensão administrativa, tanto no ano de 2016 quanto em 2017. A seguir, será apresentado o comparativo da quantidade de manifestações nos anos de 2016 e 2017, e os temas recorrentes destas denúncias. O Quadro 4 mostra a quantidade de denúncias recebidas e apuradas pela SRE-MC em 2016 e 2017,

divididas em três canais de comunicação: Fale Conosco, Disque Educação e Ouvidoria geral da Estado.

Quadro 4 – Quantitativo de denúncias – SRE-MC – 2016 e 2017

Canal de comunicação	Ano	
	2016	2017
FC	188	175
OGE	367	353
DE	285	239
Total	840	767

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela SRE-MC, 2018.

No Quadro 4 é possível perceber que em 2017 houve uma queda de 9% em relação à quantidade de denúncias do ano de 2016. É preciso verificar se existe algum motivo ou ação intencional desenvolvida por parte da regional para justificar tal redução. Apesar de parecer pequeno o percentual, representa 73 manifestações a menos. Baseado nos cálculos que foram realizados na seção 1.4.1, no ano de 2017, cada inspetor escolar teve em média 13 dias a mais para fazer outras atividades em relação ao ano de 2016. Portanto, havendo ações concretas e intencionais que fundamentam a diminuição das denúncias, o aperfeiçoamento delas e seu monitoramento pode levar uma moderação significativa ao longo dos anos posteriores.

A pesquisadora analisou as denúncias de 2016 e 2017 classificando-as em 9 temas. São elas: gestão escolar, aluno, servidor, professor, diretor, escola municipal, escola particular, designação/atribuição de aulas e assuntos específicos. A seguir será apresentada a abrangência de cada assunto:

- 1-Gestão escolar: relativos às dimensões da gestão educacional (financeira, administrativa e pedagógica), infraestrutura e organização escolar;
- 2-Diretor: relativo à atuação do gestor escolar;
- 3-Aluno: relativo a situações do corpo discente;
- 4-Professor: relativo à atuação do corpo docente;
- 5-Servidor: relativo à atuação de outros servidores escolares ou vida funcional;
- 6-Escola municipal;
- 7-Escolar particular;
- 8-Designação e atribuição de aulas;

9-Assuntos específicos: situações pontuais em escolas, orientação sobre projetos e programas da rede estadual de ensino, reclamações gerais.

O Quadro 5, a seguir, apresenta as divergências e semelhanças em relação à ocorrência dos temas de um ano para outro.

Quadro 5– Ocorrência de temas das denúncias – 2016/2017

Ordem	Ano de 2016	Ano de 2017
1º	Gestão Escolar	Gestão Escolar
2º	Designação	Servidor
3º	Servidor	Designação
4º	Professor	Professor
5º	Diretor	Aluno
6º	Aluno Assuntos específicos	Diretor
7º	Escola Particular	Escola Particular
8º	Escola Municipal	Assuntos específicos
9º	Sem tema	Escola Municipal

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de dados fornecidos pela SRE-MC, 2018.

O Quadro 5 mostra que nos anos de 2016 e 2017 os temas recorrentes que tiveram a mesma ordenação foram: gestão escolar, professor e escola particular. Os outros temas tiveram ocorrências divergentes de um ano para o outro. Portanto, é possível apontar de maneira generalizada os temas recorrentes, mas não há como estabelecer a sua ordenação. Em cada ano ocorrem situações específicas que levam às manifestações dos usuários. Por outro lado, é bastante relevante perceber o destaque do tema “gestão escolar”, esta constatação aponta para a necessidade da formação continuada dos gestores escolares com o objetivo de melhorar a sua atuação e o atendimento à comunidade escolar.

No próximo tópico é apresentado o registro do inspetor escolar quando em visita regular à escola. O documento é denominado “termo de visitas do inspetor escolar”.

1.4.4 Termos de Visitas

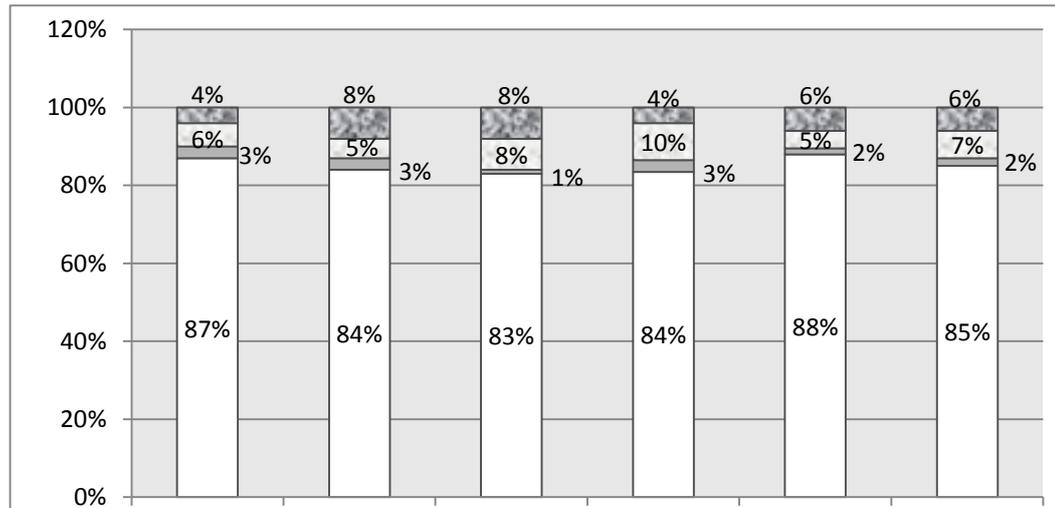
O inspetor escolar utiliza como registro de sua visita e orientação à escola, um documento denominado “Termo de Visitas do Inspetor Escolar”. É importante ressaltar que o termo de visita do inspetor é semelhante a uma ata de reunião, na qual se colocam a data, o local da visita e todas as orientações dadas, assim como

as apurações realizadas e outras situações resolvidas pelo Serviço de Inspeção Escolar.

Para a coleta de evidências, foram analisados termos de visitas de 20% dos inspetores escolares efetivos num período de sete meses de trabalho no ano de 2016. A escolha dos inspetores escolares foi aleatória. Esta verificação foi realizada para saber como o inspetor organiza/planeja o tempo nas diversas áreas de atuação quando visita as escolas estaduais. Ao iniciar o trabalho, ficou claro que analisar todos os termos de visitas de cinco inspetores da SRE-MC, no ano de 2016, seria um trabalho muito extenso. Cada inspetor escolar preencheu, no mínimo, 12 termos por mês (de fevereiro a junho e de agosto a novembro) e entre seis a oito termos nos meses de julho e dezembro, totalizando média de 220 termos por ano. Diante desse desafio, foi feito um recorte para apenas sete meses e os meses examinados foram: maio, junho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro.

Para fins metodológicos, esclarece-se que os inspetores sujeitos desta pesquisa não terão os nomes divulgados, sendo identificados por números. Foram ao todo cinco inspetores, cujas funções descritas nos termos foram organizadas em quatro grupos: área pedagógica, área administrativa, área financeira, denúncias. Para realizar a classificação do registro do termo por área de atuação, foi considerada em cada ação descrita a complexidade de sua realização. Por exemplo, a contagem de tempo é uma ação que demanda do inspetor a análise do livro de ponto, da guia de ocorrência, do relatório de pagamento, calendário escolar e do tamanho do período a ser verificado. Para maior compreensão da complexidade das ações será descrito o procedimento necessário para realizar cada ação. As reuniões com diretores das escolas estaduais não entraram no cálculo das áreas porque devem ter tratamento diferenciado das informações de cada grupo acima relacionado. As ações relativas às escolas particulares e municipais foram desconsideradas também porque o foco do trabalho são as escolas estaduais.

Foram analisados 524 termos, sendo constatados os dados que se encontram no Gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 - Análise do trabalho do inspetor escolar por área de atuação – 2016

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em informações cedidas pela SRE-MC, 2018.

O Gráfico 3 apresenta o percentual de carga horária trabalhada e registrada no termo de visitas. Por estes documentos, mais de 80% do trabalho do inspetor escolar, no período analisado, ocorreu na dimensão administrativa. Por consequência, menos de 20%, ou seja, o restante da carga horária foi dividido entre as dimensões pedagógica e financeira e também em denúncias.

Como mencionado anteriormente, os setores de inspeção escolar são constituídos a partir de cinco escolas estaduais pertencentes, geralmente, no mesmo município. A regional é constituída por 12 municípios. Algumas cidades são bem pequenas como é o caso de São José da Lapa que conta com duas escolas estaduais e Taquaraçu de Minas com apenas uma. Por este motivo, alguns setores são formados por vários municípios. Normalmente, as cidades menores possuem proporcionalmente menos denúncias. Portanto, Ribeirão das Neves, Belo Horizonte e Santa Luzia são as localidades com maiores quantidades de reclamações.

Os setores em que houve análise dos termos de visitas foram os seguintes: setor 5 (Belo Horizonte), setor 14 (Pedro Leopoldo e Confins), setor 27 (Santa Luzia e Belo Horizonte), setor 30 (Jaboticatubas e Santa Luzia) e setor 31 (Vespasiano). Os setores cinco e 27 apresentam maior percentual de denúncias em relação aos outros. Também é importante destacar que no início do ano existe uma frequência maior de reclamações que estão relacionadas à designação e vida funcional e o período de exame dos termos de visitas ocorreu a partir de maio.

A dimensão pedagógica ocupou 7% do registro do trabalho do inspetor escolar, sendo que o inspetor 4 chegou a desenvolver atividades nesta área de 9,5%. Se existe o entendimento de que a dimensão pedagógica seja uma área imprescindível dentre as atribuições dos inspetores, então o percentual dedicado a esta tarefa pode ter sido baixo, uma vez que, não se constata a equalização entre distribuição do tempo e ações pedagógicas. Enfim, é possível apontar que a demanda de trabalho foi maior na dimensão administrativa, sendo assim é importante analisar o motivo deste alto percentual.

Para melhor compreensão das ações apuradas nos termos de visitas do inspetor será apresentada a descrição destas atividades por área de atuação. O Quadro 6, a seguir, mostra as atividades desenvolvidas pelos inspetores de 1 a 5 na área administrativa descrevendo cada ação realizada e o tempo estimado para o cumprimento dela. Vale frisar que o tempo estimado foi determinado a partir da experiência da pesquisadora nas ações descritas.

Quadro 6 - Descrição das ações do inspetor escolar na dimensão administrativa

Ação	Procedimento	Tempo estimado para realização (T)/ Frequência(F)
Quadro Informativo ¹⁰ de cargo e função pública (análise e assinatura)	Verificar o edital do portal de vagas, a documentação do candidato/servidor.	T: 10 minutos por QI. F: Vários QI por semana
Quadro de pessoal (análise e assinatura)	Verificar a distribuição de aulas, o quantitativo de cada cargo da escola, análise do plano curricular e da autorização de turmas, verificar relatório de pagamento ¹¹ e livro de ponto.	T: 08 a 16 horas por escola dependendo do tamanho da mesma (1a2 dias). F: duas vezes por ano e sempre que modificar a situação da escola
Análise do livro de ponto	Verificar o registro do livro de ponto (cabeçalho, entrada e saída, turmas atendidas, horário de entrada e saída, fechamento do documento pela direção) e confrontar com RP1 e Quadro de pessoal.	T: 8h (01 dia) por escola. F: 1 vez por mês
Análise e assinatura de contagem de tempo	Analisar frequência no livro de ponto, RP1, plano curricular, calendário escolar e de reposição, publicações funcionais e se necessário diário de classe.	T: Mínimo de 4 horas por contagem. F: Sempre que necessário
Aprovação de	Analisar a solicitação da escola quanto	T: Média de 30 minutos.

¹⁰ Quadro Informativo (Q.I)

¹¹ Relatório de pagamento (RP1)

vagas no portal	à necessidade de designação de servidor para a escola. É preciso conhecer o Quadro de pessoal para fazer este trabalho.	F: Normalmente, todos os dias.
Orientação sobre acúmulo de cargos	Verificar se foi realizado o processo de acúmulo de cargos dos servidores com dois cargos.	T: 30 minutos por análise e orientação por escola. F: Mínimo 2 vezes por ano e sempre que necessário
Orientação sobre avaliação de desempenho	Apresentar a legislação e responder as dúvidas da escola. Analisar pastas de avaliação de desempenho.	T: 1 hora para análise e orientação por escola. F: Sempre que necessário.
Análise de escrituração escolar	Verificar diário de classe juntamente com plano curricular e calendário escolar e os registros feito. Verificar livro de matrícula, livro de ata de resultados finais. Orientar o registro e arquivamento correto.	T: 4 a 8 h por escola. F: Mínimo de 2 vezes por ano (matricula e outros livros) e bimestralmente os diários de classe
Análise de plano curricular, calendário escolar e de reposição.	Verificar se está conforme a legislação nacional e estadual.	T: 4h por escola (variável) F: Uma vez por ano e sempre que houver alteração.
Autenticidade de HE	Verificar a escrituração relativa à vida escolar do estudante. Em caso, de não haver registro do aluno, fazer relatório "supostamente falso".	T: 2h por HE sem irregularidade. 8h quando for necessário relatório. F: Sempre que solicitado.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em informações cedidas pela SRE-MC, 2018.

Como é possível perceber, as atividades da área administrativa têm caráter de verificação. Entretanto, também têm cunho de orientação e de organização dos dados e registros das escolas estaduais. Vale ressaltar que este monitoramento preserva a regularidade da vida escolar, o gasto público de cada escola com a contratação de servidores, a garantia de vários princípios constitucionais e administrativos, entre eles: supremacia do interesse público, razoabilidade, legalidade, impessoalidade, eficiência, publicidade, moralidade. Das dez ações apresentadas, sete têm periodicidade regular demandada pelo sistema de educação. Como exemplo, é possível destacar que a ação relativa análise e assinatura de Quadro Informativo (QI) tem prazo no sistema de pagamento para ser taxado e executado: o QI para dispensar um servidor designado da escola deve entrar no sistema em 72 horas da data que em foi emitido, e no caso de inserção de um novo servidor, o prazo é de 48 horas. Portanto, a existência destes prazos determinados pela administração torna o serviço prioritário. O Quadro 7, a seguir, apresenta as atividades realizadas no campo pedagógico pelo inspetor escolar.

Quadro 7 - Descrição das ações do inspetor escolar na dimensão pedagógica

(Continua)

Ação	Procedimento	Tempo estimado para realização (T)/ Frequência(F)
Análise Regimento escolar e PPP	Verificar se os documentos estão de acordo com as legislações nacionais e estaduais. Verificar a execução daquilo que foi registrado no documento e o conhecimento da comunidade escolar sobre o assunto	T: Depende do tamanho da escola, podem durar vários dias. F: Sempre que a escola estiver fazendo modificações ou sempre que necessário.
Registro e orientação sobre recuperação e aproveitamento dos alunos	Verificar o aproveitamento dos alunos através de Gráficos e se aqueles que não alcançaram o mínimo foram contemplados com a recuperação e como ela foi realizada.	T: Depende do tamanho da escola, podem durar vários dias. F: Sempre que necessário, não foi constatado periodicidade.
Acompanhamento da Educação Integral	Verificar a escrituração escolar e se os macrocampos definidos estão sendo trabalhados de maneira adequada e o desenvolvimento dos alunos	T: Depende do tamanho da escola, podem durar vários dias. F: Sempre que necessário, não foi constatado periodicidade.
Orientação curso normal	Orientar a escola em suas dúvidas	T: 4 a 8 h por escola que tem o curso F: Sempre que necessário, não foi constatado periodicidade.
Análise o do trabalho com aluno deficiente	Verificar o planejamento do trabalho do serviço de AEE ¹² e sua execução. Analisar o PDI ¹³ .	T: Depende da quantidade de alunos por escola. F: Sempre que necessário, não foi constatado periodicidade.
Reunião com EEB ¹⁴	Fazer treinamentos específicos por tema ou reunião para orientar as especialistas da escola.	T: Treinamentos tem a duração de 8 a 16 horas, com frequência semestral ou anual.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em informações cedidas pela SRE-MC, 2018.

No Quadro 7, constam as atividades pedagógicas que estavam nos termos de visitas. É possível notar que as ações no campo pedagógico são realizadas sem periodicidade. Em geral, são efetuadas a partir da demanda da escola, não havendo um acompanhamento sistemático. Esta, talvez, seja a grande diferença entre a área pedagógica e a administrativa. Na administrativa existe uma exigência legal quanto à frequência de algumas ações como foi apresentado no Quadro 5, enquanto o trabalho pedagógico é realizado pela escola, mas não há assistência contínua por parte do inspetor. Vale ressaltar que, se for analisar por importância, resta claro que

¹² Atendimento Educacional Especializado (AEE).

¹³ Plano de Desenvolvimento Individual para aluno deficiente (PDI).

¹⁴ Especialista da Educação Básica (EEB).

as atividades pedagógicas são essenciais para a melhoria do ensino na escola e da aprendizagem do aluno.

Também é fundamental pontuar que as atribuições na dimensão pedagógica do inspetor escolar não se resumem apenas àquelas apresentadas no Quadro 5, conforme a legislação vigente que trata do assunto. O mesmo ocorre com as ações administrativas e financeiras. O Quadro 8 irá mostrar as ações na área financeira, assim como o tempo para a realização de cada ação e a frequência demandada pelo sistema.

Quadro 8 - Descrição das Ações do Inspetor Escolar na Dimensão Financeira

Ação	Procedimento	Tempo estimado para realização (T) / Frequência (F)
Fechamento do muro da escola	Orientação à escola com proceder à ação demandada	T: Depende da ação que deve ser orientada. F: A partir da necessidade.
Visita salas de aulas por questões infraestrutura (goteira)/ rede física	Orientação à escola com proceder à ação demandada	T: Depende da ação que deve ser orientada. F: A partir da necessidade.
Armazenamento de merenda	Visita à cozinha, ao local de armazenamento, verificação de validade dos alimentos, verificação cardápio, limpeza do local, vestimenta das cantineiras.	T: 1 ou 2 horas por turno e escola. F: Pelo menos 2 vezes por ano ou a partir da necessidade.
Orientação sobre TC ¹⁵	Orientação básica à escola sobre aplicação do recurso público a partir do recebimento do TC.	T: 2 horas por escola. F: Pelo menos 2 vezes por ano ou a partir da necessidade.

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em informações cedidas pela SRE-MC, 2018.

As ações registradas no Quadro 8 são aquelas encontradas nos termos de visitas, apenas as atividades relativas à merenda e ao Termo de Compromisso (TC) têm frequência regular. As outras foram realizadas a partir de demandas específicas. Normalmente, a frequência vem associada a uma exigência legal ou demandada da chefia. Também é pertinente destacar que as ações relativas ao financeiro são importantes, principalmente quanto ao quesito de prestação de contas à comunidade escolar do recurso público. Mas é possível verificar, no Gráfico 2, apresentado anteriormente, que a parte relativa à área financeira é quase imperceptível somando apenas 2% do tempo de todo o trabalho realizado pelo inspetor escolar na escola estadual.

¹⁵ Termo de compromisso – TC (recurso que será depositado na caixa escolar).

Como já ponderado, o registro no termo de visitas do inspetor relativo à apuração de denúncias é bastante vago e ocupa 6% da carga horária do trabalho da inspeção escolar. Este dado apurado parece não refletir as verificações realizadas no item 1.4.1, mas não foi possível conhecer o motivo pelo qual ocorreu tal discrepância. Também não foi construído Quadro relativo ao procedimento de apuração de denúncias porque estas informações constam na seção 1.4.1 de maneira detalhada.

Além das informações do Gráfico 3, já apresentado, na análise dos termos ficou evidenciado também que todos os inspetores escolares fizeram reuniões com os diretores das escolas estaduais, em média, duas vezes por mês. Estas reuniões têm caráter de treinamento e repasse de informações e orientações da SEE/MG para as escolas e são realizadas durante oito horas de carga horária. Estas informações abrangem as três dimensões da gestão educacional, mas pelo caráter de treinamento podem ser contabilizados como área administrativa.

Para finalizar a análise realizada no documento em destaque, é possível constatar que o inspetor escolar que executou mais atividades pedagógicas foi o de número 4. Entretanto, não chegou a 10% da carga horária total de trabalho no período observado.

No próximo tópico, será apresentada a pesquisa exploratória realizada com os inspetores efetivos da SRE-MC, esta pesquisa mostra de alguns motivos pelos quais os Inspetores têm dificuldades em dar suporte à gestão pedagógica da escola estadual.

1.4.5 Pesquisa Exploratória – Questionário

Para entender o suporte dado à escola estadual pelo Inspetor Escolar no trabalho pedagógico, foi realizada uma pesquisa exploratória¹⁶ com todos os efetivos da SRE-MC. A pesquisadora construiu um roteiro de questionário semiestruturado com sete perguntas sobre o apoio pedagógico dado por ele em 2016. Suas perguntas abordaram temáticas sobre o suporte desse profissional no pedagógico de maneira geral, além do conhecimento e aplicação pelas escolas do art. 78 da Resolução da SEE/MG nº 2.197/2012 (MINAS GERAIS, 2012) e Resolução da SEE

¹⁶ Ver apêndice A.

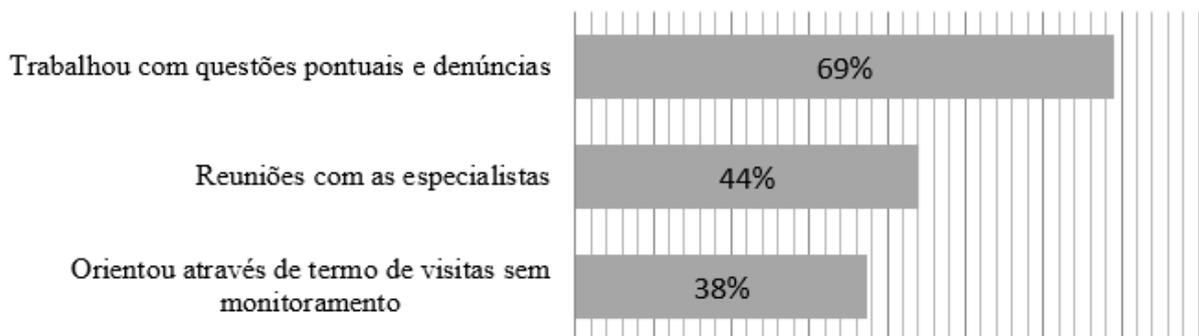
nº 2.807/2015 (MINAS GERAIS, 2015), como era feito o controle pelas escolas, as estratégias de aprendizagem e de que maneira os inspetores escolares monitoravam esse processo. A resolução supramencionada foi abordada nesta pesquisa por ser a legislação principal que embasa o trabalho pedagógico da Rede Estadual de Educação e o art. 78 apresenta as oportunidades de aprendizagem para ser ofertadas aos alunos que precisarem.

Constata-se que dos 35 inspetores Escolares da SRE-MC, apenas 23 estão atuando na função como efetivos. A escolha pelos efetivos se deu porque os inspetores atualmente contratados não atuaram no ano de 2016 nessa função ou atuaram em outras regionais.

Quinzenalmente, existe uma reunião na regional em que tais profissionais recebem informações e orientações para repassar às escolas. Numa dessas reuniões, a pesquisadora conversou com os colegas, esclarecendo o motivo e objetivo da pesquisa e coletou os *e-mails* para encaminhamento do questionário. Foram enviados questionários para os 23 inspetores escolares efetivos através do *e-mail* institucional, recebendo o retorno de 16, ou seja, 70%.

No Gráfico 4, a seguir, é possível perceber que, em 2016, as atividades desenvolvidas pelos inspetores escolares na área pedagógica foram diversificadas, sendo a maior ocorrência na apuração de denúncias e questões pontuais. Isso nos permite inferir que parece não haver um trabalho periódico por parte dos inspetores escolares nas escolas, dificultando o monitoramento e suporte nessa área.

Gráfico 4 - Atividades dos Inspetores Escolares na Dimensão Pedagógica no Ano de 2016/SRE-MC



Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

De maneira geral, os inspetores realizaram ações esporádicas nas escolas em relação à área pedagógica: 69% trabalharam com questões pontuais e denúncias; 38% apenas orientaram as dúvidas das escolas através do termo de visitas demonstrando uma ação descontinuada e sem planejamento. Apenas 44% realizaram um trabalho mais articulado e planejado através de reuniões e treinamento de especialistas. E 6% dos Inspectores nem chegaram a realizar alguma ação na área pedagógica, justificando que o excesso de demanda administrativa e a apuração de denúncias consumiram todo o tempo existente.

Uma das ações que o inspetor poderia desenvolver na escola no campo pedagógico seria o estudo da legislação e aplicação das oportunidades de aprendizagem também conhecidas como recuperação (paralela, ao final do bimestre e ao final do ano letivo). Em relação ao controle que a escola tem sobre as oportunidades de aprendizagem oferecidas, que é uma atribuição imprescindível da equipe pedagógica, foi relatado que nem todas têm esse controle e quando consegue fazê-lo, ele ocorre de maneira não sistemática: 50% das escolas fazem o controle pouco eficiente, sem os meios e instrumentos necessários. Cada escola trabalha de uma forma, sendo que o registro mais comum é através do diário de classe, que não retrata todas as oportunidades de aprendizagens, apenas o resultado final dos estudos periódicos e independentes. Para 13% dos inspetores escolares, o controle é feito apenas pelo professor. Já 31% dos inspetores não conseguiram verificar essa situação devido à demanda de trabalho e apenas 6% têm instrumento de controle satisfatório. Por outro lado, 94% das escolas conhecem a Resolução da SEE/MG nº 2.197/2012 (MINAS GERAIS, 2012) e a Resolução SEE/MG nº 2.807/2015 (MINAS GERAIS, 2015), conforme respostas dos inspetores. Embora as escolas conheçam as resoluções, não existem aplicação e nem monitoramento efetivo dessas estratégias. Parece que este controle também não é realizado pela instituição, pois não foi encontrado instrumento oficial para o controle e monitoramento destas oportunidades de aprendizagem.

Em seguida é apresentada a demanda do trabalho do inspetor escolar oriunda do *e-mail* institucional e encaminhada pelos diversos setores da regional.

1.4.6 Ordem de Serviço

Outra evidência sobre a demanda de trabalho do inspetor escolar na SRE-MC se refere às solicitações de cada setor via *e-mail* institucional. Neste sentido, foram verificadas e consolidadas as demandas do ano de 2016. Estas aparecem destacada no Quadro 9.

Quadro 9 - Consolidado das demandas de trabalho dos inspetores escolares da SRE-MC no ano de 2016 via e-mail institucional

Setor responsável pela solicitação	Área atuação	Tempo destinado ao cumprimento
Diretoria de Administrativa e Financeira	Financeiro	5 dias para cada inspetor
Diretoria de Pessoal	Administrativo	20 dias para cada inspetor
Diretoria Educacional B	Pedagógico	14 dias para cada inspetor
Diretoria Educacional A	Administrativo	8 dias para cada inspetor
Gabinete	Administrativo	5 dias para cada inspetor
Apoio Jurídico	Administrativo	3 dias para cada inspetor
Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar	Administrativo	17 dias para cada inspetor

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em informações cedidas pela SRE-MC, 2018.

Como já foi mencionado anteriormente, a pesquisadora tem 15 anos de experiência como inspetora escolar e esta prática trouxe um conhecimento das ações executadas por este profissional inclusive quanto ao tempo médio destinado ao cumprimento destas tarefas. Neste sentido, as ações descritas nas evidências foram analisadas e convertidas em dias de trabalho. Em certa medida, esta organização temporal foi concebida em discussões entre os inspetores escolares da regional e coordenação quando do planejamento anual do trabalho e nos prazos a serem utilizados para o cumprimento de ordens de serviço. Essa foi a maneira que a pesquisadora chegou ao nexos temporal para as atribuições dos inspetores escolares.

O Quadro 9 mostra o tempo destinado ao cumprimento de cada solicitação que foi feita ao inspetor escolar via *e-mail* no ano de 2016. Como é possível observar, foi utilizado o total de 5 dias para o trabalho na área financeira, 53 dias no administrativo e 14 no pedagógico, dito de outra maneira 74% do tempo foi gasto com atividades administrativas e apenas 19% na área pedagógica e 7% no financeiro.

Todas as evidências apontam para o trabalho mais acentuado no campo administrativo levando o inspetor a realizar, possivelmente, ações de fiscalização, de

comunicação de dados e controle. No ano de 2016, o inspetor escolar gastou 75 dias na apuração de denúncias, 18 em processos da Divae, 58 em ordem de serviço nas dimensões administrativas e financeiras, totalizando 151 dias. Além disso, a cada plantão que o inspetor escolar participa na regional, ele tem que fazer o repasse para as escolas estaduais, segundo o calendário de 2016, foram realizados 21 encontros. Logo, outros 21 dias representam trabalho na dimensão administrativa. Assim, sobram 29 dias para as outras atribuições: treinamentos, ordem de serviço específica, demanda do Ministério Público, denúncias protocoladas ou encaminhadas por *e-mail* institucional, ações pedagógicas, escolas particulares, entre outras.

As denúncias apuradas, os termos de visita, a pesquisa exploratória e as solicitações institucionais mostram que o inspetor escolar emprega a maior parte do seu tempo de trabalho em atividades administrativas. Mesmo que o inspetor escolar utilizasse 29 dias em ações pedagógicas das escolas estaduais, seriam máximos de seis dias por ano em cada escola do setor, perfazendo 14% da carga horária de trabalho.

O Gráfico 3 apresentado na subseção 1.4.4 evidenciou que mais de 80% do registro do trabalho nos termos de visitas foi realizado na área administrativa. Esta constatação mostra que o tempo destinado ao suporte do trabalho pedagógico das escolas estaduais pelo inspetor escolar parece relativamente pequeno diante da importância desta dimensão, levando à hipótese de que esta atividade pode não ser priorizada devido à demanda administrativa.

A formação do inspetor escolar pode favorecer o trabalho na dimensão pedagógica. Segundo Libâneo (2001):

A Pedagogia se ocupa, de fato, com a formação escolar de crianças, com processos educativos, métodos, maneiras de ensinar, mas, antes disso, ela tem um significado bem mais amplo, bem mais globalizante. Ela é um campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa. [...] Pedagogia é, então, o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação – do ato educativo, da prática educativa como componente integrante da atividade humana, como fato da vida social, inerente ao conjunto dos processos sociais (LIBANEO, 2001, p. 4).

Na visão de Libâneo, a pedagogia tem um caráter mais amplo e globalizante da educação. A visão educacional do pedagogo ultrapassa os muros da escola, uma vez que, o ato educativo pode ocorrer em vários contextos. Neste sentido, a formação em Pedagogia capacita o inspetor escolar para o suporte ao trabalho pedagógico, através de uma visão educacional mais holística que enxerga e atua tanto no micro como no macrossistema de ensino. E quando se pensa nesta formação é possível considerar que o suporte periódico do inspetor escolar na área pedagógica pode contribuir para a melhoria da qualidade da escola pública.

O Capítulo 2 mostra a pesquisa realizada com os inspetores escolares da SRE-MC. A ideia é analisar a rotina desses profissionais apontando como eles planejam e executam suas atribuições. São levantadas dificuldades encontradas na realização de suas tarefas na dimensão pedagógica da escola estadual e as expectativas dos inspetores escolares quanto ao desenvolvimento das ações que lhe competem.

2 O PANORAMA ATUAL DO TRABALHO DO INSPETOR ESCOLAR NA SRE-METROPOLITANA C

Anteriormente, foram abordadas as três dimensões da gestão educacional e suas características, mas é importante lembrar que o inspetor escolar assessora e orienta os diretores escolares da Rede Estadual de Ensino nessas diversas áreas.

A escola tem a função social de formar as gerações futuras desenvolvendo a cidadania e a autonomia do estudante para a vida em sociedade. Para cumprir esta importante tarefa, é preciso que cada profissional escolar exerça seu papel de maneira adequada. Nesse sentido, cabe ao gestor a organização deste processo, atuando de maneira assertiva nas várias dimensões da gestão escolar. Por isso, é fundamental destacar que todos os esforços e investimentos na área educacional devem ser direcionados para que o aluno aprenda de forma relevante e significativa. Quando a escola desempenha a sua função formativa efetivamente, é considerada de qualidade. Para isso, as áreas administrativas e financeiras devem estar submetidas à proposta político-pedagógica, ou seja, devem ser a sustentação do trabalho pedagógico. Nesse sentido, o suporte do Serviço de Inspeção Escolar na dimensão pedagógica é indispensável.

O Capítulo 1 mostrou as evidências sobre o aumento do trabalho do inspetor na área administrativa e o esvaziamento das atribuições na dimensão pedagógica. Em seguida, o Capítulo 2 objetiva apresentar a pesquisa realizada com os inspetores escolares da SRE-MC.

O Capítulo 2 é dividido em três seções. A primeira aborda a escolha metodológica da pesquisadora descrevendo os instrumentos utilizados. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico relativo aos dois eixos de análise, a saber: a importância da dimensão pedagógica na gestão educacional como fator de qualidade baseado em Lück (1997; 2009), Libâneo (2009), Cury (2014), Gadotti (2013), Cavalcante, Carneiro e Silva (2012), Frigotto e Ciavatta (2003), Coll et al (1998), Gomes (2005), Ferreira (2008), Portela, Silva e Lück (2006), Gelatti e Marquezan (2013), Ferreira (2017a; 2017b) e o trabalho da inspeção escolar a partir da concepção de Libâneo (2001), Augusto (2010), Rodrigues (2011), Abreu (2012), Mainardes (2006) e Terigi (2010). E por último, é apresentada a análise dos dados coletados nesta pesquisa de campo. Nesse momento, são explicitadas as percepções dos inspetores escolares frente a sua rotina de trabalho, as dificuldades

enfrentadas na equalização das dimensões da gestão educacional e as expectativas desses profissionais frente à organização de uma rotina sistemática.

2.1 Percurso Metodológico

A presente dissertação se constitui em um estudo de caso de gestão sobre a rotina de trabalho do inspetor escolar na SRE-MC. A importância desta investigação se baseia no fato de que este profissional possui grande demanda na área administrativa e em apuração de denúncias que podem ser o motivo do esvaziamento das ações frente ao trabalho pedagógico. Levando em consideração que a dimensão pedagógica é o cerne da escola, então é fundamental que o inspetor escolar desenvolva esta atribuição de maneira sistemática.

A escolha pela abordagem qualitativa possibilita ao pesquisador ponderar aspectos que os números, às vezes, não dão conta, como destacam Silveira e Córdova:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. [...] Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 31).

A pesquisa realizada foi baseada na análise de uma situação problema que se encontra no contexto do trabalho da pesquisadora. Neste sentido, entende-se que é preciso cautela para se distanciar de seu ambiente de trabalho e analisar os dados coletados. Esta pesquisa tem uma metodologia própria que é o estudo de caso de gestão. De acordo com Trivinos (1987, p. 133) o estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa bastante relevante para área educacional, cujo objeto é “uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Dito isto, será apresentado à maneira como as evidências foram demonstradas e como a investigação foi realizada.

Atuando como inspetora escolar há 15 anos, a pesquisadora percebeu uma grande mudança na rotina de seu trabalho. Anteriormente, existia, em certa medida, um equilíbrio nas ações desenvolvidas na escola estadual, era possível desenvolver

ações preventivas em todas as dimensões da gestão educacional. Nos últimos anos, as demandas emergenciais se tornaram frequentes transformando o trabalho do inspetor escolar em ações sem sistematização, e neste sentido, a dimensão pedagógica foi relegada dentre as atribuições desse profissional. Então, foi necessário verificar se esta realidade também se apresentava para os outros colegas de trabalho. Para buscar as evidências do esvaziamento do trabalho do inspetor escolar na dimensão pedagógica das escolas estaduais da SRE-MC foram realizadas as seguintes etapas de pesquisa para levantamento de evidências: análise das denúncias apuradas em 2016, averiguação de termos de visita, pesquisa exploratória com os inspetores escolares efetivos¹⁷ e exame das ordens de serviço a partir do *e-mail* institucional. A descrição detalhada das evidências coletadas foi apresentada no Capítulo 1.

Após o levantamento e análise das evidências, a pesquisadora fez a escolha metodológica da pesquisa que seria realizada. Para iniciar a coleta de dados, foi realizado um mapeamento das denúncias de acordo com os temas/assuntos apresentados. Essa classificação teve o objetivo de subsidiar a construção do questionário e da entrevista.

Como foi dito anteriormente, trata-se de um estudo de caso de gestão realizado no âmbito da SRE-MC. Esta regional é composta por 36 inspetores escolares, sendo 25 efetivos e 11 designados. Dos 25 efetivos, existe um inspetor escolar que exerce a função da coordenação desse serviço, dois atuando como Diretor Educacional e Assessor Pedagógico e um como presidente da comissão processante. Diante da quantidade de inspetores, foi realizado questionário com roteiro semiestruturado¹⁸ com todos os inspetores escolares. Esse questionário teve o objetivo de coletar a percepção dos inspetores frente à sua rotina de trabalho, as principais dificuldades encontradas e como é dividida a carga horária entre as três dimensões da gestão educacional, assim como a importância de cada uma delas. O questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados pelos seguintes motivos: número grande de pessoas, maior facilidade de consolidar os dados e liberdade que o respondente tem em fazer a atividade no momento mais adequado na sua rotina. Como afirmado anteriormente, a rotina de trabalho do inspetor escolar

¹⁷ Pesquisa exploratória - Apêndice A.

¹⁸ Questionário - Apêndice B.

é bastante diversa, portanto a disponibilidade para uma entrevista é bem reduzida. De acordo com Lakatos e Marconi (2003):

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 200).

Na visão de Gil (2008, p. 121), o questionário tem “o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações” e são autoaplicados. Muitos autores afirmam que entre as vantagens deste instrumento de coleta é possível elencar: economia de tempo, maior quantidade de pessoas simultaneamente envolvidas, resposta com maior precisão e anonimato, além de menor influência do pesquisador. Embora também apontem que uma das desvantagens seria a pequena percentagem do retorno dos questionários.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um momento de sensibilização sobre a importância da participação de todos para que a coleta de dados fosse fidedigna e tivesse precisão. Esta aplicação ocorreu através da ferramenta *Google*, por meio da qual foram enviados os formulários (Apêndice B) para os *e-mails* dos inspetores escolares. Foram enviados 35 questionários para todos os inspetores escolares que atuam no serviço de inspeção escolar, inclusive o setor especial. O único inspetor escolar em exercício que não respondeu ao questionário foi a pesquisadora. A coleta destes dados ocorreu no período de 23/04/2018 a 15/05/2018, tendo o retorno de 32 respostas, que equivalem a 91,4% do total.

A utilização da ferramenta em questão é simples e o retorno é bastante seguro. Além disso, o *Google* Formulários apresenta planilhas e Gráficos consolidados, facilitando a organização da pesquisa e acesso ao respondente (por *e-mail*). Entretanto, a resposta somente é encaminhada se os critérios de cada questão forem totalmente cumpridos, caso contrário, o formulário não é enviado. O respondente que não tem familiaridade com a ferramenta tem dificuldade em enviar a resposta, o que possivelmente ocorreu com alguns dos inspetores, que não

conseguiram enviar o formulário adequadamente. Esta talvez tenha sido a maior dificuldade da pesquisadora em coletar os dados do questionário.

Além disso, foi realizada entrevista¹⁹ com a Diretora da Regional que é a chefia do serviço de inspeção escolar. Este instrumento teve o objetivo de enriquecer a visão a respeito do trabalho do inspetor escolar e entender a expectativa da SRE em relação ao trabalho deste profissional. No dia 15 de abril de 2018, a pesquisadora encaminhou uma mensagem via Whatsapp para a Diretora da Regional solicitando agendar uma data para a realização da entrevista. Recebendo a resposta de que naquela semana não seria possível devido a um problema de saúde da Diretora. A pesquisadora solicitou que fosse informada quando ela voltasse a trabalhar. Sem retorno, no dia 02 de maio de 2018, foi enviado nova mensagem solicitando o agendamento da entrevista. Recebendo a resposta de que neste dia após uma reunião, a pesquisadora seria atendida. No gabinete, a Diretora solicitou mais informações sobre o instrumento de pesquisa e a explicação sobre a necessidade de ser gravada. Foi esclarecido todos os pontos e apresentado o termo de consentimento, mas não foi realizada a entrevista, ficando marcada para a semana seguinte.

No dia 07 de maio houve nova tentativa por parte da pesquisadora em realizar a coleta de dados, então a Diretora solicitou que o termo de consentimento e as perguntas fossem enviados para seu *e-mail* para que pudesse pedir autorização da SEE/MG. Os documentos foram encaminhados para a Diretora. No dia 22 de maio de 2018, a pesquisadora entrou em contato com a diretora para saber se a SEE/MG havia autorizado a realização e gravação da entrevista e marcar a data. Com o consentimento da SEE/MG, a entrevista foi realizada no dia 24 de maio de 2018, no gabinete da SRE com o devido consentimento para sua gravação.

Na visão de Gil (2008, p. 109) a entrevista é definida como:

A técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outras se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008, p.109).

¹⁹ Entrevista – Apêndice C

Lakatos e Marconi (2003, p. 195) apontam também que a entrevista é “um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dado ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Na percepção destes autores, na entrevista, existe a possibilidade de esclarecimentos ao entrevistado sobre alguma pergunta e análise das atitudes e tonalidade na sua voz, caracterizando importantes vantagens desse tipo de procedimento. Foi construído um roteiro de perguntas para a entrevista de maneira que fosse estabelecida organização para as respostas facilitando a consolidação dos dados. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 196) a entrevista padronizada ou estruturada “segue um roteiro previamente estabelecido e o pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas à determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas”. Portanto, a entrevista elaborada pela pesquisadora foi a semiestruturada, que segue um roteiro pré-determinado, mas tem a possibilidade de ser alterado durante a entrevista em relação à ordem das perguntas ou acréscimo de novos questionamentos, caso seja necessário.

Todos os dados coletados foram compilados em planilhas, gráficos e outros documentos necessários para uma visão geral da investigação e posterior análise de cada tópico. Na próxima seção será apresentado o referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

2.2 Referencial Teórico

O contexto educacional sofre interferência de vários fatores, por isso a análise desta área é tão difícil e complexa. Um fator que tem sido tema de várias discussões é a qualidade na educação. Existem vários conceitos que definem a qualidade do ensino, dependendo da concepção ideológica do autor. Todavia, sobre um aspecto existem muitas convergências entre os educadores, de todas as dimensões que cercam a gestão educacional, a dimensão pedagógica apresenta enorme efetividade na função formadora da escola em direção à educação de qualidade.

A educação é um dos pilares de uma nação. A Constituição Brasileira de 1988 assevera que a educação é um direito público subjetivo e possui aplicação imediata para a educação básica (BRASIL, 1988). Ou seja, todo brasileiro tem direito à educação básica e o poder público é responsável por suprir esta demanda como prioridade absoluta, sendo possível a exigência imediata deste direito através do

Ministério Público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996 aponta que:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996, s/p.).

Efetivar a finalidade da educação definida pela LDB não é tarefa fácil. A escola precisa se organizar para cumprir este objetivo, e para isso é necessário intencionalidade neste trabalho. Como aponta Ferreira (2017a, p. 2) “planejar é, portanto, saber onde queremos chegar e prever as providências que precisam ser tomadas para garantir uma ‘viagem’ segura e bem-sucedida”. O planejamento vai direcionar as ações, distribuir as responsabilidades e apontar as prioridades. A escola pública, principalmente da Rede Estadual de Minas Gerais, demanda ao gestor escolar um perfil multifuncional, uma vez que, irá responder pelas dimensões administrativa, financeira e pedagógica. É importante ressaltar que será adotado o termo gestão e não administração baseado na concepção de Lück (1997, p. 5):

O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos (LÜCK, 1997, p.5).

A escola é uma organização de características peculiares, principalmente porque é formadora. E esta formação abrange o aluno, mas também se reflete no professor, na direção, e em outros atores escolares. Isto acontece porque ela é composta precipuamente por pessoas de faixas etárias diferentes, contextos diversos e histórias de vida distintas. Na escola, as relações interpessoais são fundamentais, por isso a concepção do termo gestão de Lück é bastante relevante

para a realidade educacional. Nesta mesma perspectiva, a autora vai abranger dez dimensões da gestão escolar:

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais;
5. Gestão democrática e participativa;
- 6- Gestão de pessoas;
- 7-Gestão pedagógica;
- 8-Gestão administrativa;
- 9-Gestões da cultura escolar;
- 10- Gestão do cotidiano escolar (LÜCK, 2009, p. 25)

Com o objetivo de delimitar o tema, serão consideradas as dimensões administrativa, financeira e pedagógica da gestão educacional, uma vez que, o foco é o trabalho do inspetor escolar e não do gestor. A gestão educacional é o todo e as dimensões são áreas distintas apenas didaticamente. As dimensões estão entrelaçadas, embora possuam temáticas distintas e objetivos diversificados. Mas a gestão educacional será de qualidade e efetiva quando suas dimensões forem contempladas em suas especificidades com o objetivo comum de cumprir a função social da escola. Na visão de Lück (2009), a dimensão financeira está inserida na gestão democrática e participativa. E sendo a finalidade da escola a aprendizagem e a formação dos alunos, então a dimensão pedagógica é bastante relevante na gestão educacional. Neste sentido Lück conceitua a gestão pedagógica e aponta a sua importância:

Uma escola é uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demandam uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica. [...] A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa

relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (LÜCK, 2009, p. 94).

Do ponto de vista da pesquisadora, a apresentação das dimensões da gestão escolar por Lück tem o objetivo de estabelecer as responsabilidades individuais e coletivas de forma abrangente, facilitando assim a resolução dos problemas e não uma fragmentação da gestão. Ferreira (2008, p. 177) discorda desta concepção e esclarece:

Ouçõ discursos que dividem a gestão escolar em diferentes níveis: gestão de pessoas, gestão do pedagógico, gestão financeira. Dessa divisão decorrem abismos a contribuir para a fragmentação também do trabalho em educação. Tal fragmentação contribui tão somente para a colonização do pedagógico, tornando-o mecanizado, centrado em alguns sujeitos e fruto de algumas decisões. A gestão constitui-se em soma de processos, e, se sabe, no cotidiano, esses processos são conectados e têm nos sujeitos os protagonistas dos rumos da escola. Vale dizer, o pedagógico é a dinâmica da escola, da educação, por isso mesmo, é resultante da colaboração de todos, nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar (FERREIRA, 2008, p.177)

A escola é um todo imbricado na qual os atores têm responsabilidades através de um trabalho compartilhado e com decisões coletivas em direção a um ensino e uma aprendizagem significativos. Apesar de Ferreira afirmar que as dimensões contribuem para a fragmentação do trabalho em educação, ao ressaltar que o pedagógico é a dinâmica da escola, de certa forma, concorda com a relevância da gestão pedagógica. No meu entendimento, tanto Ferreira quanto Lück falam de formas diferentes da mesma questão: o foco na função social da escola por meio da gestão democrática. No cotidiano das escolas, é fácil perceber a fragmentação que Lück denomina como “administração educacional”. Muitas vezes, o trabalho é realizado com foco nas questões financeiras e administrativas em detrimento do pedagógico. Neste sentido, Lück aponta a desarticulação da escola como característica da administração educacional:

Observa-se que existem escolas com excelentes condições físicas e materiais, em que os alunos vivenciam uma escolaridade conservadora; outras, em que o trabalho consciente de professores competentes perde-se no conjunto de ações pedagógicas desarticuladas; outras ainda que, embora tenham uma proposta pedagógica avançada e bem articulada, não conseguem traduzi-la

em ações, por falta de sinergia coletiva. Casos como esses indicam que embora existam certos instrumentos e condições para orientar um ensino de qualidade, estes se tornam ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas (LÜCK, 1997, p. 2).

Estas ações articuladas e conjuntas traduzem a concepção de gestão que não é apenas a mudança de nomenclatura, mas a adoção de uma postura mais adequada à área educacional. Por isso, da dimensão pedagógica partem todas as outras dimensões, todos os esforços envidados na escola servem à efetivação do trabalho pedagógico. A Figura 1, a seguir, mostra a importância da gestão pedagógica como articuladora das outras áreas. Não se trata de ranquear as dimensões da gestão e sim de estabelecer a origem e o destino. O desenvolvimento da escola tem origem na proposta político-pedagógica até atingir a aprendizagem do estudante, neste sentido, todas as ações e dimensões se articulam para atender ao objetivo maior da educação.

Figura 1 – Centralidade da dimensão pedagógica



Fonte: Lück, 2009, p. 95.

Para Libâneo, é preciso considerar seis aspectos para que a escola consiga cumprir a sua finalidade:

1-As práticas de organização e gestão devem estar voltadas à aprendizagem dos alunos;

- 2- A qualidade do ensino depende do exercício eficaz da direção e da coordenação pedagógica;
- 3- A organização e a gestão implicam a gestão participativa e a gestão da participação. [...] A gestão participativa significa alcançar de forma colaborativa e democrática os objetivos da escola. A participação é o principal meio de tomar decisões, de mobilizar as pessoas para decidir;
- 4-Projeto pedagógico-curricular bem concebido e eficazmente executado;
- 5-A atividade conjunta dos professores na elaboração e avaliação das atividades de ensino;
- 6-Gestão da escola e ações de formação continuada (LIBÂNEO, 2009, s/p).

Dos aspectos apontados por Libâneo, quatro estão ligados diretamente à dimensão pedagógica e dois são as sustentações dela. Dito de outra forma, a escola não funciona adequadamente de maneira compartimentada, todas as dimensões da gestão educacional precisam estar articuladas e caminhando ao mesmo tempo e na mesma direção pedagógica. Portanto, não há como pensar em melhoria da educação sem coordenar o trabalho pedagógico, a dinâmica da sala de aula, a aprendizagem do aluno, a formação continuada do professor, a infraestrutura dos prédios em que as escolas estão localizadas, entre outros. Todas estas ações fazem parte da área pedagógica de maneira direta ou indireta. Gelatti e Marquezan (2013) em suas considerações sobre a pesquisa em uma escola municipal de Santa Maria/RS com resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) muito acima da média nacional concluem:

Refletindo sobre o projeto pedagógico da escola, viu-se que as ações que são planejadas e desenvolvidas pela escola contribuíram para o sucesso alcançado pelos alunos, e conseqüentemente pela gestão escolar, incluindo-se equipe pedagógica, pais e comunidade escolar como um todo. Isto porque estes bons índices de avaliação alcançados pela escola são resultado de um trabalho em equipe. Percebe-se que a escola promove uma educação de qualidade, observada nas práxis pedagógica e social, na participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas ações planejadas e desenvolvidas pela escola (GELATTI; MARQUEZAN, 2013, p. 61).

A gestão democrática parece contribuir para que a dimensão pedagógica seja efetivada, e esta conclusão aproxima-se da perspectiva de Lück sobre a importância da unidade nas várias dimensões da gestão. Cavalcante, Carneiro e Silva (2012, p. 56) asseveram que:

A escola deve oportunizar ao aluno e ao professor mediante práticas cooperativas e democráticas, condições reais para que ambos possam se formar e se construir como sujeitos capazes de conviver numa sociedade na qual se entremeiam interveniências e influências culturais, políticas, sociais e econômicas. Assim, ela deve desenvolver um trabalho pedagógico que permita efetivamente o crescimento mútuo dos sujeitos envolvidos no processo educativo (CAVALCANTE, CARNEIRO E SILVA, 2012, p.56).

A função formadora é fundamental para a escola, e ela se concretiza quando as várias dimensões da gestão educacional atuam sincronicamente. A dimensão pedagógica é evidenciada pelo projeto político-pedagógico, a espinha dorsal da escola. Para Lück (2009, p. 96) a gestão pedagógica representa a “organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”. A gestão pedagógica está muito além dos conteúdos a serem ensinados, ela aponta para uma formação que seja integral em todas as dimensões do conhecimento: conceitual, atitudinal e procedimental, conforme concepção de Coll et al (1998). Sendo assim, “a gestão pedagógica deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridade de cada escola” (LÜCK, 2009, p. 102).

Como ressaltado pelos autores, a gestão pedagógica é o cerne da escola, representa a sua identidade, a concepção de ensino, avaliação, aprendizagem, a concepção de sociedade, de escola. O trabalho pedagógico é o norteador da aplicação dos recursos financeiros, da organização e utilização dos espaços escolares. A consistência do trabalho pedagógico, a formação integral, a aprendizagem efetiva, a formação continuada dos professores e a gestão democrática são características de uma escola de qualidade.

Falar de qualidade na educação pode parecer um assunto do senso comum, pois a sociedade sempre reivindica uma educação de qualidade. Mas qual é o conceito de qualidade que traduz esta vontade social? Augusto (2010) alega que qualidade é um conceito que revela uma posição política, filosófica e social daqueles que fazem o julgamento e que dele se apropriam ao estabelecer as políticas. Por isso, é fundamental conceituar a qualidade da educação que é defendida nesta dissertação. Para esta reflexão, será utilizado o conceito de qualidade a partir de Cury (2014), complementado pela concepção de qualidade social na educação de Gadotti (2013). O primeiro autor aponta que:

A qualidade é algo que, na linguagem comum, tem sido considerado como uma agregação que confere valor superior a um bem, a um serviço ou a um sujeito. Trata-se de um atributo ou predicado virtuoso pelo qual esse sujeito, bem ou serviço se distingue de outros semelhantes considerados ordinários. Ela caracteriza e distingue algo ou alguém como por certa propriedade que lhe é inerente. A qualidade também pode ser apontada como capacidade para efetuar uma ação ou atingir certa finalidade (CURY, 2014, p. 1050).

O conceito de Cury é bastante genérico, mas indica uma direção, algo de certa maneira mensurável. Para ser considerada de qualidade é preciso atingir a finalidade, depende de critérios estabelecidos e alcançados. Não é algo subjetivo, mas crível. Mas quando se trata de qualidade na educação, é preciso ampliar este conceito de maneira a abranger os variados aspectos intrínsecos a esta área, neste sentido, a abordagem da qualidade social da educação na concepção de Gadotti parece a mais apropriada:

Falar em **qualidade social** da educação é falar de uma nova qualidade, onde se acentua o aspecto social, cultural e ambiental da educação, em que se valoriza não só o conhecimento *simbólico*, mas também o *sensível* e o *técnico*. [...] Qualidade significa melhorar a vida das pessoas, de todas as pessoas. Na educação a qualidade está ligada diretamente ao bem viver de todas as nossas comunidades, a partir da comunidade escolar. A qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno, da comunidade é ruim. Não podemos separar a qualidade da educação da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela (GADOTTI, 2013, p. 1, grifos do autor).

A qualidade social definida por Gadotti aponta para uma educação inclusiva, democrática que valoriza todos os que estão inseridos no ambiente escolar. Uma qualidade mais abrangente que atinge todos os aspectos do ensino: infraestrutura, formação de professores, formação integral do aluno, relações interpessoais saudáveis, comunidade participativa. Uma educação emancipadora, que respeita a diversidade, que desenvolve a solidariedade e instrumentaliza a comunidade escolar para a transformação do *status quo*. Nesta direção, Frigotto e Ciavatta (2003, p. 102) destacam:

A educação é, portanto, ao mesmo tempo determinada e determinante da construção do desenvolvimento social de uma

nação soberana. Além de ser crucial para uma formação integral humanística e científica de sujeitos autônomos, críticos, criativos e protagonistas da cidadania ativa, é decisiva, também, para romper com a condição histórica de subalternidade e de resistir a uma completa dependência científica, tecnológica e cultural (FRIGOTTO E CIAVATTA, 2003, p. 102).

Uma escola nestes moldes concebe a dimensão pedagógica como um pilar. Investe no trabalho pedagógico e por ele pauta todas as suas ações. Por isso, a gestão administrativa e financeira são suportes para a promoção da aprendizagem. Lück (2009, p. 113) afirma que:

Muito embora a gestão administrativa seja uma dimensão meio, e se esteja evidenciando a importância e necessidade do diretor escolar dedicar especial atenção à gestão pedagógica, por ser mais próxima da promoção da finalidade da educação, a relevância das suas competências para a efetividade do apoio logístico e administrativo não diminui. O que se destaca é que sem a execução desse apoio de forma zelosa e no tempo certo, perde qualidade a dimensão fim, mais diretamente voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LUCK, 2009, p.113).

Na perspectiva de Lück, não se deve abandonar a gestão administrativa e financeira, mas trabalhar de maneira articulada sem perder o foco na função precípua da escola. O aluno é o ator principal que precisa da mediação do professor para se desenvolver. Uma gestão pedagógica qualificada considera todos os atores escolares, porque busca favorecer o clima democrático para promover a aprendizagem relevante. E para construir uma escola com a qualidade social descrita por Gadotti é preciso da ajuda de todos, de toda a comunidade escolar e isto inclui o Inspetor Escolar. Gomes (2005, p. 12) alerta que “a escola não pode ser uma usina de insucesso, mas uma instituição que atenda às necessidades de aprendizagem”.

Lück (2009, p. 81) ressaltam que:

A qualidade do trabalho da escola ou de qualquer outra instituição social só pode ser analisada quando se pensa nos efeitos dos serviços que ela presta à sociedade, da qual é parte integrante. Se a escola pública brasileira não vem contribuindo, efetivamente, para a construção, por parte dos alunos e dos seus educadores, de processos de apreensão, resignificação e reconstrução de conhecimentos, ela não está cumprindo as finalidades que uma escola precisa ter no mundo contemporâneo (LUCK, 2009, p.81).

Pensando na qualidade da educação mineira, nos dados inquietantes que têm sido divulgados, entendo que o trabalho do inspetor escolar tem muito a contribuir para dimensão pedagógica da escola estadual. Rodrigues (2011, p. 34) afirma que:

A assistência ao funcionamento da escola e do ensino deve ter sempre em vista a melhoria da educação escolar e sua sintonia com as políticas públicas implementadas pelo sistema de ensino, o que torna o inspetor um agente indispensável na implementação de estratégias necessárias para o melhoramento dos resultados educacionais das escolas e, portanto, da regional em que está inserido (RODRIGUES, 2011, p.34).

A mesma autora complementa: “garantir que a escola ofereça um ensino de qualidade é responsabilidade também do inspetor na medida em que este profissional tem, entre outras atribuições, a de acompanhar a proposta pedagógica executada nas escolas” (RODRIGUES, 2011, p. 46). “Acompanhar significa ‘ir junto’, é preciso estar presente sistematicamente para ver a concretização de uma proposta, de um projeto”. Por isso, o trabalho do inspetor escolar na dimensão pedagógica deve ser frequente, planejado e priorizado. Do ponto de vista de Augusto (2010, p. 87): “a inspeção escolar, enquanto estrutura do Quadro da educação, propõe-se, segundo a legislação que a define, a agir no sentido de garantir a qualidade da educação e promover novos níveis de exigência, na prestação dos serviços educacionais”. Outro termo que aponta para o trabalho regular do inspetor na área pedagógica é “garantir” que significa “assegurar/certificar”. Todos estes termos demonstram a importância desta atribuição como fundamental na rotina do inspetor escolar. Além disso, como mencionado anteriormente, a formação do inspetor escolar favorece o suporte à gestão pedagógica na escola estadual, como afirma Libâneo (2001, p. 6):

A Pedagogia se ocupa, de fato, com a formação escolar de crianças, com processos educativos, métodos, maneiras de ensinar, mas, antes disso, ela tem um significado bem mais amplo, bem mais globalizante. Ela é um campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa. [...] Pedagogia diz respeito a uma reflexão sistemática sobre o fenômeno educativo, sobre as práticas educativas, para poder ser uma instância orientadora do trabalho educativo. Ou seja, ela não se refere apenas às práticas escolares, mas a um imenso conjunto de outras práticas (LIBANEO, 2001, p.6).

A formação do inspetor também o direciona para o trabalho pedagógico, comprovando a sua credencial para este tipo de atividade salutar. Este autor aponta a existência de três tipos de pedagogos:

- 1) pedagogos *latu sensu*, já que todos os profissionais se ocupam de domínios e problemas da prática educativa em suas várias manifestações e modalidades, são, genuinamente, pedagogos. São incluídos, aqui, os professores de todos os níveis e modalidades de ensino;
- 2) pedagogos *stricto sensu*, como aqueles especialistas que, sempre com a contribuição das demais ciências da educação e sem restringir sua atividade profissional ao ensino, trabalham com atividades de pesquisa, documentação, formação profissional, educação especial, gestão de sistemas escolares e escolas, coordenação pedagógica, animação sociocultural, formação continuada em empresas, escolas e outras instituições;
- 3) pedagogos *ocasionais*, que dedicam parte de seu tempo em atividades conexas à assimilação e reconstrução de uma diversidade de saberes (LIBÂNEO, 2001, p. 11).

Baseado no entendimento de Libâneo, os inspetores escolares são pedagogos *stricto sensu* ou especialistas e possuem formação com capacidade para atuar em várias atividades pedagógicas tanto dentro da escola como fora dela.

Abreu (2012, p. 325) destaca que o papel do inspetor na sociedade atual é:

De articulação, integração e somente quando esse profissional adquire uma postura de educador é que se torna capaz de ajudar a escola na criação e desenvolvimento de projetos pedagógicos, que viabilizam o trabalho integrador, no qual a instituição de ensino deverá estar empenhada com a participação de todos que nela trabalham. [...] A importância da inspeção escolar para o sistema de ensino vai além da contribuição para a manutenção da qualidade da educação, pois o inspetor é um essencial agente político de caráter pedagógico. Ele reúne condições para sugerir mudanças nas decisões dos órgãos do sistema educacional, possibilitando a implementação de projetos que atendem às necessidades da comunidade (ABREU, 2012, p.325)

De acordo com Abreu, o trabalho do inspetor escolar ultrapassa os muros da escola, extrapola o microsistema e por isso pode fazer um elo relevante com o governo. Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo Poder Público é a implementação de políticas públicas, o inspetor escolar é um agente com perfil para participar da construção destas políticas além de auxiliar na implementação delas. Mainardes (2006, p. 53) afirma que “os professores e demais profissionais exercem

um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais e, dessa forma, o que eles pensam e no que acreditam têm implicações para o processo de implementação das políticas”.

Na maioria das vezes, é o inspetor escolar que repassa as legislações elaboradas pela SEE/MG, e neste processo é preciso entender a filosofia da normativa para resolver os problemas que são gerados pelo cumprimento dela. Abreu (2012, p. 326) afirma que:

O inspetor escolar está sempre em contato com as comunidades escolares, e é o profissional que tem um papel relevante na comunicação com os órgãos da administração superior do sistema educacional e as escolas. Desta forma, ele poderá sugerir mudanças, criando assim, condições para a implementação de uma política de democratização da educação, garantindo o acesso de todas as camadas da sociedade às instituições de ensino, ao conhecimento e à cultura (ABREU, 2012, p.326).

Resta claro que o trabalho do inspetor escolar na dimensão pedagógica da escola é fundamental e atende a uma necessidade também do sistema e da educação mineira. Além disso, Augusto (2010, p. 74) aponta que o trabalho na área pedagógica por parte do inspetor escolar é uma tendência internacional:

Esta tendência de reforço da Inspeção Escolar como uma função de acompanhamento dos resultados das avaliações das escolas, e corretiva dos desvios, mas que oferece uma sustentação e apoio às escolas, em aspectos da sua finalidade pedagógica, parece estar se consolidando em diversos países da Europa (AUGUSTO, 2010, p.74).

Foi realizado um trabalho financiado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) sobre uma revisão de literatura e de análise de casos a respeito dos sistemas nacionais de inspeção/supervisão (TERIGI, 2010). Os países estudados foram: França, Tanzânia, Inglaterra e Chile. Segundo Terigi (2010, p. 53), um sistema nacional de inspeção deve exercer algumas funções:

- 1-Fiscalizar, no sentido de representar o Estado na função de inspeção, controle, monitoramento das escolas;
- 2-Dar apoio e orientação aos professores e escolas, rumo à melhora da qualidade da educação que proporcionam;

- 3-Servir de elemento de ligação entre o nível central e o nível escolar, no sentido de direcionar a ação das escolas para a concretização da política educativa e de informar os tomadores de decisão sobre as situações vivenciadas nas escolas. Enquanto mediadores, espera-se que os inspetores sirvam como “agentes de mudança” a partir das políticas centrais;
- 4-Promoção da educação no meio social em que as escolas estão situadas e no fortalecimento da relação entre famílias e escolas;
- 5-Planificação da expansão do sistema escolar;
- 6-Construir e consolidar o funcionamento da escola nas comunidades em que isso ainda não se verifica (TERIGI, 2010, p.53).

Como é possível perceber, o Serviço de Inspeção Escolar, inclusive em outros países, tem responsabilidade com a qualidade da educação através da articulação do administrativo e pedagógico. Além de ser uma tendência internacional como ponderado por Augusto, esta constatação sinaliza que o trabalho do inspetor escolar na dimensão pedagógica da escola estadual é imprescindível e por isso deve ser contemplado como fundamental na rotina deste profissional.

A próxima seção irá abordar os dados coletados na pesquisa que serão analisados frente ao referencial teórico apresentado neste Capítulo.

2.3 Análise dos Dados

No Capítulo 1, foram apresentadas as evidências relacionadas ao trabalho do inspetor escolar na SRE-MC. A partir daí, foi constatada a necessidade de se repensar a rotina profissional deste profissional. Neste sentido, foi importante ouvir os inspetores escolares apontando seu cotidiano. O resultado dos dados coletados será apresentado nesta seção.

O questionário²⁰ aplicado aos inspetores escolares da SRE-MC teve um retorno de 91%, este instrumento foi organizado em sete temas: dados pessoais; formação acadêmica; características profissionais; percepção do inspetor escolar frente ao seu trabalho de maneira geral, nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica, em relação à assessoria da SRE e sugestões para o aperfeiçoamento. Foram realizadas 20 questões sobre os temas mencionados.

Para análise dos dados, os temas foram reagrupados da seguinte maneira:

- 1- Perfil dos inspetores escolares: constando os dados pessoais, formação acadêmica e características profissionais;

²⁰ O questionário se encontra no Apêndice B.

- 2- Questões relacionadas ao trabalho do inspetor escolar, abordando as condições e demanda de trabalho nas diversas dimensões e a assessoria da regional;
- 3- E finalmente, as sugestões dos inspetores para o aperfeiçoamento do seu trabalho.

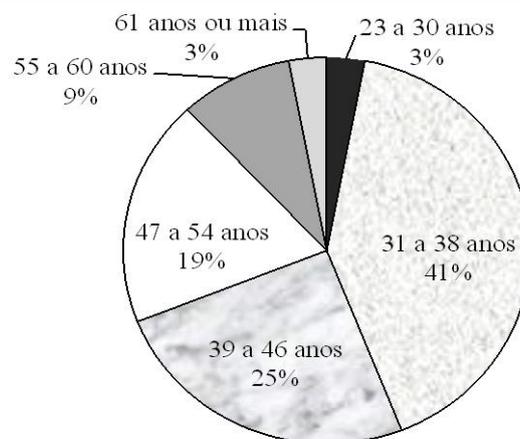
Os próximos quatro tópicos tratarão das respostas ao questionário do inspetor escolar. Em seguida, apresenta-se a entrevista realizada com a diretora da SRE-MC sobre a percepção do trabalho do serviço de inspeção escolar na regional e suas contribuições para a melhoria do atendimento. E finalmente, uma análise dos assuntos mais frequentes nas denúncias de 2016.

2.3.1 Perfil dos Inspectores Escolares da SRE-MC

Como já mencionado anteriormente, a SRE-MC é uma regional de grande porte e está situada em Belo Horizonte, sendo constituída por mais 11 municípios que estão circunscritos na região norte da capital. Os inspetores escolares que trabalham nesta regional apresentam as características que serão mostradas a partir das respostas obtidas no questionário aplicado.

O Gráfico 5 apresenta a idade dos inspetores da SRE – MC no ano de 2018. Este dado é relevante para delimitar a faixa etária que apresenta maior percentual.

Gráfico 5 - Idade – 2018



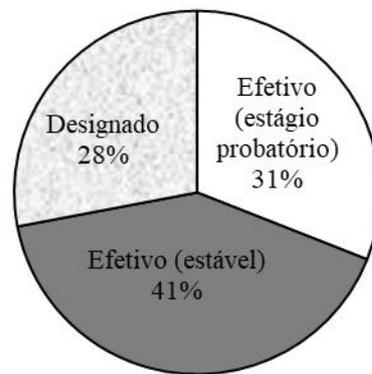
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

Como é possível verificar pelo Gráfico 5, a maioria dos inspetores escolares, 66% se encontra na faixa etária entre 31 e 46 anos, sendo que 2/3 deste percentual

(41%) tem menos de 40 anos de idade. Este Gráfico demonstra que os inspetores escolares da SRE-MC estão numa faixa etária de alta produtividade. Outros 20% se encontram na faixa etária de 47 a 54 anos que também representam adultos em plena capacidade produtiva e intelectual.

O Gráfico 6, a seguir, apresenta o vínculo funcional dos inspetores da regional no ano de 2018, este dado aponta se o Quadro funcional tem rotatividade ou é constante.

Gráfico 6 – Vínculo funcional dos inspetores escolares – 2018

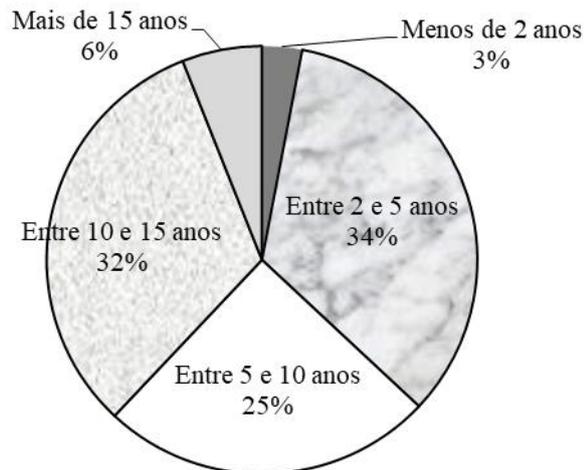


Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

A maior parte dos inspetores escolares é efetiva, totalizando 72%. O Quadro da Regional tem pouca rotatividade, menos de 30%, conforme observado no Gráfico 6. Vale ressaltar que, do total dos efetivos, praticamente a metade está cumprindo ainda o estágio probatório, este dado demonstra que o investimento na formação continuada destes servidores é bastante relevante, porque são profissionais que tendem a permanecer na regional. Se 31% do total dos inspetores estão em estágio probatório e 28% são designados, portanto 59% podem ser considerados novatos e precisam de treinamentos periódicos para o exercício da função. Um terço dos inspetores são designados, portanto é possível inferir que a descontinuidade do trabalho por rotatividade de servidor é baixa. Não há perdas significativas do trabalho planejado e discutido em anos anteriores. O percentual alto de efetivos pode levar a maior qualificação da equipe, que se desenvolve durante anos trabalhando conjuntamente.

O Gráfico 7, a seguir, aponta o tempo que os inspetores têm de experiência no exercício da função. Este dado pode indicar o conhecimento deste profissional a respeito de suas atribuições.

Gráfico 7 – Tempo de trabalho como inspetor escolar - 2018

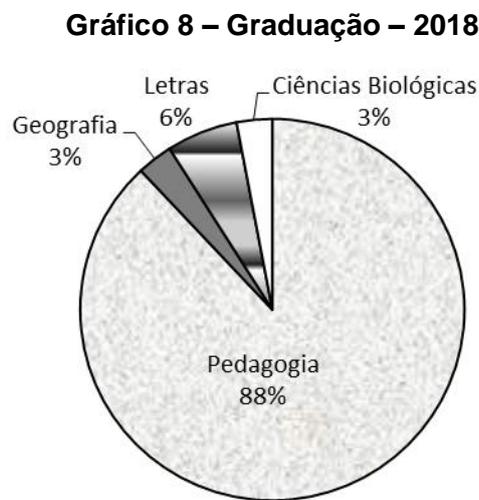


Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

Analisando o Gráfico 7, é possível constatar que mais da metade dos inspetores (57%) trabalha entre 5 e 15 anos neste cargo e apenas 3% tem menos de 2 anos de experiência no serviço. O trabalho da inspeção escolar é bastante diversificado e ter domínio da legislação educacional é uma tarefa complexa, portanto, a experiência no cotidiano das escolas pode ajudar na qualificação deste profissional. Diante da diversidade das atribuições deste profissional, menos de cinco anos é pouco tempo para que o inspetor escolar compreenda a abrangência e responsabilidade de sua atuação. Destaca-se que, ele atua nas escolas da rede pública e privada, nos órgãos municipais de educação, e também responde às demandas do Ministério Público e Juizados da Infância e Adolescência. Somado a isso, existem as denúncias que também são apuradas por este profissional. Todas estas incumbências vão revelando ao inspetor escolar a complexidade de suas funções. Este entendimento somente é forjado no inspetor escolar após anos de atuação. Neste sentido menos de 5 anos de experiência neste cargo é pouco tempo para a compreensão do profissional sobre a complexidade do seu trabalho. Esta compreensão leva o inspetor escolar a perceber a necessidade do estudo da

legislação e de outros assuntos para se embasar. Por isso, é relevante o dado de que 63% dos inspetores apresentam mais de 5 anos de experiência no trabalho.

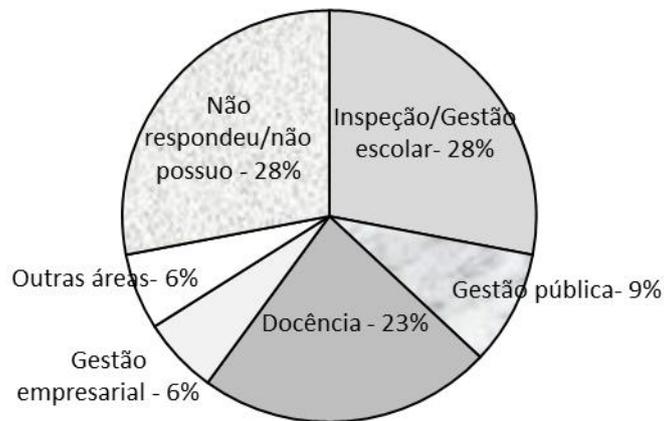
Como abordado anteriormente, a habilitação do inspetor escolar, determinado na legislação vigente, é a licenciatura plena em Pedagogia com habilitação em inspeção escolar e ou licenciatura plena em Pedagogia ou outra área do conhecimento com especialização em inspeção escolar. Os dados coletados na pesquisa sobre a graduação dos profissionais da SRE-MC são demonstrados no Gráfico 8 a seguir.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 8 mostra que quase 90% dos inspetores têm licenciatura plena em Pedagogia e o restante tem licenciatura plena em outros conteúdos. Isso demonstra a formação específica na área educacional como determinado na legislação. Como é previsto na normativa, algumas licenciaturas plenas em Pedagogia antes da Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) nº 01/2006 (BRASIL, 2006) ou as licenciaturas plenas em outras áreas do conhecimento precisam da especialização em inspeção escolar para habilitar o profissional. Portanto, o Gráfico 9 apresenta as especializações dos inspetores da regional.

Gráfico 9 - Especialização dos inspetores escolares – 2018



Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 9 mostra que, daqueles que responderam, apenas 6% dos inspetores têm especialização em áreas diversa da educacional ou de gestão. As especializações relativas à inspeção escolar, gestão escolar e gestão pública compreendem 37,6% e estão diretamente relacionadas ao trabalho do profissional em destaque. Mas vale ressaltar que as especializações na área de docência (educacional) e também em relação à gestão empresarial também podem auxiliar, em certa medida, o trabalho deste profissional e equivalem a 28% do total. Portanto, das especializações cursadas pelos inspetores, 66% auxiliam de maneira direta ou indireta na qualificação técnica dos profissionais da SRE-MC.

A partir desta primeira parte de análise de dados, é possível concluir que a maioria dos inspetores escolares da SRE-MC tem formação em Pedagogia e especialização na área específica ou relacionada à gestão. Estão inseridos na faixa etária entre 31 e 54 anos de idade, são efetivos, possuem experiência de mais de 5 anos no cargo. No próximo tópico será abordado o contexto em que o inspetor escolar da SRE-MC trabalha em seu cotidiano, quantidade de escolas que constitui o setor de trabalho, demandas existentes, entre outros.

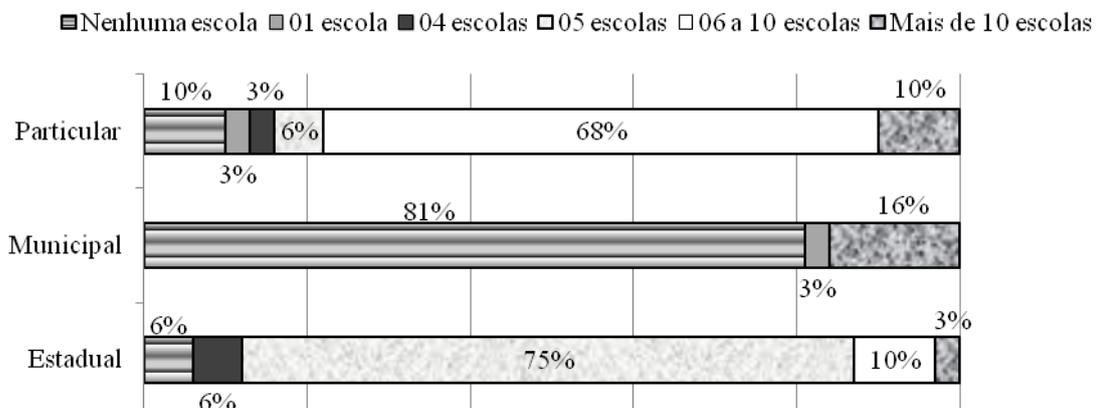
2.3.2 Sobre as condições do trabalho do inspetor escolar na SRE-MC

Os dados analisados nesta seção irão apresentar as condições e demandas de trabalho do inspetor escolar na SRE-MC. A quantidade de escolas e municípios

que este profissional acompanha influencia nas condições e conseqüentemente na qualidade do trabalho.

A SRE-MC possui 168 escolas estaduais, 194 particulares e 88 municipais, circunscritas em 12 municípios, que são distribuídas entre 33 setores escolares. São 450 escolas das redes públicas e privadas que são acompanhadas por 33 inspetores escolares, sendo uma média de 14 escolas por inspetor. O Gráfico 10 mostra as respostas dos inspetores sobre a quantidade de escolas que acompanham, separadas por unidade administrativa e rede.

Gráfico 10 – Quantidade de escolas que o inspetor escolar acompanha na SRE-MC



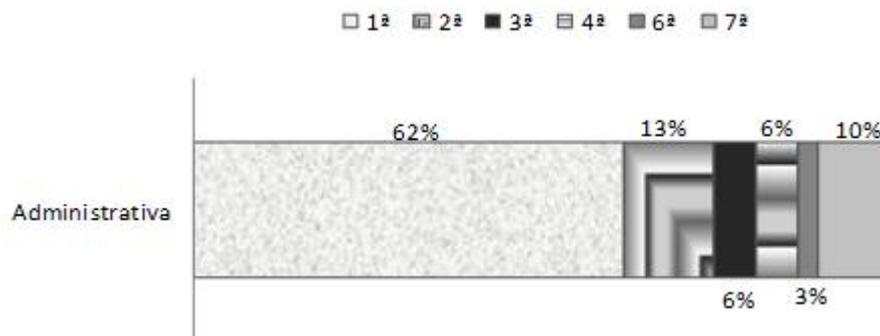
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 10 mostra que 75% dos inspetores acompanham cinco escolas estaduais e 10% acompanha entre 6 e 10 escolas; existem ainda as escolas particulares e municipais. Em relação à rede particular, 6% acompanham cinco escolas, 68% trabalham com mais de 6 até 10 escolas e outros 10% inspecionam mais de 10 estabelecimentos de ensino. Por outro lado, os inspetores que assistem às escolas municipais nem sempre têm escolas particulares, ocorrência principalmente em municípios pequenos ou nos quais a comunidade não tem poder aquisitivo para custear uma escola particular. Dito isso, 16% atendem a mais de dez escolas municipais, além das estaduais. No Gráfico 10, é possível perceber que o quantitativo de escolas que cada inspetor escolar da SRE-MC acompanha é bastante significativo levando em consideração a variedade e complexidade de suas atribuições. Além da quantidade, é importante lembrar que alguns setores de inspeção escolar são organizados com até quatro municípios por serem constituídos

por poucas escolas e este deslocamento também influencia na qualidade do trabalho deste profissional.

Outro fator que influencia a qualidade do trabalho do inspetor escolar é a demanda do serviço. Para melhor compreensão, as atribuições deste profissional foram divididas em áreas: atividades administrativas relacionadas à Diretoria de Pessoal, atividades pedagógicas, apuração de denúncias, atividades relacionadas à escrituração escolar, atividades relacionadas à área financeira, ordem de serviço e outros. Foi solicitado aos respondentes que ordenassem cada uma delas conforme o tempo gasto para exercer tais tarefas (1ª a 7ª). Explicando melhor, o respondente deve colocar 1ª na maior demanda de trabalho que ele atende, a 2ª na segunda maior demanda e assim por diante até a 7ª que representaria a menor demanda. A seguir serão apresentadas as classificações em cada área. O Gráfico 11 mostra a ordenação dos inspetores em relação à demanda da área administrativa.

Gráfico 11 - Classificação das atividades da área administrativa relativa à Dipe



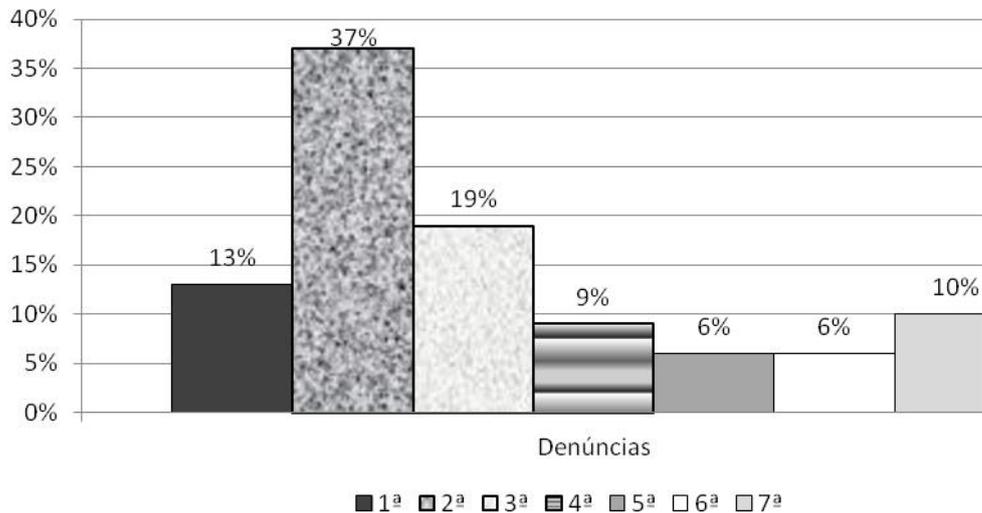
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

A atividade administrativa relativa à Diretoria de Pessoal consiste em análise e assinatura de contagem de tempo, análise de livro de ponto juntamente com relatório de pagamento, controle do Quadro de pessoal ou comporta da escola, assim como a liberação de vagas para designação no portal, conferência e assinatura de QI. e todas as diligências existentes. Vale ressaltar que são demandas apenas de escolas estaduais.

O Gráfico 11 mostra que 62% dos inspetores percebem que as atividades administrativas emanadas da Diretoria de Pessoal representam a maior demanda de trabalho na regional, sendo classificada como 1ª, ou seja, a atividade que mais consome o tempo de trabalho deste profissional.

O Gráfico 12 exibe a classificação dos inspetores em relação à apuração de denúncias.

Gráfico 12 - Classificação da apuração de denúncias



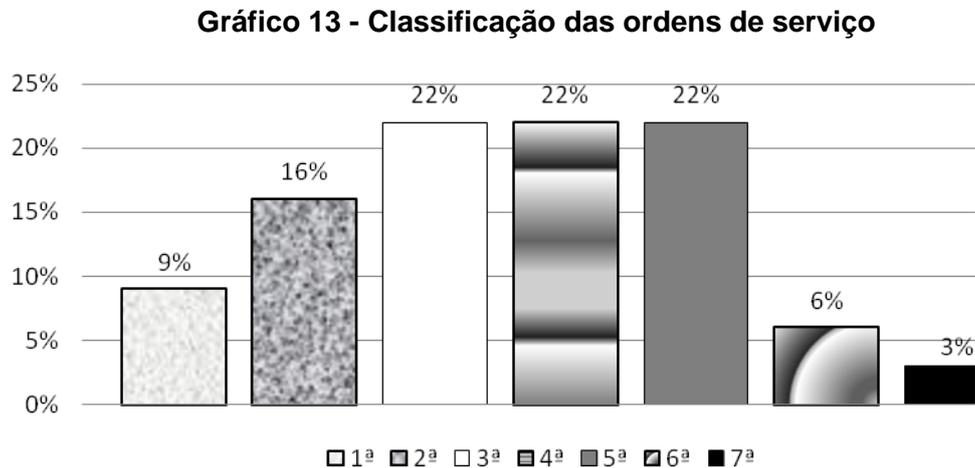
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

A apuração de denúncias consiste em verificar as manifestações do público em geral relativas ao setor, resolver a questão apurada e encaminhar para SRE a resposta. As denúncias ocorrem em vários canais de comunicação como informado no Capítulo 1 e podem ser relativas às escolas públicas ou privadas.

O Gráfico 12 mostra que 37% dos inspetores categorizaram a demanda de apuração de denúncias como a 2ª maior e 19% como a 3ª maior demanda. Portanto, a maioria dos inspetores (69%) acredita que apuração de denúncias se encontra entre as três maiores demandas de trabalho. No Capítulo 1 foi apresentada uma análise de todas as denúncias catalogadas em 2016 em três canais de comunicação: Fale Conosco, Ouvidoria geral do Estado e Disque Educação, do quantitativo apurado foi dividida por 33 que é a quantidade de setores existentes, neste cálculo, a apuração de denúncias apareceu como a evidência que utiliza a maior parte do tempo de trabalho do inspetor escolar. Neste sentido, é possível perceber no Gráfico 11 que 13% dos inspetores sinalizaram a apuração de denúncias como a atividade de maior demanda. De maneira geral, uma explicação para esta divergência se encontra no perfil dos setores de inspeção escolar, aqueles localizados em municípios maiores tem mais demandas de reclamação em relação aos setores de municípios pequenos. Portanto, ficou claro que esta demanda é

bastante significativa em relação ao tempo que o inspetor escolar consome para resolver.

O Gráfico 13, a seguir, apresenta a classificação dos inspetores em relação às ordens de serviço que são emanadas de diversos setores.



Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

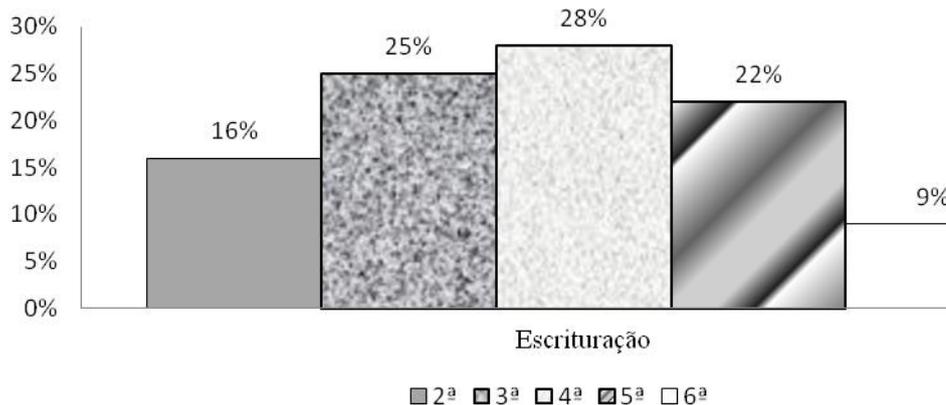
As ordens de serviço podem ser encaminhadas de cada diretoria, do gabinete e da coordenação do serviço de inspeção escolar. Elas têm o objetivo de verificar uma situação específica e normalmente necessitam de encaminhamento de relatório para o setor solicitante, com prazo determinado. Todo o trabalho relativo à autorização de funcionamento, reconhecimento de curso, credenciamento e credenciamento de entidade mantenedora, encerramento de atividades escolares e recolhimento são realizadas através ordem de serviço, oriundas da Diretoria Educacional A. Portanto, as ordens de serviço apresentam assuntos variados. Assim, como as denúncias, as ordens de serviço abrangem a rede pública e privada.

O Gráfico 13 mostra que 66% dos inspetores classificam a ordem de serviço como demandas de 3º, 4º e 5º lugar. Esta variação da percepção dos inspetores pode ser explicada devido ao perfil do setor que o inspetor trabalha, na mesma linha de raciocínio em relação a denúncias. Como exemplo, podemos citar o fato de que os setores de Belo Horizonte, Ribeirão das Neves e Santa Luzia apresentam alta demanda de ordem de serviço em relação aos setores de Confins, Taquaraçu de Minas, Morro do Pilar e Santana do Riacho. No Capítulo 1 foi realizada a análise das ordens de serviço encaminhadas para o *e-mail* institucional do inspetor no ano de

2016. Ficou evidenciado que a Diretoria de Pessoal era a responsável pela emissão de maior quantidade de ordens de serviço.

O Gráfico 14, a seguir, mostra a avaliação dos inspetores quanto à atividade de escrituração nas escolas.

Gráfico 14 - Classificação das atividades em relativas à escrituração escolar

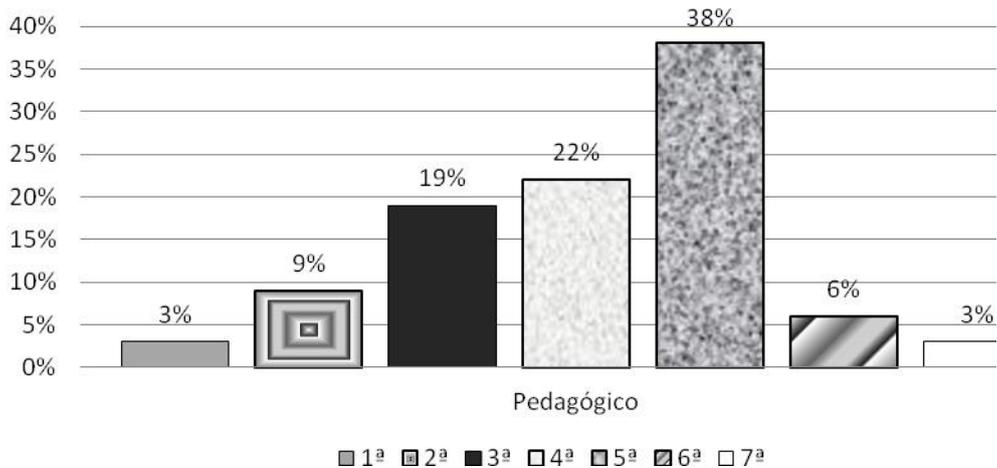


Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

A escrituração escolar é o registro sistemático dos fatos e dados relativos à vida escolar, desde a matrícula do aluno até a emissão do histórico. Estes atos devem preservar a regularidade da vida escolar, através do registro em livros, diários ou sistemas. Esta escrituração deve ocorrer de maneira organizada e frequente, este acompanhamento é feito pelo serviço de inspeção escolar, tanto na rede privada quanto na pública.

O Gráfico 14 mostra que 28% dos inspetores classificaram a escrituração escolar como a 4ª demanda de trabalho, 25% como a 3ª demanda e 22% como a 5ª demanda. Portanto, 75% dos inspetores indicaram a escrituração escolar como demanda entre o 3º e 5º lugar. A difusão da classificação em três ordens também pode ser explicada pelo perfil dos setores e municípios. Setores e municípios maiores apresentam maiores demandas de escrituração escolar.

O Gráfico 15, a seguir, apresenta a classificação que os inspetores realizam ações pedagógicas nas escolas estaduais.

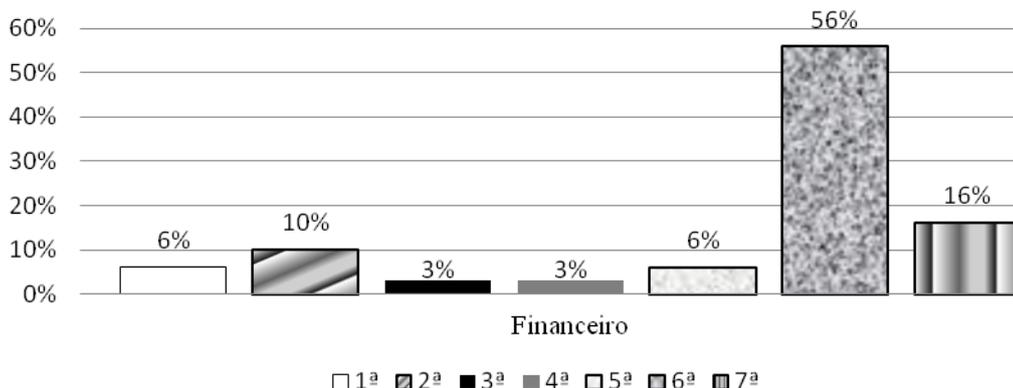
Gráfico 15 - Classificação das atividades relativas à dimensão pedagógica

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

As atividades pedagógicas realizadas pelo inspetor escolar estão concentradas nas escolas estaduais e passam pela construção e implementação da proposta político-pedagógica, pelos projetos específicos das escolas e programas e projetos da SEE/MG, pela análise dos resultados/desempenhos dos alunos tanto na avaliação sistêmica como na avaliação institucional, treinamentos e capacitações com especialistas e as demandas necessárias de cada escola.

O Gráfico 15 mostra que 38% dos inspetores classificam as atividades pedagógicas como 5º lugar no consumo do tempo de trabalho. E 40% distribuíram entre o 3º e 4º lugares. As ações pedagógicas se encontram pouco depois do meio do Gráfico, mostrando que a dimensão pedagógica não se encontra entre as primeiras demandas. A pesquisa exploratória realizada com os inspetores e registrada no Capítulo 1 aponta que 69% destes profissionais realizaram ações relativas à dimensão pedagógica apenas quando havia demanda em denúncias ou questões pontuais da escola. Este dado pode levar à reflexão de que o trabalho na dimensão pedagógica não é realizado de maneira planejada e sistemática, mas de forma aleatória.

O Gráfico 16, a seguir, mostra a classificação dos inspetores em relação à área financeira da escola estadual.

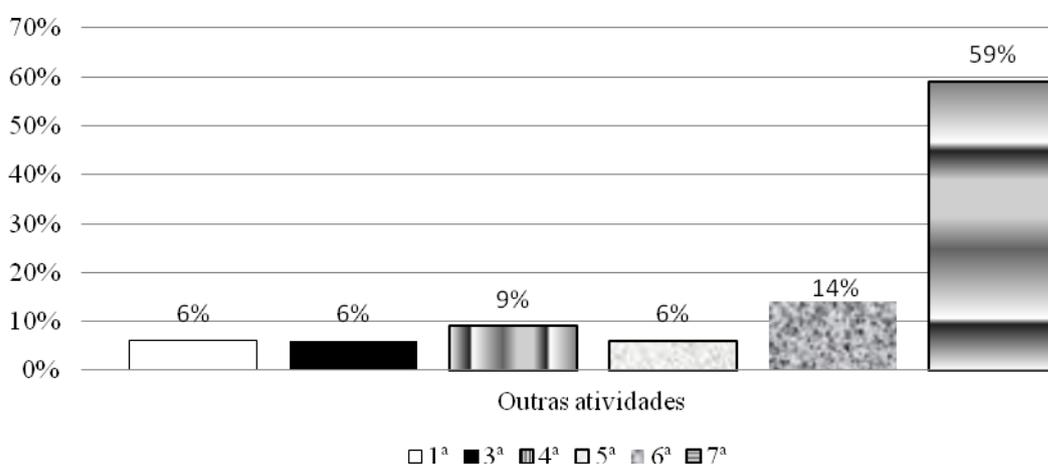
Gráfico 16 - Classificação das atividades relativas à área financeira

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

As atividades da área financeira se referem à caixa escolar da escola estadual. O inspetor acompanha o processo de aplicação do recurso público através de orientações gerais e observação da merenda, manutenção da escola, obras.

O Gráfico 16 mostra que 56% dos inspetores classificam as atividades financeiras como a penúltima, ou seja, atividade derradeira. Este dado leva a inferência de que também não existe um acompanhamento sistemático nesta dimensão.

E finalmente, o Gráfico 17 representa a classificação dos inspetores em relação a alguma atividade que não estaria relacionada às outras seis. Como mencionado anteriormente, as atribuições dos inspetores são muito diversificadas e as seis atividades destacadas nos Gráficos 10 a 15 representam as ações mais frequentes realizadas por este profissional na rede estadual.

Gráfico 17 - Classificação em relação às outras atividades

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O item “outras atividades” foi incluído no questionário para que pudesse englobar as outras atividades que fazem parte da atribuição do inspetor escolar e que não foram discriminadas no instrumento. O Gráfico 17 aponta que 59% dos inspetores ordenaram outras atividades como sendo a última ação em relação ao consumo do tempo de trabalho. Este percentual alto mostra que a escolha da pesquisadora nas 6 primeiras atividades foi adequada para delimitar o trabalho do inspetor escolar.

O Quadro 10, a seguir, mostra como os inspetores ordenaram cada área de trabalho de acordo com o tempo gasto, sendo que a 1ª representa a maior demanda e a 7ª, a menor.

Quadro 10 - Resumo da ordenação de demandas de trabalho do inspetor escolar por área

Área de trabalho	Maior percentual	Ordem da demanda
Atividades administrativas	62%	1ª
Apuração de denúncias	37,2%	2ª
Ordem de serviço	21,7%	3ª, 4ª e 5ª
Escrituração	27,9%	4ª
Atividades Pedagógicas	37,2%	5ª
Área financeira	55,8%	6ª
Outros	58,9%	7ª

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

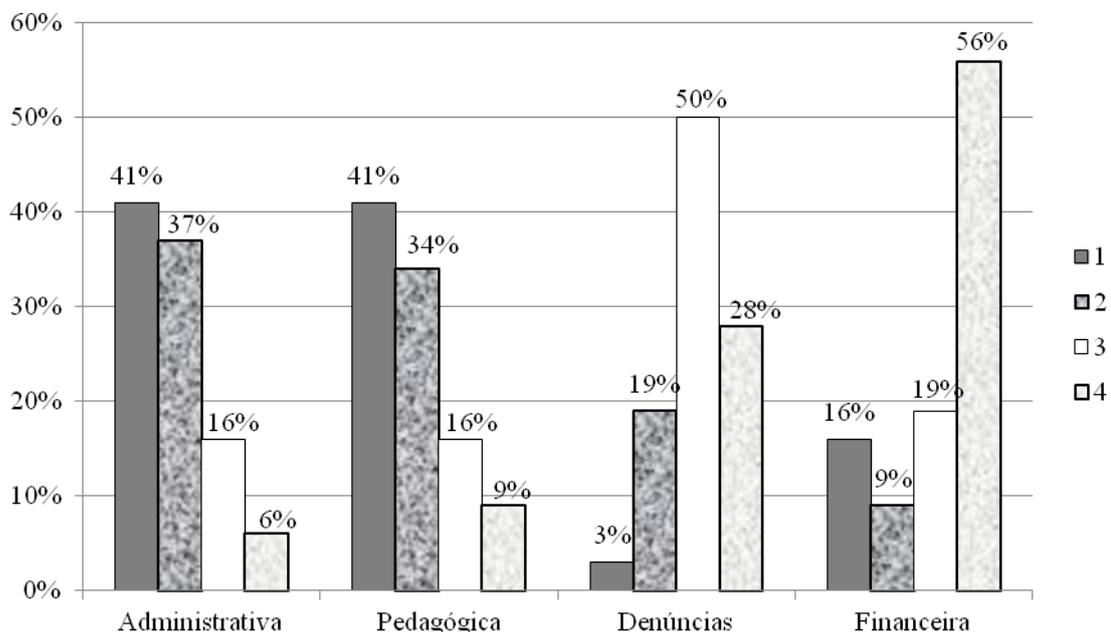
O Quadro 10 apresenta o resumo da classificação dos inspetores escolares em cada área de trabalho, levando em consideração o maior percentual de resposta de cada Gráfico. Segundo a percepção dos inspetores da SRE-MC, as maiores demandas de trabalho ocorrem em relação às atividades administrativas e em apuração de denúncias. Por outro lado, as menores demandas se encontram nas atividades pedagógicas e área financeira. Vale ressaltar que a pesquisadora irá desconsiderar “outras atividades” por não representar uma área específica. Estes dados mostram grande equivalência com as evidências apresentadas no Capítulo 1. De acordo com as evidências, a maior demanda de trabalho do inspetor foi a apuração de denúncia e, logo em seguida, as ordens de serviço relativas à dimensão administrativa diretamente ligada à Diretoria de Pessoal.

Após a análise da demanda de trabalho do inspetor escolar, tanto nas evidências quanto nos dados coletados pelo questionário, é possível perceber que as ações pedagógicas não são realizadas de maneira periódica, parecem ser

realizadas de forma aleatória. Não há indicação de que o inspetor escolar trabalha a partir de um planejamento prévio, os dados apontam para um trabalho eminentemente emergencial conforme necessidade dos setores da regional. E normalmente, as maiores demandas são relativas às áreas administrativas e em relação à apuração de denúncias. Considerando que a dimensão pedagógica da gestão educacional direciona as outras dimensões para o funcionamento adequado da escola, é importante que o inspetor escolar esteja monitorando estas ações de maneira sistemática.

Além da demanda de trabalho, a variedade e complexidade do trabalho do inspetor escolar pode causar dificuldade na realização de suas atribuições. Por isso, foi questionado a este profissional se sua formação o prepara para atuar em quatro áreas: administrativa, apuração de denúncias, financeira e pedagógica. Para a classificação das áreas foram utilizados os numerais de 1 a 4, sendo que 1 significa formação adequada e 4 exprime formação insuficiente, conforme Gráfico 18.

Gráfico 18 - Formação do inspetor escolar versus áreas de atuação

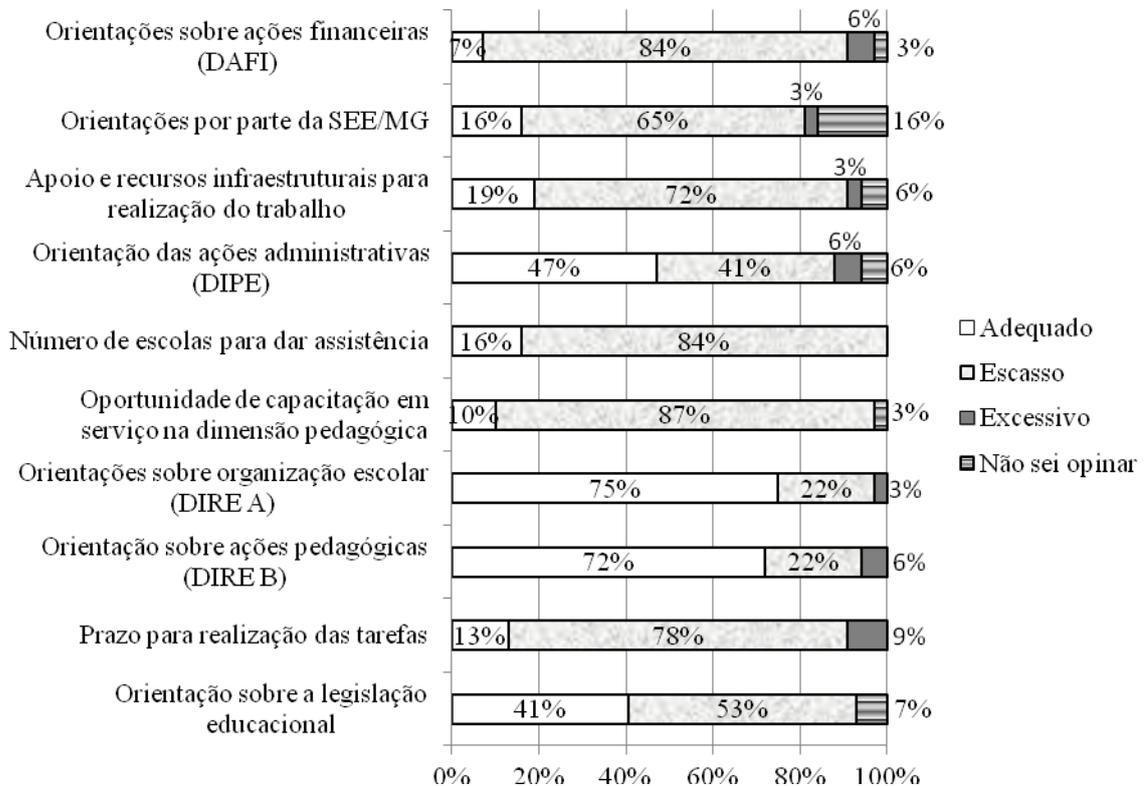


Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 18 mostra que os inspetores acreditam que a sua formação é adequada para atuar nas áreas pedagógicas (41%) e administrativas (41%), por outro lado não têm formação apropriada para apurar denúncias (50%) e para área financeira (56%). Nas áreas pedagógicas e administrativas, apenas 9% e 6%,

respectivamente, afirmam que a formação que possuem é insatisfatória para o exercício do seu cargo. O mesmo ocorre em relação à área financeira e em apuração de denúncias, apenas 15% e 3%, respectivamente, apontam ser apropriada a sua formação para desempenhar tais atividades. Neste sentido, a maioria dos inspetores considera sua formação satisfatória para atuar nas dimensões administrativas e pedagógicas. Portanto, a formação não parece ser um impedimento ou dificuldade para atuação destes profissionais em atividades pedagógicas. Para esclarecer este dado, foi perguntado ao inspetor escolar se ele tinha dificuldades em exercer as atribuições na dimensão pedagógica. A maioria destes profissionais (72%) respondeu que tem dificuldade em exercer as atribuições na dimensão pedagógica por causa do excesso de demanda em outras dimensões (66%), da falta de treinamento (3%), todas as alternativas acima (3%), outros (3%) e não responderam (25%).

Segundo os inspetores, a formação inicial não é suficiente para atuação em todas as áreas que abrangem suas atribuições, portanto a formação continuada é fundamental para qualificar este profissional. Neste sentido, foi questionado também sobre a assessoria da SRE como responsável por promover tal formação. No Gráfico 19, é possível constatar como ocorre a assessoria da Regional e do órgão central em relação ao trabalho do inspetor escolar.

Gráfico 19 - Assessoria e apoio ao serviço de inspeção escolar pela SRE e SEE

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 19 mostra que, de uma maneira geral, a assessoria e apoio da SRE são inadequados para o trabalho do inspetor escolar. Segundo estes profissionais, apenas a Diretoria Educacional (Dire) A e B atendem de forma adequada suas demandas, com exceção à capacitação e treinamento. Além disso, o apoio e os recursos infraestruturais para realização do trabalho também foram considerados escassos para mais de 70% dos inspetores. De maneira geral, as legislações educacionais são publicadas no diário oficial, mas as orientações, instruções, ofícios e memorandos são repassados via *e-mail* institucional da SEE/MG para as diretorias e gabinete das regionais. Portanto, o inspetor escolar não recebe diretamente do órgão central e sim das regionais. Muitas vezes, esse repasse não ocorre em tempo hábil, dificultando o trabalho nas escolas. O trabalho do inspetor escolar é orientado e embasado pelo arcabouço legal, portanto, para que possa realizar suas atribuições de maneira adequada, é fundamental que sejam sistematizados momentos de estudos e treinamentos.

Na subseção seguinte é apresentada a dimensão pedagógica baseada na visão do inspetor escolar, apontando as ações fundamentais.

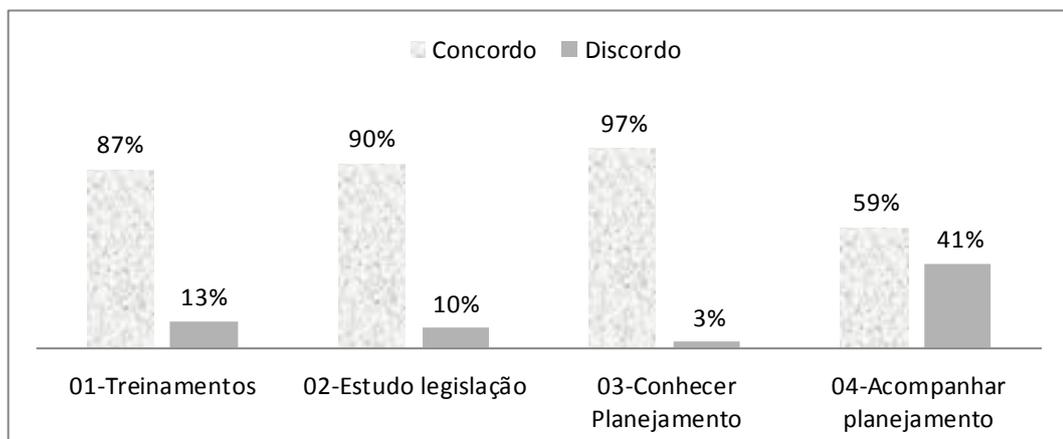
2.3.3 A Percepção dos Inspectores sobre a Dimensão Pedagógica

Esta seção vai aprofundar a análise da atribuição do inspetor escolar na dimensão pedagógica. Não existe legislação vigente que discrimina tal área de atuação. Portanto, a pesquisadora descreveu 24 ações relativas ao trabalho pedagógico em relação ao serviço de inspeção escolar. Estas escolhas se basearam na experiência de mais de 15 anos como inspetora escolar e de 3 anos e 6 meses como Diretora Educacional na área pedagógica. No questionário foram apresentadas 24 proposições e os respondentes (inspetores) iriam marcar se concordavam ou não com cada uma. Em caso de concordância, o inspetor estaria afirmando que eram ações que ele deveria realizar na dimensão pedagógica. Ou seja, os inspetores iriam exprimir suas opiniões em relação a sua atribuição nesta dimensão. Os dados foram agrupados em quatro temas:

- 1-Ações relativas à atuação da especialista da escola;
- 2-Ações relativas ao trabalho do corpo docente;
- 3-Ações relativas ao acompanhamento do corpo discente;
- 4-Ações relativas ao desenvolvimento da escola.

O Gráfico 20, a seguir, apresenta 4 ações da dimensão pedagógica que afeta a atuação das especialistas nas escolas estaduais.

Gráfico 20 - Atividades dos inspetores escolares relativas à atuação da especialista da escola

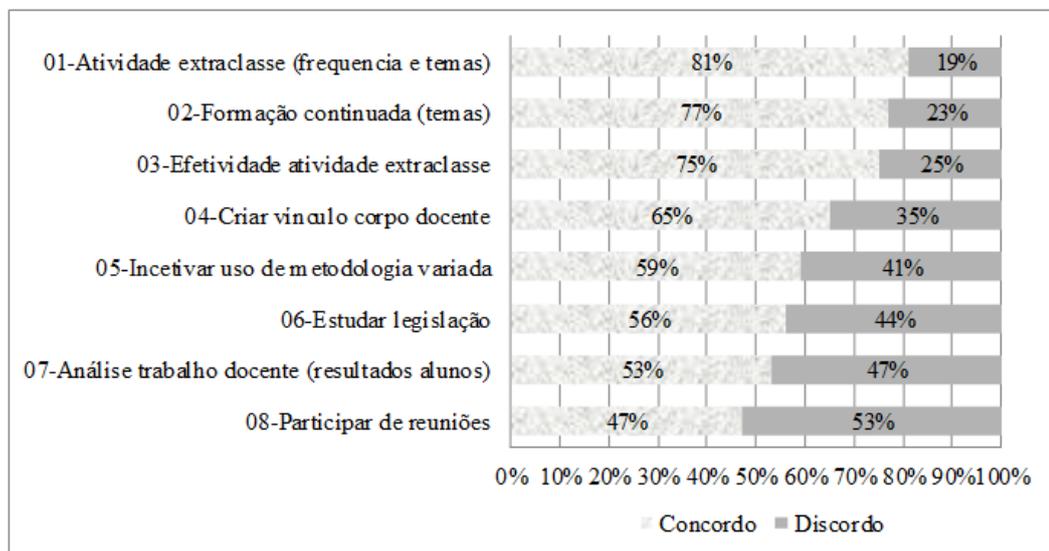


Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 20 mostra que a maioria dos inspetores, num percentual entre 87% e 96%, concorda que as ações 1, 2 e 3 devem fazer parte de sua atuação na escola

estadual. A ação 4, também representa a maioria, mas 40% dos respondentes discordam que seja uma ação no exercício da inspeção escolar. Este dado mostra que a atuação do inspetor passa pela transmissão e orientação da informação, assim como auxiliar na formação continuada dos EEB da escola. Conhecer o planejamento e não acompanhar significa que o inspetor deve entender como o planejamento da escola ocorre em termos de metodologia, mas sem a responsabilidade de verificar se este planejamento está sendo executado. O Gráfico 21, a seguir, mostra as ações que podem ser desempenhadas pelos inspetores junto aos professores:

Gráfico 21 - Atividades dos inspetores escolares relativos ao corpo docente



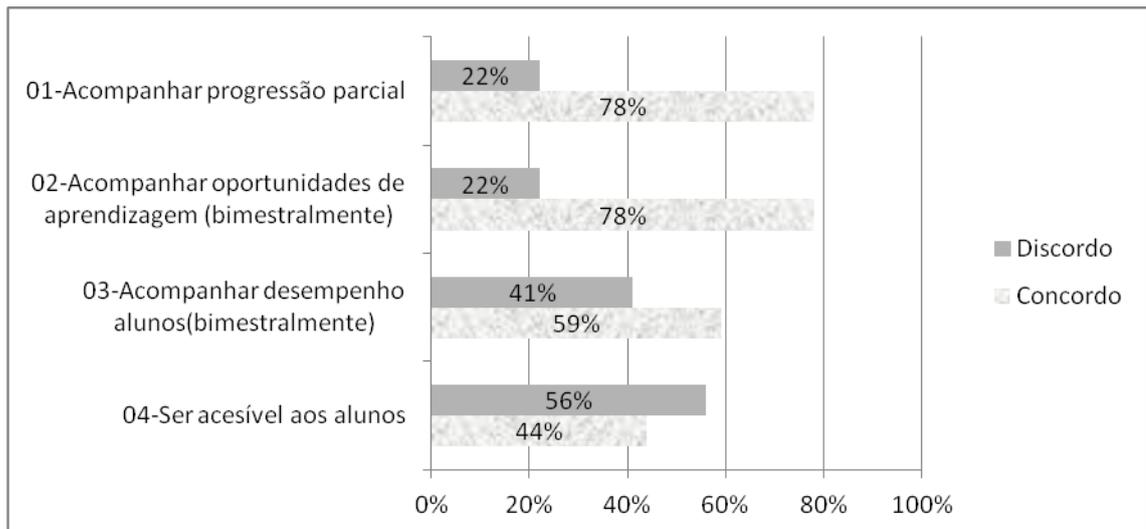
Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 21 mostra que as ações 1 a 4 representam a concordância da maioria dos inspetores. Estas ações demonstram um trabalho relativo à formação continuada do professor. Portanto, é uma atuação de acompanhamento e de desenvolvimento profissional. Em relação ao trabalho propriamente dito da docência, existe divergência na opinião entre os respondentes. As ações 5 a 8, em certa medida, dividem os inspetores em dois grupos quase pela metade. As ações 5 e 7 apontam para o trabalho do docente em sala de aula, já as ações 6 e 8 apontam para a formação continuada dos professores. Se o inspetor escolar concorda que auxiliar os especialistas na formação continuada é sua responsabilidade (Gráfico 20), então, provavelmente a responsabilidade pela formação continuada dos professores deve ser da coordenação (especialista e gestão). Entretanto, a

divergências das opiniões aponta para o fato de que o inspetor escolar não entende com clareza o limite e a abrangência de suas atribuições.

Como é possível observar, o Gráfico 22, a seguir, traz ações dos inspetores em relação aos estudantes da escola estadual.

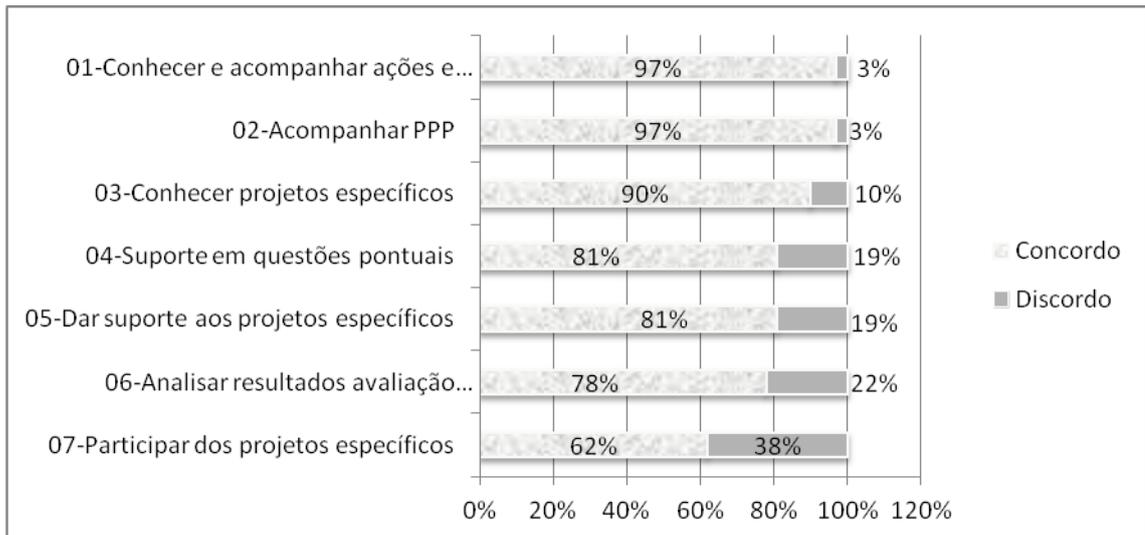
Gráfico 22 - Atividades dos inspetores escolares relativas ao acompanhamento do corpo discente



Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 22 mostra que a maioria dos inspetores escolares, mais de 77%, entende que o acompanhamento das oportunidades de aprendizagem (item 3) e a progressão parcial (item 2) são ações pedagógicas que devem ser realizadas por eles. Já as ações 1 e 4 dividem as opiniões destes profissionais, apontando que uma pequena maioria concorda com estas proposições. Neste caso, parece ocorrer o mesmo ocorrido com as questões do Gráfico 20, os inspetores não têm convicção do seu papel em relação ao desempenho dos estudantes. E no Gráfico 23, são apresentadas as atribuições que podem ser realizadas pelos inspetores no acompanhamento do trabalho pedagógico institucional, afetando a gestão escolar e a coordenação pedagógica.

O Gráfico 23, a seguir, aponta as atividades dos inspetores escolares que são relativas às escolas.

Gráfico 23 - Atividades dos inspetores escolares relativas à escola

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Gráfico 23 demonstra que a maioria dos inspetores, mais de 77,5%, considera que todas as ações descritas fazem parte de suas atribuições. Apenas a ação 7 que tem a divisão de opinião, na qual um terço dos inspetores não concorda que participar dos projetos específicos seja de sua responsabilidade.

Da análise dos Gráficos 20 a 23, é possível afirmar que o inspetor entende que suas atribuições na dimensão pedagógica estão relacionadas às políticas públicas - projetos da SEE/MG, avaliação sistêmica, ao cumprimento da legislação vigente (professor/aluno), treinamentos e estudos (especialistas). Não há indícios de intervenção mais aprofundada na dinâmica da sala de aula, desempenho de aluno, talvez por não entender ações desta natureza como de sua responsabilidade ou porque falta tempo para chegar a assuntos tão específicos.

Além das ações delimitadas pela pesquisadora foi dada a oportunidade para que os respondentes apresentassem outras ações diferentes daquelas discriminadas, são elas:

- 1- Acompanhar o trabalho com alunos de inclusão;
- 2- Acompanhar a frequência de alunos;
- 3- Acompanhar perfil do professor como alfabetizador;
- 4- Mobilizar a comunidade escolar para implementação de ações e programas, assim como emitir opiniões para SEE/MG.

De maneira geral, as ações acrescentadas pelos inspetores são de natureza ampla com exceção daquela relativa ao acompanhamento do trabalho com alunos

de inclusão. Dito de outra maneira, as ações 1, 2 e 3 seriam incluídos no tema “escola de maneira geral”, relacionados às políticas públicas. É interessante pensar: por que foi apontado apenas o perfil do professor alfabetizador, deixando de fora o perfil do professor do ensino médio, dos anos finais do ensino fundamental? Esta sugestão fez a pesquisadora lembrar do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no tempo certo que vigorou entre os anos 2007 a 2014. Este dado mostra que o inspetor escolar é um importante agente para participar da elaboração e implementação de políticas públicas. Neste espaço de sugestão, um inspetor escolar trouxe uma reflexão bastante pertinente sobre o trabalho deste profissional “Não basta repensar as atribuições do Inspetor-Educador; é preciso, sobretudo, que o sistema lhe dê poder de decisão e força política para o exercício deste poder. Sem esta condição, sua ação fica prejudicada e seu papel se torna irrelevante no sistema” (INSPETOR ESCOLAR SRE-MC, 2018).

Esta reflexão registrada pelo inspetor aponta que além da explicitação das atribuições do inspetor nas diversas dimensões de seu cargo, é importante consolidar a postura do Inspetor-Educador através de um sistema que valorize e dê condições de atuação para este profissional. Nesta mesma linha de raciocínio, encontra-se o Parecer do CEE nº 794/1983 (MINAS GERAIS, 1983a), que indicava desde a década de 1980 a necessidade de um sistema que organizasse e direcionasse o trabalho do serviço de inspeção escolar em Minas Gerais para a formação e consolidação do Inspetor-Educador. Este sistema teria a responsabilidade de normatizar as ações do inspetor em cada área, assim como acompanhar o desenvolvimento do trabalho e coordenar a formação continuada para que este profissional fosse instrumentalizado e atualizado com as mudanças sociais que refletem de maneira relevante na escola.

No próximo item, serão mencionadas as ponderações dos inspetores escolares sobre a dimensão pedagógica apontando ações para que o trabalho possa ser desenvolvido.

2.3.4 Sugestões dos Inspetores Escolares para o Aperfeiçoamento do Trabalho

Ao final do questionário, foi perguntado ao inspetor escolar sobre as ações, pelo menos duas, que poderiam ser implementadas para que ele pudesse exercer de maneira periódica as atribuições na dimensão pedagógica da escola estadual.

O Quadro 11 mostra as respostas dos inspetores a respeito de ações que possam ser efetivadas para que ações pedagógicas possam ser realizadas por eles na Rede Estadual. A frequência das respostas foi transformada em percentuais.

Quadro 11 - Ações sugeridas pelos inspetores escolares para o aperfeiçoamento do seu trabalho

Ações	Percentual
Redução do número de escolas por inspetor	50%
Estudo e capacitação para inspetor escolar	41%
Planejamento de ações envolvendo todos os setores da regional	16%
Reduzir demandas administrativas como preenchimento de planilhas de sistemas	9%
Diminuição da demanda de apuração de denúncias	9%
Agilizar e otimizar os processos de acolhimento e apuração de denúncias, com ênfase em ações preventivas	6%
Dar auxílio no transporte	3%
Melhorar auxílio na alimentação	3%
Criar uma diretoria do serviço de inspeção escolar na SEE/MG	3%
Capacitação de especialistas	3%
Não acolhimento de denúncias anônimas	3%
Otimizar comunicação com a SRE e SEE	3%
Criar vínculo com a equipe pedagógica da escola para trabalho conjunto	3%
Conscientização da gestão escolar sobre a importância e responsabilidade em promover capacitação constante da legislação vigente e temas que explicitem as competências de cada ator escolar, ressaltando que todas as outras dimensões (pessoal, administrativa e financeira) convergem para o Pedagógico, no sentido de atender ao aluno, em função de quem a escola existe	3%
Conscientização dos servidores sobre a importância do Inspetor Escolar no processo pedagógico da escola (SRE/SEE/ESCOLA)	3%

Fonte: Gráfico elaborado pela autora, 2018.

O Quadro 11 apresenta algumas sugestões dos inspetores para a melhoria da qualidade do seu trabalho principalmente em relação à dimensão pedagógica. Como é possível visualizar, a maior reivindicação (50%) dos inspetores é sobre a diminuição de escolas para acompanhar. No entendimento deste profissional, o excesso de escolas dificulta o atendimento às escolas com maior frequência. Em seguida, não menos importante que a primeira, se encontra a necessidade de treinamentos (41%) e planejamento (16%) envolvendo os diversos setores da regional. Ficou bastante claro no Gráfico 23, apresentado neste Capítulo, que a assessoria da Regional precisa ser aperfeiçoada para atender às demandas da inspeção escolar. Quanto ao planejamento, diversas vezes, as diretorias marcam

treinamentos e ao mesmo tempo, emitem ordens de serviço que impedem que estes profissionais possam participar das formações. Em outras situações, são demandadas ordens de serviço de vários setores ao mesmo tempo, dificultando a execução do trabalho do inspetor. Foram apresentados três itens sobre denúncias (18%), na percepção dos inspetores, é preciso tratar este assunto em sua especificidade com objetivo de aprimorar o trabalho através de ações preventivas.

Também, foi oportunizado aos respondentes que apresentassem ações que pudessem auxiliar na atribuição relativa à apuração de denúncias. Assim como ocorreu no resultado anterior, a frequência das respostas foi convertida em percentuais. O Quadro 12 apresenta o consolidado das respostas dos inspetores escolares.

Quadro 12 - Ações sugeridas pelos inspetores escolares para a melhoria da qualidade do trabalho em relação às denúncias

Ações	Percentual
Triagem das denúncias (procedência inicial, necessidade de apuração, necessidade da identificação; previsão de anonimato conforme previsão legal)	38%
Não acolhimento de denúncias anônimas	28%
Melhoria no diálogo, atendimento e transparência das ações entre gestor e comunidade escolar (mecanismo de mediação de conflitos/valorização dos órgãos escolares – colegiado, grêmio estudantil, comissões).	18%
Sistematização na recepção das denúncias (filtro), com processo de intervenção gradativa (Escola / SRE / SEE)	16%
Classificação das denúncias por nível de gravidade para organizar o trabalho	9%
Diminuição de escolas por inspetor	6%
Dilação do prazo para as denúncias identificadas	6%
Capacitação nas escolas	6%
Qualificar atendimento da regional (setor especial)	3%
Profissionalização da SEE na escrita de legislações e normas para reduzir as múltiplas interpretações e retificações	3%
Estabelecimento de critérios que abranjam princípios da administração pública para a seleção dos gestores de todas as esferas da educação	3%
Organização dos setores de inspeção de maneira mais igualitária	3%
Facilitar o acesso a informação	3%
Instituição de comissão própria para apurar denúncias.	3%
Criação de formas de acolhimento de manifestações anônimas.	3%
Criação de orientações sobre apuração de denúncias	3%

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

O Quadro 12 aponta ações sugeridas pelos inspetores para melhoria do trabalho em relação às denúncias que chegam à regional para serem apuradas. De acordo com os inspetores, é preciso dar uma tratativa diferenciada às manifestações

do público em geral. Em primeiro lugar, a reorganização na maneira de recebimento delas, através de triagem (o que é possível apurar e o que não é possível), classificação por nível de gravidade, melhoria ao atendimento dos usuários na regional e construção de uma cultura de intervenção gradativa (escola/SRE/SEE), essas ações representam 66% das respostas dos inspetores. Também foi apresentada a criação de dinâmica diferenciada para o tratamento da denúncia anônima, esta é uma questão de ampla discussão nas reuniões dos inspetores, pois alguns discordam que tenham de averiguar fatos apontados por anônimos. O anonimato na denúncia é um direito do reclamante que utilizada essa maneira para evitar retaliação ou até mesmo preservar sua identidade por motivos diversos. Portanto, não há discussão de que estas manifestações devem ser apuradas, mas em alguns casos, os dados são bastante genéricos e por isso não há como averiguar a situação. Sendo assim, buscar ações que aperfeiçoem as denúncias anônimas pode ser um caminho viável para o serviço público e para o usuário. Outro dado interessante que apareceu neste momento foi a solicitação de diminuição da quantidade de escolas por inspetor (6%). Percebe-se que a quantidade de escolas que o inspetor escolar acompanha pode melhorar ou piorar a qualidade de seu trabalho.

Também é importante destacar que a maneira como a informação é divulgada na comunidade escolar pode ser um dificultador ou facilitador do processo, neste sentido a gestão democrática e a participação ativa da comunidade escolar nas decisões da escola pode diminuir o volume de manifestações.

O próximo tópico mostra a entrevista realizada com a diretora da regional, apontando a importância do trabalho do inspetor escolar para a regional.

2.3.5 O Trabalho do Inspetor Escolar na Perspectiva da Direção da SRE (entrevista)

Como dito anteriormente, o serviço de inspeção escolar é complexo e tem grande abrangência, até o próprio inspetor, no início da carreira, apresenta dificuldades em ter tal compreensão. Conhecer as atribuições dos inspetores escolares é fundamental para administrar as superintendências, afinal de contas, ele é um agente público que auxilia na implementação de políticas públicas. Mesmo que a SEE/MG não o inclua na elaboração dessas políticas, são os inspetores que acabam resolvendo os problemas gerados por sua implantação.

Foi realizada entrevista com a diretora da SRE-MC no dia 25 de maio de 2018 e o roteiro se encontra no apêndice C. Trata-se de um instrumento semiestruturado, portanto, a entrevistadora podia aprofundar ou acrescentar perguntas à medida que a conversa fosse sendo realizada.

A entrevistada é licenciada em Pedagogia com especialização em Ciência da Religião e atua na rede estadual de ensino desde 1998 como professora regente de turma e especialista da educação básica. Já exerceu atividades como gestora de escola estadual e assessora do gabinete. Trabalha como Diretora da Regional desde agosto de 2016. Neste sentido, é possível perceber que tem larga experiência na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais.

Na percepção da entrevistada, o serviço de inspeção escolar representa “o elo entre SRE e as escolas” e contribui para que a comunicação ocorra de maneira adequada. Enfatizar o inspetor escolar como a ligação entre o órgão da administração e a ponta mostra o conhecimento por parte da Diretora de importante atribuição deste profissional. Além disso, ela menciona na conversa que os inspetores “têm muitas atribuições e que não consegue detalhar todas, mas conhece a Resolução 457” que traz estas responsabilidades. O conhecimento da Resolução CEE nº 457/2009 (MINAS GERAIS, 2009) é bastante relevante para compreender o trabalho deste profissional.

O trabalho do inspetor como elo entre as escolas e os órgãos regional e central é uma competência de destaque, apontada por vários órgãos da administração como é caso da SEE/MG e CEE. Também é possível perceber que tanto a Promotoria quanto o Juizado da infância consideram esta incumbência fundamental, quando solicitam ao inspetor escolar analisar situações escolares referentes aos alunos e aos professores. Esta evidência é apontada por Terigi (2010, p. 53) quando descreve 6 funções principais exercidas por este profissional nos sistemas nacional de inspeção dos países analisados:

Servir de elemento de ligação entre o nível central e o nível escolar, no sentido de direcionar a ação das escolas para a concretização da política educativa e de informar os tomadores de decisão sobre as situações vivenciadas nas escolas. Enquanto mediadores espera-se que os inspetores sirvam como “agentes de mudança” a partir das políticas centrais (TERIGI, 2010, p.53).

Outros autores também corroboram com essa visão, como é o caso de Abreu (2012, p. 327) que afirma que o inspetor “reúne condições para sugerir mudanças nas decisões dos órgãos do sistema educacional, possibilitando a implementação de projetos que atendem às necessidades da comunidade”, porque tem “um papel relevante na comunicação com os órgãos da administração superior do sistema educacional e as escolas”. Na concepção de Rodrigues (2011, p. 34):

Sua sintonia com as políticas públicas implementadas pelo sistema de ensino, o que torna o inspetor um agente indispensável na implementação de estratégias necessárias para o melhoramento dos resultados educacionais das escolas e, portanto, da regional em que está inserido (RODRIGUES, 2011, p.34).

Mainardes (2006) ao analisar a abordagem do ciclo de políticas de Ball e Bowe aponta a influência dos atores da ponta na implementação de políticas públicas. Estes atores não são ingênuos e por isso interpretam e recriam, podendo transformar significativamente a política original. Neste sentido, fica evidente a relevância da participação do inspetor escolar neste processo e na divulgação de informações mais assertivas. E como representante do órgão legislador, a sua participação na elaboração destas políticas poderia diminuir as distorções que acontecem entre o contexto da produção do texto e contexto da prática descrito por Ball e Bowe e analisado por Mainardes (2006).

Sobre as dimensões do trabalho do inspetor escolar, a diretora responde que eles “atuam em todos os segmentos da escola: administrativo, financeiro e pedagógico”, alega que todas as atribuições são importantes e que nenhuma área é superior a outra. Entretanto, destaca que a maior demanda de trabalho do inspetor escolar ocorre na área administrativa afirmando que “a própria formação da escola se enquadra neste perfil administrativo, que é o Quadro de pessoal, ligado a pessoas”. E justifica:

Mais importante não, cada uma tem a sua importância: financeira, pedagógica. Se fosse falar da minha visão, eu falaria do pedagógico, acredito tem que ser a que, tem o envolvimento maior porque trabalhamos com a formação do estudante. Se fosse falar pelo meu pensamento, eu falaria da pedagógica, mas a própria formação da escola dá a gente uma atribuição maior na área administrativa (DIRETORA DA SRE, 2018).

A afirmação da diretora converge com as evidências apresentadas no Capítulo 1, assim como a percepção dos inspetores no questionário realizado, ou seja, a maior demanda de trabalho do inspetor escolar é na dimensão administrativa. Entretanto, no entendimento dela, esta alta demanda na área administrativa não é uma distorção e sim uma consequência natural do perfil da escola estadual. Esta compreensão está ligada à natureza do serviço público que é constituído de princípios como legalidade, publicidade, supremacia do interesse público, entre outros. Apesar de a escola ser uma organização social com características peculiares (FERREIRA, 2017b), sendo pública, ela precisa prestar contas à sociedade, tanto em relação à sua qualidade quanto em relação aos seus gastos. Neste sentido, a Diretora da Regional acredita que a dimensão administrativa vai ser a maior demanda do trabalho tanto do inspetor quanto da Superintendência.

Segundo a entrevistada, o inspetor escolar tem condições de dar suporte à dimensão pedagógica da escola estadual de maneira sistemática e periódica, “mas não cotidiana” por causa da demanda das outras dimensões. E aponta ações para que este profissional consiga exercer as atividades pedagógicas:

Acredito que ele tenha que organizar sua rotina para que possa dar sim este acompanhamento na área pedagógica buscando o apoio da SRE e levando até as escolas através da figura do diretor e do especialista. [...] A escola é muito viva, cada uma tem a sua rotina própria. Eu acredito que o inspetor pode dar todo o auxílio uma vez que ele consiga articular dentro do próprio plano pedagógico da escola criar uma rotina, aquilo que está sendo trabalhado, que tenha uma demanda maior, que precisa ser feito. Então é cada escola, ela é única tem que trabalhar com o especialista, com o diretor da escola, buscando suporte com a equipe pedagógica, porque cada época tem um projeto diferente para que seja trabalhado dentro das escolas. Porém a escola tem que apresentar sua principal demanda para que o inspetor consiga articular e dar sua contribuição (DIRETORA DA SRE, 2018).

A diretora da regional apresenta 4 ações necessárias para que o inspetor possa acompanhar o trabalho pedagógico da escola: planejamento (rotina do trabalho), assessoramento da regional, conhecimento do perfil da escola e suporte à demanda específica. A percepção da entrevistada tem congruência com a visão da pesquisadora quanto à importância do planejamento na rotina do inspetor escolar. Além disso, a diretora aponta a relevância da formação continuada para o aperfeiçoamento deste profissional quando ressalta o suporte da equipe da regional.

Por último e não menos importante, menciona a necessidade de conhecer a escola em suas especificidades e, a partir daí, desenvolver um trabalho para aquela comunidade em particular. Não se trata de conduzir a dimensão pedagógica, este papel é da equipe gestora e pedagógica da escola. O inspetor deve ser o suporte à equipe da escola, conforme a demanda própria.

A diretora destaca que alguns inspetores têm perfil mais pedagógico e por isso atuam de maneira mais efetiva nesta dimensão. Ela também alega que a resolução própria não explicita quais as ações pedagógicas devem ser desempenhadas pelo inspetor, e isso pode contribuir para uma atuação menos constante deste profissional nesta dimensão. Mas, a entrevistada reconhece que o inspetor escolar tem a formação para atuar na dimensão pedagógica. Para Libâneo (2001), a formação dos inspetores escolares é classificada como pedagogos *stricto sensu*, ou seja, são especialistas na área educacional. Esta formação inicial pode ser relevante, mas não é suficiente, porque em outra parte da entrevista, a diretora aponta que a assessoria da regional é uma das ações necessárias para que este profissional atue de maneira sistemática na dimensão pedagógica.

Na opinião da entrevistada, a atuação do inspetor escolar na dimensão pedagógica não deve ter foco no trabalho docente, embora não haja impedimento para que isso ocorra em caso de necessidade, uma vez que, a legislação não explicita nem proíbe tais ações do inspetor escolar. A diretora acredita que este profissional deve trabalhar partilhando as experiências de sucessos entre as escolas e que esta ação pode ser realizada por meio dos plantões com gestores escolares.

De maneira geral, a entrevistada percebe o trabalho do inspetor escolar na dimensão pedagógica como uma atividade de acompanhamento da gestão escolar e pedagógica por meio do suporte em questões demandadas pelo estabelecimento de ensino e divulgação de experiências bem-sucedidas. Segundo Lück (2009, p. 96) a gestão pedagógica representa a “organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”. Estas ações competem ao gestor escolar e não ao inspetor. Neste sentido, esclarecer sobre as políticas públicas implementadas e acompanhar o desenvolvimento deste processo faz parte da atribuição do inspetor escolar em todas as dimensões, inclusive pedagógica. Não é preciso que o inspetor escolar, apesar de sua formação, atue diretamente junto ao corpo docente e discente para exercer o acompanhamento da dimensão

pedagógica. Talvez a maior dificuldade do inspetor em atuar na área pedagógica seja o entendimento de quais ações devem ser executadas. Rodrigues (2011, p. 65) aponta a ausência desta diretriz:

Sabe-se que é de competência do sistema elencar as atribuições do inspetor, no entanto, elaborar diferentes documentos, cada um priorizando determinada dimensão da atuação desses atores, resulta em uma falta de identidade e, portanto, compromete sua atuação junto às escolas. Há, portanto, uma necessidade de que essas atribuições estejam integradas, de forma a orientar clara e seguramente esses profissionais quanto à nova forma de atuação requerida pelo sistema (RODRIGUES, 2011, p.65).

Como abordado anteriormente, o inspetor embasa seu trabalho na legislação vigente, portanto uma normativa que esclareça a abrangência de cada dimensão pode auxiliar numa atuação mais sistemática em todas as áreas.

A entrevistada apontou que a maior demanda de trabalho do inspetor escolar ocorre na dimensão administrativa e considera adequada esta demanda por causa do perfil da escola estadual. Na pesquisa realizada por Rodrigues (2001, p. 69), também foi confirmada a atuação do inspetor escolar na Rede Estadual de Minas Gerais na área administrativa:

Os dados revelam que esses profissionais têm sua atuação focada na dimensão administrativa. Percebe-se que a atuação focada na gestão pedagógica é o maior desafio enfrentado por esses profissionais, uma vez que sua atuação abrange os vários aspectos presentes no cotidiano escolar: gestão dos recursos financeiros, cumprimento das normas legais e gestão de pessoal, entre outros (RODRIGUES, 2001, p.69).

A dimensão administrativa é bastante extensa e abrange vários setores da regional como a Diretoria de Pessoal, Gabinete, Diretoria Educacional A e apuração de denúncias. Restando à Diretoria de Administração e Finanças responsável pelas ações da dimensão financeira e a Diretoria Educacional B pela dimensão pedagógica.

De todas as demandas administrativas, a apuração de denúncias precisa ser analisada de maneira específica. Na percepção da entrevistada a quantidade de denúncias recebidas é enorme mesmo sendo a SRE-MC uma regional de porte 1. As regionais com mais escolas e com maior complexidade são consideradas como

de porte 1, as três metropolitanas fazem parte desta classificação. A diretora declarou também que apesar do alto percentual de denúncias, na maioria das vezes, elas são improcedentes e que a maior causa deste volume de manifestações é a falha na comunicação:

Aquilo que eu posso resolver dentro da escola, eu não espero que a escola seja denunciada, provocada através dos órgãos que hoje estão disponíveis para que as pessoas que estão insatisfeitas com a escola façam denúncia. Então se isso ocorre, a comunicação lá não está bacana, tem que melhorar a comunicação. (DIRETORA DA SRE, 2018).

Diante desta constatação sobre a comunicação precária e o elevado quantitativo de denúncias, a regional tem realizado algumas ações pontuais para tentar diminuir a insatisfação dos manifestantes, como explicado pela diretora:

Cada denúncia tem a sua especificidade, tem época que recebemos um número muito grande dado a algum acontecimento na escola como o processo eleitoral. Então temos que tratar essas denúncias escola por escola. Até temos um Gráfico da Metropolitana onde nós apontamos de 2015, quando iniciamos a gestão até agora, qual escola tem mais denúncias. [...] Tivemos em 2016, um número muito grande de denúncias, nós atribuímos a questão da mudança de direção escolar, então era complicado fazer um trabalho para que isso diminuísse. Mas durante os anos, passados a situação da direção, identificamos estas escolas, chamamos os inspetores e trabalhamos nas questões específicas. Então temos que entender qual é o motivo e trabalhar. [...] a participação da SRE, do inspetor seria identificar qual é o motivo que os autores, quais são essas provocações e chamar essas pessoas para um bate papo. Isso tem resolvido pouco. Precisamos continuar nesta linha e buscar estratégias para melhorarmos, ainda que tenha reduzido o número, ainda é muito pouco, pouquíssimo. Porque não somos a maior superintendência, mas somos a que recebe mais provocações, não que sejam todas procedentes, como já falei. Mas está posto para gente que se o denunciado tem feito isso com tanta frequência esta comunicação está falhando em algum momento. Nós temos que identificar onde ela está falhando para que seja feita esta atuação. [...] Nós apresentamos Gráficos no plantão com os inspetores e cada um trabalhou com as suas escolas. E este trabalho não se deu somente na reunião com os inspetores, quando nós fizemos reuniões com os gestores nós passamos estes números que eram altos e que precisava melhorar esta comunicação, não só do diretor, como do inspetor e de todo mundo que está sendo envolvido neste processo. (DIRETORA DA SRE, 2018).

Na percepção da diretora da regional, o tempo gasto em apuração, diminui o tempo utilizado em outras ações como é o caso da dimensão pedagógica. Por isso, enfrentar as causas que levam a tantas manifestações é fundamental para a melhoria da qualidade do trabalho nas escolas. Como abordado anteriormente, a entrevistada destaca que o alto volume de denúncias está relacionado ao fato de a comunicação ser ineficiente. Neste sentido, foi apontado por ela a importância da prática da gestão democrática nas escolas estaduais como concepção que preserva o diálogo e gera decisões compartilhadas. Segundo a diretora, é possível perceber que os gestores escolares têm dificuldades de entendimento desta concepção e também em praticá-la, e assevera:

Se eu entendo qual é o processo, eu não tenho esta quantidade de manifestações, eu sou parte desse processo eu me incluo nele. Então eu não vou ficar o tempo todo fazendo denúncias sendo que eu entendo, eu fui envolvido nas mudanças da escola. Então precisamos sim melhorar a comunicação, e ampliar esta gestão democrática em todos os espaços não só dentro da escola, como na comunidade escolar (DIRETORA DA SRE, 2018).

Portanto, na visão da Diretora da Regional, o fortalecimento da gestão democrática pode ser um fator de redução das manifestações recebidas, apontando a importância do trabalho do inspetor neste sentido. Ela esclarece ainda que o inspetor escolar pode contribuir para melhorar o canal de comunicação com as escolas e auxiliar na conscientização do gestor escolar em desenvolver a gestão democrática através do aperfeiçoamento do diálogo e da disseminação das informações junto à comunidade escolar. E a diretora finaliza dizendo que é preciso:

Melhorar este canal de comunicação e tentar trabalhar em conjunto mesmo, o inspetor junto com o diretor. Melhorar o canal de comunicação, para que a escola também possa melhorar com seu corpo docente e que possamos ter um trabalho de sucesso em conjunto. E futuramente, não gastar tanto tempo com apurações, e sim com aquilo que nós acreditamos que possamos estar contribuindo mais com os estudantes, com os professores que é o nosso foco, para quem trabalhamos. (DIRETORA DA SRE, 2018).

Quando da análise do quantitativo de denúncias nos anos de 2016 e 2017, foi constatado no Quadro 3 (apresentado no Capítulo 1), uma queda de 9% de um ano para o outro, assim como afirmado pela entrevistada. A Diretora da SRE alega que a

redução ocorreu devido ao trabalho realizado pela regional e pelos inspetores juntamente às escolas. Neste sentido, há indícios de que a conscientização das escolas sobre as denúncias recebidas seja uma ação efetiva para melhorar a comunicação no ambiente escolar e que pode levar a redução desta demanda. É importante salientar que as manifestações realizadas pelos usuários são relevantes para o desenvolvimento da educação. O uso deste tipo de comunicação aproxima a comunidade escolar do Poder Público e consolida o direito que o cidadão tem de cobrar serviços de qualidade. Entretanto, algumas denúncias tratam apenas de informações equivocadas, portanto uma divulgação mais efetiva de informações pode diminuir e resolver grande parte destas reclamações. Assim, o canal se tornará mais acessível a aqueles que querem contribuir com a melhoria da educação apontando os desvios que devem ser apurados e resolvidos.

O serviço de inspeção escolar exerce fundamental importância no repasse de informações, no auxílio sobre a implementação de políticas públicas, em treinamentos e estudos sobre as normativas vigentes, portanto, o fortalecimento deste trabalho pode contribuir para a diminuição das denúncias e, conseqüentemente, a atuação em ações preventivas contribuindo para a qualidade da educação mineira.

Diante dos dados coletados e analisados, serão propostas ações para reorganização da rotina profissional do inspetor escolar com objetivo de inserir atividades periódicas na dimensão pedagógica. A apresentação desta proposta ocorrerá no Capítulo 3.

3 UMA PROPOSTA DE MUDANÇA NA ROTINA DO INSPETOR ESCOLAR: RUMO ÀS AÇÕES PEDAGÓGICAS

Este estudo de caso surgiu a partir da percepção da pesquisadora de que no decorrer dos anos, a demanda de trabalho do inspetor escolar foi ampliada na dimensão administrativa e, conseqüentemente, a dimensão pedagógica foi reduzida. Para análise deste contexto profissional foi necessário estudar as atribuições dos inspetores escolares frente às legislações existentes e o histórico de sua trajetória na educação.

O Capítulo 1 apresentou as atribuições dos inspetores escolares no cenário brasileiro e mineiro de acordo com o arcabouço legal. Em seguida, foram demonstradas as demandas do trabalho do inspetor escolar da SRE-MC. Ficou evidenciado que a maior demanda de trabalho deste profissional tem ocorrido na dimensão administrativa, relativa às várias diretorias da regional e à apuração de denúncias. Além disso, restou claro também que as atividades pedagógicas não eram periódicas, mas aleatórias.

O referencial teórico do Capítulo 2 mostrou a importância da dimensão pedagógica para a melhoria da qualidade da educação mineira, assim como o papel de cada ator escolar neste trabalho. Por isso, a atuação regular do inspetor escolar na área pedagógica é relevante. Partindo desta premissa, o objetivo geral deste estudo foi apresentar uma proposta de reorganização da rotina do trabalho do inspetor escolar de maneira a contemplar a dimensão pedagógica na escola estadual como atribuição fundamental deste profissional. Os objetivos específicos consistiram em descrever as atribuições do inspetor escolar a partir da legislação vigente, apresentar as demandas de trabalho buscando demonstrar o esvaziamento das ações pedagógicas; analisar as questões que impedem que a dimensão pedagógica na escola estadual seja realizada como atribuição fundamental deste profissional e propor ações que possam ser sistematizadas na área pedagógica de maneira a ampliar o espectro do inspetor escolar na contribuição às escolas públicas.

Os dados coletados pela pesquisa e apresentados no Capítulo 2 confirmaram as hipóteses no Capítulo anterior e também revelaram que os inspetores não têm treinamentos e assessoria necessária ao desenvolvimento do seu trabalho por parte da SRE-MC. Esta constatação mostra a dificuldade de alguns profissionais em

atender a todas as demandas do serviço, uma vez que, a formação inicial não é suficiente para o trabalho exigido. Acrescido a isto, foi possível constatar que o volume de denúncias a ser apurado pelo inspetor é alto até mesmo para uma regional de porte 1 como relatado pela diretora da SRE-MC.

A pesquisa também mostrou que os inspetores escolares compreendem a importância das ações na dimensão pedagógica e acreditam que têm formação para esta função, entretanto o volume de ações nas áreas supramencionadas dificulta a promoção de um trabalho pedagógico sistemático. Muitas vezes, são as demandas emergenciais que pautam o cotidiano do inspetor escolar. É preciso apresentar alternativas para que este profissional desenvolva um trabalho de qualidade assessorando a escola nas diversas dimensões da gestão educacional.

Repensar a rotina de trabalho do inspetor escolar é fundamental para a realização de um trabalho qualitativo. Como mencionado nos Capítulos anteriores, o inspetor escolar é um agente importante na implementação de políticas públicas e atua tanto no microsistema (escola) quanto no macro (órgão regional e central). Ele é a ponte entre o sistema e a comunidade escolar, transita em todos os ambientes educacionais e por isso tem a prerrogativa de melhorar a comunicação institucional e levantar dados para a melhoria da gestão do sistema de ensino mineiro.

Diante do que foi encontrado na pesquisa de campo, para que essa rotina seja repensada, será proposto o Plano de Ação Educacional. O Capítulo 3 contemplará ações para o aperfeiçoamento do trabalho do inspetor escolar nas escolas estaduais, principalmente. O estudo realizado mostrou que o serviço de inspeção escolar tem muitas atribuições, algumas responsabilidades apresentam alto grau de dificuldade e alcançam várias esferas do Poder Público. Portanto, é fundamental que haja um planejamento das atividades que são imprescindíveis para o desenvolvimento da qualidade da educação mineira.

O PAE que será apresentado a seguir foi elaborado a partir de três instâncias: escola, serviço de inspeção e Regional. Como constatado, o trabalho do inspetor perpassa as várias instâncias do sistema educacional mineiro, além de exercer a função realimentadora deste sistema. Portanto, as ações do PAE deverão ser realizadas em cada uma destas instâncias. A Regional atua na assessoria do serviço de inspeção escolar, e estes profissionais atuam nas escolas, vivenciando a implementação de políticas públicas e possibilitando o levantamento das dificuldades e potencialidades do processo. Já no âmbito escolar, o inspetor pode

contribuir no desenvolvimento de ações assertivas e na melhoria da comunicação entre as partes. É importante ressaltar que esta divisão tem caráter didático para organização das ações do PAE. O sistema estadual de ensino deve funcionar de maneira articulada, de forma que cada ator desenvolva o seu papel complementando a ação do outro.

A instância regional abordará as ações que devem ser realizadas para o aperfeiçoamento da assessoria da SRE frente às necessidades do serviço de inspeção escolar. A instância do serviço de inspeção escolar vai apresentar as ações que os próprios inspetores deverão implementar para subsidiar seu trabalho nas escolas, por meio de socialização de casos de sucesso. E finalmente, a instância escola representará as ações específicas que serão implementadas por este profissional nas escolas, levando em consideração a formação continuada de alguns atores escolares, a melhoria da comunicação e o fortalecimento da gestão democrática do ensino.

A escola representa a ponta do sistema educacional e todas as políticas públicas nesta área devem ser pensadas a partir dela. Também é sabido que cada unidade de ensino está inserida numa comunidade específica e, portanto, apresenta características peculiares, embora esteja incluída dentro de um sistema educacional com alinhamentos gerais. Desenhar um sistema que apresenta padrões gerais para refletirem a igualdade e, ao mesmo tempo, resguardar as diferenças regionais que, em certa medida, traduzem equidade, é uma tarefa complexa. Principalmente, quando este sistema abarca um estado grande e diversificado como o Estado de Minas Gerais. O inspetor escolar, muitas vezes, é o agente que auxilia neste processo de aproximação entre as diretrizes gerais e adequação da realidade escolar.

As ações apresentadas no PAE estão balizadas nos conceitos discutidos no referencial teórico. São ações que buscam o aperfeiçoamento do trabalho do inspetor escolar objetivando a qualidade social (GADOTTI, 2013) da educação mineira, principalmente na rede pública de ensino na qual está inserida a maioria dos estudantes. São objetivos deste PAE: (i) promover reflexão sobre a rotina dos inspetores escolares; (ii) aperfeiçoar o trabalho do serviço de inspeção escolar através de um planejamento exequível; (iii) conhecer e dar suporte às demandas da escola na dimensão pedagógica; (iv) desenvolver formação continuada

periodicamente; (v) trabalhar conjuntamente escola, inspeção escolar e Regional para a melhoria da qualidade da educação pública.

O PAE será apresentado através da ferramenta 5W2H, que é um modelo gerencial utilizado para elaboração de projetos, no qual cada ação deverá responder as seguintes perguntas: *What* (o que será feito?); *Why* (Por que será feito?); *Where* (Onde será feito?); *When* (Quando será feito?); *Who* (Por quem será feito?); *How* (Como será feito?) e *How much* (quanto custará fazer?).

Na seção a seguir, apresentamos as proposições e o detalhamento de cada uma das etapas citadas, visando a evidenciar como se dará cada ação do PAE.

3.1 Instância regional: o Papel da SRE-MC no Aperfeiçoamento do trabalho do Inspetor Escolar

Como já abordado, o inspetor escolar tem atribuições que perpassam todas as diretorias e o gabinete da regional. Por isso, são responsabilidades abrangentes que incorporam as diversas dimensões da gestão educacional. Por outro lado, cada diretoria da Regional responde por assuntos específicos, conforme detalhado no corpo desta dissertação. A singularidade de cada diretoria permite que os servidores que trabalham nestes setores possam aprofundar nos assuntos específicos. Neste sentido, é fundamental construir um planejamento de formação continuada para o serviço de inspeção escolar nos programas/projetos e ações de competência de cada diretoria. Esta ação articulada, planejada e periódica representa uma necessidade apontada pelos inspetores na coleta de dados.

Para a instância regional serão apresentadas duas ações para o suporte ao trabalho do inspetor escolar. O Quadro 13 mostra o detalhamento da primeira ação.

Quadro 13 - Primeira ação da instância regional

Proposta: Formação continuada dos inspetores escolares	
O quê? (<i>What</i>)	Treinamentos mensais executados por todas as diretorias da regional.
Por que? (<i>Why</i>)	Para subsidiar o trabalho do inspetor escolar e padronizar os procedimentos.
Onde? (<i>Where</i>)	Auditório da SRE.
Quando? (<i>When</i>)	Durante todo o ano – Treinamentos e estudos mensais.

Quem? (<i>Who</i>)	Todas as diretorias da regional. Responsáveis: 1-Diretor de Pessoal 2- Diretor Educacional B 3-Diretor Educacional A 4-Diretor de Administração e Finanças 5-Coordenação do serviço de inspeção escolar 6- Gabinete da regional
Como? (<i>How</i>)	Mês de fevereiro e agosto (16 horas mensais) – Dipe ²¹ Mês de março e agosto (8horas mensais) – Coordenação do SIE ²² Mês de abril e setembro (8horas mensais) – Dire B Mês de maio e outubro (16 horas mensais) – Daf ²³ Mês de junho e novembro (8 horas mensais) – Dire A
Quanto? (<i>How much</i>)	Sem custos.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

Os treinamentos apresentados no Quadro 13 serão realizados em formato de formação continuada através de estudo de legislação, estudo de casos e também a partir das dúvidas dos inspetores escolares. Através do *e-mail* institucional será oportunizado ao inspetor apresentar suas dúvidas sobre os temas a serem trabalhados, sugerir outros temas e apresentar situações específicas antes do treinamento. Em todos os encontros serão realizadas avaliações dos trabalhos para seu aperfeiçoamento. O objetivo desta ação é que sejam institucionalizados treinamentos mensais sobre assuntos afetos às várias dimensões do trabalho do inspetor. Esta ação não deverá ser desenvolvida apenas no ano de implantação, mas se tornar efetiva em todos os anos como parte da formação continuada anual dos inspetores. Os temas poderão ser alterados conforme necessidade do trabalho, mas todas as diretorias deverão permanecer no cronograma anual. O cronograma e a sugestão de temas de estudos para o ano de 2019 estão descritos no Quadro 14, a seguir.

Quadro 14 - Cronograma e sugestão de temas para formação continuada do inspetor escolar

Setor responsável	Mês	Temas	Total
Dipe	Fev.	Distribuição de aulas, comporta, QI e designação (16h)	16h
SIE	Mar	Livro de ponto e contagem de tempo (16h)	16h
Dire B	Abr.	Projetos, programas e legislação vigente (8h)	08h

²¹ Diretoria de Pessoal (Dipe).

²² Serviço de Inspeção Escolar (SIE).

²³ Diretoria Administrativa e Financeira (Dafi).

Dafi	Mai	Prestação de contas, licitação, órgãos da caixa escolar (16h)	16h
Dire A	Jun.	Escrituração, organização de documentos escolares (8h)	08h
Dipe	Ago.	Livro de ponto e contagem de tempo (16h)	24h
SIE	Ago.	Ilícitos administrativos, deveres dos servidores públicos (8h)	
Dire B	Set	AEE (8h)	08h
Dafi	Out	Merenda escolar (cardápio, armazenamento, compra), infraestrutura, utilização dos recursos públicos e ações específicas para atuação do inspetor escolar (16h)	16h
Dire A	Nov	Estudo de casos – vida escolar (8h)	08h
Total			112h

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

Como ficou evidenciado no Quadro 14, ao final do ano, os inspetores escolares terão um treinamento de 112 horas perpassando por todas as diretorias e setores da Regional. Esta iniciativa irá subsidiar o trabalho do inspetor. Este cronograma, não deverá ser o único momento de formação continuada, à medida da necessidade devem-se acrescentar mais oportunidades de estudos e treinamentos. Os temas sugeridos estão distribuídos conforme a demanda de atuação do inspetor escolar durante o ano. Estes temas podem ser alterados de acordo com a conveniência do trabalho.

O Quadro 15 apresentará a segunda ação a ser executada na instância regional.

Quadro 15 - Segunda ação da instância regional

Proposta: Otimização das manifestações recebidas pela regional	
O quê? (<i>What</i>)	Levantamento das denúncias recebidas por escola e ação institucional.
Por quê? (<i>Why</i>)	Para diminuir as denúncias que são realizadas devido a problemas de comunicação inadequada na escola e aperfeiçoar a rotina profissional do inspetor escolar.
Onde? (<i>Where</i>)	Auditório da SRE.
Quando? (<i>When</i>)	Nos meses de março e agosto de cada ano (16h).
Quem? (<i>Who</i>)	Apoio da coordenação – levantamento das denúncias por escolar e por setor de inspeção, confecção e análise de Gráficos. Coordenação do serviço de inspeção escolar e gabinete da regional – organização da ação institucional.

Como? (<i>How</i>)	Parte da manhã (4horas): Será realizada a análise de Gráficos a respeito das denúncias recebidas e apuradas pela regional. No mês de março serão trabalhadas as denúncias do ano anterior e no mês de agosto, as manifestações do primeiro semestre no ano em curso. O trabalho será realizado em dois critérios: quantidade de denúncias por escola e temas recorrentes. À tarde (4horas): será apresentada a ação institucional. Cada inspetor deverá fazer análise das manifestações de seu setor de atuação em reunião com os gestores escolares. Conscientização da necessidade da melhoria na comunicação.
Quanto? (<i>How much</i>)	Sem custos.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

O Quadro 15 apresenta uma ação que, segundo a Diretora da Regional, foi realizada em 2016, com reuniões esporádicas e apenas em parte das escolas, e surtiu um efeito positivo, tendo havido uma queda no quantitativo de manifestações entre os anos de 2016 e 2017. É importante realizar esta ação de maneira sistemática para que as denúncias relativas a orientações e divulgações de informações ineficientes possam ser minimizadas. Este monitoramento é possível de ser realizado por meio do servidor que faz o controle das denúncias recebidas. Não existe a intenção de acabar ou impedir as manifestações do público em geral porque a participação social é fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Entretanto, algumas situações podem ser resolvidas em nível escolar, de maneira democrática através da divulgação periódica das informações e também da participação efetiva da comunidade nas decisões escolares. Para a efetivação da gestão democrática é preciso desenvolver um trabalho de conscientização da comunidade escolar.

Na próxima seção serão apresentadas as ações da instância da inspeção escolar.

3.2 Instância do Serviço de Inspeção Escolar

Como apresentado nos resultados da pesquisa, as ações pedagógicas são realizadas de maneira aleatória. A ausência de periodicidade nas atividades pedagógicas, muitas vezes, ocorre porque a demanda não é urgente, não há prazo determinado para o retorno da resposta e excesso de demanda em outras áreas. Portanto, a dimensão pedagógica deve estar inserida na rotina do inspetor escolar de maneira a suscitar a necessidade de sua atuação. A falta de trabalho com ações

pedagógicas pode levar o inspetor escolar a não conhecer os projetos pedagógicos que a escola desenvolve. Diante disso, é importante que o inspetor escolar tão logo chegue à escola, nas primeiras visitas, possa preencher uma planilha simples que venha mostrar de maneira rápida o retrato pedagógico da escola. Esta planilha pode ser alimentada também pelas especialistas que atuam nas escolas e encaminhada para o inspetor escolar da unidade de ensino. Assim, ele poderá selecionar as experiências bem-sucedidas para serem compartilhadas com outras escolas.

Neste sentido, a instância do serviço de inspeção escolar abrange duas ações. O Quadro 16 apresenta de maneira detalhada a primeira ação dessa instância.

Quadro 16 - Primeira ação da instância do serviço de inspeção escolar

Proposta: Planilha de acompanhamento da dimensão pedagógica	
O quê? (<i>What</i>)	Confecção de uma planilha que agrupa todos os dados relevantes do trabalho pedagógico das escolas.
Por quê? (<i>Why</i>)	Dar ao inspetor escolar a visão geral da escola na dimensão pedagógica e otimizar o acompanhamento deste trabalho.
Onde? (<i>Where</i>)	Preenchimento nas escolas e arquivo do inspetor.
Quando? (<i>When</i>)	Preencher nas primeiras visitas às escolas e ir atualizando ao longo do ano, sempre que necessário.
Quem? (<i>Who</i>)	Criação da planilha: coordenação do SIE e Dire B Preenchimento da planilha: inspetores escolares.
Como? (<i>How</i>)	Esta planilha poderá ser feita através do Google formulários ou planilha do Excel. A planilha conterá todos os níveis de ensino da escola e cursos oferecidos, o plano curricular e os projetos em curso. Ela deverá ser atualizada sempre que houver alguma mudança na escola.
Quanto? (<i>How much</i>)	Sem custos.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

O Quadro 16 apresenta uma ferramenta (planilha) para acompanhamento do perfil pedagógico da escola. Esta planilha deverá ser preenchida pelo inspetor escolar nas primeiras visitas à escola estadual, mas também poderá ser compartilhada com a escola para ser complementada com dados específicos. De posse do retrato pedagógico, o inspetor escolar poderá também compartilhar as experiências relevantes que estão sendo desenvolvidas no ambiente escolar. Pela pesquisa realizada verificou-se que alguns inspetores atuaram na dimensão pedagógica apenas quando tiveram que apurar denúncias relativas a esta área.

Portanto, a planilha vai ser um instrumento facilitador do trabalho do inspetor quando este tiver em seus arquivos o perfil pedagógico da escola.

A segunda ação abordará a troca de experiências entre os inspetores escolares. O Quadro 17 descreve a ação detalhadamente.

Quadro 17 - Segunda ação da instância serviço de inspeção escolar

Proposta: Troca de experiências vivenciadas pelas escolas entre os inspetores	
O quê? (<i>What</i>)	Socialização de casos pedagógicos de sucesso.
Por quê? (<i>Why</i>)	Para ampliar o conhecimento do inspetor escolar sobre experiências pedagógicas de sucesso na Rede de Ensino e socializar as experiências com outras escolas.
Onde? (<i>Where</i>)	No plantão de inspetor escolar que é realizado no auditório da regional.
Quando? (<i>When</i>)	Mensalmente – entre 2 e 4 horas.
Quem? (<i>Who</i>)	Inspetores escolares. Os inspetores escolares irão se inscrever com a coordenação do SIE para apresentação mensal.
Como? (<i>How</i>)	Buscar experiências de sucesso nas escolas sobre temas, como: avaliação da aprendizagem, conselho de classe, recuperação da aprendizagem, metodologia diversificada, outros. Fazer a apresentação da experiência num plantão mensal utilizando metodologia simples como slides. Todos os inspetores receberão os arquivos apresentados para facilitar o repasse no plantão com gestores escolares.
Quanto? (<i>How much</i>)	Sem custos.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

O Quadro 17 mostra uma ação que é um desdobramento da ação do Quadro 16. Mensalmente, uma experiência relevante será apresentada para todos os inspetores da regional, em seguida, a mesma experiência deverá ser compartilhada com os gestores escolares na reunião com os inspetores.

Tanto a instância da regional quanto a instância do serviço de inspeção escolar irão culminar nas ações pedagógicas que devem ser desenvolvidas nas escolas estaduais pelos inspetores escolares. Afinal, este é o objetivo do plano de ação, a integração de todas as instâncias de maneira a sistematizar o trabalho do inspetor escolar e desenvolver ações pedagógicas periódicas.

A próxima seção irá apresentar as ações da instância escolar.

3.3 A Instância Escolar: Chegando ao Foco da Dimensão pedagógica

A instância escolar tem o objetivo de fortalecer a formação continuada dos gestores, das especialistas e dos professores. Por isso, são integradoras à instância Regional e do serviço de inspeção escolar. O estudo das normativas que respaldam o trabalho escolar, a troca de experiências exitosas, o aprofundamento da política pública educacional pode aperfeiçoar nos atores escolares seus papéis para a construção de uma escola de qualidade social.

Os dados da pesquisa mostraram que apesar do inspetor escolar ter formação pedagógica, atua de maneira ocasional na dimensão pedagógica. Não é intenção desta pesquisa ranquear as dimensões apontando uma mais importante que a outra. As dimensões fazem parte da gestão educacional e são complementares. A gestão educacional será bem-sucedida quando cada dimensão ocupar o seu lugar e articuladas entre si cumprir a função social da escola. Entretanto, a maior demanda tem ocorrido na área administrativa, e por isso é necessário alinhar estas duas dimensões de maneira a estabelecer ações conjuntas e complementares. Neste sentido, a proposta das ações na instância escolar vai ser direcionada na complementação das ações administrativas que são periodicamente realizadas.

A instância escolar é constituída por quatro ações. O Quadro 18 mostra a primeira ação pedagógico-administrativa dessa instância.

Quadro 18 - Primeira ação da instância escolar

Proposta: Trabalho com tema específico junto aos gestores escolares	
O quê? (<i>What</i>)	Conscientização da importância da gestão democrática do ensino.
Por quê? (<i>Why</i>)	Desenvolver a concepção de gestão democrática na escola estadual e melhorar a comunicação entre escola e comunidade escolar.
Onde? (<i>Where</i>)	Na escola onde será realizado o plantão com gestores escolares.
Quando? (<i>When</i>)	Mensalmente.
Quem? (<i>Who</i>)	Inspetores escolares.
Como? (<i>How</i>)	Em um plantão mensal com os gestores escolares, os inspetores irão iniciar a reunião com ações de conscientização da gestão democrática e divulgação de informação para a comunidade escolar.
Quanto? (<i>How much</i>)	Sem custos.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

O Quadro 18 apresenta uma ação que subsidiará o trabalho do gestor escolar, a partir do estudo e discussão da gestão colegiada. Alguns gestores têm receio de desenvolver um trabalho compartilhado acreditando que a comunidade escolar não tem o conhecimento necessário para tomar decisões na escola. Entretanto, a gestão democrática visa ao compartilhamento de responsabilidades. Quando a comunidade escolar compreende as necessidades da escola e participa dessas escolhas, se torna parceira para buscar estratégias para efetivação das ações. O gestor pode desenvolver ações para a formação da comunidade escolar e melhoria na divulgação de informações. Esta parceria, normalmente, é exitosa.

O Quadro 19 vai descrever a segunda ação a ser desenvolvida na instância escolar.

Quadro 19 - Segunda ação da instância escolar

Proposta: Experiências de sucesso	
O que? (What)	Apresentação no plantão com gestores às experiências pedagógicas bem-sucedidas.
Por quê? (Why)	Para socializar experiências de sucesso que são exequíveis na rede estadual de ensino e estimular práticas exitosas.
Onde? (Where)	Na escola onde será realizado o plantão com gestores escolares.
Quando? (When)	Mensalmente.
Quem? (Who)	Inspetores escolares.
Como? (How)	Em um plantão mensal com os gestores escolares. Ocorrerá a apresentação da ação pedagógica bem-sucedida compartilhada no plantão com os inspetores escolares. O inspetor receberá o material de repasse no plantão da regional pelo colega que fez a apresentação
Quanto? (How much)	Sem custos.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

O Quadro 19 apresenta uma ação que é a continuidade da ação descrita no Quadro 17. A apresentação sistemática de ações pedagógicas de sucesso irá dinamizar o plantão com os gestores escolares, propiciar a reflexão do trabalho pedagógico e suscitar desdobramentos de ações de acompanhamento da dimensão pedagógica. Tanto o Quadro 18 quanto o Quadro 19 sistematizam ações que irão ocorrer no plantão com gestores escolares que acontece, normalmente, a cada 15 dias. Em um plantão será desenvolvida a ação do Quadro 18 e no outro a ação do Quadro 19. Portanto, não houve aumento de trabalho para o inspetor escolar, apenas a reorganização da rotina existente.

As próximas duas ações deverão ser desenvolvidas durante as visitas às escolas. O Quadro 20 mostra a terceira ação da instância escolar que abrange a formação continuada do especialista da educação (supervisores e orientadores).

Quadro 20 - Terceira ação da instância escolar

Proposta: Formação para as especialistas	
O quê? (<i>What</i>)	Treinamento com as especialistas a partir de temas diversos.
Por quê? (<i>Why</i>)	Dar subsídio para as especialistas para o trabalho pedagógico das escolas
Onde? (<i>Where</i>)	No auditório de uma escola estadual.
Quando? (<i>When</i>)	Semestralmente: em março (8h) e setembro (8h) do ano corrente
Quem? (<i>Who</i>)	Inspetores escolares.
Como? (<i>How</i>)	No início do ano (março), o inspetor fará um treinamento com todos os especialistas das escolas de seu setor de atuação abordando a legislação vigente. Sugestão de tema: Deveres dos professores, estudo da Res. SEE 2197/12 e orientações. Em setembro, o treinamento será desenvolvido em temas sugeridos pelos especialistas quando do primeiro treinamento.
Quanto? (<i>How much</i>)	Lanche e almoço para os participantes (responsabilidade dos gestores escolares).

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

Conforme Gráfico 4, apresentado no Capítulo 1 desta dissertação, 44% dos inspetores realizaram treinamento de especialistas no ano de 2016 e o Gráfico 20, apresentado no Capítulo 2, aponta que 87% dos inspetores concordam com este tipo de treinamento e 90% concordam em fazer estudo da legislação com os especialistas. Logo, a ação apresentada no Quadro 20 está em acordo com o entendimento dos inspetores sobre uma ação que deve ser realizada por ele de maneira sistemática. Esta é uma ação exequível e de grande importância para a escola.

Finalmente, o Quadro 21 descreverá a quarta ação da instância escolar.

Quadro 21 - Quarta ação da instância escolar

Proposta: Acompanhamento da formação do corpo docente	
O quê? (<i>What</i>)	Acompanhamento das atividades extraclasse
Por quê? (<i>Why</i>)	Para auxiliar na sistematização da atividade extraclasse como oportunidade de formação continuada para o professor e acompanhar sua efetividade.
Onde? (<i>Where</i>)	Nas escolas
Quando? (<i>When</i>)	Semestralmente: no mês de abril e no mês de setembro

Quem? (<i>Who</i>)	Inspetores escolares
Como? (<i>How</i>)	No treinamento de março, será explicado para a especialista que deverá ser organizado arquivo com a atividade extraclasse realizada pelo/com o professor. O inspetor irá analisar os documentos para acompanhar o desenvolvimento destas atividades.
Quanto? (<i>How much</i>)	Sem custos.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2018.

A legislação vigente determina que 1/3 da carga horária do professor deverá ser realizada em atividade extraclasse. O Decreto nº 46.125/2013 no artigo 1º determina:

A carga horária semanal de trabalho correspondente a um cargo de Professor de Educação Básica com jornada de vinte e quatro horas compreende:

I – Dezesesseis horas semanais destinadas à docência;

II – Oito horas semanais destinadas a atividades extraclasse, observada a seguinte distribuição:

a) quatro horas semanais em local de livre escolha do professor;

b) quatro horas semanais na própria escola ou em local definido pela direção da escola, sendo até duas horas semanais dedicadas a reuniões.

§ 1º A carga horária do Professor de Educação Básica não poderá ser reduzida, salvo na ocorrência de remoção ou de mudança de lotação, com expressa aquiescência do professor, hipótese em que a remuneração será proporcional à nova carga horária.

§ 2º O Professor de Educação Básica deverá cumprir sua carga horária em outra escola, na hipótese de não haver aulas suficientes para cumprimento integral da carga horária a que se refere o inciso I na escola em que estiver em exercício, observado os critérios definidos pela Secretaria de Estado de Educação – SEE.

§ 3º Compete à Superintendência Regional de Ensino, na hipótese do § 2º, assegurar a compatibilidade dos horários para o deslocamento entre as unidades escolares.

§ 4º As atividades extraclasse a que se refere o inciso II compreendem atividades de capacitação, planejamento, avaliação e reuniões, bem como outras atribuições específicas do cargo que não configurem o exercício da docência, sendo vedada a utilização dessa parcela da carga horária para substituição eventual de professores.

§ 5º A carga horária semanal destinada a reuniões a que se refere a alínea “b” do inciso II poderá, a critério da direção da escola, ser acumulada para utilização dentro de um mesmo mês.

§ 6º A carga horária prevista na alínea “b” do inciso II não utilizada para reuniões deverá ser destinada às outras atividades extraclasse a que se refere o § 4º.

§ 7º Caso o Professor de Educação Básica esteja inscrito em cursos de capacitação ou atividades de formação promovida ou autorizada pela SEE, o saldo de horas previsto no § 6º poderá ser cumprido fora

da escola, com o conhecimento prévio da direção da escola (MINAS GERAIS, 2013, s/p).

Portanto, a ação do Quadro 21, além de ser uma determinação legal é uma ação de cunho administrativo e pedagógico nas atribuições do inspetor escolar. Deve ser realizada de maneira periódica nos meses de abril e setembro do ano em curso. Este acompanhamento é possível e evidencia formação continuada do professor, e sendo realizada de maneira sistemática pode traduzir na melhoria da aprendizagem do aluno.

É importante destacar que as ações apresentadas no PAE são simples, de fácil organização e não incorporam novas demandas ao serviço do inspetor escolar. Por isso, podem ser realizadas sem grandes modificações na rotina já existente. Trata-se apenas da reorganização da rotina com planejamento de ações pontuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura que trata do trabalho do inspetor escolar no Brasil não é muito extensa. Parte da fonte de pesquisa se encontra nas normativas existentes. Poucos são os registros acadêmicos que refletem a prática da inspeção a partir da experiência vivenciada, mostrando o perfil deste profissional. A maioria dos autores encontrados apresenta a inspeção escolar como uma atividade meramente fiscalizadora e quase sem significado para a educação a não ser apontar os erros das escolas, numa concepção reducionista e distorcida da atuação deste profissional. Por outro lado, autores internacionais têm uma concepção de inspeção escolar mais ampliada apontando a importância deste profissional no sistema educacional.

Neste sentido, a continuidade de estudos de natureza científica sobre o cotidiano do inspetor escolar no sistema educacional brasileiro é importante. Trabalhos que aprofundem temas semelhantes a esta dissertação e que se desdobrem em outros assuntos relacionados à prática da inspeção escolar são importantes para levar o debate à comunidade científica. Investigações como este caso de gestão que parte do próprio contexto profissional deve ser desenvolvidas, pois elas geram reflexões sobre as dificuldades na atuação do inspetor escolar e revelam as condições do trabalho deste profissional.

Nesta pesquisa não foi possível esgotar as reflexões sobre a rotina do trabalho do inspetor escolar, pelo contrário, é o início de uma discussão que precisa ser aprofundada. É fundamental ultrapassar a visão reducionista que confunde a ação de inspecionar com autoritarismo, ampliando a percepção da relevante função social do inspetor escolar que visa garantir direitos através do cumprimento da legislação vigente.

No cotidiano do inspetor escolar é possível perceber o desconhecimento da comunidade escolar sobre a atuação deste profissional. Esta insipiência pode ser observada nos outros servidores da regional. Portanto, esta pesquisa se mostra pertinente para a compreensão do trabalho do inspetor escolar, servindo como subsídio para outras regionais e até mesmo outros estados.

Quando a pesquisa foi iniciada, a pesquisadora acreditava que a dimensão pedagógica era a mais importante e que ela por si só poderia resolver o problema da qualidade da educação. Mas durante a coleta e análise dos dados, ficou claro que a

escola é uma instituição complexa principalmente por ser constituída de pessoas em formação e formadoras. A natureza peculiar da escola exige que a gestão educacional seja constituída por várias dimensões que devem funcionar de maneira imbricada. As dimensões não devem se desenvolver individualmente, é justamente a articulação entre elas que leva o educandário cumprir seu papel social. Na escola pública o trabalho coletivo é o cerne da gestão. Cada ator deve executar a sua ação, entretanto a atividade de um vai afetar e auxiliar a tarefa do outro em direção ao mesmo objetivo.

Nesta dissertação, restou claro que o inspetor escolar possui atribuições diversificadas e que intervém nas três dimensões da gestão educacional: administrativa, financeira e pedagógica. Além disso, a atuação deste profissional perpassa por várias instâncias do Poder Público que atuam direta ou indiretamente na escola. Por isso, este profissional precisa de treinamento e estudo periódico para conhecimento e atualização da legislação educacional assim como outros campos do conhecimento como psicologia, direito, gestão e outros.

A formação continuada é condição fundamental para que o inspetor exerça seu trabalho de maneira adequada. É preciso desenvolver a habilidade de conhecer e saber elaborar documentos oficiais. Muitas vezes, os relatórios e pareceres feitos pelos inspetores são encaminhados para Juizado da Infância e Adolescência, Promotoria, Setores de Auditoria e Controladoria Geral do Estado, tornando a habilidade mencionada essencial no cotidiano deste profissional.

Das atribuições do inspetor escolar foi apontado que a maior demanda de trabalho ocorre na dimensão administrativa e em apuração de denúncias, e a dimensão pedagógica é desenvolvida de maneira aleatória. Mas, através de um planejamento anual e sistemático é possível desenvolver um trabalho que concilie as três dimensões da gestão escolar a partir das necessidades da escola e das demandas periódicas de cada setor da regional. Algumas ações de cada diretoria são estabelecidas em determinados meses durante o ano. São sistemáticas e por isso previsível, sendo possível estabelecer um cronograma de ações anuais.

Outra constatação fundamental foi que o próprio inspetor precisa entender a abrangência e a complexidade de suas atribuições para planejar as ações essenciais e atuar de maneira qualitativa, articulando as várias dimensões da gestão educacional. O planejamento deve partir de uma formação periódica e sistemática para que este profissional desenvolva as competências necessárias à sua atuação.

Este profissional precisa ter subsídio ao seu trabalho por meio de estudos, treinamentos, troca de experiências e assessoria da regional. As ações propostas no PAE são exequíveis e não necessitam de recurso público para serem implementadas. São ações que demandam planejamento e organização para serem realizadas adequadamente.

O estabelecimento de uma rotina de trabalho planejada, a assessoria da regional através da formação continuada e a diligência do inspetor em relação às necessidades da escola podem ajudar este profissional a aperfeiçoar sua atuação tornando-a mais qualitativa. O trabalho qualificado do inspetor escolar pode ensejar na melhoria da educação, através da instrumentalização dos trabalhadores da educação.

REFERÊNCIAS

ABREU, H. M. Inspeção escolar: do controle à democratização do ensino. **Pós em revista**, Belo Horizonte, n. 6, p. 322-328, 2013. Disponível em:

<<http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/04/PDF-E6-PED43.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

AMADO, M. A. C. A. (Org.). **Aime Informa**: Publicação bimestral da associação mineira de inspetores escolares. Belo Horizonte, n. 15, mar. 1998.

AUGUSTO, M. H. O. G. **A regulação das políticas educacionais em Minas Gerais e a obrigação de resultados: o desafio da inspeção escolar**. 2010. 278f. Tese

(Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010. Disponível em:

<<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/dspace/handle/1843/BUOS-8DAMLM>> Acesso em: 03 ago. 2017.

BARBOSA, M. R. L. S. **Inspeção Escolar**: um olhar crítico. Uberlândia: Gráfica Composer Editora Ltda, 2008.

BRASIL. Decreto nº 19.890, de 18 de abril de 1931. Dispõe sobre a organização do ensino secundário. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 04 jun. 1931. Seção 1, p.

6945. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19890-18-abril-1931-504631-norma-pe.html>> Acesso em: 04 ago. 2017.

_____. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 dez. 1961. Seção 1, p.11429. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm> Acesso em: 02 ago. 2017.

_____. Lei 5692, de 11 de agosto de 1971. **Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 12 ago. 1971. Seção 1, p. 6377.

Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Gráfica do Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 21 ago. 2017.

_____. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura**. Diário Oficial da União, Brasília, 16 mai. 2006, Seção 1, p. 11. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf>. Acesso em: 06 out. 2018.

CARVALHO, L. P.; NUNES, S. C. O inspetor escolar sob a ótica da legislação. **Revista da Católica**, Uberlândia, v. 3, n. 5, p. 1-8, 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/12320677-O-inspetor-escolar-sob-a-otica-da-legislacao.html>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

CAVALCANTE, M. M. D.; CARNEIRO, I. M. S. P.; SILVA, D. C. Trabalho pedagógico no espaço escolar: concepções, saberes, desafios e perspectivas. **Educação em Revista**, Marília, v. 13, n. 2, p. 55-70, 2012. Disponível em: <<http://www.bjis.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/view/3287/2547>>. Acesso em: 12 out. 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLL, C. et al. **Os conteúdos na reforma**: ensino e aprendizagem de conceitos, aprendizagens e atitudes. Artmed: Porto Alegre, 1998.

CURY, C. R. J. A qualidade da educação brasileira como direito. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1053-1066, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01053.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2017.

FERREIRA, L. S. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem fronteiras**, Santa Maria, v. 8, n. 2, p. 176-189, 2008. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol8iss2articles/ferreira.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FERREIRA, V. C. P. **O planejamento e sua aplicação no contexto escolar**. 2017a. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4281>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

_____. **A escola como uma organização: desafios para os gestores**. 2017b. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4213>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

FRIGOTTO, G. CIAVATTA, M. Educação Básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. **Revista Educação e sociedade**, Campinas, v. 24, n. 82, p. 93-130, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a05v24n82.pdf> > Acesso em: 08 ago. 2017.

FURTADO, B. C. Programa de apoio às inovações educacionais: uma proposta da Escola Sagarana no Estado de Minas Gerais. In: Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, 23., 2007, Porto Alegre. **Anais...**: Porto Alegre: UFRGS, 2007. p. 1-17. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/xxx01.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2018.

GADOTTI, M. Um olhar sobre Paulo Freire e as perspectivas atuais da educação. In: Congresso Internacional Évora, 2000, Évora. **Anais...** Évora: Universidade de Évora, 2000. p-1-10. Disponível em:

<http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/2999/1/FPF_PTPF_01_0366.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2018.

_____. Qualidade na educação: uma nova abordagem. In: Congresso de Educação. 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2013. p. 1-18. Disponível em:

<http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

GELATTI, L. D.; MARQUEZAN, L. I. P. Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação. **Revista Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 2. n. 4, p. 43-62, 2013. Disponível em:

<http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Modalidade_3datahora_04_05_2014_21_26_30_idinscrito_774_34ea9d3dbb8d4e39e7f96aa1a596cc91.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

GOMES, C. A. Desseriação Escolar: alternativa para o sucesso? **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.13, n. 46, p.11-38, 2005.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em:

<https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em: 10 out. 2017.

LIBÂNEO, J. C. Pedagogia e Pedagogos: inquietações e buscas. **Educar**, Curitiba, n. 17. p.153-176, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n17/n17a12.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. **Presente! Revista de Educação**, Salvador, n. 2, p. 39-45, jan./abr. 2009.

LUCK, H. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, Rio de Janeiro, n. 3, p. 13-18, 1997. Disponível em: <http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf?iframe=yes&iframe=true>. Acesso em: 16 nov. 2017.

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

MAINARDES, J. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr.

2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n94/a03v27n94.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros editores, 1998.

MINAS GERAIS, Lei nº 13 de 28 de março de 1835. **Regula a criação das cadeiras de instrução primária, o provimento, e os ordenados dos professores**. Livro da Lei Mineira, Ouro Preto, 1835. col. 1, p. 27. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=13&comp=&ano=1835>>. Acesso em: 06 out. 2018.

_____. Lei nº 41 de 03 de agosto de 1892. **Dá nova organização à instrução pública do Estado de Minas**. Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, Ouro Preto, 1892. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=41&comp=&ano=1892&texto=original>>. Acesso em: 06 out. 2018.

_____. Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977. **Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1977. Disponível em <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=7109&ano=1977>>. Acesso em: 20 de out. 2017.

_____. Parecer nº 794, de 29 de dezembro de 1983. **Manifesta-se sobre a reorganização do subsistema de inspeção, no sistema de ensino em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação, 1983a. Disponível em: <<http://www.casacivil.mg.gov.br/Sistemas/LegislacaoCompleta.aspx?cod=23347>> Acesso em: 06 ago. 2018.

_____. Conselho Estadual de Educação. Resolução nº 305, de 29 de dezembro de 1983. Dispõe sobre a Inspeção do Ensino de 1º e 2º grau. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 1983b.

_____. Resolução nº 7149 de 16 de junho de 1993. **Estabelece normas complementares para a Inspeção Regular nas escolas da rede estadual de ensino de Minas Gerais**. In: AGUIAR, J. M. (Org.). Manual do secretário de estabelecimento de ensino fundamental e médio. 2. ed. Belo Horizonte: Editora Lâncer, 1994. p. 337-342.

_____. Resolução nº 11, de 26 de janeiro de 1999. **Define as atribuições da inspeção escolar no sistema educacional de Minas Gerais, dispõe sobre o processamento de designação para exercício da função pública de inspetor escola e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

_____. Resolução nº 152 de 18 de dezembro de 2001. **Define as atribuições da inspeção escolar no sistema educacional de Minas Gerais, dispõe sobre o processamento de designação da função pública de inspetor escolar e dá**

outras providências. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

_____. Lei nº 15293, de 05 de agosto de 2004. **Institui as carreiras dos Profissionais da Educação Básica do Estado.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Lei&num=15293&ano=2004>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

_____. Conselho Estadual de Educação. Resolução nº 457, de 30 de setembro de 2009. **Dispõe sobre a inspeção escolar na educação básica no sistema estadual de ensino de Minas Gerais.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/7320002/pg-66-executivo-diario-oficial-do-estado-de-minas-gerais-doemg-de-29-01-2010>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

_____. Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45849&comp=&ano=2011&texto=consolidado>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. Resolução nº 2197, de 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.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BD79D0911-31B5-44F6-908F-98F77FEFE621%7D_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202164.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2016.

_____. Decreto nº 46.125, de 04 de janeiro de 2013. **Regulamenta dispositivos da Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=dec&num=46125&ano=2013>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

_____. Resolução nº 2807, de 27 de outubro de 2015. Altera o art. 78 da Resolução SEE nº 2197, de 26 de outubro de 2012. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2807-15-r.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2016.

_____. Resolução nº 3118, de 17 de novembro de 2016. **Estabelece critérios e define procedimentos para inscrição e classificação de candidatos à designação para o exercício de função pública na Rede Estadual de Ensino.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://sresjdelrei.educacao.mg.gov.br/images/DIPE/Incricaoesignacao/RESOLUO-SEE-N-3.118.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2017.

_____. Resolução nº 3428, de 13 de junho de 2017. **Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.** Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/imagens/documentos/3428-17-r.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2017.

PORTELA, A. L.; LUCK, H.; SILVA, A. F. G. Gestão Pedagógica da Educação Escolar. In: BRASIL. **Pradime**: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Brasília: Ministério da Educação, 2006. p. 73-127. (Caderno de Textos; v. 3). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_tex_3.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2017.

RODRIGUES, C. S. **A atuação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no tempo certo.** 2011. 120f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/a-atuacao-do-inspetor-escolar-no-programa-de-intervencao-pedagogicaalfabetizacao-no-tempo-certo-carmelita-dos-santos-rodrigues/>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

SILVA, C. C. P. **O poder do carimbo**: uma análise da legislação, do perfil e das relações que envolvem a inspeção escolar no estado do Rio de Janeiro. 2017. 119f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa Científica. In: GERHARDT, E. SILVEIRA, D. T. (Org). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

TERIGI, F. **Os sistemas nacionais de inspeção e/ou supervisão escolar.** Revisão da literatura e análise de casos. 1. ed. - Buenos Aires: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación/Unesco, 2010. Disponível em: <<http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Os%2520sistemas%2520nacionais%2520de%2520inspe%25C3%25A7%25C3%25A3o.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

APÊNDICE A – Roteiro do questionário para os inspetores escolares (evidências)

Prezado (a) inspetor (a),

Gostaria de solicitar sua ajuda respondendo as perguntas abaixo. Esclareço que esse levantamento prévio vai servir de subsídio para apresentar algumas evidências sobre meu tema de dissertação.

Quantidade de escolas estaduais no setor de inspeção escolar que você acompanha:

- 1- Você costuma trabalhar dando suporte à equipe pedagógica da escola estadual? Se sim, qual a frequência que você consegue fazer esse trabalho (mensal, bimestralmente)? Se não, justifique o motivo.
- 2- No ano de 2016, você deu apoio ao trabalho pedagógico das escolas estaduais? Se sim, quantas escolas você conseguiu fazer esse trabalho? Descreva sucintamente o que você fez nas escolas
- 3- As escolas estaduais do seu setor (2016) conhecem a Res. SEE 2197/12? Quantas conhecem?
- 4- Quando você auxilia o trabalho pedagógico da escola, você costuma verificar as estratégias de recuperação, são elas: estudos contínuos de recuperação, estudos periódicos de recuperação e estudos independentes? Justifique sua resposta
- 5- As escolas do seu setor possuem controle e monitoramento das estratégias de recuperação determinadas pela Resolução SEE nº 2197/2012, são elas: estudos contínuos de recuperação, estudos periódicos de recuperação e estudos independentes?
- 6- No ano de 2016, você respondeu a alguma denúncia sobre as estratégias de recuperação determinadas pela Resolução SEE nº 2197/2012? Em caso afirmativo, explicita quantas e se procedia ou não.
- 7- As especialistas das escolas estaduais do seu setor (2016) conseguem fazer o acompanhamento das estratégias de recuperação da Res. SEE 2197/12, são elas: estudos contínuos de recuperação, estudos periódicos de recuperação e estudos independentes. Quantas especialistas de quais escolas? Em caso afirmativo, como ocorre esse acompanhamento?

APÊNDICE B – Roteiro do questionário para os inspetores escolares (pesquisa)

Caro (a) Inspetor (a):

Este questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAEd _ Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

O intuito do questionário é coletar informações sobre as atribuições do Inspetor Escolar nas áreas administrativa, financeira e pedagógica da gestão escolar.

A identidade do respondente será preservada e todas as informações colhidas por meio deste questionário serão utilizadas exclusivamente para os fins desta pesquisa.

O questionário não dura mais do que 20 minutos.

O retorno das suas respostas é fundamental para a qualidade da pesquisa.

Antecipadamente agradeço sua colaboração!

INSTRUÇÕES:

Responda as questões após ler atentamente as perguntas.

Assinale apenas **UMA ALTERNATIVA POR QUESTÃO**.

Não existem respostas certas ou erradas.

Assinale apenas as alternativas que mais condizem com a sua percepção e realidade.

1 - DADOS PROFISSIONAIS

Situação funcional:

- () Efetivo(a) em estágio probatório
 () Efetivo(a) estável
 () Designado(a)

Idade:

- () 23 a 30 anos () 31 a 38 anos () 39 a 46 anos
 () 47 anos a 54 () 55 a 60 anos () 61 ou mais

2-FORMAÇÃO ACADÊMICA

1ª Graduação: Curso: _____ Ano: _____

2ª Graduação: Curso: _____ Ano: _____

Pós-graduação:

() Especialização em: _____ Ano: _____

() Mestrado em: _____ Ano: _____

3 - CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS

3.1 - Há quanto tempo você trabalha como Inspetor(a) na Rede Estadual de Educação?

- () Menos de dois anos
 () Entre dois e cinco anos
 () Entre cinco e dez anos
 () Entre dez e quinze anos
 () Mais de quinze anos

3.2 - Quantas escolas/ município você acompanha?

Escolas estaduais	Escolas municipais	Escolas particulares	Órgão Municipal	Município

4 - PERCEPÇÕES DO INSPETOR FRENTE AO SEU TRABALHO

ATENÇÃO: Não existem respostas certas, gostaríamos de saber a sua opinião

4.1 - O que mais consome o seu tempo na escola estadual?

(Marque 01 na ação que mais consome tempo, 02 na segunda ação, e assim sucessivamente).

- () As atividades pedagógicas da escola.
 () As questões administrativas relativas ao Quadro de pessoal, contagem de tempo, designação e outras.
 () Assuntos relacionados a caixa escolar.
 () Apuração de denúncias.
 () As atividades sobre escrituração escolar, organização e o funcionamento escolar
 () Ordem de serviço das diversas diretorias e gabinete da S.R.E
 () Outras.

Especificar: _____

4.2 - Você acredita que a sua formação te prepara para atuar em quais dimensões na escola estadual?

(Marque 01 na ação para a qual acredita-se mais preparado, 02 na segunda ação, e assim sucessivamente).

- () Dimensão Administrativa
 () Dimensão Financeira
 () Dimensão Pedagógica
 () Apuração de denúncias

4.3 - Baseado na questão anterior (nº4.2), em qual(quais) das áreas/dimensões relativas às suas atribuições você acredita menos preparado para exercer atividades? Marque quantas alternativas quiser.

- () Dimensão Administrativa
 () Dimensão Financeira
 () Dimensão Pedagógica
 () Apuração de denúncias

5 - PERCEPÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NAS DIMENSÕES ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E PEDAGÓGICA.

Atenção: Não existem respostas certas ou erradas, gostaríamos de saber a sua opinião.

5.1 - Sobre as denúncias que você já apurou, enumere os temas mais comuns. Abaixo foram relacionados 14 temas de acordo com o levantamento das denúncias em 2016. (Coloque 01 no tema mais recorrente, 02 no segundo tema recorrente e assim sucessivamente até o 14º).

Nº	Tema	Nº	Tema
	ALUNOS (situações envolvendo alunos)		MERENDA
	CALENDARIO ESCOLAR (cumprimento e reposição)		OUTROS SERVIDORES (postura, servidor ou cargo específico)
	COBRANÇA OU VENDA NAS ESCOLAS		PROCESSO DESIGNAÇÃO
	COLEGIADO		PROFESSOR (didática e postura)
	DIRETOR (postura)		VIDA FUNCIONAL (contagem de tempo, cumprimento de CH, outros)
	GESTÃO ESCOLAR		VIOLENCIA ESCOLAR
	INFRAESTRUTURA ESCOLA		SITUAÇÕES ESPECÍFICAS

5.2 - Quais ações abaixo, relativas à dimensão pedagógica, você considera necessárias no trabalho da inspeção escolar na escola estadual? Marque sua opinião sobre cada ação relacionada, mesmo que você não consiga exercê-las periodicamente.

(Marque apenas uma resposta por ação pedagógica)

AÇÕES PEDAGÓGICAS	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
Acompanhar o desenvolvimento da proposta político-pedagógica (elaboração e execução).				
Promover treinamentos periódicos com especialistas em temas relacionados à necessidade da escola.				
Estudar com os especialistas e gestores as legislações que embasam a dimensão pedagógica e acompanhar a sua operacionalização.				
Estudar com professores as				

legislações que embasam a dimensão pedagógica e acompanhar a sua operacionalização, sempre que necessário.				
Conhecer as ações e programas determinados pela SEE/MG que são desenvolvidos pela escola.				
Acompanhar a execução das ações e programas determinados pela SEE/MG e auxiliar a escola para que os percalços sejam minimizados.				
Conhecer os projetos específicos da escola.				
Dar o suporte necessário à operacionalização dos projetos específicos das escolas.				
Participar dos projetos específicos da escola sempre que possível.				
Conhecer o planejamento da escola.				
Acompanhar a forma como a escola faz o seu planejamento, verificar a sua relevância e sugerir mudanças/ações caso seja necessário.				
Acompanhar o desempenho dos alunos, bimestralmente.				
Analisar o trabalho dos professores através dos resultados bimestrais dos alunos e propor ações para a melhoria da ação pedagógica.				
Acompanhar, bimestralmente, as oportunidades de aprendizagem que são ofertadas aos alunos com desempenho insatisfatório (oferta, registro e atividades desenvolvidas).				
Acompanhar o desenvolvimento dos alunos em progressão parcial				

(oferta, registro e atividades desenvolvidas).				
Verificar a frequência das atividades extraclasse e os temas trabalhados.				
Verificar a efetividade das atividades extraclasse conforme evolução do desempenho dos alunos.				
Sugerir temas para formação continuada através das atividades extraclasse				
Reforçar a capacidade pedagógica dos professores, incentivando-os a empregarem novas metodologias de trabalho.				
Participar de reuniões (atividades extraclasse), sempre que possível, para criar vínculo com professores e acompanhar o trabalho realizado.				
Criar vínculo com o corpo docente visitando a sala dos professores e de aulas em algumas oportunidades.				
Estar em contato com alunos no intervalo da merenda ou em outros momentos, de maneira a se mostrar acessível a eles.				
Analisar os resultados das avaliações sistêmicas juntamente com o desempenho dos alunos e propor ações para melhoria da escola				
Dar suporte a escola quanto a questões pontuais relativas à dimensão pedagógica.				

5.3 - Sugira outras ações que você julga como importantes na dimensão pedagógica:

.....

.....

5.4 - Você tem dificuldades em exercer as atribuições na dimensão pedagógica da escola estadual?

- () Não
() Sim

5.5 - Se você marcou sim na questão (5.4), responda:

Quais os motivos que fazem você ter dificuldades em exercer as atribuições na dimensão pedagógica da escola estadual? Marque apenas uma alternativa.

- () Excesso de demanda em outras dimensões.
() Falta de treinamento no assunto.
() Não gosto de trabalhar nesta dimensão.
() Todas as alternativas acima.
() Outros. Especificar: _____

6- PERCEPÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR FRENTE À ASSESSORIA DA S.R.E EM SEU TRABALHO

6.1-À SRE compete dar assessoria e apoio, bem como orientar as ações da inspeção escolar. Assinale a sua opinião conforme escala abaixo, marcando apenas um (X) em cada item para avaliar a atuação da SRE, sobre a operacionalização da orientação, assessoria e apoio ao trabalho da inspeção escolar.

ÍTEM	Escasso (a)	Adequado (a)	Excessivo (a)	Não sei opinar
Orientação sobre legislação Educacional, de maneira geral.				
Prazo para realização das tarefas/ordem de serviço				
Orientação sobre ações Pedagógicas (Dire B)				
Orientações sobre organização escolar (Dire A)				
Oportunidades de capacitação em serviço, na dimensão pedagógica				
Número de escolas para dar assistência.				
Orientação das ações administrativas (Dipe)				

Apoio e recursos infraestruturais para realização do trabalho.				
Orientações por parte do órgão central.				
Orientações sobre ações financeiras (Dafi)				

7 - SUGESTÕES PARA O APERFEIÇOAMENTO DO TRABALHO DO INSPETOR ESCOLAR

7.1 – Em sua opinião, o que é necessário ser feito para que o inspetor escolar possa exercer de maneira periódica e sistemática as atribuições na dimensão pedagógica da escola estadual? Cite, pelo menos, duas ações que possam contribuir com a mudança na rotina de trabalho do inspetor escolar.

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 - Uma parte significativa da carga horária de trabalho do inspetor escolar é desenvolvida na apuração de denúncias. Apresente duas ações, que na sua opinião, possam contribuir para facilitar esse trabalho:

.....

.....

.....

Agradecemos a sua colaboração em responder este questionário de pesquisa.

APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semiestruturada para a Diretora da SRE

Data: ___/___/_____

Caro(a) diretor (a), esta entrevista faz parte de uma pesquisa para a Disciplina Dissertação do Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública – Mestrado Profissional, que tem como intuito coletar sua opinião sobre o a rotina de trabalho do inspetor escolar.

Posso gravar a entrevista?

1. Qual a sua formação?
2. Atua na rede estadual desde quando e em que função antes de se tornar diretor da SRE?
3. Você atua como diretora da SRE desde quando?
4. O serviço de inspeção escolar é importante para SRE? Justifique.
5. O que você sabe sobre as atribuições dos inspetores escolares?
6. Dentre as atribuições dos inspetores tem algumas que você considera mais importantes? Quais?
7. Na sua experiência de diretora da SRE, quais são as principais demandas no trabalho do inspetor escolar (administrativa, financeira e pedagógica)? Justifique
8. Em sua opinião, existe uma dimensão que é a mais importante na rotina do inspetor escolar? Justifique
9. Em sua opinião, quem é o responsável pela dimensão pedagógica na escola estadual? Justifique
10. Você acredita que o inspetor escolar tem condições de dar suporte na dimensão pedagógica da escola estadual de maneira sistemática e periódica? Justifique
11. Quais são as ações pedagógicas que o inspetor escolar deve realizar na escola estadual para dar o suporte necessário? Você sabe informar se ele consegue realizar essas ações?
12. Por que você acha que estas ações/atividades seriam importantes para a escola?
13. Você acha que o Inspetor Escolar tem formação para dar suporte à escola estadual em relação à gestão pedagógica? Justifique
14. A SRE recebe muitas denúncias? Qual sua opinião sobre essa quantidade de denúncias? Justifique
15. Em sua opinião, existe algo a ser feito para diminuir a quantidade de denúncias?
16. Você sabe me dizer se o tempo gasto com as denúncias dificulta o trabalho do inspetor escolar na outras áreas? Justifique
17. Em sua opinião, existe algo a ser feito para que o tempo gasto em apuração de denúncias fosse diminuído?
18. Você poderia citar ações que acredita que possam ser implementadas para que este trabalho seja otimizado.

Muito obrigada pela sua participação.

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(A) Sr(a). está sendo convidada como voluntária a participar da pesquisa “**OS DESAFIOS DOS INSPETORES ESCOLARES NA SRE-METROPOLITANA C PARA ATUAÇÃO NA DIMENSÃO PEDAGÓGICA: UMA PROPOSTA DE MUDANÇA NA ROTINA PROFISSIONAL**”. Nesta pesquisa pretendemos apresentar uma proposta de reorganização da rotina do trabalho do Inspetor Escolar de maneira a contemplar a dimensão pedagógica na escola estadual como atribuição fundamental deste profissional. O motivo que nos leva a estudar sobre a rotina do inspetor escolar é a observação de que nos últimos anos, este profissional tem trabalhado cada vez mais nas tarefas administrativas e em apuração de denúncia em detrimento de ações preventivas que possam ser fundamentais para a regularidade do funcionamento escolar. Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: análise de documentos e de legislações, questionários estruturados e entrevistas. A pesquisa contribuirá para repensar a rotina do inspetor escolar e propor um trabalho sistemático para otimizar as várias áreas da gestão escolar contemplando a dimensão pedagógica. Acreditamos que esta proposta de mudança na rotina vai melhorar a qualidade do trabalho do inspetor escolar.

Para participar deste estudo o(a) Sr(a). não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, a Sra tem assegurado o direito a indenização. O (A) Sr(a). terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o (a) Sr(a). é atendida pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr(a). não será identificada em nenhuma publicação que possa resultar. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora** e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados no mesmo local acima indicado.

O (A) Sr(a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do **Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo**, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

() Sim ou () Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **“OS DESAFIOS DOS INSPETORES ESCOLARES NA SRE-METROPOLITANA C PARA ATUAÇÃO NA DIMENSÃO PEDAGÓGICA: UMA PROPOSTA DE MUDANÇA NA ROTINA PROFISSIONAL”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Belo Horizonte, _____ de _____ de 20 .

Assinatura do participante

Data

Assinatura do pesquisador

Data

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome completo do pesquisador

Endereço do pesquisador:

Fone:

E-mail: