

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

CARMELITA DOS SANTOS RODRIGUES

**A ATUAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO
PEDAGÓGICA/ALFABETIZAÇÃO NO TEMPO CERTO**

JUIZ DE FORA

2013

CARMELITA DOS SANTOS RODRIGUES

**A ATUAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO
PEDAGÓGICA/ALFABETIZAÇÃO NO TEMPO CERTO**

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

Orientador(a): Prof. Dr. Fernando Tavares Júnior

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

CARMELITA DOS SANTOS RODRIGUES

A ATUAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA “ALFABETIZAÇÃO NO TEMPO CERTO”.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em 16/08/13.

Prof. _Fernando Tavares Júnior
Membro da banca – Orientador (a)

Dr. Luiz Flávio Neubert
Membro da banca Externa

Dr^a. Elisabeth Gonçalves de Souza
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 16 de Agosto de 2013.

Dedico este trabalho ao meu amado marido e meus queridos filhos por suportarem a minha ausência mesmo nos momentos em que estive presente. A minha mãe Anerita por ter acreditado que a educação tem o poder de transformar realidades.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida. Foi Ele que me deu forças para perseguir mais esse objetivo em minha vida.

A minha querida amiga Paty pela colaboração tão valiosa.

Ao professor Fernando Tavares, Sheila e Wallace, pelo acompanhamento assíduo e sistemático, mesmo à distância, e por me acalmarem e me darem segurança nas horas de medo, aflição e angústia.

À Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, por oportunizar minha participação nesse mestrado.

A minha parceira Onice, pois sem seu apoio seria muito mais difícil essa caminhada.

A minha “mãe” Eugênia por nunca ter desistido de mim, com seu apoio incondicional nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos e colegas da SRE de Governador Valadares, que torceram por mim em todos os momentos, em especial os inspetores atores da pesquisa que participaram comigo desse momento de descobertas tão importantes para minha dissertação.

À colega Magali pela convivência e pelas reflexões necessárias ao alcance dessa conquista.

Às minhas amigas Carla, Gabriela, Maressa, Solange e Valéria companheiras ao longo dessa caminhada. Foi bem mais fácil suportar a saudade de casa ao lado de vocês.

À Sandra Márcia, colega inspetora e Diretora da SRE de Governador Valadares pelo apoio e compreensão nesse tempo de angústias. Seu apoio foi fundamental para que eu conseguisse chegar até aqui.

A todos que me ajudaram em minha jornada acadêmica, especialmente àqueles que contribuíram para o alcance dessa vitória.

A inspeção, como prática educativa, se reveste de forte cunho político e de acentuado caráter pedagógico.

(Parecer CEE 794/83)

RESUMO

Esta pesquisa objetiva avaliar a atuação dos inspetores escolares no Programa de Intervenção Pedagógica – Alfabetização no tempo certo, apontando conformidades ou contradições no desenvolvimento de suas ações de acompanhamento junto às escolas. Para isso delimitamos o campo de pesquisa como sendo a Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares, verificando se os 28 inspetores escolares têm seu trabalho voltado para o foco pedagógico. Pesquisei como acontece essa atuação a partir da efetivação das ações propostas no PIP, visto que estas delineiam uma nova prática do inspetor ao instituir que o foco pedagógico deve ser o principal eixo de toda ação desenvolvida junto às escolas. A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa com aplicação de questionário. Utilizamos ainda uma entrevista semiestruturada e análise de documentos. Esta estratégia metodológica de análise documental permitiu confirmar os dados obtidos através de aplicação de questionário com os relatórios elaborados pelos inspetores. A pesquisa apontou que os inspetores escolares da regional de Governador Valadares não dedicam maior tempo à gestão pedagógica, conforme demanda a política atual, por excesso de demandas administrativas. Demonstrou ainda que as atribuições dos inspetores, em cada dimensão de sua atuação, estão dispostas em documentos diferentes dificultando o planejamento articulado das ações. Apresentamos ao final a proposta de acompanhamento do inspetor às escolas nas diferentes dimensões de forma articulada, com vistas a propiciar que as ações relacionadas à gestão pedagógica sejam garantidas. Propomos ainda uma formação continuada para os inspetores escolares da regional com o objetivo de desenvolver competências pedagógicas capazes de promover a mudança de posturas e práticas necessárias para a melhoria do assessoramento às escolas por esse profissional.

Palavras-chave: Inspetor Escolar – Gestão Pedagógica - Programa de Intervenção Pedagógica

ABSTRACT

This research aims to evaluate the role of school inspectors in Pedagogical Intervention Program - Literacy in correct time, pointing conformities or contradictions in the development of its follow-up actions in the schools. For that, we have delimited the search field as the Governador Valadares's Regional Superintendent of Education, checking out if the 28 school inspectors have their work focused in the pedagogical approach. We have researched how this action happens since the accomplishment of the actions proposed in PIP, as these outline a new practice for the inspector, establishing the pedagogical focus should be the main focal point of the actions developed in schools. The methodology used was a quantitative survey using a questionnaire. It was also utilized a semi structured interview and documental analysis. This methodological strategy document analysis allowed us to confirm the data obtained through a questionnaire with the reports made by the inspectors. The research showed that the school inspectors of the Regional Governor Valadares do not devote more time to the educational management as demand the current policy, for excessive administrative demands. It has also demonstrated that the duties of inspectors, in every dimension of their work, are arranged in different documents hindering the planning of articulated actions. We present the final proposal to accompany the inspector to schools in different dimensions in a coordinated manner in order to provide that actions related to educational management are guaranteed. We also suggest an ongoing education to the regional school inspectors for the purpose of developing teaching skills that promote attitudes and practices changing necessary to improve the advice to schools by that professional.

Keywords: School Inspector - Educational Management - Educational Intervention Program

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEE/MG – Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais

LDBN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PAE- Plano de Ação Educacional

PIP – Programa de Intervenção Pedagógica

PIP/ATC – Programa de Intervenção Pedagógica “Alfabetização no Tempo Certo”

PPP_ Projeto Político Pedagógico

PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização

PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

SB – Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica

SEE/MG – Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais

SIF – Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental

SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica

SRE – Superintendência Regional de Ensino

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O papel do inspetor no PIP/ATC e suas conseqüências (diagrama de causa e efeito)	39
Figura 2 – As dimensões da atuação do inspetor	73
Figura 3 – Organização das atribuições dos inspetores a partir das legislações e/ ou orientações da SEE	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Natureza das atribuições do inspetor escolar previsto no Plano de Carreira dos Profissionais da Educação	32
Quadro 2 – Natureza da ação dos inspetores exigida pelo sistema ao antes e após a implementação do PIP	41
Quadro 3 – Pressupostos necessários ao acompanhamento do processo pedagógico das escolas pelos inspetores, com foco nos resultados	45
Quadro 4 – Comparação das funções atribuídas aos inspetores escolares pelos órgãos: CEE/MG e SEE/MG	47
Quadro 5 – Funções-chave da Inspeção Escolar*	53
Quadro 6 – As atribuições administrativas articuladas à gestão pedagógica	76
Quadro 7 – A articulação das ações administrativas e pedagógicas no desempenho das atribuições financeiras.....	79
Quadro 8 – Responsabilidades dos inspetores na área da gestão pedagógica	81
Quadro 9 – Modelo de planilha de custo para execução do PAE.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação de resultados dos alunos nos níveis de desempenho no PROALFA: Rede Estadual e SRE de Governador Valadares	24
Tabela 2 – Formação acadêmica dos inspetores escolares	55
Tabela 3 – Tempo de Atuação no serviço de Inspeção Escolar	56
Tabela 4 – Participação em cursos oferecidos pela SEE	56
Tabela 5 – Entraves na atuação pedagógica dos inspetores junto às escolas	60
Tabela 6 – Responsabilidade do inspetor no PIP	62
Tabela 7 – Monitoramento e avaliação do Plano de Intervenção Pedagógica pelos inspetores escolares	64

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. O INSPETOR ESCOLAR NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NO SISTEMA EDUCACIONAL MINEIRO	17
1.1. Apresentando o caso de gestão: as contradições e conformidades da atuação do inspetor escolar no PIP/ATC.	22
1.2. Contextualização e caracterização da regional pesquisada	27
1.2.1 A atuação dos inspetores escolares de Governador Valadares: enfoque administrativo.	28
1.3. A atuação pedagógica do inspetor no Programa de Intervenção Pedagógica: um desafio a ser superado.	33
2. AS FUNÇÕES DO INSPETOR ESCOLAR EM MINAS GERAIS: NOVO ENFOQUE	36
2.1 O Inspetor Escolar no contexto das Legislações Nacionais: analisando a LDB de 1961 a 1996	42
2.2 A dimensão do trabalho pedagógico do inspetor escolar em Minas Gerais: ênfase na melhoria dos resultados escolares	44
2.3 As três dimensões do trabalho do inspetor: em busca de uma definição da natureza de sua atuação	51
2.4 A intenção e a ação: o que revelam os dados	54
2.4.1 Perfil dos inspetores da SRE de Governador Valadares	55
2.4.2 A natureza da atuação dos inspetores	57
2.4.3 A atuação dos inspetores no Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo	61
2.4.4 Análise documental	66
2.5 Considerações a partir da pesquisa de campo	68
3 A LIDERANÇA PEDAGÓGICA DO INSPETOR: UMA AÇÃO POSSÍVEL	71
3.1 As diretrizes do trabalho do inspetor: a gestão pedagógica como eixo norteador	72
3.1.1 As atribuições Administrativas e sua articulação com ações pedagógicas.	75
3.1.2 As atribuições na gestão Financeira	78
3.1.3 As atribuições pedagógicas.	80

3.2 Formação continuada	85
3.2.1 Estrutura da proposta de formação.	85
3.3 Organização dos Módulos	87
3.4 Cronograma do desenvolvimento da formação nos módulos presenciais.	88
3.5 Formas de Financiamento	89
3.6 Avaliação	90
3.7 Considerações Finais	90
REFERÊNCIAS	92
ANEXOS	95

INTRODUÇÃO

Com o intuito de destacar o papel do inspetor na implementação de uma política pública do estado de Minas Gerais que visa melhorar a qualidade do ensino oferecido, foi investigada a atuação pedagógica dos inspetores escolares da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares no Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo- PIP/ATC que será detalhado mais adiante.

A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDBN 9394/96 traz para o contexto educacional mudanças relevantes a partir de princípios como autonomia, descentralização, gestão democrática e avaliação permanente de processos. A partir destas mudanças passam a existir novos paradigmas e surgem então muitos desafios para as escolas e seus sujeitos, desafios estes que irão colocar a inspeção escolar em destaque com funções e papéis relevantes no estado de Minas Gerais.

Neste trabalho são analisadas as possibilidades e/ou desafios enfrentados pelos inspetores escolares no acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades de ensino para garantir que o aluno tenha sucesso em seu percurso escolar. Talvez seja esse o maior desafio das escolas, e ao inspetor cabe a função de acompanhar e orientar a gestão da instituição em todas as ações desenvolvidas no espaço escolar, e dentre essas, é cobrado desse profissional o acompanhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas pela equipe escolar, práticas que devem estar em constante aperfeiçoamento para garantir ao aluno o direito de aprender.

O presente Plano de Ação Educacional tem como objeto de estudo as contradições e/ou conformidades da atuação dos inspetores escolares frente à implantação de uma política de suporte às escolas na busca por melhores resultados educacionais. Sua atuação será analisada a partir da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica- Alfabetização no Tempo Certo, que define como eixo central do trabalho deste profissional a gestão pedagógica. Faremos um recorte para a análise da atuação dos inspetores a partir de coleta de dados junto a esses profissionais pertencentes à Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares por ser este meu campo de atuação profissional.

O inspetor escolar é responsável pela regularidade dos atos escolares e verificação do funcionamento das escolas, natureza administrativa de sua função, mas faz-se necessário compreender quais fatores promovem ou dificultam a atuação do inspetor no PIP/ATC. A atuação no PIP reflete a natureza pedagógica de sua abordagem, dadas as exigências das

políticas estaduais de Minas Gerais que conduzem a uma política educacional em que inspetores escolares devem dar suporte às escolas em busca de melhores desempenhos.

O interesse pelo tema deste trabalho originou-se a partir de minha experiência na função de inspetora escolar; percebi nesta profissão certo desconforto dos inspetores em mudar o foco de seu trabalho, que por muitos anos esteve voltado para a verificação, avaliação e orientação na aplicação das normas e correção de falhas e irregularidades verificadas. A estes profissionais é delegada a função de representar o estado junto à comunidade escolar, atuando nas diversas dimensões da escola: pedagógica, administrativa e financeira.

A partir desta percepção, surgiram alguns questionamentos: como conciliar as demandas administrativas, inerentes à função do inspetor escolar, e as demandas pedagógicas necessárias ao bom desempenho escolar? Qual ou quais as possibilidades de mudanças em sua prática nesse contexto de responsabilização? De que forma o inspetor pode contribuir para que o diretor escolar possa de fato ter a sua atuação voltada para a gestão de resultados?

Busquei compreender, através de dados quantitativos e qualitativos, quais fatores promovem ou dificultam a atuação do inspetor no PIP/ATC no contexto regional, identificando e/ou apontando possíveis caminhos para que sua liderança pedagógica seja exercida de forma a ter consonância com o que é solicitado pela Secretaria de Estado de Educação. Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa foi feita através de coleta de dados – a partir de questionário aplicado aos 28 inspetores que ali atuam – e análise documental – termos de visitas elaboradas pelos inspetores.

Realizei ainda entrevista com a superintendente da Diretora da Educação Infantil e Ensino Fundamental, professora Maria das Graças Bittencourt, responsável pelo Programa no Órgão Central, com o objetivo de verificar de que forma a SEE/MG espera que a gestão pedagógica do inspetor seja exercida dentro do Programa.

Pretende-se com a conclusão desse trabalho identificar práticas pedagógicas na atuação do inspetor consoantes com a proposta da SEE/MG, bem como discutir possíveis caminhos a serem percorridos por esse profissional no acompanhamento das práticas educativas desenvolvidas no interior das escolas não só na SRE de Governador Valadares, mas em todas as outras regionais do estado.

O trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo apresento o inspetor escolar no contexto da política no qual o caso está inserido. Em seguida busco analisar os resultados educacionais obtidos no PROALFA pela regional pesquisada, finalizando com a reflexão acerca da natureza administrativa do trabalho do inspetor.

No segundo capítulo, analiso os dados coletados através de questionários aplicados junto aos inspetores escolares, sujeitos desta pesquisa, dialogando com autores que discutem a mudança de paradigma de atuação desses profissionais que passam a ter a gestão pedagógica como foco principal do seu trabalho. A pesquisa demonstrou uma atuação incipiente dos inspetores na liderança pedagógica, o que me possibilitou delinear os entraves que impedem que esse trabalho se realize da forma como é definida pela Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais a partir da implementação do PIP/ATC. Constatei que a atuação dos inspetores escolares SRE de Governador Valadares acontece de forma contrária ao que espera a SEE, que define a liderança pedagógica como sendo a mais necessária no contexto atual.

O terceiro e último capítulo apresenta como proposta de intervenção um documento intitulado *Diretrizes norteadoras do trabalho do inspetor* como forma de delinear a atuação do inspetor escolar a partir do foco pedagógico. Apresenta ainda uma proposta de formação continuada destinada aos inspetores escolares da regional de Governador Valadares com o objetivo de aperfeiçoar seus conhecimentos relacionados às legislações educacionais, base de seu trabalho, bem como desenvolver competências necessárias ao desenvolvimento de práticas mais eficazes no exercício da liderança pedagógica junto às escolas.

Espera-se que esse Plano de Atuação Educacional – PAE possa contribuir de forma significativa na reorganização da ação dos inspetores escolares, principalmente na liderança pedagógica, de forma que esse profissional possa colaborar com o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes necessárias à promoção do sucesso na trajetória escolar dos alunos

1. O INSPETOR ESCOLAR NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NO SISTEMA EDUCACIONAL MINEIRO

A implementação de políticas públicas voltadas para melhoria dos resultados educacionais tem alcançado lugar de destaque na atualidade. A busca pela qualidade do ensino oferecido pelas escolas estaduais de Minas Gerais tornou-se foco das ações desenvolvidas pela Secretaria de Estado de Educação –SEE/MG, após diagnósticos em avaliações externas, tais como o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB e o Programa Internacional de Avaliação de Estudantes –PISA, divulgadas em 2003.

Os alunos apresentavam dificuldades na codificação e na decodificação de palavras, sérias limitações para escrever e ler textos, para usar a escrita na escola e para aprender novos conteúdos, desenvolvendo novas habilidades. Mais da metade das crianças de 4ª série apresentavam tantas dificuldades que não poderiam ser consideradas alfabetizadas (MINAS GERAIS, 2004). Essa realidade em que se encontravam os alunos da 4ª série foi divulgada em 2003 por jornais e revistas do país inteiro, que noticiaram o fracasso da escola brasileira em fazer com que seus alunos se alfabetizassem, aprendendo a ler e a escrever.

Essas notícias partiram da divulgação dos resultados de duas avaliações das habilidades de leitura de crianças e jovens brasileiros realizadas pelo SAEB¹, desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), e pelo PISA², desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e envolvendo diferentes países. “Os resultados não são nada bons. De acordo com os dados do PISA, a proficiência em leitura de estudantes brasileiros de quinze anos é significativamente inferior à de todos os outros países participantes da avaliação” (MINAS GERAIS, 2004, p.12). Na pesquisa divulgada pelo SAEB, os dados indicavam:

[...] apenas 4,48% dos alunos de 4ª série do Ensino Fundamental possuíam um nível de leitura adequado ou superior ao exigido para continuar seus

¹As avaliações do Saeb são realizadas a cada dois anos e produzem informações a respeito da realidade educacional brasileira a partir das proficiências em Matemática e em Língua Portuguesa (leitura), aplicado em amostra de alunos de 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio. Mais informações em:<<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em 07 jun. 2013

² È um programa de avaliação internacional e tem como objetivo produzir indicadores que contribuam para a melhoria da educação. As avaliações do Pisa acontecem a cada três anos e abrangem três áreas do conhecimento – Leitura, Matemática e Ciências. A cada três anos avalia-se uma dessas disciplinas. Mais informações em:<<http://portal.inep.gov.br/pisa-programa-internacional-de-avaliacao-de-alunos>>. Acesso em 07 jun. 2013

estudos. Uma parte deles apresenta um desempenho situado no nível intermediário: 36,2%, segundo o SAEB, estão começando a desenvolver as habilidades de leitura, mas ainda aquém do nível exigido para a 4ª série. A grande maioria se concentra nos estágios mais elementares de desenvolvimento: 59% dos alunos da 4ª série apresentam acentuadas limitações em seu aprendizado da leitura e da escrita. Dito de outra forma: cerca de 37% dos alunos estão no estágio de construção de suas competências de leitura (o que significa que têm dificuldades graves para ler) e 22% estão abaixo desse nível, no estágio (o que significa que não sabem ler). (MINAS GERAIS, 2004, p.12)

Diante desses resultados, a SEE/MG viu-se diante de uma situação não muito confortável em relação à qualidade do ensino ofertado e, a partir de então, propôs algumas ações de intervenção para melhoria da realidade apresentada, dentre elas a implantação do ensino fundamental de 09(nove) anos em 2004.

Em um trabalho realizado por Alicia Bonamino, Carla Coscarelli e Creso Franco³, se comparou os resultados no SAEB de alunos do Ensino Fundamental (4ª e 8ª séries) e do Ensino Médio (3º ano) e os resultados não foram positivos.

[...] concluíram que o aumento da proficiência em leitura de uma para outra série é bastante modesto, o que significa uma aquisição ainda muito restrita de novas habilidades e competências em Língua Portuguesa ao longo da escolaridade básica. A conclusão é uma só e assustadora: um número expressivo de estudantes não aprende a ler na escola brasileira; essa escola produz um grande contingente de analfabetos ou de analfabetos funcionais quer dizer, pessoas que, embora dominem as habilidades básicas do ler e do escrever, não são capazes de utilizar a escrita na leitura e na produção de textos na vida cotidiana ou na escola, para satisfazer às exigências do aprendizado. (MINAS GERAIS, 2004, p.12).

Podemos compreender, assim, porque o Estado de Minas Gerais resolveu ampliar, em 2004, a duração do Ensino Fundamental, incluindo assim as crianças de seis anos nesse nível de ensino. A partir de então, estas crianças, que antes estavam na pré-escola, passaram a frequentar o Ensino Fundamental em toda a rede estadual. A implementação dessa política baseou-se na crença de que

[...] com mais tempo para ensinar e mais tempo para aprender, a escola teria condições de planejar seu trabalho e propiciar experiências pedagógicas e culturais a todas as crianças de modo a garantir a aprendizagem significativa. (MINAS GERAIS, 2003, p.3)

³ “Avaliação e letramento: concepções de aluno letrado subjacentes ao SAEB e ao PISA”. Mais informações em: Educação e sociedade Campinas, vol. 23, n. 81, p. 91-113, dez. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em 02 nov. 2012.

É de nosso conhecimento que a qualidade do ensino não se garante somente com a ampliação do tempo escolar, sendo necessárias estratégias capazes de proporcionar aos alunos condições de permanência, aprendizagem e conclusão de estudos dentro da idade certa. Para garantir esse direito, o Ensino Fundamental em Minas Gerais passou a estruturar-se da seguinte forma: os anos iniciais passaram a abarcar os alunos entre 6 a 10 anos de idade, com cinco anos de duração; já os anos finais incluem os alunos de 11 a 14 anos de idade, com quatro anos de duração. No período inicial, a organização escolar passou a ter dois ciclos de alfabetização, sendo o ciclo inicial com duração de três anos e o ciclo complementar com duração de dois anos (MINAS GERAIS, 2004).

Essa organização tinha entre seus objetivos o aprimoramento de um conjunto de habilidades e competências necessárias ao desenvolvimento dos alunos no período de alfabetização (6 a 8 anos). Essas habilidades são bem especificadas no documento **Orientações para organização do Ciclo Inicial da alfabetização – volume 2**, no qual as habilidades e competências são distribuídas em cinco eixos⁴ de trabalho que objetivam que, ao final do ciclo, as crianças estejam lendo e compreendendo textos mais extensos, localizando informações, lendo oralmente com fluência e expressividade, produzindo frases e pequenos textos com correção ortográfica diante da “urgência de uma ação direcionada para o processo de alfabetização e letramento dos alunos da rede pública” (MINAS GERAIS, 2004, p.10).

Com o intuito de acompanhar os avanços e dificuldades das crianças que iniciaram o ensino fundamental aos seis anos de idade, foi criado em 2005 o Programa de Avaliação da Alfabetização – PROALFA. Este programa destina-se a avaliar as habilidades de leitura e escrita dos alunos no início de seu processo de alfabetização. É constituído por duas modalidades de avaliação externa: amostral e censitária.

Na avaliação amostral apenas parte dos estudantes das séries avaliadas participa da prova. Ela é direcionada aos alunos do 2º e 4º anos do Ensino Fundamental e produz indicadores de alfabetização para subsidiar o processo de intervenção pedagógica na escola. Tem como objetivos apreender impactos da ampliação do Ensino Fundamental e identificar níveis de alfabetização. A avaliação amostral tem como foco a escola e o sistema.

A avaliação censitária para o 3º ano do Ensino Fundamental avalia todos os alunos da rede pública de Minas Gerais matriculados nesse ano de escolaridade. Identifica o nível de

⁴ Eixos mais relevantes que devem ser considerados em um ciclo da alfabetização: compreensão e valorização da cultura escrita; apropriação do sistema de escrita; leitura; produção de textos escritos e desenvolvimento da oralidade. (MINAS GERAIS, 2004)

alfabetização de cada aluno e possibilita intervir na aprendizagem de forma pontual e individualizada, se necessário.

Tem como principal finalidade identificar níveis de aprendizagem em relação à alfabetização, leitura e escrita com três anos de escolarização, permitindo mapear o desempenho dos alunos do 3º ano por rede, município, escola, turma e aluno. Essas duas modalidades de avaliação visam fornecer informações ao sistema e aos professores sobre o nível de alfabetização em que os alunos se encontram para que, a partir desses resultados, possam ser realizadas as intervenções necessárias para a correção dos problemas identificados (MINAS GERAIS, 2007).

Em 2005, foram avaliados no PROALFA, de forma amostral, 10.685 alunos do 2º ano de escolaridade⁵, que iniciaram o Ensino Fundamental em 2004, com o objetivo de verificar os saberes construídos em relação à leitura e à escrita após um ano de escolaridade. A partir de 2006 o PROALFA passa a avaliar os alunos do 3º ano de forma censitária, com o objetivo de verificar os saberes construídos após três anos de escolaridade. A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, por meio do Boletim Pedagógico, destaca:

A instituição de avaliações em momentos mais precoces da escolarização com foco na alfabetização, leitura e escrita, pode ser entendida como adoção de uma estratégia estritamente relacionada à necessidade de intervir também mais precocemente. (MINAS GERAIS, 2007, p.5).

Os dados do PROALFA, realizado em 2006, revelaram que apenas 48% dos alunos do 3º ano do ensino fundamental da rede estadual se encontravam no nível recomendável⁶ de ensino em relação à leitura. Revelaram ainda que, do total de alunos avaliados, 52% estavam abaixo do nível recomendável, o que significa que esse grande contingente de alunos não dominava conceitos básicos no início da escolarização, como compreender o assunto de um texto, sua finalidade e seu uso social (MINAS GERAIS, 2007, p.11).

Esse foi o marco referencial para a definição de uma política pública estadual de melhoria de resultados educacionais, pois, a partir da divulgação dos resultados do PROALFA, revelando que apenas 48% dos alunos matriculados na rede estadual atingiram desempenho suficiente, a SEE/MG definiu como prioridade que todas as equipes das Superintendências Regionais de Ensino tenham como eixo de trabalho a gestão pedagógica

⁵ Dados retirados do PROALFA - Boletim Pedagógico 2007

⁶ Nível recomendável: alunos que leem palavras, frases, pequenos textos e, além disso, começam a desenvolver habilidades de identificação do gênero, do assunto e da finalidade de textos. Trata-se de habilidades ainda não consolidadas, mas iniciadas. (MINAS GERAIS, 2007)

assumindo como compromisso maior a melhoria dos resultados alcançados pelas escolas, visto que menos da metade dos alunos que estavam matriculados no 3º ano de escolaridade na rede estadual de ensino consolidavam o processo de alfabetização.

Na crença de que “se o aluno não domina as capacidades de leitura e escrita no início do processo de aprendizagem, dificilmente completará seus estudos mais tarde” (MINAS GERAIS, 2007), a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais apresentou, em 2007, como estratégia para reverter esse quadro, o Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo-PIP/ATC, que tem como objetivo a definição e execução de estratégias destinadas a melhorar o desempenho dos alunos a partir da compreensão e da apropriação dos resultados das avaliações do PROALFA. O Programa tem como lema “toda criança lendo e escrevendo até os oito anos” (MINAS GERAIS, 2007, p.9), e visa a alfabetizar as crianças no tempo adequado, ou seja, até o final do Ciclo da Alfabetização.⁷

Para alcançar a meta proposta, “os programas e atividades da Secretaria de Educação do Estado (SEE), das Superintendências Regionais de Ensino (SREs), das escolas e dos professores deveriam, portanto, considerar o aluno como foco principal e final do processo de aprendizado” (MCKINSE & COMPANY, 2009, p.6). Nesse contexto, a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, ciente do desafio apresentado pelos resultados, buscou reorganizar a atuação dos inspetores escolares, formando a Equipe Regional do PIP/ATC para acompanhar as atividades pedagógicas desenvolvidas nas escolas.

Essa equipe, composta por todos os analistas e inspetores da SRE, foi formada com o intuito de unir forças e competências específicas para proporcionar um atendimento diferenciado a essas escolas, com vistas a assegurar mais oportunidades de aprendizagem às crianças, sem perder a especificidade de cada função. Os inspetores escolares foram convocados a exercerem sua função com foco na gestão pedagógica, ou seja, orientar e/ou corrigir as ações relativas ao processo do ensino aprendizagem, com o intuito de garantir o crescimento dos alunos no nível recomendável de ensino, colaborando para que todos estivessem alfabetizados até os oito anos de idade.

Essa ação de intervenção junto às escolas deve estar articulada ao trabalho dos analistas educacionais para que juntos possam acompanhar as escolas na elaboração e

⁷ Em Minas Gerais o Ciclo da Alfabetização tem duração de três anos de escolaridade correspondendo ao 1º ano, 2º ano e 3º ano do ensino fundamental. Ao final desse Ciclo, todos os alunos devem ter consolidado as capacidades referentes à leitura e à escrita necessárias para expressar-se, comunicar-se e participar das práticas sociais letradas e ter desenvolvido o gosto e apreço pela leitura. (MINAS GERAIS, 2008).

execução do Plano de Intervenção Pedagógica⁸. A proposta é que unindo forças a dupla possa ajudar a equipe escolar a transformar a escola em um espaço de aprendizagem significativa, através de ações práticas e eficientes, que garantam um melhor desempenho dos alunos.

Cabe ressaltar que o trabalho realizado pela dupla analista-inspetor não é foco de análise desse trabalho, mas essa parceria é importante, visto que sozinho o inspetor não consegue realizar todas as ações que são designadas a sua função, dada a complexidade da natureza do papel da inspeção no estado de Minas Gerais. O monitoramento das ações pedagógicas desenvolvidas pela escola é fundamental para que essas instituições possam buscar novas estratégias para contornar as dificuldades encontradas na execução de seu plano de intervenção. Há, portanto, a necessidade de um diálogo constante entre inspetores e analistas para que, ao detectar os problemas e desafios vivenciados pelas escolas, ambos possam promover um trabalho coerente de orientação e acompanhamento a estas.

A função do inspetor escolar exige que o mesmo tenha um amplo conhecimento da legislação educacional e sua atuação, até então, requer uma análise cuidadosa da organização e funcionamento da escola em seus múltiplos aspectos. Na verdade, o que se percebe ao longo dos anos é que se cobrava, e ainda é cobrado, desse profissional que sua atuação estivesse voltada para a solução dos problemas vivenciados no dia a dia da vida da escola, desde aspectos da racionalização de recursos materiais e humanos àqueles relacionados ao planejamento; execução e avaliação do currículo; contratação e desempenho de recursos humanos; funcionamento e escrituração escolar dentre outros (MINAS GERAIS, 1983).

Sabemos, porém, que esse trabalho é contínuo, cheio de desafios, conquistas e superação, e no atual momento em que se cobra mais da inspeção a dimensão pedagógica, se faz necessário que os inspetores repensem sua forma de atuação, quebrando paradigmas construídos durante décadas. As ações propostas para a realização desse trabalho, bem como seus desafios, são discutidas no tópico a seguir.

1.1. Apresentando o caso de gestão: as contradições e conformidades da atuação do inspetor escolar no PIP/ATC.

⁸ Plano de Intervenção Pedagógica é um documento elaborado pelas escolas a partir da divulgação dos resultados das avaliações do PROALFA contendo as estratégias diferenciadas de ensino para os alunos que não se encontram no nível recomendável de ensino.

Uma das ações do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo é a elaboração coletiva de um plano de intervenção pedagógica a partir dos resultados obtidos nas avaliações externas e internas, ou seja, a organização de uma estratégia de ação para cada escola, para que todos os pontos de melhoria fossem contemplados.

O Plano de Intervenção Pedagógica da Escola deve, primeiramente, ser elaborado com base nas discussões e diagnósticos realizados com e pela Equipe Escolar sobre a situação da escola, em todos os aspectos da vida escolar, e os desafios a serem enfrentados conjuntamente por essa Equipe. Esta etapa deverá gerar um conjunto de ações e metas voltado para as situações gerais da instituição.

Em um segundo momento, o olhar da escola deverá se voltar para o seu fazer mais importante: o processo pedagógico. As metas estipuladas nas avaliações externas pactuadas pela Escola são colocadas em destaque, para que toda a equipe escolar apresente as ações concretas para seu alcance.

É nesse momento, principalmente, que todos os professores e demais profissionais da escola vão se debruçar sobre o fazer em sala de aula: como os professores estão ensinando e como os alunos estão aprendendo, em todos os anos de escolaridade e em todas as disciplinas? Deve-se refletir e definir os caminhos e as ações para corrigir os rumos da aprendizagem em cada ano de escolaridade, e na escola como um todo, para, dessa forma, atingir as metas de melhoria da proficiência e do desempenho dos alunos.

Para garantir que as ações propostas por cada escola no Plano de Intervenção Pedagógica fossem executadas e colocadas em prática como foi planejado, as Superintendências Regionais de Ensino - SRE foram orientadas a acompanhar a execução desse Plano, para garantir a transformação da realidade escolar buscando a melhoria dos resultados educacionais. Assim, os inspetores escolares foram aconselhados, em 2007, a estarem mais presentes nas escolas, buscando conhecer a realidade e ajudar a equipe escolar (diretores, supervisores e professores) a fim de melhorar os resultados dos alunos. De acordo com o documento elaborado pela SEE/MG intitulado Manual de Orientações aos Técnicos e Inspetores, “o papel da SRE é estar junto às escolas, pois o compromisso de todos tem que ser com a aprendizagem dos alunos” (MINAS GERAIS, 2007, p.4).

Nunca é demais destacar que o PIP surgiu após resultados demonstrados por avaliações externas. Nesse contexto, ao observamos os resultados obtidos pela SRE de Governador Valadares no PROALFA em 2006 e 2007, constatamos que os mesmos demonstram a necessidade de inspetores escolares atuarem com foco na aprendizagem dos alunos. Essa é a natureza educativa de sua função: garantir junto aos gestores que todos os

alunos tenham sucesso em seu percurso escolar. Nesse sentido, inspetores e analistas foram convocados a refletir sobre os resultados alcançados pela SRE, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 –Comparação de resultados dos alunos nos níveis de desempenho no PROALFA: Rede Estadual e SRE de Governador Valadares

% DE ALUNOS NOS NÍVEIS DE DESEMPENHO EM LEITURA: 2006-2007			
	Baixo	Intermediário	Recomendado
Rede Estadual de Minas Gerais	30,8%	20,6%	48,7%
SRE de Governador Valadares	34%	22%	45%
NÍVEIS DE DESEMPENHO EM LEITURA NO ANO DE 2007			
Rede Estadual de Minas Gerais	18,9%	15,3%	65,8%
SRE de Governador Valadares	21%	16%	63%

Fonte: PROALFA 2007- Boletim Pedagógico; Caderno de Metas para Escolas Estaduais - SRE de Governador Valadares

Os dados da Tabela 1 demonstram que mais da metade dos estudantes da rede estadual que se encontravam no 3º ano do Ensino Fundamental em 2006 não aprenderam o que era esperado. Apesar de haver uma melhora no ano de 2007, os resultados apontaram a necessidade de uma intervenção maior do estado nessa etapa de escolarização, de modo especial no processo de alfabetização e letramento, visto que, sem a consolidação do mesmo, a trajetória escolar dos alunos estaria seriamente comprometida.

Outro resultado observado é que as escolas pertencentes à SRE de Governador Valadares demonstravam a necessidade de um acompanhamento e orientações mais sistemáticas da equipe da SRE no seu fazer pedagógico, tendo em vista que menos de 50% dos alunos que cursaram 3º ano do Ensino Fundamental na rede estadual em 2006 se encontravam no nível recomendável de ensino. Em 2007, os dados demonstram uma melhora, mas ainda é grande a porcentagem de alunos que apresentam baixos índices de aprendizagem em relação à alfabetização e letramento das crianças, revelando o enorme desafio a ser vencido por essa SRE.

A partir destes resultados, a SEE/MG estipulou metas a serem alcançadas em 2010 pelas escolas e Superintendências Regionais de Ensino. Conforme Caderno de Metas para escolas estaduais, a SRE de Governador Valadares tinha as seguintes metas⁹ para o referido

⁹Em Minas Gerais as escolas estaduais assinam o Acordo de Resultados, que pode ser definido como um pacto de gestão entre escolas e a SEE/MG, onde metas são estabelecidas levando em consideração o resultado obtido

ano: elevar o percentual de alunos do nível recomendável de ensino para 88%, diminuindo o percentual de alunos nos níveis intermediário e baixo para 11% e 1%, respectivamente. É preciso ressaltar que estas metas levam em consideração as metas estipuladas para as escolas estaduais pertencentes a essa jurisdição que atendem os anos iniciais do Ensino Fundamental.

Para alcançar as metas propostas, a SRE de Governador Valadares organiza as escolas estaduais em setores de no máximo cinco escolas para cada inspetor, levando em consideração o número de alunos, acesso e grau de complexidade (estratégicas ou não). As ações pedagógicas dos inspetores estipuladas no PIP/ATC são pautadas em visitas às escolas estaduais, acompanhamento, apoio e orientação no processo de ensino e aprendizagem que acontece na sala de aula. Essas visitas devem acontecer da seguinte forma: semanalmente, são vistoriadas as unidades escolares com desempenho abaixo do esperado – denominadas escolas estratégicas¹⁰ – e, quinzenalmente, as demais, para desenvolver, em conjunto com a equipe escolar, ações necessárias para a melhoria do desempenho dos alunos, orientando e acompanhando a elaboração e implementação do Plano de Intervenção Pedagógica da escola (MCKINSE & COMPANY, 2009).

O ponto de partida para que os inspetores pudessem compreender a proposta do trabalho foi um encontro realizado pela SEE em 2007, com representantes de inspetores e analistas de todas as SREs, no qual foi apresentada a política a ser implementada. Nesse momento, os profissionais foram orientados a repassar as informações aos demais colegas atentando quanto à necessidade de todos conhecerem e analisarem os resultados das avaliações externas de cada escola da jurisdição, estudar os boletins pedagógicos¹¹ e analisar o plano de intervenção pedagógica elaborado pelas escolas. Para tal a SEE elaborou um documento intitulado “Acompanhamento e Avaliação” contendo roteiro para análise dos referidos planos. Esse roteiro apresenta quatro eixos a serem considerados:

Aspectos gerais da elaboração do PIP; coerência entre os dados dos resultados das avaliações externas (realidade atual) e as metas propostas (visão de futuro); coerências entre os problemas existentes e as intervenções

pela escola nas avaliações externas em anos anteriores. O desempenho abaixo do esperado refere-se àquelas escolas que não alcançaram suas metas e possuem um número elevado de alunos abaixo do desempenho recomendável de ensino para aquele ano de escolaridade.

¹⁰Escolas estratégicas são aquelas que têm mais de 10 alunos com desempenho abaixo do recomendável no resultado do PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização). Essas escolas recebem maior atenção da SEE/MG e das Superintendências a que pertencem.

¹¹Boletins Pedagógicos são instrumentos elaborados pelo CAED/UFJF para apresentar os resultados das avaliações do SIMAVE em Minas Gerais.

pedagógicas propostas para a superação; existência de responsabilização de pessoas pelo acompanhamento e avaliação das ações propostas no PIP. (MINAS GERAIS, 2007, p.3)

A SEE/MG busca garantir, através da liderança do inspetor junto aos diretores escolares e especialistas, que os Planos elaborados sejam vivenciados, evitando que estes sejam meros documentos a serem arquivados na escola. Os inspetores devem, portanto, verificar não somente se o Plano de intervenção retrata a realidade escolar, mas monitorar de que forma a escola está desenvolvendo as estratégias que possibilitam aos alunos adquirirem as competências e habilidades necessárias para a melhoria do seu desempenho acadêmico. O conhecimento do Plano, bem como o monitoramento das ações, não deve ser uma ação isolada do inspetor, mas integrada aos analistas da SRE, que são os responsáveis por acompanhar as práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula pelos professores.

Diante deste contexto, podemos perceber um acúmulo de responsabilidades inerentes ao cargo de Inspetor escolar em Minas em relação às exigências advindas da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica nas escolas estaduais, incluindo a capacidade de leitura da realidade apresentada por cada escola que acompanha, bem como a identificação de modos de organização dessa realidade em suas especificidades.

A minha atuação como inspetora na Superintendência Regional de Governador Valadares, tornou possível perceber que essas novas demandas pedagógicas provocam nos inspetores certo desconforto em relação a sua identidade profissional, que vai sendo redefinida em razão da complexidade das ações que envolvem o seu campo de atuação, que será detalhado mais adiante. Esse desconforto é demonstrado durante as reuniões na regional, onde os inspetores semanalmente se reúnem em plantões para discutir suas ações nas escolas. Os assuntos estão dispostos em pautas semanais arquivadas e, analisando-as, observamos que as ações descritas nos documentos enviados pela SEE/MG (manuais, cadernos de boas práticas) são quase inexistentes.

Percebemos ainda que, nesses encontros, alguns inspetores resistem em discutir ações pedagógicas por acreditarem não ser essa a sua função, atribuindo o acompanhamento das ações pedagógicas somente ao analista. Entendemos também que outros inspetores não encontram dificuldades em desenvolver o trabalho como é proposto pela SEE, como constatado através da análise dos termos de visita¹² de alguns inspetores dessa regional, nos

¹² Termo de visita é o documento que contém as orientações e ou recomendações feitas ao diretor da escola pelos inspetores escolares em livro próprio e faz parte do arquivo da escola. Os inspetores entregam cópia para seus coordenadores para conhecimento e/ou providências. Neles estão contidas as orientações relacionadas às questões de: gestão, docência e trabalho administrativo. As cópias ficam arquivadas na SRE.

quais claramente encontramos orientações pedagógicas realizadas pelos mesmos, como: visitas às salas de aula, sugestões de atividades a serem desenvolvidas pelos professores, análise de resultados de avaliações internas e externas, entre outros.

Outro ponto que merece ser considerado é que, diferentemente da dimensão pedagógica, as atribuições referentes às dimensões administrativas e financeiras estão claras nas legislações que tratam das atribuições do inspetor e, portanto, o não cumprimento das mesmas imputa a procedimentos de responsabilização. Entender o contexto da prática desses profissionais torna-se relevante para discutir os possíveis entraves de uma atuação mais efetiva na dimensão pedagógica, visto que suas atribuições abarcam também outras dimensões. Para tanto, foi delimitado como campo de pesquisa a SRE de Governador Valadares, que será contextualizada a seguir.

1.2. Contextualização e caracterização da regional pesquisada

A Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares atende 132 escolas estaduais e 308 escolas municipais distribuídas em 40 municípios. Das escolas estaduais que compõem a SRE, 76 atendem anos iniciais do Ensino Fundamental, e, portanto, de acordo com Programa de Intervenção Pedagógica, devem receber, no mínimo, duas visitas mensais da equipe regional do PIP/ATC.

Os inspetores escolares atuam mais diretamente nas escolas estaduais localizadas nos municípios e, à exceção de Governador Valadares, que possui serviço de inspeção municipal, atendem também secretarias municipais de educação. Sua assistência aos municípios tem como norte as ações de supervisão técnica e orientação normativa, promovendo o diálogo entre as duas redes em conformidade com as Políticas Educacionais e legislação pertinente. Deve ainda assessorar e orientar as Secretarias Municipais de Educação na gestão pedagógica das escolas municipais.

Nunca é demais observar a multiplicidade de atribuições do inspetor, que volta seu olhar para a escola em sua totalidade, ou seja, além do aspecto pedagógico deve também atuar nas dimensões administrativa e financeira, orientando o gestor e sua equipe no desempenho de atividades como: gestão de pessoas, fluxo escolar, escrituração e arquivo da vida escolar dos alunos e vida funcional de servidores, organização curricular, gerenciamento dos recursos financeiros, entre outros.

Muitas vezes as demandas administrativas, como a verificação de questões relacionadas à ordem organizacional e funcionamento das escolas, acabam por requerer deste profissional uma dedicação maior de seu tempo ao visitar as escolas, o que, de certa forma, impede uma atuação mais efetiva nas questões relacionadas às práticas pedagógicas desenvolvidas no cotidiano escolar.

1.2.1 A atuação dos inspetores escolares de Governador Valadares: enfoque administrativo

A atuação dos inspetores no estado de Minas Gerais sempre esteve voltada para o conhecimento das legislações educacionais e sua aplicabilidade nas unidades de ensino. Na SRE de Governador Valadares não acontece diferente, visto que suas atribuições sempre estiveram voltadas para questões relativas à gestão de pessoal, veracidade e atualização dos dados referentes à escrituração escolar, bem como a organização do arquivo escolar.

Destacamos, porém, que essas ações estão em consonância com as normas que definem as atividades da inspeção no estado de Minas Gerais. Segundo Parecer CEE nº 749 de 29/12/1983, é pedido ao inspetor “desde assegurar o cumprimento da legislação vigente até executar projetos e pesquisas educacionais bem como participar do processo pedagógico da escola” (Minas Gerais, 1983, p.55). O artigo 6º da Resolução nº 457/2009 do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais CEE/MG define como atribuições do inspetor escolar:

I- conhecimento da situação do estabelecimento quanto a:

- a – cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação, quando for o caso;
 - b – observância das diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino, construção e implementação da proposta pedagógica, cumprimento do regimento escolar e resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos;
 - c – regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos;
 - d – situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente;
 - e – situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino;
 - f – regularidade da escrituração escolar;
 - g – cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica e escolas oficiais;
 - h – funcionamento da caixa escolar;
- II – orientação à Escola, especialmente quando demonstrar dificuldades, falhas ou omissões;
- III – adoção e determinação de medidas destinadas à solução de conflitos ou ao saneamento de irregularidades apuradas na instituição escolar;

IV – suspensão "ad referendum" do órgão superior, de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou normativas;

V – indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou corretivas cabíveis;

VI – responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as instituições escolares, entre os órgãos regionais e o órgão central da SEE. (MINAS GERAIS, 2009, p.2)

Na prática, o trabalho dos inspetores da SRE/GV, de acordo com o Plano de Ação¹³, da equipe de inspeção escolar datado de fevereiro de 2008, arquivado nessa SRE, pautava-se em:

1. Acompanhar o cumprimento do calendário escolar;
2. Garantir que as informações aos pais ou responsáveis sobre a vida escolar de seus filhos sejam passadas em tempo hábil;
3. Alertar a escola para que sejam tomadas as providências, caso algum servidor não esteja atendendo aos objetivos pedagógicos e administrativos;
4. Verificar o cumprimento da carga horária oferecida aos alunos bem como o horário de funcionamento da escola;
5. Acompanhar o controle de frequência dos alunos, professores e demais servidores;
6. Observar a adequação entre o espaço físico e funcionamento pedagógico com a PPP;
7. Verificar os arquivos escolares, para que os mesmos estejam corretos, completos e atualizados, assegurando a fidelidade e regularidade na vida escolar dos alunos;
8. Fazer avaliação do quadro de pessoal das escolas estaduais, observando a frequência dos servidores; acompanhar as escolas particulares e secretarias municipais;
9. Participar de inspeção especial.

A inspeção especial está presente nas atribuições do inspetor dispostas na Resolução CEE nº 457/2009. Ela compreende situações que ocorrem em determinadas circunstâncias ou específicas de interesse do sistema. O artigo 7º da citada resolução assim dispõe:

Caberá à inspeção especial:

a – orientação para organização de processos de autorização de funcionamento e reconhecimento de cursos e sua renovação, credenciamento e recredenciamento da entidade mantenedora; mudança de sede da escola ou da entidade mantenedora;

¹³ Documento elaborado pela coordenação juntamente com os inspetores escolares da SRE de Governador Valadares em 2008, para nortear o planejamento das ações durante aquele ano e distribuído a todos os inspetores durante um plantão de estudo no mês de fevereiro de 2008.

- b – suspensão de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou regulamentares "ad referendum" do órgão competente;
- c – determinação ou execução de medidas necessárias ao encerramento de atividades escolares e recolhimento de arquivo;
- d – realização de sindicância e inquérito administrativo, por determinação da autoridade competente;
- e – adoção, determinação ou indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou cautelares cabíveis. (MINAS GERAIS, 2009, p.2)

O plano de ação dos inspetores da regional de Governador Valadares, elaborado em 2008, indica que o trabalho cotidiano da inspeção ao longo dos anos esteve voltado para questões administrativas, pois tinha como referência a resolução nº 305/83 do CEE/MG.

Ressalta-se que as políticas públicas educacionais em Minas Gerais em anos anteriores a 2007 contavam com diferente atuação dos inspetores escolares de hoje. A política educacional vigente volta-se para garantir aos alunos o acesso, a permanência e o sucesso do aluno. Nesse contexto, é cobrado dos inspetores um esforço maior na dimensão pedagógica de sua atuação nas escolas, porém observa-se que a nova resolução que dispõe sobre as atribuições desses profissionais, mesmo sendo publicada em 2009, após a implementação do PIP, não contempla com clareza quais seriam as atribuições referentes à dimensão pedagógica dos inspetores.

A professora Maria das Graças Pedrosa Bittencourt, diretora da Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental/SEE-MG e responsável pelo Programa de Intervenção Pedagógica no órgão central, ao questionada sobre o papel do inspetor no PIP/ATC, considerou:

O PIP é um programa que tem como eixo a gestão pedagógica e o foco na aprendizagem e desempenho dos alunos. O inspetor não poderia ficar de fora deste programa porque enquanto servidor público da educação exerce o papel de educador e todo educador tem como eixo do trabalho a gestão pedagógica. (entrevista concedida pela gestora estadual do PIP, realizada no dia 19/11/2012)

A SEE/MG estabelece que a atuação desse profissional deve ter como foco a gestão pedagógica e adota uma medida interventora na ação dos inspetores elaborando um manual em 2008, contendo as atribuições para o acompanhamento e avaliação do PIP nas escolas, dando um novo sentido à função da inspeção escolar. A partir de então, a ação dos inspetores escolares junto às escolas no campo pedagógico deve estar voltada para orientar e acompanhar o trabalho das escolas estaduais como um todo, com foco no processo pedagógico e no desempenho escolar dos alunos.

Para isso estabelecem como atribuições pedagógicas as seguintes as seguintes ações:

- 1- Orientar a elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar sua execução nas escolas estaduais;
- 2- Orientar e verificar a utilização dos materiais didático-pedagógicos de apoio na sala de aula enviados pela SEE às escolas;
- 3- Orientar e acompanhar projetos da SEE em execução nas escolas estaduais;
- 4- Atuar em conjunto com a equipe da escola estadual no desenvolvimento do processo pedagógico com vistas à melhoria do desempenho dos alunos e, conseqüentemente, garantir o cumprimento das metas acordadas;
- 5- Avaliar o desempenho das escolas estaduais dentro dos critérios gerais estabelecidos, analisando os resultados das avaliações externas do PROALFA e PROEB;
- 6- Assessorar e orientar as Secretarias Municipais de Educação na gestão pedagógica das escolas municipais. (MINAS GERAIS, 2007)

A partir de então é esperado dos inspetores que os mesmos articulem essas ações às outras atribuições previstas na legislação anteriormente descrita, para garantir que haja melhorias nos resultados das escolas. Nos anos anteriores à implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo, a atuação pedagógica do inspetor pautava-se na verificação de atos legais referentes ao currículo, à apuração de assiduidade dos alunos, ao cumprimento de dias letivos, carga horária e reuniões com supervisores e diretores para avaliação e orientações dos resultados bimestrais obtidos pelos alunos.

Vale ressaltar que essa mudança de foco no trabalho dos inspetores demanda dos mesmos a capacidade de adaptar-se às novas formas de atuação requeridas pelo sistema, que cada vez mais tem investido numa crescente valorização da dimensão pedagógica na atuação de todos os envolvidos no processo educacional, inclusive os inspetores, que são o foco deste trabalho.

Podemos observar que, embora a SEE/MG reconheça a importância da gestão pedagógica nas atribuições do inspetor escolar, nas resoluções e leis emitidas por este órgão prevalecem as de cunho administrativo, conforme demonstrado no quadro 1, apresentando resumidamente como sendo de acompanhamento, apoio, supervisão, controle e avaliação das instituições escolares

Quadro 1 –Natureza das atribuições do inspetor escolar previsto no Plano de Carreira dos Profissionais da Educação

Natureza	ATRIBUIÇÕES DOS INSPETORES ESCOLARES
Administrativa/ Pedagógica	Orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
Administrativa	Orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação.
Administrativa	Garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
Administrativa	Responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e SEE.
_____	Exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.

Fonte: elaborado de acordo com a Lei 15.293/2004 que dispõe sobre o Plano de carreira dos Profissionais de Educação Básica do Estado de Minas Gerais.

Dentre o conjunto dessas funções, salientam-se aquelas com a finalidade de orientar a implementação das novas políticas públicas de educação nas unidades de ensino, e nesse sentido é cobrado dos inspetores um papel controlador das escolas e seus sujeitos, atuando como elo entre a SEE/MG e escolas. Para exercer suas atribuições esses profissionais precisam ter uma visão abrangente das unidades escolares, atuando como sujeitos capazes de constatar a adequação (ou não adequação) das medidas e procedimentos adotados pela equipe escolar no cumprimento das normas emanadas do órgão central. De acordo com Augusto, “o inspetor é assim, ao mesmo tempo, um sujeito das reformas, e um ator-chave das mesmas, pois exerce a função intermediária entre a administração do sistema de um lado, a escola e professores de outro.” (2010, p.34)

Seu papel não pode ser confundido com os demais atores envolvidos no processo educacional, como analistas ou supervisores escolares, que atuam diretamente com os professores, assessorando e avaliando as práticas desenvolvidas junto aos alunos, bem como avaliando o processo de ensino-aprendizagem através de diagnósticos. No entanto, a partir da implantação do PIP, a atuação dos inspetores passa a ser ressignificada e esse profissional precisa adaptar-se ao novo enfoque de sua atuação, como veremos a seguir.

1.3 A atuação pedagógica do inspetor no Programa de Intervenção Pedagógica: um desafio a ser superado

O Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo buscou trazer para as escolas estaduais uma nova cultura de avaliação e, conseqüentemente, uma nova postura em relação ao processo ensino-aprendizagem. O foco do Programa é o aluno e seu sucesso na trajetória escolar, e, portanto, cabe aos profissionais da educação prover meios necessários para que esta proposta se concretize. Nesse sentido, sendo o inspetor o profissional que verifica, avalia, corrige e orienta as escolas em sua totalidade, a sua atuação não pode se limitar à função administrativa, dada a natureza do cargo em representar o estado junto à comunidade escolar.

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.

Partindo da incumbência de (re)direcionar as funções do inspetor, o PIP/ATC traz como ações complementares à atuação desses profissionais: 1) priorização da dimensão pedagógica do trabalho; 2) o fortalecimento do trabalho em equipe a partir da parceria inspetor analista; 3) a criação de metas nas regionais em que os inspetores são alocados, que por sua vez implica na análise dos resultados, bem como o planejamento de prioridades no atendimento às escolas (MINAS GERAIS, 2010).

Tomando como referência os resultados apresentados pela SRE de Governador Valadares e o papel desempenhado pelos inspetores escolares de monitorar as ações pedagógicas desenvolvidas no contexto escolar, espera-se que o Programa de Intervenção Pedagógica impacte positivamente nos resultados educacionais na medida em que as atividades desenvolvidas por esses profissionais estejam voltadas para um olhar mais pedagógico de forma a atender adequadamente cada escola em suas necessidades e particularidades.

Devemos pensar que, ao analisar pedagogicamente os resultados obtidos pelas escolas – e, conseqüentemente, pela regional, a gestão pedagógica dos inspetores pode tornar-se mais direcionada e significativa, devendo, portanto ser reorganizada de forma a contribuir para a

melhoria das práticas desenvolvidas na escola. Sua atuação pedagógica deve colaborar para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

O órgão central também reconhece que, sozinho, o inspetor não consegue desenvolver tantas ações. Após indagação feita à diretora da Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental/SEE-MG sobre as expectativas dos gestores estaduais com relação à atuação do inspetor escolar junto aos analistas no acompanhamento das ações desenvolvidas nas escolas, ela afirma: “[...] a nossa expectativa é que esse trabalho integrado e articulado da dupla regional (inspetor e analista) ajude a escola a fazer o seu papel, que é melhorar os resultados de nossos alunos”.

Entende-se, portanto, que os inspetores escolares precisam conhecer o Plano de Intervenção elaborado pela equipe escolar para se envolver nas ações de intervenção. Sua função, integrada às ações dos analistas da SER, é avaliar se este plano contém as várias estratégias diferenciadas a serem oferecidas aos alunos, com vistas a melhorar o desempenho dos mesmos, sendo um instrumento exequível, com metas bem definidas. A dupla deve ainda verificar se o referido documento está em sintonia com os resultados educacionais obtidos nas avaliações internas e externas do PROALFA, para que as estratégias de intervenção sejam focadas nas dificuldades de leitura e escrita demonstradas por cada aluno ou grupo de alunos.

O não cumprimento dessas ações por parte dos inspetores, de certa forma, contraria o disposto pela SEE/MG. Digo de certa forma pelo fato das legislações apresentadas evidenciarem nas funções do inspetor os múltiplos olhares que esse profissional precisa ter no acompanhamento da escola em nas três dimensões: administrativa, financeira e pedagógica. A ele cabe a tarefa de assessorar as escolas sob sua responsabilidade nessas dimensões, apoiando a equipe escolar na construção e vivência de sua proposta pedagógica. Em todas essas dimensões, seu papel de monitoramento, correção e realimentação das ações torna-se indispensável. Porém, deve-se lembrar que a assistência administrativa e financeira dada à escola deve sempre convergir para a finalidade da inspeção: dar suporte à escola para que a mesma não se sinta sozinha na sua tarefa de fazer a diferença na vida de todos os alunos.

Faz-se necessário dizer que a pesquisa realizada tem a intenção de refletir sobre a gestão pedagógica do inspetor escolar na regional de Governador Valadares, que se concretiza de uma forma mais abrangente a partir do Programa de Intervenção Pedagógica, contribuindo para a superação dos desafios enfrentados na mudança de foco dessa atuação. O PIP/ATC prevê que analistas e inspetores estejam articulados e integrados no acompanhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas, mas tanto o analista como o inspetor escolar

possuem competências específicas, inerentes ao cargo/função para o qual foram nomeados ou designados.

O inspetor precisa exercer sua função para garantir o cumprimento de todas as especificidades e necessidades organizacionais do sistema educacional, tanto na área pedagógica quanto nas áreas administrativa e financeira. É a partir da prática desses atores que pretendemos dialogar com alguns autores que abordam o tema, bem como as legislações que definem as atribuições desse profissional. Todas essas questões são abordadas no capítulo seguinte.

2. AS FUNÇÕES DO INSPETOR ESCOLAR EM MINAS GERAIS: NOVO ENFOQUE

O inspetor sempre esteve inserido nos contextos de reformas educacionais por ter como especificidade de seu trabalho garantir que as normas e legislações nacionais, estaduais e/ou municipais sejam cumpridas na organização do funcionamento das unidades escolares. Além disso, sua atuação pressupõe cuidar da ação educacional em todos os seus aspectos, verificando se os parâmetros estabelecidos foram seguidos, tomando as devidas providências apontando caminhos a serem seguidos para solucionar os problemas enfrentados pelas escolas.

Ao longo do tempo, novos paradigmas educacionais foram surgindo e, dentre eles, um novo enfoque foi dado ao processo ensino-aprendizagem, no qual o aluno torna-se centro do sistema escolar, devendo ser visto como sujeito de direitos, cabendo à escola garantir o seu direito maior, que é a efetiva aprendizagem. Nesse contexto, a SEE/MG, ao implantar o PIP/ATC, cumpre com sua responsabilidade política desenvolvendo ações com vistas a assegurar que todos os alunos estejam lendo aos 8(oito) anos de idade.

Para que as normas estabelecidas no programa fossem executadas pelos gestores e comunidade escolar, a secretaria estabeleceu a gestão pedagógica como eixo norteador do trabalho dos envolvidos no processo educacional que atuam nas várias instâncias do sistema: SEE/SRE e escolas. A gestão pedagógica, de acordo com Lück,

Trata-se da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação. O adjetivo “pedagógica” é diretamente oriundo da Pedagogia, a ciência e a arte de influenciar sistemática e organizadamente os processos de aprendizagem de pessoas, mediante método compatível com os resultados pretendidos. Também é vista como sendo maneira de organizar, sistematizar e implementar o processo ensino-aprendizagem para grupos de pessoas, que envolve os aspectos da gestão, da comunicação e da relação interpessoal em grupo. (2009, p.96)

Nesse sentido, os inspetores escolares foram orientados a terem como foco de seu trabalho a gestão pedagógica, sem se esquecer de suas atribuições administrativas e financeiras, questões estas inerentes ao cargo que ocupam. Esta orientação baseia-se na crença da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais de que quanto mais próximo o inspetor

estiver da gestão escolar atuando nas questões relativas ao processo ensino aprendizagem, melhores serão os resultados obtidos pela escola.

Uma atuação mais efetiva dos inspetores nas questões relacionadas à aprendizagem dos alunos e melhoria do desempenho educacional vem sendo cada vez mais requerida pelo sistema de ensino, por ser uma função considerada relevante para a educação mineira. A professora Maria das Graças Pedrosa Bittencourt expressa sua opinião em relação a esse fato dizendo que:

A inspeção escolar é uma função muito relevante para o sistema educacional mineiro. O inspetor, estando ao lado da escola para orientar, acompanhar, apoiar e também, porque não, verificar aquilo que não está indo bem e orientando como tem que ser, é uma coisa que o sistema precisa estar fazendo junto às escolas. (entrevista concedida pela gestora estadual do PIP, realizada no dia 19/11/2012)

Essa fala da diretora da Superintendência da Educação Infantil e Ensino Fundamental reforça a função verificadora atribuída ao inspetor escolar no desempenho de suas atribuições. Ao longo dos anos busca-se superar o cunho fiscalizador das funções do inspetor, embora ainda na atualidade esse caráter, de certa forma, seja requerido pela atual gestão estadual, ainda que de maneira implícita, através das ações que visam a assegurar o cumprimento das normas estabelecidas pelo sistema.

Em Minas Gerais, na década de 1980, priorizava-se nas funções do inspetor a dimensão administrativa de seu trabalho, que diz respeito ao acompanhamento das questões relacionadas ao cumprimento de normas relativas à organização e funcionamento das escolas. Na atualidade, a atuação do inspetor nessa dimensão, segundo Augusto, deve ser voltada para

A verificação das obrigações legais prescritas, das instituições e pessoas que as integram, bem como as restrições e as proibições das ações, tendo em vista a melhor organização e o funcionamento correto e legal dos serviços, onde a função é exercida. (2010, p.79)

Um ponto a ser destacado é que, anteriormente às reformas educacionais brasileiras da década de 1990, a SEE/MG, ao elaborar as diretrizes norteadoras do trabalho do inspetor, deixa explícita a importância da função fiscalizadora da inspeção, identificando na escola desvios que pudessem repercutir negativamente no ensino e na vida escolar dos alunos (AGUIAR, 1983).

Com a implementação do PIP/ATC em 2008, é requerido do serviço de inspeção uma visão menos fiscalizadora, com práticas pedagógicas que possam contribuir para a melhoria

dos resultados educacionais. Para tanto, a Secretaria Estadual estabelece que a inspeção deverá exercer a liderança pedagógica, que, de acordo com o “Caderno de boas práticas”¹⁴, consiste em promover a orientação, o assessoramento e avaliação dos resultados alcançados pelas escolas.

A liderança pedagógica é aquela em que há, segundo Polon (2009, p.12), “[...] forte correlação entre as tarefas que expressam atenção especial a atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar”. Portanto, realizar tais ações torna-se imprescindível, tendo em vista que o inspetor escolar é visto como um indivíduo de grande influência no alcance das metas estipuladas pela secretaria.

As metas são acordadas entre a SEE/MG e as regionais, que, por sua vez, acordam as metas junto às escolas, *locus* da atuação dos inspetores. Nesse sentido, os mesmos devem somar esforços junto à equipe escolar, integrando ideias e ações necessárias ao alcance das metas pactuadas, haja vista a forte relação entre as metas alcançadas e a melhoria dos resultados.

Uma das funções dos inspetores escolares previstas nessa política diz respeito ao monitoramento das práticas pedagógicas desenvolvidas no contexto escolar, como afirma a gestora estadual do PIP: “[...] verificar aquilo que não está indo bem e orientar como tem que ser é uma coisa que o sistema precisa fazer junto às escolas”. Este trecho da entrevista apresenta um ponto de convergência com a vantagem do monitoramento defendida por Carol Weiss. Para a autora, “se a equipe do programa adotar uma visão menos estreita, as agências poderão aprender mais a partir do monitoramento do que meramente seguindo as regras” (WEISS, 1998 p. 52).

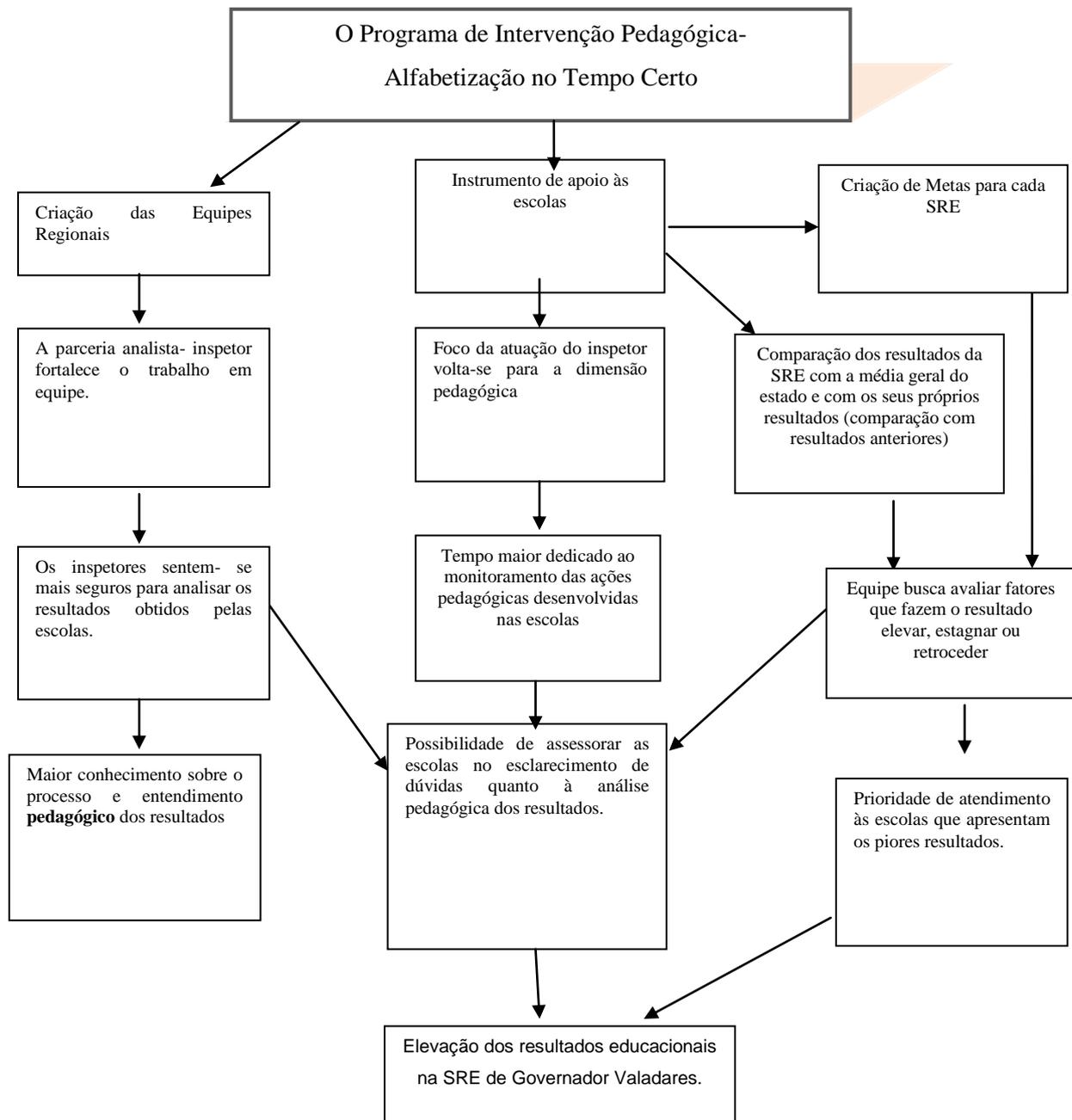
O papel do inspetor dentro do Programa de Intervenção Pedagógica volta-se para a orientação, monitoramento e avaliação da execução do Plano de Ação elaborado pela comunidade escolar.

Essa sua atuação pode ser mais bem compreendida a partir da teoria do programa. Podemos definir essa teoria como um conjunto de hipóteses que auxilia no planejamento de um programa; é uma explicação sobre como acreditamos que as coisas irão acontecer para o programa funcionar (WEISS, 1998).

¹⁴ “Caderno de boas práticas” é um documento elaborado pela SEE/MG com enfoque em práticas pedagógicas implementadas por analistas e inspetores das Superintendências Regionais de Ensino. Para leitura do documento, consultar: MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Minas Gerais. Caderno de boas práticas da equipe regional das SRE de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <www.crv.educacao.mg.gov.br>. Acesso em 12 mar. 2013.

O diagrama abaixo apresenta um dos princípios que instruem a política, especificamente cada uma das ações dos inspetores bem como os desdobramentos em elos causais da cadeia do programa.

Figura 1 – O papel do inspetor no PIP/ATC e suas conseqüências(diagrama de causa e efeito):



Fonte: Elaboração própria baseado em Weiss (1998).

Partindo dessa teoria, ao ter como foco a gestão pedagógica, os inspetores poderiam contribuir não só pela elevação de resultados, mas também para que o processo de implementação aconteça de forma a garantir que os objetivos do PIP/ATC sejam alcançados, ou seja, garantir que todas as crianças estejam lendo aos oito anos de idade. Nesse sentido, exerceria o papel de avaliador do programa implementado. Porém, de acordo com Meuret (2002) *apud* Augusto,

[...] não se deve pensar a inspeção de um modo isolado, mas em sua relação com outros dispositivos de avaliação e acompanhamento das escolas, e que ela deve favorecer a autonomia e as ações escolares, orientadas ao progresso dos alunos. (AUGUSTO, 2010, p.209)

É preciso explicar que essa teoria não é única, pois, de acordo com Weiss,

Não é necessário apresentar uma única teoria de programas que busque explicar como o programa irá conseguir as consequências felizes que dele esperam. [...] Se uma teoria não funcionar de acordo com a hipótese, existem caminhos alternativos a explorar. (1998, p.63)

Uma das hipóteses elaboradas diz respeito ao inspetor priorizar as escolas com piores resultados em seu acompanhamento. Dessa forma, a figura do inspetor meramente verificador não se faz necessária, visto que a ação da inspeção requerida na atual política estadual é entendida como de assistência pedagógica, orientando na superação das dificuldades com a finalidade de elevar os resultados. O quadro abaixo apresenta a diferença entre a figura do inspetor requerida antes da implementação do PIP e a requerida na atualidade.

Quadro2 –Natureza da ação dos inspetores exigida pelo sistema antes e após a implementação do PIP

DELIMITAÇÃO DA AÇÃO DOS INSPETORES NAS DÉCADAS DE 80-90	DELIMITAÇÃO DA AÇÃO DOS INSPETORES A PARTIR DO PIP
Ênfase na função fiscalizadora identificando na escola possíveis desvios	A gestão pedagógica como eixo do trabalho
Verificação do cumprimento das normas que regem a organização e funcionamento da escola	Maior compromisso com a aprendizagem dos alunos
Verificação das questões legais relacionadas aos aspectos de infraestrutura e recursos físicos e humanos para dar suporte à execução do Regimento escolar	Acompanhar o processo pedagógico das escolas orientando na superação das dificuldades encontradas, sem esquecer as questões financeiras e administrativas.
Planejamento articulado à supervisão e orientação educacional.	Trabalho articulado aos analistas da SRE na realização das ações desenvolvidas junto às escolas

Fonte: Elaboração própria a partir das diretrizes para o serviço de inspeção escolar (1982) e Manual de orientação aos técnicos e inspetores escolares(2007) elaborados pela SEE/MG.

Percebe-se que, ao longo dos anos, o sistema estadual exige do inspetor determinadas posturas visando atender às demandas, ora prioriza a gestão administrativa ora a gestão pedagógica. Mas é notório que a ação da inspeção é sempre requerida pelo sistema, revelando ser o inspetor escolar uma figura importante para que as normas emanadas sejam entendidas e atendidas. Nesse sentido, deve ser o inspetor um incentivador do trabalho que acontece no contexto escolar, reforçando seu compromisso ético com a qualidade do processo ensino aprendizagem que se desenvolve no contexto escolar. De acordo com Robson Antônio dos Reis Veiga,

A figura do inspetor escolar surge como um verdadeiro mediador dessa dinâmica escolar, ele garante a sintonia entre o que se propõe e o que se faz, além de tornar em ação as normas e diretrizes que norteiam a educação. (VEIGA, 2011, p.7)

A política educacional implantada em Minas Gerais atualmente requer dos inspetores uma postura mais formadora, contribuindo assim para a melhoria dos resultados. A responsabilidade partilhada entre a SEE/SRE e escolas pelos resultados alcançados exige que a prática do inspetor seja embasada na cooperação junto aos demais atores envolvidos no processo educacional, na busca por melhores resultados. Essa mudança de paradigma é fundamental para que o inspetor possa rever e renovar sua prática educadora. Dito isso, relato

a seguir, ainda que brevemente, como esse profissional foi sendo lembrado ao longo das legislações brasileiras, tendo em vista as novas demandas atribuídas a ele, que tem como função primordial garantir a todos os alunos acesso e permanência em uma educação de qualidade.

2.1 O Inspetor Escolar no contexto das Legislações Nacionais: analisando a LDB de 1961 a 1996

A atuação do inspetor escolar vem sofrendo mudanças ao longo dos anos. Em meados do século XIX, o inspetor era visto como alguém que fiscalizava, vigiava ou controlava as escolas para que não houvesse irregularidades nas poucas escolas existentes. Conforme Meneses (1977):

Em todos os relatórios era lugar comum apontar-se como causas das irregularidades a inadequação do preparo do professor, a precariedade das instalações e a **falta de inspeção escolar eficientes**. As estatísticas escolares, em virtude da falta de fiscalização, eram prejudicadas e não refletiam a realidade brasileira. (p.13, grifos do autor)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 4024/61 define a qualificação necessária para exercer o serviço de inspeção de ensino. Em seu artigo 65, estabelece que:

O inspetor de ensino, escolhido por concurso de títulos e provas, deve possuir conhecimentos técnicos e pedagógicos demonstrados de preferência no exercício de funções de magistério, de auxiliar de administração escolar ou na direção de estabelecimento de ensino.(BRASIL, 1961).

Houve preocupação em relação à qualificação exigida para exercer a função de inspetor na referida Lei. Percebe-se uma co-relação entre este fato e as competências delegadas aos estados e ao Distrito Federal para autorizar, reconhecer e inspecionar os estabelecimentos de Ensino Primário e Médio não pertencente à União (FINOTO, 2010). Ainda segundo a autora, antes de 1968, ano da reforma universitária, a inspeção era exercida por profissionais sem habilitação e muitas vezes por profissionais com outras habilitações sem qualquer ligação com a realidade educacional.

Com a reforma do ensino ocorrida através da Lei 5692/71, que estabeleceu a organização do ensino em 1º e 2º graus, sendo que o 1º grau abrangeria o primário e o ginásio, a formação exigida para esse profissional foi modificada. Para atuar na função de inspetor

escolar, o profissional deveria ser formado em curso superior de graduação, com duração curta ou plena, ou de pós-graduação. A admissão na carreira de Inspetor Escolar deveria ser por meio de concurso público de provas e títulos e a remuneração, conforme estatuto de carreira do magistério (FINOTO, 2010).

O artigo 64 da LDB 9394/96 assim dispõe sobre a formação do inspetor escolar:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (AGUIAR, 2005, p. 645).

Observa-se que a partir da lei 4024/61, exigiu-se desse profissional conhecimentos relativos à sua função de educador, haja vista os diferentes contextos históricos e as diferentes reformas acontecidas no contexto educacional. O inspetor escolar passou a atuar em diferentes níveis de ensino, e, portanto, dele é exigida uma atuação não apenas fiscalizadora, mas também uma atuação mais participativa e democrática nas unidades de ensino. A ele cabe garantir a organização e funcionamento das unidades escolares num processo contínuo de avaliação e orientações às escolas para melhoria dos serviços educacionais prestados à comunidade assistida.

Em Minas Gerais, a inspeção foi criada para assegurar as condições mínimas às renovações da educação. Sua principal função seria a observância às normas legais. O Estado definiu a inspeção como “um processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, regionais e as unidades de ensino, tendo em vista a melhoria da educação” (MINAS GERAIS, 1983, p.60). Essa definição deixa claro que o inspetor deve atuar de forma que haja articulação entre as orientações emanadas do sistema (SEE) e as práticas acontecidas dentro das unidades de ensino.

Tantas mudanças propostas nas Leis de Diretrizes e Bases da educação brasileira, em especial a LDBN 9394/96, acarretam também mudanças nas funções do inspetor, que, como agente educador, torna-se um importante participante na implementação de políticas que buscam diminuir as desigualdades regionais e sociais como forma de garantir o sucesso escolar de todos os alunos. Exige-se desse ator educacional, portanto, novos saberes necessários à sua prática pedagógica na inegável função educadora que é garantir que todo indivíduo possa ter sucesso em sua trajetória escolar. Detalharemos nos próximos parágrafos a dimensão pedagógica do inspetor escolar em Minas Gerais.

2.2 A dimensão do trabalho pedagógico do inspetor escolar em Minas Gerais: ênfase na melhoria dos resultados escolares

A partir da implementação do PIP, a atuação do inspetor escolar deve contribuir para que a escola conquiste sua autonomia. Nesse sentido, precisa exercer sua função educadora refletindo junto à comunidade escolar sobre o seu fazer educativo e de seus resultados alcançados, orientando os gestores escolares no planejamento de medidas de intervenção junto aos alunos que apresentam baixo rendimento ou ajuste de melhorias de ações já planejadas pelo coletivo da escola (MINAS GERAIS, 2007).

Promover momentos de reflexão sobre os resultados obtidos em avaliações externas e internas junto aos gestores escolares constitui uma ação pedagógica do inspetor. Ao monitorar os resultados alcançados e apontar caminhos que atendam às realidades específicas, esse profissional poderia contribuir para o bom desempenho escolar.

Ao estabelecer que a gestão pedagógica seja o eixo central da atuação dos inspetores, a SEE/MG busca garantir a melhoria dos indicadores referentes aos resultados educacionais. O olhar central deve estar voltado para “melhor ensino, mais aprendizagem e melhor desempenho escolar” (MINAS GERAIS, 2007,p.9).

Esse novo enfoque dado à atuação dos inspetores escolares exige competências e habilidades para conciliar as demandas técnico-administrativas inerentes à sua função às demandas pedagógicas, que envolvem atividades de acompanhamento e monitoramento da execução do projeto pedagógico elaborado pela escola. Tais competências se fazem necessárias à construção de uma escola cada vez mais eficaz. De acordo com Lück, “a competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro” (2009, p.12).

Para realizar o trabalho de orientação, acompanhamento e avaliação proposto pela SEE/MG, é preciso que os inspetores tenham conhecimento de alguns elementos que constituem a natureza da atividade escolar, descritas no quadro abaixo.

Quadro 3 –Pressupostos necessários ao acompanhamento do processo pedagógico das escolas pelos inspetores, com foco nos resultados

Conhecimento dos resultados das avaliações externas de cada escola sob sua responsabilidade.
Conhecimento do currículo e dos projetos em execução nas escolas
Conhecimento do perfil do quadro de pessoal das escolas, sobretudo da equipe pedagógica.
Conhecimento das concepções pedagógicas, metodologias, materiais didáticos e sistemática de avaliação da escola.
Conhecimento do Plano de Intervenção Pedagógica elaborado pela escola.
Conhecimento do clima da escola, das relações interpessoais entre professores e alunos, entre equipe pedagógica e professores, direção, etc.
Conhecimento dos boletins pedagógicos e instrumentos didáticos pedagógicos disponibilizados pela SEE.

Fonte: A fonte dos dados do quadro consistiu em estudo do Manual de orientação aos técnicos e inspetores escolares elaborado em 2007 pela SEE/MG.

É importante lembrar que a dimensão pedagógica sempre esteve presente nas funções dos inspetores. Na década de 1980 a SEE, ao atribuir ao inspetor a função pedagógica, definiu-a como incentivo e acompanhamento: do regimento escolar; da criatividade e da responsabilidade no planejamento; da execução e avaliação do currículo e do calendário escolar (MINAS GERAIS, 1983). Entretanto, essa atribuição se deu de forma mais clara com a implementação do PIP/ATC, que estabeleceu um maior acompanhamento dos inspetores para dar suporte às escolas no desenvolvimento de suas práticas pedagógicas.

Conforme Parecer nº 794/83 do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais - CEE/MG, que dispõe sobre as atribuições do inspetor escolar na educação básica, “a inspeção, como prática educativa, se reveste de forte cunho político e de acentuado caráter pedagógico” (MINAS GERAIS, 1983, p.59). Nesse sentido, 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.

A valorização da dimensão pedagógica na atuação do inspetor por parte do órgão central (SEE) tem trazido a estes profissionais muitas incertezas frente a várias demandas de trabalho a ser realizado. Em um documento elaborado e assinado por mais de 600 inspetores em novembro de 2012, intitulado “Carta de Roças Novas”, estão presentes algumas indagações a respeito da atuação desses profissionais no contexto atual. Dentre elas: quaisas contribuições os inspetores podem prestar ao aperfeiçoamento das políticas educacionais a

cargo do estado, levando-se em conta o conhecimento crítico que esses profissionais devem ter da realidade escolar? Esse questionamento retrata a falta de identidade da função do inspetor, que, ora cumpre um papel mais controlador das ações acontecidas no contexto escolar, ora exerce um papel mais reflexivo e de orientação nas questões relacionadas à implementação do Projeto Político-pedagógico da escola, visto a realidade complexa que é a instituição de ensino.

Como já dissemos anteriormente, esse profissional deve garantir a regularidade do funcionamento das escolas em todos os aspectos. Assim, a inspeção escolar não tem como limitar sua ação a uma ou outra dimensão, mas deve estar atenta a todas elas sob a perspectiva da legislação que as regulamenta. Conforme parecer CEE nº 794/83, o objeto da ação dos inspetores é a aplicabilidade das normas à realidade escolar, ou seja, a assistência ao funcionamento da escola deve estar voltada para a garantia da qualidade do ensino ofertado.

As demandas atuais da educação referentes a questões como gestão democrática, melhoria de resultados e aprendizagem significativa geram alguns conflitos na prática diária do inspetor que atua em todos os setores da escola. Segundo Barbosa, “os conflitos que se sucedem são, na verdade, indícios de que é preciso buscar novos conhecimentos para se obter alternativas com o propósito de aperfeiçoar o trabalho que cada um realiza” (BARBOSA, 2008, p. 87)

Destaca-se que esse profissional atua nas três redes de ensino (estadual, municipal e particular), tornando ainda mais complexa sua atuação. O atendimento às escolas particulares faz parte das atribuições da inspeção especial, já descrita anteriormente. Ocorre de acordo com o artigo 7º da citada resolução, em situações eventuais, extraordinárias ou específicas de interesse do Sistema de Ensino.

Para garantir que os inspetores atuem mais sistematicamente na dimensão pedagógica, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais orienta, em 2007, que as visitas às escolas privadas se deem em número muito menor do que as exigidas nas escolas estaduais. Estas visitas têm como objetivo orientar a aplicação de normas e/ou corrigir falhas e irregularidades verificadas. Orienta ainda que a inspeção na rede municipal seja feita junto às Secretarias Municipais de Educação, ajudando no desenvolvimento da gestão pedagógica e administrativa (MINAS GERAIS, 2007).

Essas demandas vão delineando uma nova forma de atuação dos inspetores na tríplice dimensão de seu trabalho (administrativa, financeira e pedagógica) do que outrora lhe foi requerida, uma atuação mais fortemente voltada para as questões relacionadas à regularização e funcionamento dos estabelecimentos de ensino.

Analisando as atribuições dispostas na Resolução CEE/MG nº 457/2009, que dispõe sobre a inspeção escolar na educação básica no estado de Minas Gerais, e as orientações emitidas pela SEE/MG, veem-se que ambas focam dimensões diferentes: enquanto esta foca a gestão pedagógica, aquela se concentra na gestão administrativa, conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro4 – Comparação das funções atribuídas aos inspetores escolares pelos órgãos CEE/MG e SEE/MG

Atribuições dos inspetores escolares conforme CEE/MG	Atribuições dos inspetores escolares conforme SEE/MG
Conhecer cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação, quando for o caso;	Orientar e acompanhar o trabalho das escolas estaduais, com foco no processo pedagógico e no desempenho escolar dos alunos;
Observância às diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino, construção e implementação da proposta pedagógica, cumprimento do regimento escolar e resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos;	Orientar a elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar sua execução nas escolas estaduais;
Conhecimento da regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos;	Orientar e verificar a utilização dos materiais didático-pedagógicos de apoio na sala de aula enviados pela SEE às escolas;
Observância da situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino;	Orientar e acompanhar projetos da SEE em execução nas escolas estaduais;
Conhecimento da regularidade da escrituração escolar;	Atuar em conjunto com a equipe da escola estadual no desenvolvimento do processo pedagógico com vistas à melhoria do desempenho dos alunos.
Observância do cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica e escolas oficiais;	Avaliar o desempenho das escolas estaduais dentro dos critérios gerais estabelecidos, analisando os resultados das avaliações externas do PROALFA e PROEB;
Conhecimento do funcionamento da caixa escolar.	Garantir o cumprimento das metas acordadas.

Fonte: Elaborado conforme Manual da SEE/MG e Resolução CEE/MG nº 457 de 30/09/09

Entender essa questão torna-se relevante para esse trabalho visto o grande desafio posto ao inspetor: ser um profissional que assiste a escola como um todo, e que no momento atual deve dedicar um maior tempo às questões relacionadas às práticas pedagógicas

desenvolvidas no interior das escolas, contribuindo para a melhoria o desempenho escolar dos alunos.

O que se percebe é que a dimensão administrativa do inspetor está fortemente presente na citada resolução; no entanto, a mesma poderia retratar de forma explícita as funções voltadas para a garantia da melhoria do ensino. Isso talvez seja um ponto que dificulta o entendimento do inspetor escolar sobre o seu verdadeiro papel nas ações realizadas no assessoramento pedagógico do inspetor junto às escolas.

Percebe-se que, mesmo o documento da SEE sendo anterior à publicação da resolução, deu continuidade ao enfoque proposto pela resolução anterior, não mencionando explicitamente as ações de apoio pedagógico à escola. Entretanto, o Conselho Estadual de Educação, através do Parecer 794/83 salienta que

“[...] a inspeção como processo participativo de comunicação, de orientação e de correção, deve conduzir a uma prática refletida, resultante de um confronto permanente entre a norma institucional e o fazer educacional diário (AGUIAR, 1983, p.62).

Buscando entender melhor os diferentes focos de atuação dos inspetores postos pelo CEE/MG e a SEE/MG, questionamos a gestora estadual do PIP sobre as possíveis contradições existentes entre as atribuições dos inspetores definidas pelo CEE/MG e SEE/MG. A mesma afirma que

Não há uma contradição porque a Resolução CEE nº 457/2009, mesmo não especificando a gestão pedagógica que o inspetor precisa ter, trata do tema de forma mais ampla ao dizer que é competência do inspetor garantir o padrão de qualidade do ensino. Entendo que a melhoria da qualidade da educação está, sobretudo, na gestão pedagógica desse e de outros profissionais. O que a SEE fez foi explicitar o que poderia ser desenvolvido dentro da gestão pedagógica do inspetor. (Entrevista concedida pela gestora estadual do PIP, realizada em 19/11/2012)

O fato é que ter como eixo central do trabalho a gestão pedagógica exige dos inspetores mudança de procedimentos em sua ação. Para tanto, necessita romper com a visão de que a finalidade da inspeção é a garantia da regularidade escolar, primando pela aprendizagem do aluno. Percebe-se que a essência da inspeção, na política atual, está em assegurar que as mudanças propostas no Plano de Intervenção Pedagógica pela equipe escolar ocorram efetivamente na prática, de forma a garantir a melhoria dos resultados educacionais.

A SEE/MG buscou efetivar o trabalho pedagógico do inspetor através do acompanhamento dos resultados das escolas, fazendo desse profissional um articulador entre as ações desenvolvidas nas unidades escolares e os objetivos traçados pelo sistema. Essa redefinição da inspeção em Minas demanda uma mudança de postura dos inspetores, que precisam ter uma visão ampliada da realidade educacional para identificar os modos de organização desse contexto com suas especificidades. Nesse sentido, somente o conhecimento das normas/ legislações é insuficiente para o cumprimento de sua função. É preciso ter os conhecimentos necessários para a intervenção no processo pedagógico, o que legitimará sua autoridade para essa ação junto à equipe escolar.

Em 2010, a SEE organizou o Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das SREs de Minas Gerais¹⁵, considerando o documento como

[...] um instrumento para guiar a equipe na orientação e acompanhamento dos trabalhos da escola com vistas a construção de um sistema educacional ativo, democrático, participativo, voltado para a inclusão educacional e social e, sobretudo, focado na aprendizagem e formação do aluno. (MINAS GERAIS, 2010, p. 2)

Dentre as orientações, destaco as que dizem respeito à liderança e gestão pedagógica do inspetor:

Desempenhar, na gestão pedagógica, o papel de parceiro e orientador da escola, buscando estabelecer uma relação de confiança; promover e participar de estudo da legislação com as equipes das escolas; orientar e acompanhar o planejamento e a implementação do trabalho das escolas; estimular as escolas a refletir sobre seus resultados e sobre ações para atingir as metas; conhecer e analisar, junto com a equipe da escola, os resultados das avaliações externas; conhecer o perfil do quadro de pessoal das escolas, sobretudo da equipe pedagógica; orientar e acompanhar os projetos da SEE em execução nas escolas estaduais; orientar e acompanhar o trabalho nas escolas como um todo; conhecer o Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar a sua execução; avaliar o desempenho da escola; assessorar e orientar as Secretarias Municipais de Educação na gestão pedagógica das escolas. (MINAS GERAIS, 2010, p.p. 22 -27)

Em todas as atividades descritas acima, a SEE visa a garantir, através do inspetor escolar, uma mudança das práticas escolares desenvolvidas nas unidades de ensino, no sentido de torná-las mais eficazes em sua finalidade, que é o sucesso escolar dos alunos. Num diálogo

¹⁵ Para leitura do documento completo, consultar: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das SREs de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <www.crv.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 25 mar. 2013.

com Carol Weiss, esse profissional é um elemento a mais na busca de informações para que o sistema conheça a realidade do Programa, ou seja, se realmente este responde por melhores resultados (WEISS, 1998).

Percebe-se que essas orientações têm o objetivo de sistematizar a liderança pedagógica, de forma estratégica na prática dos inspetores, tendo em vista sua qualificação e competência, visando à melhoria dos resultados educacionais. Desse profissional é cobrada uma ação articulada junto aos analistas da SRE nas orientações aos gestores escolares, priorizando ações voltadas para o desempenho dos alunos, orientando-os na superação das dificuldades encontradas.

Podemos inferir que, na redefinição da atuação dos inspetores pela Secretaria estadual de Educação de Minas Gerais, a mesma busca aliar o discurso à prática, tendo em vista que a Resolução CEE nº 457/2009 estabelece em seu artigo 3º que “a inspeção é o processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, tendo em vista a melhoria da educação [...]”.

De acordo com BARBOSA (2008, p. 87), “o inspetor pode, num processo de mediação, proporcionar a construção coletiva de uma educação de qualidade no trabalho que desenvolve junto às escolas.” Ao desenvolver suas atividades a partir dessa premissa, ele poderá contribuir para o fortalecimento da gestão pedagógica dos gestores escolares, visto que é papel do inspetor auxiliar a escola na conquista de sua autonomia pedagógica, além da administrativa e financeira. A gestão pedagógica de acordo com Lück (2009, p.102) “deve estar voltada para alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, a diversidade e peculiaridade de cada escola”. Partindo dessa reflexão, ao atuar pedagogicamente, o inspetor deve estar próximo à escola, verificando como as políticas discutidas no âmbito central chegam à instituição e como são vivenciadas no contexto escolar.

Ressalta-se que os inspetores escolares, de acordo com documentos elaborados pela SEE/MG, foram orientados a exercer tais atividades de forma articulada e integrada aos analistas. Ambos possuem atribuições específicas, mas têm responsabilidades comuns definidas como sendo de acompanhamento, orientação, apoio e avaliação das ações previstas no Plano de Intervenção Pedagógica elaborado pelas escolas a partir de seus resultados.

Porém, historicamente, o desenvolvimento das práticas pedagógicas na instituição escolar sempre foi acompanhado pelos supervisores escolares e pelos analistas da SRE. Com a implementação do PIP, não somente há necessidade de mudança de foco na atuação dos inspetores, mas também de paradigmas frente às necessidades educacionais. Ao buscar a

melhoria de resultados, a SEE utiliza o serviço de inspeção como meio de garantir que as instituições de ensino tenham clareza dos resultados alcançados, analisem esses resultados e planejem suas ações com vistas ao alcance das metas acordadas.

Dessa forma, espera-se que o inspetor, no desenvolvimento de suas atribuições, seja capaz de colaborar para a melhoria desses resultados na medida em que acompanha, avalia e orienta o processo de ensino, tendo em vista o decorrer das práticas pedagógicas desenvolvidas no contexto escolar. Essa forma de atuação está presente em uma das dimensões do trabalho desse profissional. No entanto, seu acompanhamento às escolas engloba essa e outras dimensões que serão tratadas no próximo subtópico.

2.3 As três dimensões do trabalho do inspetor: em busca de uma definição da natureza de sua atuação

As resoluções que definem as atribuições dos inspetores escolares em Minas Gerais a partir da década de 80 sempre estiveram embasadas no Parecer CEE nº 794/83. A idéia central desse parecer é que o inspetor é, acima de tudo, um educador, em oposição ao caráter meramente fiscalizador presente nas ações desse profissional à época. O desejável é que o inspetor se coloque acima de um mero cumpridor de tarefas, um examinador de normas, adotando sempre a postura reflexiva em todas as suas ações.

Neste sentido, o parecer CEE nº 794/83 traz alguns pressupostos que embasam a prática da inspeção em Minas Gerais, em que pese o entendimento de que: não há neutralidade nas legislações; o inspetor deve ter sempre postura de educador; o inspetor é o elo entre SEE, SRE e escolas; a ação dos inspetores é na escola; o inspetor deve ter visão global das unidades de ensino; há necessidades de mudança na prática da inspeção (AGUIAR, 1983).

No desempenho de suas funções, o inspetor envolve os três eixos da gestão educacional: a administrativa, a financeira e a pedagógica. A inspeção deve ser exercida nas unidades de ensino, observando essas dimensões, de forma a colaborar para que a equipe escolar conquiste sua autonomia.

Ao longo dos anos, vêm sendo atribuídas ao inspetor funções diversas, advindas das políticas implementadas pelo sistema estadual de Minas Gerais, que em determinados momentos valoriza uma ou outra dimensão de sua atuação. As exigências do sistema na

atualidade esperam desses atores posturas diferentes das vivenciadas em décadas passadas. Isso pode ser comprovado no depoimento da gestora estadual do PIP, que deixa claro que na política atual

O inspetor, ao acompanhar as escolas, deve ser um mediador e articulador entre a SEE/SRE e as escolas, exercendo sua liderança na orientação, implementação e monitoramento da aplicação das normas. Deve apoiar e orientador nos processos administrativos e financeiros da escola, tendo sempre o foco na aprendizagem dos alunos. Afinal de contas, esse é o compromisso maior do sistema e o inspetor deve fomentar na equipe escolar o compromisso com a aprendizagem de todos os alunos. (entrevista concedida pela gestora estadual do PIP, realizada no dia 19/11/2012)

Destaca-se que um dos desafios advindos da natureza da função do inspetor é que o mesmo precisa ter uma visão ampla da escola. Este é o ponto crucial de sua atuação, e exige que esse ator esteja em permanente busca por conhecimentos, e, portanto, uma postura crítica das questões relacionadas às normas emitidas pelo órgão central e das políticas públicas implementadas.

De acordo com Grouwe *apud* Maria Helena de Oliveira Augusto (2006), em muitas reformas e diferentes contextos, as funções da Inspeção Escolar estão sempre presentes. A atuação da Inspeção Escolar deve compreender três funções-chave, que são: “controle externo; sustentação e apoio pedagógico às escolas; e ligação entre as escolas e o sistema, compreendendo as três funções tanto o domínio pedagógico como administrativo” (AUGUSTO, 2010, p. 33).

Maria Helena de Oliveira Augusto apresenta ainda um quadro contendo as três funções-chave no contexto de atuação da inspeção escolar, segundo os referenciais de sua pesquisa: “A regulação das políticas educacionais em Minas Gerais e a obrigação de resultados – o desafio da Inspeção Escolar” (2010), que tem a gestão pedagógica como eixo norteador do trabalho deste profissional, conforme quadro a seguir:

Quadro 5 - Funções-chave da Inspeção Escolar*

Funções chave da inspeção escolar	Domínio	
	Pedagógico	Administrativo
Controle externo	Verificar e acompanhar a elaboração e as ações da Proposta Pedagógica da escola; realizar o acompanhamento e avaliação dos resultados das avaliações da escola	Verificar e acompanhar o quantitativo de alunos e professores, o cumprimento do calendário e o horário escolar, e outros aspectos da organização e funcionamento da escola.
Orientação e apoio pedagógico às escolas	Orientar a direção da escola sobre as ações educacionais que integram o Projeto Pedagógico; participar das ações de intervenção pedagógica para melhorar os resultados da aprendizagem.	Orientar os funcionários da escola em relação às normas sobre o atendimento à comunidade escolar e procedimentos administrativo-financeiros.
Comunicação/ligação entre as escolas e o sistema gestor	Informar e orientar as escolas sobre as ações educacionais dos programas governamentais em desenvolvimento, e retornar com as informações, ao órgão gestor, sobre a adequação (ou não) das medidas, no cotidiano das escolas.	Informar e orientar as escolas sobre as medidas legais em relação às questões administrativo/financeiras, acompanhar o seu desenvolvimento e fornecer informação aos órgãos decisórios sobre a sua implementação.

Fonte: AUGUSTO, Maria Helena Oliveira Gonçalves. **A regulação das políticas educacionais em Minas Gerais e a obrigação de resultados:** o desafio da inspeção escolar. Belo Horizonte: UFMG/FAE, 2010. A fonte dos dados do quadro consistiu em estudo do referencial teórico das atribuições da inspeção, adaptando-as às que devem ser exercidas em Minas, segundo a legislação específica.

É possível afirmar, a partir do quadro apresentado, que as funções tornam-se chaves de acordo com o contexto. No momento atual, as questões pedagógicas são definidas pelo sistema estadual como eixo central da atuação do inspetor escolar. No entanto, como este tem que realizar as múltiplas tarefas que a ele compete, sua atuação pedagógica pode tornar-se cada vez mais inviável caso não haja uma redefinição de suas atribuições.

Até aqui procuramos discutir a questão da gestão pedagógica evidenciando, a partir de diálogos com vários autores, a necessidade de uma nova inspeção frente à implementação de uma política que visa à melhoria dos resultados educacionais. Procederemos agora à análise dos dados obtidos no trabalho de campo que consistiram em aplicação de questionários, entrevista semi-estruturada e análise documental dos termos de visita¹⁶ elaborados pelos inspetores da Regional de Governador Valadares, universo do trabalho de campo.

¹⁶ Termos de visita são relatórios elaborados em livro próprio quando das vistas nas escolas. Estes relatórios contêm as atividades desenvolvidas pelos inspetores bem como orientações/providências a serem tomadas pelo diretor da escola no desenvolvimento das práticas escolares.

2.4 A intenção e a ação: o que revelam os dados

Apresentamos a seguir os resultados da pesquisa realizada junto aos inspetores com o intuito de delinear a forma de atuação dos mesmos no PIP, e se essa atuação está em conformidade com as orientações emanadas da SEE/MG. Para tanto, optou-se por utilizar abordagem qualitativa e quantitativa, por considerar a junção dessas metodologias pertinentes à análise e possíveis respostas aos questionamentos elencados sobre o contexto da prática desses atores.

A escolha por uma metodologia qualitativa se deu por esta apresentar um caráter subjetivo e permitir um conhecimento mais profundo do objeto pesquisado (DIAS, 2000). Utilizamos a entrevista semiestruturada, a partir de um roteiro básico, com a gestora estadual do PIP. A entrevista foi gravada e depois transcrita, sendo analisada a partir dos dados encontrados na pesquisa. A análise documental através dos termos de visitas elaborados pelos inspetores em 2009 e em 2012. Esse recorte temporal utilizado tem como objetivo entender de que forma a atuação dos inspetores acontecia após um ano de implementação da política bem como analisar o tipo de liderança exercida por esses profissionais em 2012, quando o programa já se consolida dentro da rede estadual, e, portanto torna-se processo.

Na metodologia quantitativa, a técnica utilizada foi a aplicação de um questionário aos inspetores. De acordo com Günther (2003), questionário pode ser definido como um conjunto de perguntas sobre um determinado assunto que não tem como objetivo testar o conhecimento, mas fazer com que os respondentes emitam uma opinião e interesses a respeito do assunto abordado.

A pesquisa foi dividida em três momentos sendo que o primeiro consistiu na entrevista com a gestora estadual do PIP, com o objetivo de compreendermos de que forma a secretaria entende a atuação dos inspetores dentro do programa. O segundo momento tratou da aplicação do questionário aos inspetores da regional de Governador Valadares. Atuam nesta regional 29 inspetores, incluindo a pesquisadora. De um total de 28 inspetores, três abdicaram de participar da pesquisa, totalizando em 25 questionários respondidos. O objetivo dessa pesquisa é compreender de que forma acontece a atuação desses profissionais na prática cotidiana, ou seja, durante as visitas nas escolas da jurisdição, sua atuação tendo em vista o enfoque pedagógico estabelecido a partir das diretrizes PIP. O terceiro momento versou sobre a análise documental dos termos de visita de forma a ter uma visão mais completa do trabalho

desses inspetores, uma vez que este documento descreve as ações e atividades realizadas e as orientações apresentadas durante a visita.

O conjunto de questões contidas no questionário, para fins de análise, foram agrupadas em três partes: perfil dos inspetores, formas de atuação no PIP e eixo norteador do trabalho. Essas análises são apresentadas no subitem a seguir.

2.4.1 Perfil dos inspetores da SRE de Governador Valadares

Buscou-se traçar o perfil desses profissionais a partir de dados relacionados a sua formação, tempo em que atuam na função de inspetor escolar e participação em cursos de formação continuada oferecidos pela Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. A tabela 2 demonstra os dados da formação profissional.

Tabela 2 – Formação acadêmica dos inspetores escolares

Formação acadêmica	Frequência	Percentual (%)
Graduação – Pedagogia	22	86
Graduação – outra licenciatura	3	14
Especialização <i>lato sensu</i>	25	100

Fonte: Dados adaptados pela autora a partir do questionário aplicado aos inspetores

Os dados revelam que a maioria dos inspetores (86%) tem como formação inicial o curso de Pedagogia. Esta formação é imprescindível no exercício da inspeção, pois colabora para o exercício da gestão pedagógica na prática cotidiana do serviço de inspeção escolar. Entretanto, a natureza desse serviço abarca outros domínios de conhecimentos relacionados à sua prática, como administração de pessoal e financeira (Augusto, 2010), conhecimentos estes que fazem parte do currículo de formação do inspetor escolar, seja por meio do curso de graduação ou especialização *lato sensu*, que oportuniza a esse profissional uma formação nas três dimensões que compreendem o serviço de inspeção escolar: pedagógica, administrativa e financeira.

Ampliando essa análise, podemos inferir que o fato de 86% dos inspetores pesquisados terem como formação inicial o curso de Pedagogia amplia a possibilidade de que tenha conhecimentos teóricos necessários ao acompanhamento das práticas pedagógicas que acontecem na escola no desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem, o que corrobora com as diretrizes determinadas pelo PIP em relação ao foco na gestão pedagógica.

Outro dado que chama atenção na formação desses profissionais é que 100% possuem curso de pós-graduação *lato sensu*, o que parece demonstrar interesse em continuar os estudos.

Tabela 3 - Tempo de Atuação no serviço de Inspeção Escolar

Anos de atuação	Frequência	Percentual (%)
Menos de 2 anos	0	0
Entre 2 e 5 anos	4	16
Entre 5 e 10 anos	6	24
Mais de 10 anos	15	60
Total	25	100

Fonte: Dados adaptados pela autora a partir do questionário aplicado aos inspetores

Em relação ao tempo de atuação como inspetor, 84% dos entrevistados atuam a mais de cinco anos e apenas 16% passaram a atuar como inspetores após a implementação do PIP em 2008. Esses dados indicam que, dos vinte e cinco inspetores que atuam na SRE de Governador Valadares, vinte e um atuaram em contextos políticos diferentes, e, portanto, exerciam suas atribuições com esforço maior em dimensões diferentes do que é cobrado atualmente com a política de resultados educacionais implementada no estado de Minas Gerais. Pode-se afirmar que o foco do trabalho desses inspetores anterior a essa política estava voltado para as dimensões administrativas e financeiras, conforme Resolução nº 305/83, que definia as atribuições desse profissional em ações em que predominavam essas duas dimensões.

A tabela 4 apresenta o número de participação do inspetor em capacitações promovidas pela SEE.

Tabela 4 - Participação em cursos oferecidos pela SEE

Números de cursos do qual participou	Frequência	Percentual (%)
Acima de cinco	06	24
De 03 a 05	03	12
Duas vezes	02	08
Apenas uma vez	12	48
Nenhuma vez	02	08

Fonte: Dados adaptados pela autora a partir do questionário aplicado aos inspetores

Um dado interessante referente à formação continuada é que a maioria diz ter participado apenas uma vez dos cursos oferecidos pela SEE, embora haja registros de listas de presença, arquivados na regional, de repasse de informações referentes a cursos oferecidos pela SEE no qual estiveram presentes um ou dois inspetores no órgão central e que se tornaram multiplicadores desses encontros. Conclui-se, portanto, que a maioria não considera esse repasse como formação continuada.

Outra informação importante refere-se à quantidade de inspetores que afirmam ter participado uma única vez (48%) dessas formações, possivelmente referindo ao curso de formação continuada de 40 horas oferecido pela SEE em novembro de 2012 para todos os inspetores escolares de Minas Gerais, uma vez que a multiplicação de encontros pelos colegas não é considerada como formação oferecida pela SEE. Esses dados levam-nos a questionar se a estratégia de multiplicação das capacitações oferecidas pela SEE está sendo realizada de maneira eficaz na SRE de Governador Valadares.

Percebe-se que não houve por parte da SEE encontros de formação para que os inspetores pudessem discutir a respeito da nova inspeção requerida pelo estado a partir da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo. Isso pode contribuir para a não correspondência de expectativa da SEE em relação à mudança do foco administrativo para o pedagógico na prática desses atores.

2.4.2A natureza da atuação dos inspetores

Nesta segunda parte analisamos as questões que versam sobre a natureza da atuação dos inspetores após a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica. As questões foram elaboradas a partir do “Manual de orientações aos Inspetores e Técnicos”, “Caderno de boas práticas” da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais¹⁷, bem como Parecer CEE nº 794/83, no qual se considera a função dos inspetores como sendo uma prática de acentuado caráter pedagógico.

A questão 4 do questionário aplicado tem como objetivo verificar se o que é proposto pela SEE, ou seja, o foco na gestão pedagógica, é vivenciado pelos inspetores.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais orienta que inspetores, ao visitarem as escolas, devem ajudar a transformar prioritariamente o seu fazer pedagógico, sem

¹⁷ Documentos elaborados pela SEE/MG em que são definidas ações a serem executadas pelos inspetores ao exercerem nas escolas a liderança pedagógica. Mais informações em: <www.educacao.mg.gov.br>.

esquecer a gestão administrativa e financeira (MINAS GERAIS, 2007). No entanto, ao serem questionados a qual gestão dedica maior tempo, a maioria (92%) afirma dedicar maior tempo à gestão administrativa. Esse dado é confirmado na questão 14, no qual se observou um alto grau de concordância (80%) por parte dos inspetores em se sentirem responsabilizados na orientação, implementação e monitoramento da aplicação das instruções normativas nos ambientes escolares.

Segundo Augusto (2010), o volume de atividades administrativas sobrecarrega os inspetores e, muitas vezes, os impedem de realizar um trabalho voltado para orientações pedagógicas. Nesta mesma linha, Barbosa (2008, p. 54) afirma que “existem atribuições que caem de paraquedas para o inspetor executar de última hora, aquelas que fazem do mesmo um pombo correio”. Essa afirmativa pode explicar o sentimento de maior responsabilidade dos inspetores no acompanhamento das questões administrativas. Ressalta-se que o atendimento nessa gestão é necessário e não pode ser esquecido. De acordo com Lück (2009, p.113) se não o houver “o 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”. O que se busca é que essa nova inspeção requerida pelo PIP/ATC priorize em suas visitas às escolas o debate e/ou reflexões sobre o principal papel da escola, que é promover a aprendizagem do aluno.

Em relação à liderança pedagógica como prática capaz de contribuir para a melhoria dos resultados educacionais tratada no item 8, obtivemos 100% de respostas positivas. Esses dados nos indicam que, apesar do inspetor dedicar mais tempo em questões administrativas, reconhece que o exercício da liderança pedagógica pelo inspetor contribui para melhoria dos resultados educacionais.

Ao serem questionados sobre o principal objetivo da inspeção escolar, 76% afirma assegurar o cumprimento da legislação vigente, 16% discutir as políticas públicas junto aos gestores e comunidade escolar, 4% refletir junto às escolas sobre seus resultados e orientar ações pedagógicas com vistas à melhoria dos resultados e outros 4% promover espaços para discussões relacionadas à criatividade e autonomia das escolas.

Esses dados nos levam a refletir sobre a incoerência entre as respostas do item 8, no qual 100% dos inspetores afirmam que o exercício da liderança pedagógica pelo inspetor escolar contribui para melhoria dos resultados, enquanto apenas 4%, ou seja um inspetor, afirma na questão 11 que o objetivo principal da inspeção é refletir junto às escolas sobre seus resultados e orientar ações pedagógicas com vistas à melhoria dos resultados. O que nos faz

concluir que a maioria ainda percebe a prática da inspeção como verificadora das normas legais, exigência essa das décadas anteriores à implementação do PIP.

Tal postura nos faz inferir que talvez os inspetores da SRE de Governador Valadares não tenham de forma clara quais seriam suas atribuições na liderança pedagógica requerida pela SEE/MG, visto que, como já dito anteriormente, esse órgão reconhece o papel relevante do inspetor escolar na implementação de políticas que visem à melhoria da qualidade do ensino. Nessa linha, Augusto (2010) argumenta que a inspeção em Minas precisa repensar a forma de prestação de serviços educacionais na medida em que há uma incoerência entre a atuação dos inspetores e a modernização dos serviços do estado previstos nas políticas educacionais em relação aos procedimentos administrativos e à ampliação dos resultados escolares. A partir do PIP, a metodologia do trabalho administrativo dos inspetores deve convergir para o eixo central da escola, que deve ter como centro de toda atividade o aluno.

Essa atuação mais voltada para os objetivos do processo de ensino aprendizagem estaria em consonância com o que é cobrado desses atores no contexto atual, ou seja, o sistema, por considerar o inspetor o elo mediador entre as normas instituídas e as práticas escolares, cobra-lhes posturas e ações que efetivamente contribuam para um melhor desempenho dos alunos, assegurando-lhes estratégias que permitam ler e escrever até os oito anos de idade, objetivo central do Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no tempo Certo.

Para delinear os possíveis entraves em relação à atuação pedagógica dos inspetores junto às escolas, utilizamos escala de Likert¹⁸. Com a finalidade de tabular as respostas agrupamos os graus de concordância: concordo muito e concordo sinalizam um nível máximo de concordância, enquanto concordo pouco e não concordo sinalizam um nível baixo de concordância.

A tabela 5 mostra o percentual de concordância em relação aos entraves existentes para a atuação pedagógica do inspetor escolar no acompanhamento às escolas.

¹⁸As escalas de Likert, ou escalas Somadas, são utilizadas nas ciências sociais, principalmente para levantamento de opiniões, atitudes e avaliação (GÜNTHER, 2003, p.11). Requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida.

Tabela 5– Entraves na atuação pedagógica dos inspetores junto às escolas.

Item Utilizado	Nível máximo de concordância	Nível baixo de concordância
	Concorda Muito / Concorda (%)	Concorda Pouco/ Não concorda (%)
Não acontece da forma como deveria porque o inspetor é responsabilizado pela SEE administrativamente quando há má gestão dos diretores nas questões administrativas e má aplicabilidade dos recursos financeiros.	76	24
Não há como dedicar-se à gestão pedagógica, tendo em vista o número de escolas atendidas por cada inspetor e suas complexidades.	48	52
As demandas administrativas como apuração de denúncias, verificação e avaliação das condições de funcionamento dos estabelecimentos de ensino impedem que o inspetor tenha um trabalho mais efetivo na gestão pedagógica	88	12
Há na SRE profissionais que têm como principal atribuição o acompanhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas na escola	92	8
A falta de delimitação por parte das legislações que tratam das atribuições dos inspetores sobre as ações pedagógicas a serem desenvolvidas contribui para um menor desempenho nessa dimensão.	44	56
A não atuação pedagógica junto às escolas deve-se ao fato do pouco conhecimento por parte do inspetor das questões relacionadas às práticas pedagógicas desenvolvidas na escola.	20	80

FONTE: Dados adaptados pela autora a partir do questionário aplicado aos inspetores.

Os dados demonstram que um dos entraves é a existência de profissionais específicos para o acompanhamento das questões pedagógicas desenvolvidas na escola (92%), indicando certa preocupação por partes dos inspetores em realizar atividades específicas e/ou inerentes ao cargo/função de outros atores educacionais. Essa inquietação demonstrada pode estar relacionada no fato de essa ação ser competência específica dos analistas da SRE. A Lei 15.293/2004, anexo II, inciso 6.3 assim dispõe como sendo atribuição do analista educacional: “[...] coordenar, acompanhar, avaliar e redirecionar a execução de propostas educacionais.” (AGUIAR, 2005, p.124). Esse dado aponta, portanto, que os inspetores escolares da regional de Governador Valadares necessitam de um melhor delineamento por parte da SEE de quais seriam as competências específicas do inspetor no acompanhamento pedagógico às escolas.

Outro ponto observado é que 76% dos 25 inspetores pesquisados encontram no indicador nível máximo de concordância em relação à preocupação dos mesmos em serem responsabilizados pela má gestão dos diretores nas questões administrativas e financeiras. Tal preocupação pode estar fundamentada na definição da inspeção requerida pelo estado no

parecer CEE nº 794/83. Este parecer, ainda em vigor, define a inspeção como sendo de importante ação preventiva e corretiva e, portanto, deve ter uma ação voltada para corrigir desvios e disfunções do sistema escolar, equívocos ou omissões por parte dos agentes educacionais.

No entanto, acompanhar as práticas pedagógicas foi definida como responsabilidade também do inspetor desde a implementação do PIP, caracterizada como ações relacionadas à dimensão de atuação pedagógica desse profissional. Essa dimensão “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 [...]” (LÜCK, 2009, p. 95).

Outra questão que merece destaque está relacionada ao item que trata da inspeção especial (apuração de denúncias e validação do regular funcionamento das escolas). Os dados registram que 88% dos inspetores consideram esse serviço como um dificultador no que se refere a uma atuação mais efetiva nas questões pedagógicas. Porém, mesmo considerando um entrave, é preciso esclarecer que essas ações são inerentes ao cargo do inspetor escolar, e, portanto, não há como não desenvolvê-las. O que precisa ficar claro é que o inspetor necessita repensar sua forma de atuação, propondo alternativas para o adequado desenvolvimento de sua ação e para isso necessita romper com idéias arraigadas e práticas tradicionais.

2.4.3 A atuação dos inspetores no Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo

Como já foi apresentado anteriormente, o PIP é um programa que tem como objetivo melhorar os resultados educacionais. A Secretaria de Estado de Educação, para garantir que o objetivo dessa política implementada seja alcançado, define como papel da inspeção orientar as escolas na tomada de decisão e nas medidas adotadas para melhorar seus resultados (AUGUSTO, 2010).

Dessa forma os inspetores devem orientar os gestores escolares para que façam a análise de seus resultados junto à equipe escolar, bem como a elaboração do plano de intervenção pedagógica a ser oferecido aos alunos de baixo desempenho escolar. Nesse sentido, Lück (2009, p.55) afirma que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam os resultados esperados de melhora da aprendizagem dos alunos”. Busca-se a partir de então entender como o inspetor acompanha a

execução das ações propostas pelos agentes educacionais para garantir a melhoria do desempenho escolar dos alunos.

A questão cinco do questionário busca compreender a opinião dos inspetores em relação ao fato do PIP propiciar ou não uma maior atuação dos inspetores na dimensão pedagógica. A maioria dos profissionais (87%) concorda que o PIP contribui para uma maior assistência ao processo pedagógico ao visitar as escolas. Entretanto, ao serem questionadas sobre o delineamento das atribuições antes dessa política, 15 dos 25 inspetores pesquisados afirmam que estas eram mais bem delineadas pela Secretaria de Estado de Educação. A questão não permite uma análise mais aprofundada sobre de que forma seria esse delineamento, dado que aos pesquisados somente foram oferecidas as alternativas sim, não e não sei responder. A tabela 6 permite verificar a opinião dos inspetores em relação à responsabilidade do inspetor no acompanhamento das ações pedagógicas estabelecidas para a equipe regional de acordo com o PIP.

Tabela 6 – Responsabilidade do inspetor no PIP

Questões	Inspetor		Analista		Inspetor/ Analista		Não sei	
	F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
1- Acompanhar os resultados bimestrais, frequência dos alunos, apoiando e orientando a gestão escolar sobre as medidas saneadoras dos problemas verificados.	2	8	0	0	23	92	0	0
2- Trabalhar com os professores no sentido de melhorar sua prática de ensino.	0	0	17	68	7	28	1	4
3- Planejar e executar junto às escolas estratégias de intervenção para melhorar os resultados dos alunos.	0	0	8	32	16	64	1	4
4- Participar de reuniões pedagógicas da escola como, por exemplo, o módulo II.	1	4	16	64	7	28	1	4
5- Orientar e verificar a utilização dos materiais de apoio na sala de aula produzidos pela SEE.	2	8	15	60	7	28	1	4

Continuação da **Tabela 6** – Responsabilidade do inspetor no PIP

6- Verificar os registros das atas de conselho de classe.	4	16	0	0	20	80	1	4
7- Diagnosticar e avaliar o desempenho da escola nas avaliações externas.	0	0	4	16	20	80	1	4
8-Planejar e executar reuniões, encontros e cursos para atender as necessidades evidenciadas de orientações aos professores, pedagogos e diretores.	1	4	9	36	15	60	0	0

FONTE: Dados adaptados pela autora a partir do questionário aplicado aos inspetores.

Os dados revelam que os inspetores compreenderam a proposta da SEE: o acompanhamento das questões pedagógicas deve ser integrado ao trabalho dos analistas. Esse dado indica que não há resistência por parte dos inspetores em realizar esse trabalho em equipe. Outro ponto a ser considerado é que o sentimento de corresponsabilidade evidenciado vai ao encontro das expectativas dos gestores estaduais do programa como podemos observar nas palavras da professora Maria das Graças Pedrosa Bittencourt, em entrevista concedida em 19 de novembro de 2011:

O trabalho integrado e articulado dos inspetores e analistas tem como objetivo, somar esforços, e competências e habilidades tendo em vista que o inspetor tem conhecimento que o analista não tem e vice-versa. O inspetor é essencial no acompanhamento das atividades realizadas pela escola, validando junto aos analistas o trabalho da gestão e orientando para que ela possa cumprir o seu papel que é melhorar os resultados de nossos alunos.

Merecem destaque as questões relacionadas ao acompanhamento das práticas dos professores, tendo em vista que a maioria considera como de responsabilidade somente do analista: trabalhar com os professores (68%); participar das reuniões pedagógicas (64%); orientar e verificar a utilização de material produzido pela SEE (60%). Contudo, o fato dos inspetores reconhecerem a maioria das ações descritas no quadro como sendo também de sua responsabilidade possibilita-nos inferir uma mudança de paradigma por parte desses profissionais, dado seu envolvimento em questões que extrapolam o aspecto fiscalizador de sua função. A mudança de paradigma na inspeção refere-se não somente à mudança de pensamento, mas de comportamento frente às exigências da sociedade no contexto atual (BARBOSA, 2010).

Em relação à questão dez, que trata do número de visitas às escolas estratégicas para o acompanhamento das ações propostas no plano de ação, 80% dos inspetores afirma visitar apenas 02 (duas) vezes ao mês, divergindo do estabelecido pela SEE. Essas escolas, conforme orientações contidas no Ofício Circular SEE nº 122/2012, “devem receber 04 visitas mensais por apresentarem resultados médios ou baixos, mas com potencial para melhorar seu desempenho”. Ao considerarmos os dados anteriores, podemos concluir que a sobrecarga de tarefas dos inspetores os impede de realizar as visitas de forma satisfatória.

A tabela a seguir permite verificar a apropriação das orientações emanadas do órgão central com o objetivo de subsidiar o trabalho dos inspetores no acompanhamento à execução do Plano de Intervenção Pedagógica elaborado pelas escolas com a finalidade de melhorar o resultado dos alunos. O primeiro, segundo e terceiro item da questão dizem respeito aos conhecimentos necessários à análise do referido Plano. Os demais tratam da forma de acompanhamento da execução das ações previstas no referido documento.

Tabela 7 – Monitoramento e avaliação do Plano de Intervenção Pedagógica pelos inspetores escolares

Grau de Concordância: (05 grau forte; 01 grau fraco)	5	4	3	2	1
Foi elaborado a partir de orientações conjuntas (inspetor/analista) após análises dos resultados alcançados pelas escolas.	2	6	3	11	3
Conhece as metas a serem alcançadas pelas escolas anualmente e elas estão claramente definidas no PIP.	5	15	5	---	---
Estudou o Plano de intervenção Pedagógica elaborados pelas escolas e discutiu com os colegas analistas as formas de acompanhar a execução do mesmo.	---	7	9	4	5
Incentiva o professor a promover atividades diferenciadas aos alunos com maiores dificuldades.	7	14	---	4	---
Avalia periodicamente juntamente com o analista as ações desenvolvidas pelas escolas, sugerindo intervenções pedagógicas à equipe escolar atendida.	5	12	7	---	1
Em suas visitas às salas de aula, acompanha o processo pedagógico desenvolvido pela escola.	---	7	11	6	1

FONTE: Dados adaptados pela autora a partir do questionário aplicado aos inspetores.

Uma leitura mais atenta da tabela oferece à secretaria a informação de que as escolas estão atentas às metas acordadas, visto que dos 25 inspetores pesquisados, 20 se posicionam nos níveis mais altos de concordâncias quando questionados se há a presença da meta a ser

atingida no Plano de intervenção. Vale lembrar que as metas referem-se à garantia da alfabetização dos alunos até os 8 anos de idade. Outra análise permitida a partir dos dados é a de que os inspetores conhecem o Plano de intervenção que avaliam e monitoram essas duas ações, seja em parceria ou de forma individualizada, o que confirma a hipótese levantada a respeito do inspetor tornar-se mais um elemento avaliativo do programa. O seu olhar depende de quanto conhecimento possui daquilo que está monitorando (WEISS, 1998).

Entre o conjunto de itens que compõem a questão 09, destaca-se o primeiro item da tabela, referente às orientações conjuntas do inspetor e analista na elaboração do Plano de intervenção. A maioria dos inspetores se posicionou nos níveis baixos de concordância, indicando ser uma ação não integrada entre os mesmos. Esse posicionamento, de certa forma, demonstra que existe a necessidade da SRE de Governador Valadares promover momentos de planejamento para a realização desta ação.

Os dados também revelam que as orientações referentes à atuação pedagógica do inspetor são pouco ou nunca utilizadas pelos inspetores. O ponto de estrangulamento pode ser a não apropriação das orientações por parte dos inspetores de Governador Valadares do documento elaborado pela SEE em 2007, contendo as várias ações a serem desempenhadas por esses profissionais na implementação do PIP/ATC. São ações definidas como primordiais para que os resultados esperados sejam alcançados, além de delimitadas como aquelas de natureza pedagógica. Ao serem questionados sobre a utilização do instrumento que contém essas orientações, 60% dos inspetores dizem nunca tê-lo utilizado em seu planejamento. Isso pode caracterizar um desconhecimento por parte desse grupo do documento mencionado.

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.

Até agora buscamos compreender, através de dados quantitativos, de que forma se dá a atuação do inspetor no Programa de Intervenção Pedagógica, dialogando com autores que tratam das dimensões da atuação desses profissionais, enfatizando a gestão pedagógica que é o eixo norteador dessa política. Procuramos, a partir da análise dos termos de visita, compreender essa forma de atuação a partir da prática desses profissionais.

2.4.4 Análise documental

Na pesquisa qualitativa, “os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade” (DEMO, 2001, p.10). A pesquisa foi feita de forma amostral, utilizando como espaço temporal os anos de 2009 e 2012. O objeto de pesquisa pode ser constituído por toda a população ou por determinados subgrupos (GÜNTHER, 2003).

A análise do termo de visita busca a confirmação de resultados obtidos na pesquisa quantitativa em relação à atuação pedagógica dos inspetores escolares no PIP, visto que essa política reforça uma necessidade do sistema já requerida a mais tempo. Em 1983, o parecer CEE 794/83 já apontava a carência de um inspetor educador que, de acordo com o citado parecer, deveria ser mais participativo nas questões pedagógicas vivenciadas nas escolas. As análises permitiram-nos tecer algumas considerações importantes.

A primeira consideração é que, mesmo em ações de cunho pedagógico, como análise de resultados a partir do diário de classe, o inspetor, ao realizar essa ação, faz suas orientações e/ou recomendações às escolas somente nas questões administrativas, conforme podemos perceber no exemplo abaixo, o qual foi transcrito de um termo de visita datado de 06 de junho de 2012:

Verificação de resultados bimestrais: constatamos escrita a lápis, falta de lançamento de frequência, matérias lecionadas. Orientamos que a supervisão deve verificar a correta escrituração dos diários para garantir a fidedignidade dos registros relacionados à vida escolar dos alunos.

Essa tendência é observada em vários termos de visita, tanto no ano de 2012 como no ano de 2009, confirmando a pesquisa realizada por meio de questionários, na qual foi constatado que o foco da atuação dos inspetores em suas visitas às escolas está na dimensão administrativa. Os diários de classe, de acordo com Lück

[...] fornecem dois conjuntos de informação: um referente ao aluno e outro referente ao processo de orientação de sua aprendizagem dada pelo professor. Esse registro tem o objetivo de permitir o monitoramento e avaliação do processo ensino-aprendizagem, de modo a possibilitar a realização de ajustes contínuos nesse processo, como condição para a aprendizagem efetiva pelo aluno, desde o início do ano letivo e a manutenção e melhoria dessa aprendizagem (2009, p.108).

Refletir junto à equipe gestora sobre os resultados demonstrados nesses documentos possibilita a construção de alternativas na solução das dificuldades detectadas no trabalho

realizado pelo professor. Essa ação, embora não seja uma prática comum a todos os inspetores, foi observada em alguns termos de visita em que, além de orientar sobre a correta forma de registrar os dados relacionados à vida escolar, há também orientações sobre questões relacionadas à aprendizagem dos alunos, conforme exemplo abaixo, retirado de termo de visita datado de 24 de agosto de 2012:

O conteúdo das aulas e o desenvolvimento do aluno registrado no Diário de Classe devem estar em consonância com o Projeto Pedagógico da Escola e com o Plano de Ensino do professor. As habilidades consolidadas também devem ser registradas no Diário de Classe na parte da ficha de acompanhamento individual, de forma a esclarecer a evolução do aluno bem como as estratégias oferecidas pela escola. Orientamos que essas estratégias estão previstas no PIP elaborado pela escola.

Outra observação importante é que há um grande número de registros relacionados à verificação *in loco* para realização de ações estritamente administrativas, como: orientação para organização de processos de autorização de funcionamento de cursos, reconhecimento de cursos; mudança de endereço das escolas e outras, como apuração de denúncias, conferência de histórico escolar, validação de atos escolares, entre outros. No entanto, esses registros referem-se a visitas em escolas particulares e municipais, demonstrando divergências entre as orientações do órgão central, uma vez que os registros traduzem as visitas a essas escolas como sendo de forma não tão sistemática. Cabe ressaltar que essas ações são consideradas pelo Sistema Estadual de Educação como sendo incumbências da inspeção escolar, que é responsável pela regularidade dos atos praticados nas escolas estaduais, municipais e particulares, conforme Resolução CEE nº 457/2009.

Verifica-se na maioria dos documentos analisados uma preocupação em orientar os diretores escolares quanto à gestão financeira. Os inspetores escolares, em suas visitas, examinam o recebimento de recursos e orientam quanto à correta aplicação do mesmo, conforme trecho retirado de termo de visita datado de 22 de outubro de 2009:

Orientamos quanto à seriedade de aplicar corretamente o recurso constante dos termos de compromisso assinado pela direção da escola conforme orientações já repassadas anteriormente pelo serviço de finanças. Alertamos que a superintendência de correção administrativa pune administrativamente o diretor dentro dos preceitos do estatuto dos funcionários público quando da má gestão dos recursos destinados à caixa escolar.

Encontramos um grande número de registros sobre essa questão, o que comprova a afirmativa dos mesmos em se sentirem responsabilizados pela SEE quando da má aplicação

dos recursos financeiros pelos diretores. Tal constatação parece indicar certo paradoxo entre o foco estabelecido pela secretaria a ser dado na atuação dos inspetores (pedagógico) e na responsabilidade atribuída a esses profissionais pela assinatura nas prestações de conta dos recursos recebidos, conforme Resolução SEE nº 2245/2012¹⁹.

Em uma última análise dos documentos é preciso considerar que todos os termos de visita pesquisados possuem orientações relacionadas à dimensão administrativa, o que não se observa em relação à dimensão pedagógica. Entretanto, existe um número considerável dentre os analisados com sugestões, orientações e alertas aos gestores escolares (diretores, vice-diretores e supervisores) quanto ao trabalho a ser desenvolvido com os alunos que apresentam dificuldades da aprendizagem. Transcrevemos alguns trechos que retratam a atuação pedagógica dos inspetores.

Neste dia, realizamos o trabalho integrado com Analista da SRE, nas orientações junto à equipe gestora, abordando as medidas necessárias ao Projeto de Intervenção Pedagógica junto aos alunos ainda não alfabetizados (Termo de visita datado de 07 de agosto de 2012).

Importante ressaltar que, entre os termos de visita em que há ações realizadas dentro da dimensão pedagógica, referentes ao ano de 2012, essa ação articulada de visitas está sempre presente nos relatórios.

Tomamos conhecimento dos diagnósticos semanais aplicados aos alunos do 3ºano do ensino fundamental solicitamos que seja feita uma revisão nos conteúdos em que o aluno apresentou baixo desempenho escolar. Orientamos que o professor da biblioteca desenvolva os projetos de leitura conforme previsto no plano de intervenção pedagógica (Termo de visita datado 17 de junho de 2009).

A partir das análises, não se percebe esse tipo de orientação como prática sistemática dos inspetores. Isso não significa que os mesmos não o façam, apenas não foi observado nos vários documentos analisados registros que configurassem um efetivo acompanhamento das práticas desenvolvidas em sala de aula pelos professores.

2.5 Considerações a partir da pesquisa de campo

¹⁹ Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Para saber mais, acesse: www.crv.educacao.mg.gov.br

Os dados parecem indicar que há por parte dos inspetores o entendimento de que o contexto atual requer uma inspeção diferente daquela exercida em anos anteriores à implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo. Destacamos que a suposição inicial de que os inspetores resistem em discutir questões de cunho pedagógico não se confirma, indicando uma clara aceitação às demandas advindas da política implementada no estado de Minas Gerais.

Outros fatores influenciam para que os inspetores tenham uma atuação mais voltada para as questões administrativas, e um deles está no sentimento de maior responsabilização em relação às questões relacionadas ao não cumprimento das normas pelos gestores escolares, gerando, portanto uma maior preocupação, por parte dos inspetores com as questões relacionadas à aplicação das normas legais nas instituições de ensino.

A pesquisa realizada constatou que a atuação dos inspetores de Governador Valadares no PIP está em contradição com o requerido pelo sistema estadual, visto que a proposta é de que seja priorizada nas visitas às escolas a gestão pedagógica. 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.

Frente a essas considerações, o terceiro capítulo versará sobre as possibilidades de mudança dessa atuação a partir de duas propostas. A primeira será a organização das atribuições dos inspetores em um único documento intitulado Diretrizes Norteadoras do Trabalho do Inspetor Escolar. Essa proposta visa a elencar em um único documento as múltiplas atribuições definidas pelo sistema, articulando as ações administrativas e financeiras às ações pedagógicas. O que se pretende é orientar esses profissionais de forma clara.

Essas diretrizes têm como objetivo não apenas atender as expectativas da secretaria, mas contribuir para que os inspetores cumpram com sua missão educadora de ser um agente transformador da realidade em que atua. Mas somente elencar as atribuições não garante a mudança no foco na atuação desses atores. Essa mudança requer o aperfeiçoamento contínuo dos conhecimentos dos inspetores, com sólido embasamento teórico que lhes permita ter capacidade de leitura dos diferentes contextos e realidades educativas.

Nesse sentido, o segundo momento do Plano de Ação Educacional abordará a formação continuada dos inspetores escolares de Governador Valadares, por considerar que uma formação adequada, articulada com atividades práticas do cotidiano, poderá promover a quebra de paradigmas na medida em que esses profissionais possam rever e renovar sua

prática diária. O principal objetivo da proposta de formação é colaborar para o efetivo exercício da reflexão crítica sobre a importância da liderança pedagógica do inspetor junto às escolas na busca por melhores desempenhos dos alunos.

3 A LIDERANÇA PEDAGÓGICA DO INSPETOR: UMA AÇÃO POSSÍVEL

Ao longo do primeiro capítulo, abordamos a necessidade dos inspetores escolares atuarem de forma mais efetiva na liderança pedagógica junto às escolas, para garantir que essas instituições melhorem os seus resultados. Essa necessidade foi demonstrada a partir do fato dos resultados das avaliações externas apresentarem a necessidade de um acompanhamento mais efetivo dos inspetores junto às escolas, para garantir que, a partir desses resultados, as instituições possam criar estratégias diversificadas no atendimento aos alunos com baixo desempenho escolar. Preocupada com os resultados apresentados, por meio dos quais foi constatado que menos da metade dos alunos que estavam no terceiro ano de escolaridade não sabiam ler e escrever, a secretaria implementou o Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo. Esse programa redefine as atribuições do inspetor escolar, que nas visitas às escolas, deve ter como prioridade a dimensão pedagógica, definida como acompanhamento, orientação e avaliação das práticas pedagógicas desenvolvidas no contexto escolar, sem esquecer as demais dimensões de seu trabalho (administrativa e financeira).

No segundo capítulo, a partir da pesquisa de campo, verificou-se que esses profissionais não dedicam maior tempo à gestão pedagógica, como propõe a SEE/MG, e sim às demandas administrativas, por se sentirem sobrecarregados de demandas advindas do próprio sistema e de questões financeiras e administrativas. Esse paradoxo foi observado a partir das pesquisas realizadas, e também a partir das legislações que dispõem sobre as atribuições do inspetor, nas quais as questões administrativas estão claramente bem definidas. No entanto, as ações pedagógicas estão dispostas no Manual de orientação e no Caderno de Boas Práticas, os quais muitos afirmam não utilizarem em seus planejamentos.

Um ponto importante observado nas pesquisas é que faltou, por parte do órgão central, promover encontros com os inspetores para discutir sobre a nova inspeção requerida pelo Estado. A não implantação de uma política de formação capaz de promover o debate sobre sua atuação dentro das novas demandas educacionais contribui para que os mesmos tenham uma prática não condizente com a proposta do sistema.

Com o objetivo de contribuir para a melhor compreensão dos inspetores da redefinição de suas atribuições pelo sistema a partir da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo, apresento um Plano de Ação Educacional (PAE) que se constituirá de dois momentos. O primeiro será a organização das múltiplas ações

definidas pela SEE/MG nas três dimensões: administrativas, financeiras e pedagógicas em um único documento. Este será organizado de forma a propiciar que os inspetores elaborem seus planejamentos tendo como foco a liderança pedagógica requerida pelo sistema. Mas somente listar as inúmeras responsabilidades não garante a esses profissionais as competências necessárias ao exercício de uma liderança pedagógica na realização do trabalho junto às escolas. Competência aqui entendida como a definida por Perrenoud (2000) que a define como sendo a ação eficaz na solução de um problema, utilizando os conhecimentos, mas não se limitando a eles.

A capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação apoiando-se em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. A competência, não consiste na aplicação pura e simples de conhecimentos, modelos de ação ou procedimentos; inclui conhecimentos teóricos ou metodológicos, formas de atuar e atitudes. Para defini-las, é preciso relacioná-las a um conjunto de problemas ou tarefas (p.91-92).

Entendendo a formação continuada em serviço como forma de aliar a teoria à prática, apresento no segundo momento uma proposta de formação para os inspetores escolares da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares. O objetivo desta proposta é promover estudos que darão suporte ao desenvolvimento de suas atividades, coerentes com as novas necessidades advindas da política estadual, de forma a garantir que as escolas alcancem os resultados educacionais por elas propostos.

O subitem a seguir trata da organização das atribuições dos inspetores escolares em Minas Gerais que não se esgotam nesse instrumento, visto a complexidade de demandas advindas das instituições escolares, mas pode contribuir para que esses atores estruturem seus planejamentos no atendimento a essas demandas, buscando a melhor estratégia para solucionar as dificuldades encontradas.

3.1 As diretrizes do trabalho do inspetor: a gestão pedagógica como eixo norteador

Esse documento tem como objetivo colaborar para que os inspetores escolares, ao planejarem as ações de acompanhamento às escolas, vislumbrem possibilidades de ações pedagógicas nas atividades consideradas de natureza administrativa, na complexa tarefa de assegurar a organização e funcionamento global das unidades de ensino. O eixo pedagógico volta-se para as questões relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem. A SEE

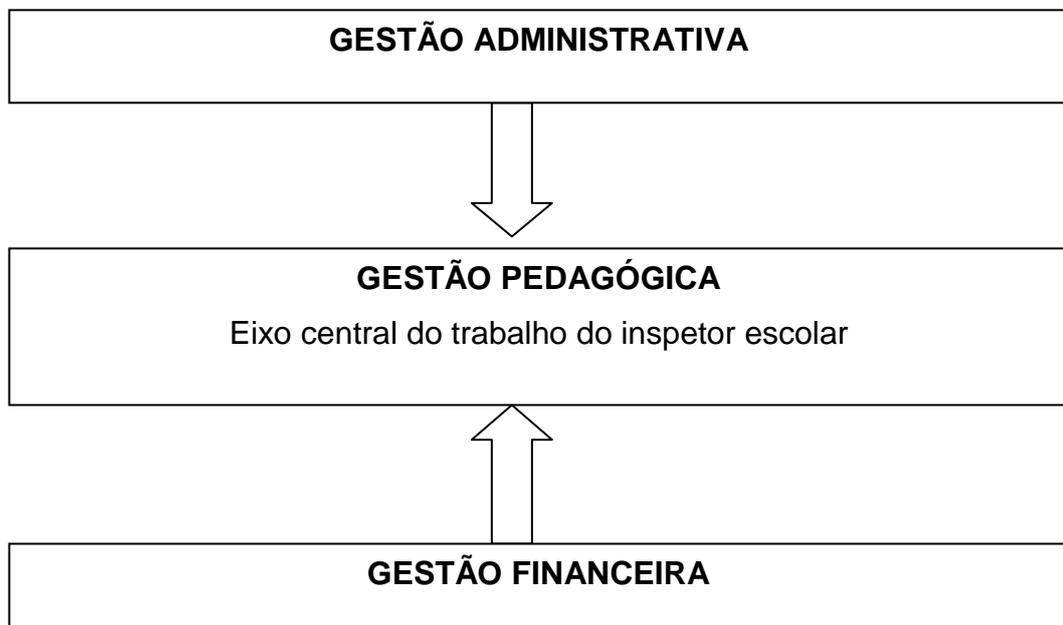
orienta que todas as formas de gestão devem estar direcionadas para o objetivo primordial da escola, que é o ensinar e o aprender. E destaca ainda que:

Dar foco à Gestão Pedagógica é a exigência primordial da Escola que queremos hoje: tempo de avaliação externa, de constatação do desempenho do aluno e da Escola, de definição e de pactuação de metas, de Plano de Intervenção Pedagógica, de padrões básicos de ensino e de aprendizagem (MINAS GERAIS, 2008, p.15)

Nesse sentido, romper com práticas meramente burocráticas torna-se necessário, visto que uma das atribuições dos inspetores é promover o fortalecimento da gestão pedagógica de toda equipe escolar, em especial os gestores, que são os principais articuladores de todas as atividades desenvolvidas nas unidades de ensino (MINAS GERAIS, 2008).

A resolução CEE nº 457/2009, prevê que a inspeção escolar deve promover a correção e realimentação das ações desenvolvidas nas unidades escolares, tendo em vista a melhoria da educação. Na crença de essa melhoria pode ser assegurada na medida em que os inspetores tenha como eixo central a liderança pedagógica, as diretrizes foram elaboradas conforme mostra a figura 2.

Figura 2 – As dimensões da atuação do inspetor.



FONTE: Elaboração própria conforme orientações da SEE/MG.

As diretrizes ora propostas reúnem as funções pedagógicas, administrativas e financeiras definidas pelo sistema, visto que sua atuação deve estar voltada para o funcionamento global da escola. Têm como objetivo apontar uma nova linha de ação na qual

possa contribuir para que os inspetores exerçam suas atribuições voltadas para as questões relacionadas aos fins pedagógicos da escola, que é garantir a aprendizagem dos alunos. As funções administrativas e financeiras se configuram como ações meio para o alcance do objetivo fim da escola.

Ressalta-se, porém, que essa proposta não representa novas atribuições a serem adicionadas às já existentes, mas uma organização para melhor compreensão por parte dos inspetores das diferentes possibilidades de atuação no desenvolvimento de seu trabalho, que abarca múltiplas e complexas situações que acontecem no interior das escolas. Cabe ao órgão central a competência de definir as atribuições dos servidores em geral. O problema é que a definição das atribuições dos inspetores foi feita a partir de vários documentos. Em entrevista realizada com a gestora estadual do PIP em 19 de novembro de 2011, ela afirma que:

Talvez na Resolução CEE nº 457/2009 não se tenha descrito de forma clara as ações pedagógicas, mas a gestão pedagógica do inspetor se faz presente. Seria interessante especificar melhor essa atuação, visto que a resolução descreve muito bem a gestão administrativa, mas as ações pedagógicas constam em outros documentos elaborados pela SEE.

Essa necessidade também foi demonstrada na pesquisa realizada junto aos inspetores, que responderam não utilizar o Manual elaborado pela secretaria que descreve as ações a serem desenvolvidas por esses atores no exercício da gestão pedagógica junto às escolas. Nesse sentido, é que se propõe a organização dessas funções em um único documento, elaborado a partir dos já existentes, conforme mostra a figura 3.

Figura 3 – Organização das atribuições dos inspetores a partir das legislações e/ ou orientações da SEE.



FONTE: Figura elaborada pela autora.

As referidas diretrizes não contemplam as ações consideradas como sendo de inspeção especial, visto que são ações que demandam o trabalho de dois ou mais inspetores e não retratam o serviço diário dos inspetores, mesmo sendo observado na pesquisa um grande número de registros referentes à inspeção especial.

Para cumprir com os objetivos propostos, as diretrizes foram distribuídas em três momentos:

- 1- As atribuições administrativas, que envolvem as questões relacionadas à regularidade e funcionamento da escola.
- 2- As atribuições financeiras, que envolvem o acompanhamento dos recursos recebidos e sua aplicabilidade.
- 3- As atribuições pedagógicas que envolvem as práticas pedagógicas desenvolvidas no contexto escolar.

3.1.1 As atribuições Administrativas e sua articulação com ações pedagógicas.

Para acompanhar e orientar escolas nas questões relacionadas à gestão administrativa, o inspetor deve, no contexto atual, entendê-las como ações necessárias ao desenvolvimento da gestão pedagógica, visto que a última diz respeito à formação do aluno e, portanto, não há

como as ações serem executadas de forma meramente burocrática. O quadro 6 apresenta a articulação entre as ações para cumprimento das atribuições administrativas.

Quadro 6– As atribuições administrativas articuladas à gestão pedagógica.

1 - Conhecer a regularidade legal de funcionamento das escolas estaduais, situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o estabelecimento de ensino verificando os atos autorizativos para secretariar, e lecionar nos casos em que não há funcionários habilitados para atendimento da demanda. - Orientar os diretores e secretários quanto à vida funcional dos servidores para garantir-lhes os direitos estabelecidos nas legislações. - Orientar secretários e assistentes quanto a: atos autorizativos da escola; autorização para Secretariar; habilitações dos servidores; autorizações para lecionar; 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar o desempenho dos profissionais que aí atuam. - Zelar para que as ações do pessoal administrativo sejam em prol do melhor atendimento à comunidade atendida. - Realizar capacitações para os profissionais da Escola cujo assunto seja a legislação vigente, com foco na gestão pedagógica.
2 - Conhecimento da situação do estabelecimento quanto a sua organização curricular.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as Matrizes Curriculares conforme o nível e a modalidade de ensino oferecido, observando a carga horária e componente curricular à luz das legislações vigentes. - Analisar e aprovar o Quadro de Pessoal necessário ao desenvolvimento do currículo elaborado pela escola, observando os quantitativos estabelecidos na legislação vigente. - Orientar a equipe gestora quanto ao preenchimento dos Diários de Classe, observando as matrizes curriculares e calendário escolar aprovado pela comunidade escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as atividades e ações implementadas nas escolas. - Analisar os resultados das avaliações internas com o especialista da Escola para manter o foco no desempenho dos alunos e no desenvolvimento do Processo Pedagógico. - Verificar os diários de classe orientando quanto aos ajustes necessários ao bom andamento do processo de ensino- aprendizagem - Visitar as escolas, participar de reuniões e eventos, visitar salas de aula, acompanhar o processo pedagógico, aproveitando a convivência para conhecer a escola e o trabalho aí realizado.

3 - Cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica em escolas oficiais.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Promover e participar junto aos gestores escolares de estudo das legislações nacionais e estaduais que normatizam a obrigatoriedade e gratuidade da educação básica. - Acompanhar o cumprimento dos dispostos nas legislações sobre a proibição de taxas em geral. - Divulgação da legislação pertinente ao assunto a toda comunidade escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir as questões relacionadas à proibição de cobrança de taxas com todos os servidores da escola bem como estratégias que garantam a maior frequência escolar dos alunos. - Orientar aos gestores a promover reuniões com toda a comunidade escolar para esclarecimento quanto a gratuidade do ensino oferecido. - Favorecer e fortalecer, nas unidades escolares, encontros com cada segmento de forma sistematizada para realização de oficinas para melhor compreensão das legislações.
4 - Verificar a regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar e orientar quanto ao cadastramento escolar - Orientar e verificar a organização do Arquivo Escolar, assegurando a autenticidade e fidedignidade da escrituração de documentos. - Acompanhar e fazer uso das informações disponíveis no SIMADE (Sistema Mineiro da administração escolar) validando e/ou orientando as escolas quanto a fidedignidade das mesmas. - Analisar e acompanhar as ações previstas nos calendários escolares, garantindo ao aluno a carga horária mínima estabelecida na LDB 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitar a escola em todos os turnos de funcionamento, inclusive no Noturno. - Buscar soluções em conjunto para os problemas e desafios encontrados nas escolas. - Envolver a todos da escola, inclusive o Colegiado Escolar, na solução dos problemas garantindo a implementação das ações acordadas. - Visitar as escolas, participar de reuniões e eventos, visitar salas de aula, acompanhar o processo pedagógico, aproveitando a convivência para conhecer a escola e o trabalho aí realizado. - Informar-se sobre a escola, analisando os registros escolares e trocando informações com os colegas Analistas. - Intervir junto ao Professor, em ação conjunta, nas situações especiais e quando solicitado pelo Especialista.

FONTE: Elaboração própria a partir da Resolução CEE 457/2009 e Caderno de Boas Práticas.

O olhar pedagógico no acompanhamento das questões administrativas não retira dos inspetores escolares a competência de zelar pela correta aplicação das legislações no âmbito escolar. O olhar pedagógico permite que esses profissionais possam articular suas ações de forma a colaborar para a melhoria do processo pedagógico, exigindo uma contínua articulação entre o modo de pensar e de acompanhar o trabalho educacional, visto que as ações administrativas devem ser ações meio para o desenvolvimento do projeto pedagógico da escola (LÜCK, 2009).

Ainda, segundo a autora, a gestão administrativa ganha perspectivas dinâmicas e pedagógicas na medida em que envolve processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros na realização do processo educacional.

De acordo com a análise documental dos termos de visita do inspetor escolar, entendemos que as ações administrativas desempenhadas por esses profissionais no acompanhamento às escolas não estão todas dispostas no quadro 6, visto que sua atribuição nessa gestão torna-se muito abrangente quando lhe é delegada a responsabilidade de prestar “orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e garantir a regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos” (AGUIAR, 2005, p. 125). Sendo a escola um ambiente vivo e complexo, essas diretrizes poderão apontar caminhos para as demandas apresentadas em cada unidade escolar.

3.1.2 As atribuições na gestão Financeira

Os recursos financeiros destinados às escolas devem convergir para a aprendizagem do aluno. O quadro 7 apresenta as atividades a serem desenvolvidas relacionadas nesta gestão articulada à gestão pedagógica.

Quadro 7– A articulação das ações administrativas e pedagógicas no desempenho das atribuições financeiras.

1 - Situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Visitar todas as dependências físicas da escola. - Orientar a gestão quanto à solicitação de recursos financeiros para a execução de pequenos reparos na rede física. - Comunicar ao setor de patrimônio/rede física da SRE sobre as possíveis irregularidades encontradas nos prédios escolares para as devidas providências. - Orientar a direção escolar quanto ao bom uso dos recursos disponíveis (água, luz, telefone), conservação do patrimônio público, cumprimento das rotinas de limpeza e zelo pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar a direção e especialistas quanto à elaboração de ações de integração escola comunidade, com o objetivo de promover a participação de todos no processo escolar. - Oportunizar à comunidade escolar refletir sobre o ambiente escolar conservar-se limpo e em perfeitas condições de funcionamento para cumprir sua função de ensinar e possibilitar aprender. - Observar as atividades ou posturas praticadas dentro da escola, e sempre que necessário intervir, aplicando medidas saneadoras com o objetivo de garantir que os espaços escolares sejam utilizados de forma a promover a aprendizagem dos alunos. - Observar a adequação entre o espaço físico e a execução do PPP. - Orientar a gestão da escola e especialistas quanto à utilização do mobiliário e equipamentos pelo corpo docente e discente no processo de ensino aprendizagem.
2 - Conhecimento do funcionamento da caixa escolar.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Estudo das legislações referentes à utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às escolas. - Orientar os membros do colegiado escolar e do conselho fiscal quanto à responsabilidade de cada órgão na execução do projeto, no controle financeiro e na elaboração da prestação de contas dos recursos transferidos por intermédio de termos de compromisso pela SEE. - Verificar se os membros que compõem o colegiado e o conselho fiscal estão de acordo com o que define a legislação. - Reunir sempre que necessário com a 	<ul style="list-style-type: none"> - Visita à sala de aula verificando as condições desse ambiente em relação à limpeza, recursos disponíveis e condições do mobiliário e equipamento disponível para o desenvolvimento das práticas pedagógicas. - Ajudar as escolas a fazer uso correto do material pedagógico, de informática e outros adquiridos pela escola. - Orientar o Diretor da Escola a discutir, com a comunidade escolar, a respeito da aquisição de materiais de consumo necessários ao desenvolvimento de ações voltadas para o bom desempenho escolar dos alunos. - Refletir junto à equipe gestora quanto aos recursos

<p>comunidade escolar promovendo estudos sobre o funcionamento da Caixa Escolar para que a comunidade possa contribuir no acompanhamento da aplicação dos recursos financeiros pela escola.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar e acompanhar a aplicação dos recursos financeiros recebidos e/ou diretamente arrecadados bem como o processo de prestação de contas elaborado pelas escolas, alertando os diretores quanto a observâncias das normas estabelecidas pela SEE. - Solicitar planilha dos termos recebidos contendo valor, vigência e data da entrega do processo de prestação de contas para otimizar para melhor acompanhamento dos recursos financeiros recebidos pela escola. - Solicitar aos diretores a apresentação de documento fiscal de todo material e equipamentos adquiridos pela escola bem como constatar a existência ou não do bem adquirido. - Verificar a quantidade e a qualidade da merenda oferecida aos alunos (utensílios utilizados na confecção e consumo), solicitando a reposição quando necessária. 	<p>pedagógicos disponíveis e à efetiva utilização desses recursos pelos profissionais da escola em prol da aprendizagem dos alunos.</p>
---	---

FONTE: Elaboração própria a partir da Resolução CEE 457/2009; Resolução SEE 2245/2012 e Caderno de Boas Práticas.

A proposta é que o inspetor possa planejar suas ações de forma a promover o acompanhamento das ações relacionadas ao aspecto financeiro, identificando junto aos gestores escolares seu objetivo maior, que é a melhoria da qualidade do ensino ofertado. Seu acompanhamento não se esgota apenas nesse documento. O ideal é que, a partir dessa proposta, os inspetores possam buscar outras estratégias de acompanhamento e, a partir das reflexões sobre sua ação, contribuir para que de fato os recursos adquiridos sejam utilizados de forma a promover a formação dos alunos.

3.1.3 As atribuições pedagógicas.

As demandas pedagógicas advindas da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo exigem um serviço de inspeção capaz de assegurar que as escolas elaborem e executem a sua proposta pedagógica tendo como centro de suas atividades o aluno. De acordo com Lück (2009, p. 21), “os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social”. Essa mudança de concepção exige que, ao realizar as tarefas, os inspetores priorizem aquelas que tenham maior relevância na formação do aluno, como as questões relacionadas ao currículo, avaliação, metodologias de ensino, entre outras.

Direcionar o trabalho para essas e outras questões pedagógicas demanda dos inspetores uma maior apropriação de suas atribuições relacionadas à gestão pedagógica, conforme apresenta o quadro 8. As ações apresentadas no quadro são entendidas pelo sistema como aquelas que, ao serem realizadas pelos inspetores, contribuem para a melhoria dos resultados educacionais.

Quadro 8– Responsabilidades dos inspetores na área da gestão pedagógica.

1 - Orientar e acompanhar o trabalho das escolas estaduais como um todo, com foco no processo pedagógico e no desempenho escolar dos alunos.
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar soluções em conjunto para os problemas e desafios encontrados nas escolas • Recomendar à escola a exposição e divulgação de seus resultados e metas, em local de boa visibilidade e fácil acesso para os professores e para a comunidade. • Promover e participar das discussões sobre os resultados da aprendizagem dos alunos, objetivando ajudar e estimular a implementação do PIP na escola. • Tomar iniciativa em busca da melhoria dos resultados pedagógicos da escola, orientando e acompanhando a implementação das ações de intervenção pedagógica, junto ao Especialista e Diretor. • Fazer uma avaliação criteriosa dos trabalhos pedagógicos da escola, orientando e acompanhando as ações para correção dos rumos.
2 - Orientar a elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar sua execução nas escolas estaduais.
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a participação da comunidade escolar na reorganização do Plano de Intervenção Pedagógica das escolas no dia D.

<ul style="list-style-type: none"> • Estudar o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) da escola, discutir e acompanhar a sua implementação. • Tomar conhecimento do PIP da escola através da análise de documentos, participação em reuniões, entrevistas com o Diretor e Especialista, entre outros. • Discutir com o colega Analista sobre o PIP da escola, analisando e sugerindo intervenções pedagógicas. • Participar, junto à escola, da implementação do PIP, buscando a melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos. • Orientar o Diretor da escola quanto à obrigatoriedade da realização das reuniões de Módulo II, conforme legislação para promover o planejamento coletivo das atividades a serem desenvolvidas junto aos alunos.
<p>3 - Orientar e verificar a utilização dos materiais didático-pedagógicos de apoio na sala de aula enviados pela SEE às escolas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a utilização dos materiais de apoio na sala de aula, como os Cadernos da SEE/CEALE, do Guia do Alfabetizador, CBC e de outros recursos didático-pedagógicos. • Orientar a equipe gestora (especialistas e diretores) quanto à utilização dos guias do diretor e do especialista para melhor direcionamento das ações desenvolvidas por esses profissionais. • Sugerir aos professores e especialistas que visitem o Centro de Referência Virtual do Professor (CRV) através do site www.educacao.mg.gov.br ⇒ link <i>Centro de Referência do Professor</i>, para manter-se atualizado nas questões relacionadas à sua prática diária e/ou fazer uso das atividades disponíveis.
<p>4 - Orientar e acompanhar projetos da SEE em execução nas escolas estaduais.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os projetos e programas em execução nas escolas. • Participar dos repasses dos encontros de nível Central, buscando também capacitar-se nos temas pedagógicos e nos materiais específicos dos projetos como Escola de Tempo Integral, do PIP e demais Projetos da SEE. • Monitorar a execução dos projetos, em conjunto com o colega Analista, acompanhando-os desde a implementação até a avaliação. • Recomendar à escola quanto ao planejamento das atividades desenvolvidas nos projetos implementados estarem articuladas às necessidades dos alunos. • Fazer uma avaliação criteriosa dos trabalhos pedagógicos da escola, orientando e acompanhando as ações para correção dos rumos.

<p>5 - Atuar em conjunto com a equipe da escola estadual no desenvolvimento do processo pedagógico com vistas à melhoria do desempenho dos alunos e, conseqüentemente, garantir o cumprimento das metas acordadas.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Recomendar à escola a exposição e divulgação de seus resultados e metas, em local de boa visibilidade e fácil acesso, para os professores e a comunidade.• Incentivar o Diretor da escola a discutir com a comunidade escolar os resultados dos alunos nas avaliações externas e participar, conjuntamente, destes eventos de conscientização e de parceria para o atingimento das metas.• Tomar iniciativa em busca da melhoria dos resultados pedagógicos da escola, orientando e acompanhando a implementação das ações de intervenção pedagógica, junto ao Especialista e Diretor.
<p>6 - Avaliar o desempenho das escolas estaduais dentro dos critérios gerais estabelecidos, analisando os resultados das avaliações externas do Proalfa e Proeb.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Informar-se sobre a escola, o desempenho de seus profissionais e dos alunos, analisando os Boletins do PROALFA e PROEB, os registros escolares e trocando informações com os colegas Analistas.• Discutir os resultados das avaliações externas, primeiramente na SRE, em conjunto com os colegas Analistas.• Discutir estes resultados em reuniões com o Diretor e a equipe da escola, de forma clara, buscando conscientizar e gerar ações para melhoria do processo pedagógico.• Promover e participar das discussões sobre os resultados da aprendizagem dos alunos, objetivando ajudar e estimular a implementação do PIP na escola.• Tomar iniciativa em busca da melhoria dos resultados pedagógicos da escola, orientando e acompanhando a implementação das ações de intervenção pedagógica, junto ao Especialista e Diretor.• Priorizar, para as visitas de orientação e acompanhamento, as escolas com baixo rendimento nas avaliações externas.
<p>7 - Assessorar e orientar as Secretarias Municipais de Educação na gestão pedagógica das escolas municipais.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Visitar as Secretarias Municipais de Educação, orientando quanto ao desenvolvimento do processo pedagógico e quanto aos projetos da SEE/MG desenvolvidos também nas Escolas

Municipais.

- Realizar capacitações, em conjunto, para as Escolas Estaduais e Municipais.
- Visitar e acompanhar Escolas Municipais, em conjunto com a Equipe Pedagógica Municipal, quando solicitado.
- Realizar, em conjunto com os colegas Analistas, repasse de orientações, encontros e capacitações para os Especialistas da rede Municipal.

FONTE: Elaborado pela autora a partir do Manual de orientação aos Técnicos e inspetores das Superintendências Regionais de Ensino (2007) e Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais, parte II: boas práticas dos inspetores escolares na área da gestão pedagógica (2010).

Não há como os inspetores desenvolverem a liderança pedagógica junto às escolas sem ter clareza dessas suas atribuições. Observou-se na pesquisa que, na implantação do PIP, essas atribuições não foram bem delineadas, visto que os inspetores têm como norte de sua atuação a Resolução nº 457/2009 do Conselho Estadual de Minas Gerais. Ao dispor sobre as competências pedagógicas, o mesmo as define como:

Ter conhecimento da situação do estabelecimento quanto à [...] observância das diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino, construção e implementação da proposta pedagógica, cumprimento do regimento escolar e resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos (MINAS GERAIS, 2009, p.1).

Observa-se que essas atribuições são colocadas de forma ampla, e, portanto, podem promover uma atuação não muito eficaz por parte dos inspetores, no que diz respeito ao processo pedagógico desenvolvido nas escolas. Segundo Augusto (2010):

Ter conhecimento não significa agir, participar, dar sugestões, enfim, orientar, apoiar, propor alternativas às escolas em suas ações, no sentido de alcançar os seus propósitos educacionais, atuando como instituições sociais encarregadas da educação pública. O que significa “ter conhecimento?” Estar informado, saber como é, o que é, o que deve ser feito em relação a alguma coisa. A expressão “Ter conhecimento” não significa uma ação de orientação e apoio, em si, uma atuação preceptora, diagnóstica e interventora (p.92).

Nesse sentido, as diretrizes proporcionam o redimensionamento da prática dos inspetores, na medida em que esses profissionais passam a estruturar seus planejamentos tendo claro de que forma podem contribuir para o alcance de bons resultados escolares. Nunca é demais esclarecer que as diretrizes ora propostas visam contribuir para ampliar o diálogo a

respeito da nova inspeção requerida pelo sistema após a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo.

3.2 Formação continuada

A proposta de formação continuada decorre das necessidades dos profissionais em apropriar-se das questões relacionadas à gestão pedagógica desenvolvida nas escolas. Através da pesquisa, percebe-se que, apesar da maioria dos inspetores ser graduada em pedagogia, essa formação precisa ser aperfeiçoada para que os inspetores escolares possam atuar dentro da dimensão pedagógica. Exercer a liderança pedagógica junto às escolas exige desses profissionais competências e habilidades que permitam reconhecer as diferentes formas e processos de aprendizagem. Essa proposta baseia-se na concepção de que não basta somente identificar os problemas enfrentados pelas escolas nas questões relacionadas ao processo ensino aprendizagem, mas refletir juntamente com a equipe escolar sobre “os objetivos almejados e os meios a serem usados para atingi-los” (TARDIF, 2000, p.7).

Analisando as funções que os inspetores exercem no acompanhamento às escolas, percebemos que o mesmo exerce forte influência junto aos gestores dessas instituições. No contexto atual, sua liderança pedagógica junto às escolas é requerida pelo sistema, visto que é na gestão pedagógica que se desenvolve a articulação entre as diferentes estratégias de ensino e os resultados pretendidos. Compreendemos que, para nortear as escolas no desenvolvimento do processo educativo, bem como na superação de suas dificuldades, os inspetores escolares precisam estar continuamente em busca de conhecimentos. Esses devem relacionar-se não apenas às legislações, mas também às novas abordagens educacionais necessárias à mudança de foco de sua atuação.

Nesse sentido, propõe-se a formação continuada para os inspetores da Superintendência Regional de Governador Valadares, possibilitando-lhes desenvolver seu trabalho em conformidade com as políticas atuais, ou seja, priorizando as questões relacionadas à dimensão pedagógica de sua atuação.

3.2.1 Estrutura da proposta de formação.

A pesquisa demonstrou que a área pedagógica é a que tem recebido menor atenção por parte dos inspetores quando estes visitam as unidades de ensino, o que contradiz as orientações do sistema estadual de ensino, que determinam que a gestão pedagógica deve ser o eixo de trabalho de todos os profissionais da SEE/SRE/escolas. Na tentativa de mudar essa realidade, propomos uma formação continuada para os inspetores escolares, na qual serão abordadas questões relacionadas ao cotidiano desses profissionais, que devem ter o olhar global das ações desenvolvidas no contexto escolar. Isso demanda o aperfeiçoamento dos conhecimentos nas três dimensões de sua atuação: administrativa, pedagógica e financeira.

Para alcançar o objetivo a que se destina, a proposta é que a formação continuada aconteça em três momentos que se complementam: encontros presenciais, estudos individuais e atividades práticas.

Nos encontros presenciais são previstas aulas ministradas e oficinas que possibilitem ao inspetor romper com as práticas tradicionais que não mais são exigidas no contexto atual. Os estudos propostos nos módulos presenciais serão realizados na primeira semana de cada mês, com carga horária mensal de oito horas e serão desenvolvidos entre os meses de fevereiro a novembro de 2014, totalizando uma carga horária de 64 horas presenciais. Esses encontros serão realizados com os 28 inspetores que atuam na Superintendência Regional de Governador Valadares.

Atuando nessa regional como inspetora, serei a formadora dos demais inspetores, visto que finalizo o curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública em 2013. Como foi constatado na pesquisa que não houve por parte da equipe central encontros necessários junto aos inspetores para que os mesmos pudessem melhor compreender o reordenamento de suas atribuições após a implementação do PIP, será convidada a gestora estadual desse programa para reflexões e esclarecimentos sobre a nova inspeção requerida pelo sistema. Buscarei também integrar profissionais da SRE com competências técnicas nos assuntos abordados nos módulos de formação.

Os estudos individuais serão feitos através de materiais organizados pelo formador com o objetivo de promover o conhecimento teórico-metodológico que permita a esses profissionais acompanhar as atividades escolares com maior segurança e, ainda, promover uma nova cultura junto à comunidade escolar sobre o papel da escola. Essa nova cultura embasa-se no que Lück defende ser a boa escola. De acordo com a autora, “boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida.” (LÜCK, 2009, p. 93). É preciso, portanto, que os inspetores escolares aprimorem seus conhecimentos relacionados às questões vivenciadas no cotidiano escolar.

As atividades de vivências práticas visam a garantir um enriquecimento da relação teoria e prática na vida profissional dos participantes, tendo em vista as diferentes realidades que compõem seu campo de atuação.

A escolha deste processo metodológico de formação continuada se orienta a partir do entendimento de que a formação em serviço contribui para vencer os desafios existentes entre a multiplicidade de competências e a dinâmica constante existentes nas práticas cotidianas dos inspetores escolares (LÜCK, 2009). Nessa mesma linha, a autora afirma que "[...] de nada valem as boas ideias se não forem colocadas em ação; os programas de formação, para serem eficazes deverão ser realizados de modo a articular teoria e prática, constituindo-se uma verdadeira práxis [...]" (LÜCK, 2000, p.30). A seguir, trataremos dos assuntos abordados em cada módulo, a carga horária total de cada um bem como suas respectivas ementas.

3.3 Organização dos Módulos

Módulo I - Estudo das atribuições do inspetor a partir das diretrizes propostas

Carga horária: 12 horas (8 horas presenciais e 4 horas de estudo individuais).

Ementa: Terá enfoque nos processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, buscando através das reflexões delinear melhor as ações que envolvem as dimensões financeiras, administrativas e pedagógicas de forma integrada. Estudo dos conceitos de gestão. Identificar os novos paradigmas educacionais a partir da LDBEN 9394/96. Discutir as formas de monitoramento das ações educativas no conceito escolar. Refletir sobre o planejamento do trabalho do inspetor como forma de otimização da prática cotidiana.

Módulo II - Políticas Públicas e Legislação Educacional

Carga horária: 30 horas (16 horas presenciais; 6 horas de estudos individuais e 8 horas práticas).

Ementa: Refletir sobre a educação no contexto da Constituição Federal de 1988, da Constituição Estadual de Minas Gerais de 1989 e LDBEN 9394/96 e das resoluções e orientações estaduais. Abrangerá processos que enfatizem a importância do envolvimento, do comprometimento e da participação de toda a comunidade escolar. Buscar fortalecer a escola como instituição democrática e igualitária, a partir de um processo permanente de construção

de autonomia; Refletir sobre as políticas implementadas, principalmente o Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo.

Módulo III - Gestão Pedagógica: Parte I

Carga horária: 30 horas (16 horas presenciais; oito horas de estudos individuais e 16 horas práticas).

Ementa: O enfoque será dado nos processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, buscando através das reflexões que serão propostas, formas para assegurar o sucesso da aprendizagem dos alunos. Importância do Módulo II no planejamento das práticas pedagógicas dos professores. O papel do inspetor no PIP. O currículo escolar e as avaliações externas e internas. A importância da elaboração coletiva do PPP.

Módulo IV - Gestão Pedagógica: Parte II

Carga horária: 30 horas (16 horas presenciais; oito horas de estudos individuais e 16 horas práticas).

Importância do Plano de Intervenção: da elaboração à execução. A ação mediadora do inspetor no Programa de Intervenção Pedagógica. A importância do Planejamento coletivo do trabalho integrado inspetor/analista. O monitoramento dos processos e resultados educacionais.

Módulo IV - Gestão Administrativa e Financeira

Carga horária: 30 horas (8 horas presenciais; 6 horas de estudos individuais e 16 horas de atividades práticas)

Ementa: O objetivo é propiciar um exercício prático de acompanhamento das questões relacionadas à gestão dos recursos materiais e humanos como meio de melhorar o serviço pedagógico oferecido. Análise da organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.

3.4 Cronograma do desenvolvimento da formação nos módulos presenciais.

Módulo	Carga horária	Responsável	Data
I	8h	Inspetor Formador	Fevereiro/2014
II	16h	Inspetor Formador	Março e Abril/2014
III	16h	Inspetor Formador e Gestora Estadual do PIP	Maio e Junho/2014
IV	16h	Inspetor Formador e Analistas Educacionais	Agosto e Setembro/2014
V	8h	Inspetor Formador e Analistas da Diretoria de Finanças	Outubro e Novembro/2014

3.5 Formas de Financiamento

Os recursos a serem utilizados na implementação do Plano de Ação Educacional serão alocados da própria SRE através do Plano de Ações Articuladas - PAR elaborado anualmente pela Diretoria de Finanças, de acordo com o planejamento de ações previstas para cada diretoria da regional. Os recursos serão destinados à produção de material (Diretrizes Norteadoras do Trabalho do Inspetor) e reprodução de materiais teóricos para estudos presenciais e individuais destinados a todos os inspetores que atuam na regional de Governador Valadares. Serão também destinados para diária e transporte da gestora estadual do PIP, durante o período em que a mesma estiver presente na formação dos inspetores. O quadro abaixo apresenta o modelo de planilha que será encaminhado ao setor de finanças para a execução da proposta.

Quadro 9– Modelo de planilha de custo para execução do PAE.

Materiais utilizados na formação (produção das diretrizes)	Reprodução de material	Lanche para o evento	Diária para a Gestora Estadual	Transporte para Gestora Estadual	Total de recursos

FONTE: Elaboração própria.

3.6 Avaliação

A avaliação da proposta de formação será por meio do monitoramento das ações do inspetor a partir da leitura dos termos de visita. O monitoramento é imprescindível para que seja analisado se as ações desenvolvidas pelos inspetores estão sendo realizadas de acordo com o proposto no plano de formação. Pretende-se que esse monitoramento seja feito de forma integrada ao coordenador da inspeção, que tem como função acompanhar o trabalho desenvolvido pelos inspetores junto às escolas. Essa forma de acompanhamento visa a refletir junto aos inspetores sobre a necessidade de (re)planejamento das ações, caso o foco das orientações às escolas ainda seja nas questões administrativas. O que vai demonstrar a mudança de práticas e posturas desses profissionais junto às escolas será o efetivo acompanhamento e registros das orientações nas questões relacionadas ao processo de ensino aprendizagem.

Os plantões semanais também servirão para indicar ações de melhoria no processo de formação, tendo em vista que é o momento em que os inspetores refletem junto aos pares sobre as dificuldades encontradas na realização das ações propostas. Propõe-se, ainda, ao final da formação, realizar nova pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de questionários, com o objetivo de verificar se o programa de formação propiciou aos inspetores a adoção de novas posturas no acompanhamento das ações desenvolvidas nas instituições de ensino.

3.7 Considerações Finais

Nessas considerações finais, não se pretende encerrar o debate sobre a liderança pedagógica do inspetor escolar. Uma reflexão sobre a importância dessa liderança parte da constatação de que esse ator tem entre suas atribuições assegurar que as unidades escolares prestem serviços educacionais de qualidade, traduzidos pelo Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo como sendo de maior assistência aos alunos que apresentam baixo desempenho escolar.

A intenção desse trabalho foi refletir sobre a atuação do inspetor nas questões pedagógicas reconhecidas como relevantes para que as políticas educacionais sejam implementadas nas instituições de ensino de forma a melhorar a qualidade do ensino

oferecido. Para isso, analisamos essa atuação a partir da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo, que define como eixo central do trabalho do inspetor a gestão pedagógica.

Foi possível perceber que são inúmeras e complexas as atribuições desses profissionais, pois os mesmos têm como responsabilidade garantir que as ações administrativas, financeiras e pedagógicas desenvolvidas no interior das escolas sejam articuladas entre si em prol de um objetivo maior que é a aprendizagem dos alunos. Heloisa Lück defende que uma ação pode ter a natureza pedagógica quando tem por objetivo promover aprendizagens. Mas ela se torna intencional na medida em que

[...] há uma ação consciente, orientada por uma intenção clara, inspirada por finalidades elevadas de formação do ser humano como cidadão e, por conseguinte, orientada por valores cuja realização se assenta sobre saberes profissionais sólidos e ações competentes (LÜCK, 2009 p. 98).

Para que o inspetor possa contribuir na formação integral dos alunos, assegurando-lhes sucesso em seu percurso escolar, há necessidade de reconstrução nos saberes e fazeres desses profissionais, que têm como desafio os múltiplos olhares sobre a escola como um todo. Um dos desafios que se impõem ao inspetor escolar na atualidade está em romper práticas enraizadas, que se faziam necessárias em contextos anteriores às políticas ora implementadas.

Face a isso, consideramos ser a formação continuada uma importante estratégia de colaboração para o exercício de reflexão crítica sobre as práticas educativas do inspetor, possibilitando a construção permanente de uma identidade pessoal e profissional, sob a perspectiva de uma cultura educacional cada vez mais voltada para a melhoria do ensino oferecido. Espera-se que concluída a formação, o inspetor seja capaz de acompanhar as práticas pedagógicas desenvolvidas no contexto escolar de forma mais efetiva, visto que a melhoria do ensino perpassa por práticas que levem os alunos ao sucesso escolar por meio de uma aprendizagem efetiva e significativa.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, José Márcio de. **Vade-Mécum do Profissional de Educação Básica**. Legislação e Normas, Direitos e Deveres. Sistema Estadual de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: Editora Lâncer, 2005.

_____. **Informativo MAI de Ensino do Estado de Minas Gerais** Belo Horizonte: Editora Lâncer, 1983.

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

BARBOSA, Maria Rita Leal da Silveira. **Inspeção escolar: um olhar crítico**. Uberlândia: Belo Horizonte: Gráfica Composer Editora Ltda., 2008.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional** – Lei nº. 4.024 de 1961.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional** – Lei nº. 5.692 de 1971.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional** – Lei nº. 9.394 de 1996.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papirus, 2001.

FINOTO, Denise. **O trabalho do inspetor escolar em Minas Gerais**. Revista Virtual Partes. Janeiro de 2010. Disponível em: <http://www.partes.com.br/educacao/inspetorescolar.asp>. Acesso em 15 ago. 2012.

GÜNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário**. Laboratório de Psicologia Ambiental. Série: Planejamento de Pesquisa em Ciência Social, nº1, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2003.

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

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília, 2000. Disponível em: www.crmariocovas.sp.gov.br/dir_a.php?t=02. Acesso em 26 maio 2013

MCKINSEY & COMPANY. **Relatório do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP): alfabetização no tempo certo**. Minas Gerais, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2010.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Coleção Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização**: Caderno 1: Ciclo Inicial de Alfabetização. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Educação. Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita. Belo Horizonte, 2003.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Ensino Fundamental de Nove anos**: Em busca do sucesso escolar. Belo Horizonte: SEE/MG, 2009.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Guia de Reorganização e Implementação do Plano de Intervenção Pedagógica 2008**. Minas Gerais, 2008.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Guia Do Diretor Escolar SEE – MG. Instrumento didático destinado a orientação e suporte do trabalho do Diretor Escolar**. Belo Horizonte, 2010.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Manual de Orientação aos Técnicos e Inspectores das Superintendências Regionais**. Minas Gerais, 2007.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **O Programa de Intervenção Pedagógica: Alfabetização no Tempo Certo**. Relatório síntese do Programa 2006 a 2009. Belo Horizonte: SEE/MG, 2010.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **PROALFA**: Boletim Pedagógico – 2007 Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd. Juiz de Fora, 2007.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Toda Escola Pode Fazer a Diferença: Acompanhamento e Avaliação**. Manual de orientação aos Técnicos e Inspectores Escolares das Superintendências Regionais de Ensino. Belo Horizonte: SEE/MG, 2008.

MENESES, João Gualberto de Carvalho. **Princípios e Métodos de Inspeção Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1977.

POLON, Thelma Lucia P. **Perfis de Liderança e seus reflexos na gestão escolar**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/.../GT14-965%20int.pdf. Acesso em mar. 2013.

SANTOS, José Alcides Figueiredo. **Introdução a Análise de Dados**. Juiz de Fora, 2010. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/pdf>. Acesso em 05 maio 2013.

TARDIF, Maurice. **Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários: elementos para uma epistemologia da prática profissional dos professores e suas**

conseqüências em relação à formação para o magistério. Disponível em:

te
Acesso em: mai. 2013

VEIGA, Robson Antônio dos Reis. **Inspeção Escolar: aspectos históricos, contribuições e sua relação com o desenvolvimento da educação.** Uberlândia, 2011.

Disponível e

Acesso

em: 12 de abril 2013.

WEISS, Carol. **Evaluation.** Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998. (Tradução fornecida por PPGP/UFJF).

ANEXOS

Anexo I

Roteiro de entrevista semi-estruturada – Gestor estadual

Data: 10/11/2012

Ator: Professora Maria das Graças Bittencourt, diretora da Superintendência da Educação Infantil e Ensino Fundamental, responsável pelo Programa no Órgão Central.

Objetivos: verificar o propósito da SEE/MG ao estabelecer o trabalho em dupla de inspetores e analistas para o acompanhamento das ações desenvolvidas pelas escolas na implementação do PIP; delimitar a atuação pedagógica da inspetora a partir do olhar da SEE/MG.

Questão 1 - Qual o papel do inspetor escolar no Programa de Intervenção Pedagógica – Alfabetização no Tempo Certo?

Questão 2 - Quais as expectativas dos gestores estaduais em relação à atuação do inspetor escolar junto aos analistas no acompanhamento das ações desenvolvidas nas escolas?

Questão 3 - De que forma a gestão pedagógica do inspetor escolar pode contribuir na elevação dos índices de melhoria dos resultados da escola?

Questão 4 - A Resolução nº 457/2009, que define as atribuições do inspetor escolar, deixa claras as várias atribuições na dimensão administrativa do trabalho desse profissional, mas não descreve atribuições de dimensão pedagógica do inspetor. Há uma contradição entre as atribuições da inspeção definidas pela citada resolução e as atribuições definidas a partir da implementação do PIP/ATC?

Questão 5 - Haveria necessidade de mudanças e/ou adequações nas atribuições dos inspetores escolares para que os mesmos se dedicassem mais à dimensão pedagógica de sua atuação? Caso a resposta seja afirmativa, quais seriam estas mudanças?

Questão 6- Que outra informação gostaria de acrescentar a respeito do tema dessa entrevista?

Anexo II

Questionário – Inspetores

Caro respondente, este questionário 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 informações para entender de que forma acontece a atuação do inspetor escolar no Programa de Intervenção Pedagógica - Alfabetização no Tempo Certo –PIP/ATC, política pública implementada no estado de Minas Gerais em 2007.

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

Contamos com a sua colaboração!

Qual a data do seu nascimento?

		/			/				
D	D		M	M		A	A	A	A

- 1- Há quanto tempo você atua no serviço de inspeção escolar?
 - () Menos de dois anos.
 - () De dois a cinco anos.
 - () Cinco a dez anos.
 - () Mais de dez anos.

- 2- Sua formação acadêmica é:
 - () Pedagogia acrescida de curso de pós-graduação “latu sensu” com especialização em inspeção escolar.
 - () Licenciatura plena acrescida de curso de pós-graduação “latu sensu” com especialização em inspeção escolar.

- 3- Você participou de cursos de formação continuada, cujos temas são necessários ao desenvolvimento de seu trabalho, promovidos pela SEE nos últimos cinco anos?
 - () Sim.
 - () Não.

Se sim, quantas vezes? _____

- 4- Em qual dimensão de sua atuação você gasta mais tempo quando está na escola?
- () Dimensão administrativa.
- () Dimensão financeira.
- () Dimensão pedagógica.
- 5- A atuação pedagógica do inspetor escolar tornou-se mais efetiva com a implementação do PIP/ATC.
- () Concordo totalmente.
- () Concordo.
- () Discordo.
- () Discordo totalmente.
- 6- Com que frequência você utiliza os materiais elaborados pela SEE em seu planejamento?

Materiais	Sempre	Às vezes	Nunca
Manual de orientação aos técnicos e inspetores escolares das Superintendências Regionais de Ensino (2008).			
Roteiro para análise, pelos analistas e inspetores escolares, dos Planos de Intervenção Pedagógica elaborados pelas escolas (2008).			
Cadernos de boas práticas dos inspetores escolares na área da gestão pedagógica (2010).			
Resolução CEE nº 457/2009 que dispõe sobre as atribuições do inspetor escolar.			
Decretos, Resoluções, ofícios entre outros que dispõe sobre aspectos administrativos da escola.			

07- Você considera que as atribuições do inspetor escolar antes do PIP eram melhor delineadas pela SEE?

- () Sim. () Não. () Não sei responder.

08- Na sua opinião, o inspetor escolar, ao exercer a liderança pedagógica, pode contribuir para a melhoria dos resultados educacionais?

- () Sim. () Não.

09- Sobre o seu acompanhamento do Plano de Intervenção Pedagógica elaborado pelas escolas atendidas por você, sinalize o grau de concordância das afirmativas abaixo.

	5	4	3	2	1
Foi elaborado a partir de orientações conjuntas (inspetor/analista) após análises dos resultados alcançados pelas escolas.					
Conhece as metas a serem alcançadas pelas escolas anualmente e elas estão claramente definidas no PIP.					
Estudou o Plano de intervenção Pedagógica elaborados pelas escolas e discutiu com os colegas analistas as formas de acompanhar a execução do mesmo.					
Incentiva o professor a promover atividades diferenciadas aos alunos com maiores dificuldades.					
Avalia periodicamente juntamente com o analista as ações desenvolvidas pelas escolas, sugerindo intervenções pedagógicas à equipe escolar atendida.					
Em suas visitas às salas de aula, acompanha o processo pedagógico desenvolvido pela escola.					

10 - Com que frequência você visita as escolas consideradas estratégicas **para acompanhar a execução das ações propostas no plano de ação?**

- () De quatro a seis vezes no mês.
 () Quatro vezes ao mês.
 () Duas vezes ao mês.
 () Outro. Qual? Especifique: _____.

11 - Para você, o principal objetivo da inspeção é:

- () Refletir junto às escolas sobre seus resultados e orientar ações pedagógicas com vistas à melhoria dos resultados.
 () Discutir as políticas públicas junto aos gestores e comunidade escolar.
 () Assegurar o cumprimento da legislação vigente.
 () Promover espaços para discussões relacionadas à criatividade e autonomia das escolas.

12 - Gostaríamos de saber sua opinião sobre a responsabilidade dos inspetores e analistas no acompanhamento das ações a serem desenvolvidas em relação ao acompanhamento pedagógico às escolas.

	Inspetor	Analista	Inspetor/ Analista	Não sei
Acompanhar os resultados bimestrais, frequência dos alunos, apoiando e orientando a gestão escolar sobre as medidas saneadoras dos problemas verificados.				
Trabalhar com os professores no sentido de melhorar sua prática de ensino.				
Planejar e executar junto às escolas estratégias de intervenção para melhorar os resultados dos alunos.				
Participar de reuniões pedagógicas da escola, como por exemplo, o módulo II.				
Orientar e verificar a utilização dos materiais de apoio na sala de aula produzidos pela SEE.				
Verificar os registros das atas de conselho de classe.				
Diagnosticar e avaliar o desempenho da escola nas avaliações externas.				
Planejar e executar reuniões, encontros e cursos para atender as necessidades evidenciadas de orientações aos professores, pedagogos e diretores.				

13 - A SRE promove adequadamente estudos necessários para o planejamento de forma a garantir que inspetores possam atuar com foco pedagógico em todas as ações que desenvolvem junto aos gestores escolares.

- () Concordo totalmente.
 () Concordo.
 () Discordo.
 () Discordo totalmente.

14 - O inspetor escolar ainda tem suas ações focadas na dimensão administrativa por se sentir responsabilizado na orientação, implementação e monitoramento da aplicação das normas, e portanto, realiza ações de apuração do cumprimento das instruções normativas nas escolas.

Concordo totalmente.

Concordo.

Discordo.

Discordo totalmente.

15 - Em relação à sua atuação pedagógica pedagógica junto às escolas, sinalise o grau de concordância em relação às afirmativas (4 - concordo muito; 3 – concordo; 2 - concordo pouco; 1- não concordo).

Não acontece da forma como deveria porque o inspetor é responsabilizado pela SEE administrativamente quando há má gerência dos diretores nas questões administrativas e má aplicabilidade dos recursos financeiros. ()

Não há como dedicar-se à gestão pedagógica, tendo em vista o número de escolas atendidas por cada inspetor e suas complexidades. ()

As demandas administrativas como apuração de denúncias, verificação e avaliação das condições de funcionamento dos estabelecimentos de ensino impedem que o inspetor tenha um trabalho mais efetivo na gestão pedagógica. ()

Há na SRE profissionais que tem como principal atribuição o acompanhamento das práticas pedagógicas desenvolvidas na escola. ()

A falta de delimitação por parte das legislações que tratam das atribuições dos inspetores sobre as ações pedagógicas a serem desenvolvidas contribui para um menor desempenho nessa dimensão. ()

A não atuação pedagógica junto às escolas deve-se ao fato do pouco conhecimento por parte do inspetor das questões relacionadas às práticas pedagógicas desenvolvidas na escola. ()

Obrigada pela colaboração!

ANEXO 3: GUIA DE PLANEJAMENTO DA INTERVENÇÃO

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS SUPERINTENDÊNCIA
REGIONAL DE ENSINO DE GOVERNADOR VALADARES
SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR

DIRETRIZES NORTEADORAS DO TRABALHO DO INSPETOR ESCOLAR



Fonte: Imagem Google

Julho de 2013

Prezado Inspetor Escolar

Desde a década de 1980, é requerido pelo Sistema Estadual de Ensino de Minas, através do Parecer do Conselho Estadual de Ensino- CEE nº 794/83, um novo tipo de inspeção escolar, que deve ser exercida pelo “inspetor educador” capaz de rever e renovar sua prática diária, tendo em vista a melhoria da qualidade do ensino. Sabemos que o trabalho do inspetor é complexo e cheio desafios, o que demanda competências técnicas e pedagógicas no desempenho de suas atribuições, que não se restringem a uma ou outra dimensão desenvolvida no interior das escolas, mas residem também no acompanhamento, avaliação e orientação em todas as dimensões das práticas escolares.

O Programa de Intervenção Pedagógica visa a garantir que todas as crianças tenham sucesso em seu percurso escolar e, para isso, estabelece que todos os envolvidos no processo educacional tenham como eixo norteador de sua prática a gestão pedagógica. Nessa perspectiva, apresentamos as Diretrizes Norteadoras do Trabalho do Inspetor Escolar, com o objetivo de contribuir para que, ao planejar seu trabalho, os inspetores vislumbrem possibilidades de ações articuladas em prol da melhoria do ensino. As diretrizes consistem em um documento contendo as principais atribuições do Inspetor Escolar presentes na Resolução CEE nº 457/2009 articuladas às ações pedagógicas presentes no Manual de Orientação aos Técnicos e Inspectores Escolares (2007) e Caderno de Boas práticas dos Inspectores Escolares (2010).

Este documento contém duas partes, uma com as atribuições definidas pela Secretaria e pelo Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais no que tange a inspeção regular²⁰ e outra contendo essas atribuições com propostas de ações práticas de forma articuladas. Esperamos que essas diretrizes possam orientar o seu planejamento de forma a colaborar para uma prática consoante com a política educacional atual.

²⁰Entende-se por inspeção regular a que se inclui, ordinariamente, no plano de trabalho do inspetor ou equipe de inspetores. (Resolução CEE457/2009).

1. AS ATRIBUIÇÕES DO INSPETOR ESCOLAR NAS TRÊS DIMENSÕES: ADMINISTRATIVA, FINANCEIRA E PEDAGÓGICA.

As atribuições dos inspetores escolares estão dispostas nos diversos documentos elaborados pelo Sistema Estadual de Educação de Minas Gerais. Ora se apresentam em forma de Lei e Resolução, ora em forma de Manual e Caderno de Boas Práticas. Para melhor compreendê-las, faremos um recorte desses documentos no que tange às atribuições desses profissionais.

1.1 Atribuições do inspetor escolar presentes na lei 15.293/2004 que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Servidores da Educação Básica do estado de Minas Gerais:

[...] exercer a inspeção escolar, que compreende:

a) orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;

[...]

c) garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;

d) responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE;

6.15. exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.

1.2 Atribuições presentes no Manual de Orientação aos Técnicos e Inspectores Escolares das Superintendências Regionais de Ensino,²¹ elaborado em 2007:

1- Orientar e acompanhar o trabalho das escolas estaduais como um todo, com foco no processo pedagógico e no desempenho escolar dos alunos;

2 - Orientar a elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar sua execução nas escolas estaduais;

²¹ Essas atribuições estão dispostas no referido documento como sendo **responsabilidades comuns** aos Técnicos e Inspectores escolares (grifo presente no documento).

- 3 - Orientar e verificar a utilização dos materiais didático-pedagógicos de apoio na sala de aula enviados pela SEE às escolas;
- 4 - Orientar e acompanhar projetos da SEE em execução nas escolas estaduais;
- 5 - Atuar em conjunto com a equipe da escola estadual no desenvolvimento do processo pedagógico com vistas à melhoria do desempenho dos alunos e, conseqüentemente, garantir o cumprimento das metas acordadas;
- 6 - Avaliar o desempenho das escolas estaduais dentro dos critérios gerais estabelecidos, analisando os resultados das avaliações externas do PROALFA e PROEB;
- 7- Assessorar e orientar as Secretarias Municipais de Educação na gestão pedagógica das escolas municipais.

Atribuições presentes na Resolução do Conselho Estadual de Educação - Resolução CEE nº457/2009, que dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais:

[...] A inspeção regular deverá compreender, pelo menos, os seguintes aspectos:

I - conhecimento da situação do estabelecimento quanto a:

- a - cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação, quando for o caso;
- b - observância das diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino, construção e implementação da proposta pedagógica, cumprimento do regimento escolar e resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos;
- c - regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos;
- d - situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente;
- e - situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino;
- f - regularidade da escrituração escolar;
- g - cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica e escolas oficiais;
- h - funcionamento da caixa escolar;

II - orientação à Escola, especialmente quando demonstrar dificuldades, falhas ou omissões;

III - adoção e determinação de medidas destinadas à solução de conflitos ou ao saneamento de irregularidades apuradas na instituição escolar;

IV - suspensão "ad referendum" do órgão superior, de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou normativas;

V - indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou corretivas cabíveis;

VI - responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as instituições escolares, entre os órgãos regionais e o órgão central da SEE.

1.2 Atribuições constantes do Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais, parte II - Caderno de Boas Práticas dos Inspectores Escolares na área da Gestão Pedagógica²²:

- 1- Ter postura ética no trabalho.
- 2- Conhecer a legislação relativa à Educação.
- 3- Adaptar-se aos diferentes interlocutores com os quais dialoga
- 4- Manter contato constante com os colegas.
- 5- Participar de encontros para estudos com toda a Equipe Pedagógica da SRE.
- 6- Buscar autoaperfeiçoamento e melhoria do ambiente na SRE.
- 7- Desempenhar, na gestão pedagógica, o papel de parceiro e orientador da escola, buscando estabelecer uma relação de confiança;
- 8- Promover e participar de estudo da legislação com as equipes das escolas;
- 9- Orientar e acompanhar o planejamento e a implementação do trabalho das escolas;
- 10- Estimular as escolas a refletir sobre seus resultados e sobre ações para atingir as metas;
- 11- Conhecer e analisar, junto com a equipe da escola, os resultados das avaliações externas;
- 12- Conhecer o perfil do quadro de pessoal das escolas, sobretudo da equipe pedagógica;
- 13- Orientar e acompanhar os projetos da SEE em execução nas escolas estaduais;
- 14- Orientar e acompanhar o trabalho nas escolas como um todo;
- 15- Conhecer o Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar a sua execução;
- 16- Avaliar o desempenho da escola;
- 17- Assessorar e orientar as Secretarias Municipais de Educação na gestão pedagógica das escolas.

1.5 Atribuições presente na Resolução SEE N° 2.245, de 28 de dezembro de 2012 que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino:

Art. 31- O processo de prestação de contas será instruído com os seguintes documentos:

[...]

²²A SEE/MG não define as ações como atribuições, mas sim orientações para o desenvolvimento das atribuições referentes às atribuições voltadas para a gestão pedagógica (Minas Gerais, 2010).

c) relatório de execução física e financeira do projeto, assinado pelo presidente da caixa escolar e inspetor escolar e ratificado pelo ordenador de despesas [...]

O cumprimento dessas e outras atribuições pressupõem um planejamento de ações articuladas entre si, visto que no assessoramento às escolas o inspetor deve garantir que as escolas desenvolvam suas atividades com o objetivo de melhorar o ensino, assegurando aos alunos o sucesso em sua trajetória escolar.

2. AS DIRETRIZES DO TRABALHO DO INSPETOR: A GESTÃO PEDAGÓGICA COMO EIXO NORTEADOR

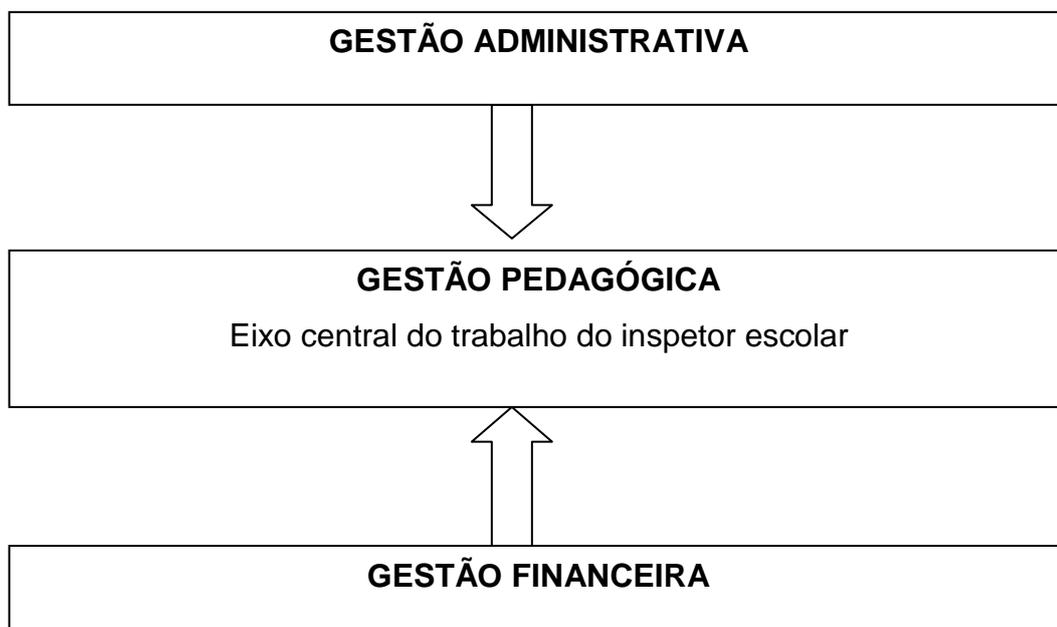
Este documento tem como objetivo colaborar para que os inspetores escolares ao planejarem as ações de acompanhamento às escolas vislumbrem possibilidades de ações pedagógicas nas atividades consideradas de natureza administrativa, na complexa tarefa assegurar a organização e funcionamento global das unidades de ensino. O eixo pedagógico volta-se para as questões relacionadas para o processo ensino aprendizagem. A SEE orienta que todas as formas de gestão devem direcionar para o objetivo primordial da escola, que é o ensinar e o aprender. Destaca ainda que:

Dar foco à Gestão Pedagógica é a exigência primordial da Escola que queremos hoje: tempo de avaliação externa, de constatação do desempenho do aluno e da Escola, de definição e de pactuação de metas, de Plano de Intervenção Pedagógica, de padrões básicos de ensino e de aprendizagem (MINAS GERAIS, 2008, p.15).

Nesse sentido, romper com práticas de meramente burocráticas torna-se necessário, visto que uma das atribuições dos inspetores é promover o fortalecimento da gestão pedagógica de toda equipe escolar, em especial os gestores, que são os principais articuladores de todas as atividades desenvolvidas nas unidades de ensino (MINAS GERAIS, 2008).

A resolução CEE nº 457/2009 prevê que a inspeção escolar deve promover a correção e realimentação das ações desenvolvidas nas unidades escolares, tendo em vista a melhoria da educação. Na crença de essa melhoria pode ser assegurada na medida em que os inspetores tenha como eixo central a liderança pedagógica, as diretrizes foram elaboradas conforme mostra a figura 1.

Figura 1: As dimensões da atuação do inspetor.



FONTE: Elaboração própria conforme orientações da SEE/MG.

As diretrizes ora propostas reúnem as funções pedagógicas, administrativas e financeiras, definidas pelo sistema, visto que sua atuação deve estar voltada para o funcionamento global da escola. Têm como objetivo apontar uma nova linha de ação a qual possa contribuir para que os inspetores exerçam suas atribuições voltadas para as questões relacionadas aos fins pedagógicos da escola, que é garantir a aprendizagem dos alunos. As funções administrativas e financeiras se configuram como ações meio para o alcance do objetivo fim da escola.

Ressalta-se, porém, que essa proposta não representa novas atribuições a serem adicionadas às já existentes, mas uma organização para melhor compreensão por parte dos inspetores das diferentes possibilidades de atuação no desenvolvimento de seu trabalho que abarca múltiplas e complexas situações que acontecem no interior das escolas. Cabe ao órgão central a competência de definir as atribuições dos servidores em geral. O problema é que a definição das atribuições dos inspetores foi feita a partir de vários documentos. Em entrevista realizada com a gestora estadual do PIP em 19 de novembro de 2012, a mesma afirma que:

Talvez a Resolução CEE nº 457/2009 não tenha descrito de forma clara as ações pedagógicas, mas a gestão pedagógica do inspetor se faz presente. Seria interessante especificar melhor essa atuação, visto que a resolução descreve muito bem a gestão administrativa, mas as ações pedagógicas constam em outros documentos elaborados pela SEE.

Essa necessidade também foi demonstrada na pesquisa realizada junto aos inspetores, que responderam não utilizar Manual elaborado pela secretaria que descreve as ações a serem desenvolvidas por esses atores no exercício da gestão pedagógica junto às escolas. Nesse sentido é que se propõe a organização dessas funções em um único documento, elaborada a partir dos já existentes conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - Organização das atribuições dos inspetores a partir das legislações e/ ou orientações da SEE



FONTE: Figura elaborada pela autora.

Para cumprir com os objetivos propostos, as diretrizes foram distribuídas em três momentos:

- 1- As atribuições administrativas, que envolvem as questões relacionadas à regularidade e funcionamento da escola.
- 2- As atribuições financeiras, que envolvem o acompanhamento dos recursos recebidos e sua aplicabilidade.
- 3- As atribuições pedagógicas que envolvem as práticas pedagógicas desenvolvidas no contexto escolar.

3.1.1 As atribuições Administrativas e sua articulação com ações pedagógicas.

Para acompanhar e orientar escolas nas questões relacionadas à gestão administrativa, o inspetor deve, no contexto atual, entendê-las como ações necessárias ao desenvolvimento da

gestão pedagógica, visto que a última diz respeito à formação do aluno e, portanto, não há como as ações serem executadas de forma meramente burocrática. O quadro 10 apresenta a articulação entre as ações para cumprimento das atribuições administrativas.

Quadro 1 –As atribuições administrativas articuladas à gestão pedagógica.

1 - Conhecer a regularidade legal de funcionamento das escolas estaduais, situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o estabelecimento de ensino verificando os atos autorizativos para secretariar e lecionar nos casos em que não há funcionários habilitados para atendimento da demanda. - Orientar os diretores e secretários quanto à vida funcional dos servidores para garantir-lhes os direitos estabelecido nas legislações. - Orientar secretários e assistentes quanto a: atos autorizativos da escola; autorização para secretariar; habilitações dos servidores; autorizações para lecionar; 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar o desempenho dos profissionais que ali atuam. - Zelar para que as ações do pessoal administrativo sejam em prol do melhor atendimento à comunidade atendida. - Realizar capacitações para os profissionais da Escola cujo assunto seja a legislação vigente, com foco na gestão pedagógica.
2 - Conhecimento da situação do estabelecimento quanto a sua organização curricular.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Analisar as Matrizes Curriculares conforme o nível e a modalidade de ensino oferecido, observando a carga horária e componente curricular à luz das legislações vigentes. - Analisar e aprovar o Quadro de Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as atividades e ações implementadas nas escolas. - Analisar os resultados das avaliações internas com o especialista da Escola, para manter o foco no desempenho dos alunos e no desenvolvimento

<p>necessário ao desenvolvimento do currículo elaborado pela escola, observando os quantitativos estabelecidos na legislação vigente.</p> <p>- Orientar a equipe gestora quanto ao preenchimento dos Diários de Classe, observando as matrizes curriculares e calendário escolar aprovado pela comunidade escolar.</p>	<p>do Processo Pedagógico.</p> <p>- Verificar os diários de classe, orientando quanto aos ajustes necessários ao bom andamento do processo de ensino aprendizagem.</p> <p>- Visitar as escolas, participar de reuniões e eventos, visitar salas de aula, acompanhar o processo pedagógico, aproveitando a convivência para conhecer a escola e o trabalho ali realizado.</p>
<p>3 - Cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica em escolas oficiais.</p>	
<p>Ações administrativas</p>	<p>Ações pedagógicas</p>
<p>- Promover e participar junto aos gestores escolares de estudo das legislações nacionais e estaduais que normatizam a obrigatoriedade e gratuidade da educação básica.</p> <p>- Acompanhar o cumprimento dos dispostos nas legislações sobre a proibição de taxas em geral.</p> <p>- Divulgação da legislação pertinente ao assunto a toda comunidade escolar.</p>	<p>- Discutir as questões relacionadas à proibição de cobrança de taxas com todos os servidores da escola, bem como estratégias que garantam a maior frequência escolar dos alunos.</p> <p>- Orientar os gestores a promoverem reuniões com toda a comunidade escolar para esclarecimento quanto a gratuidade do ensino oferecido.</p> <p>- Favorecer e fortalecer, nas unidades escolares, encontros com cada segmento de forma sistematizada para realização de oficinas para melhor compreensão das legislações.</p>
<p>4 - Verificar a regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos.</p>	
<p>Ações administrativas</p>	<p>Ações pedagógicas</p>
<p>- Acompanhar e orientar quanto ao cadastramento escolar.</p> <p>- Orientar e verificar a organização do</p>	<p>- Visitar a escola em todos os turnos de funcionamento, inclusive no Noturno.</p> <p>- Buscar soluções em conjunto para os problemas e</p>

<p>Arquivo Escolar, assegurando a autenticidade e fidedignidade da escrituração de documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar e fazer uso das informações disponíveis no SIMADE (Sistema Mineiro da administração escolar), validando e/ou orientando as escolas quanto a fidedignidade das mesmas. - Analisar e acompanhar as ações previstas nos calendários escolares, garantindo ao aluno a carga horária mínima estabelecida na LDB. 	<p>desafios encontrados nas escolas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envolver a todos da escola, inclusive o Colegiado Escolar, na solução dos problemas garantindo a implementação das ações acordadas. - Visitar as escolas, participar de reuniões e eventos, visitar salas de aula, acompanhar o processo pedagógico, aproveitando a convivência para conhecer a escola e o trabalho aí realizado. - Informar-se sobre a escola, analisando os registros escolares e trocando informações com os colegas Analistas. - Intervir junto ao Professor, em ação conjunta, nas situações especiais e quando solicitado pelo Especialista.
--	--

FONTE: Elaboração própria a partir da Resolução CEE 457/2009 e Caderno de Boas Práticas.

O olhar pedagógico no acompanhamento das questões administrativas não retira dos inspetores escolares a competência de zelar pela correta aplicação das legislações no âmbito escolar. O olhar pedagógico permite que esses profissionais possam articular suas ações de forma a colaborar para a melhoria do processo pedagógico, exigindo uma contínua articulação entre o modo de pensar e de acompanhar o trabalho educacional, visto que as ações administrativas devem ser ações meio para o desenvolvimento do projeto pedagógico da escola (LÜCK, 2009). Ainda, segundo a autora, a gestão administrativa ganha perspectivas dinâmicas e pedagógicas na medida em que envolve processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros na realização do processo educacional.

De acordo com a análise documental dos termos de visita do inspetor escolar, entendemos que as ações administrativas desempenhadas por esses profissionais no acompanhamento às escolas não estão todas dispostas no quadro 6, visto que sua atribuição nessa gestão torna-se muito abrangente quando lhe é delegada a responsabilidade de prestar “orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e garantir a regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos” (AGUIAR, 2005, p. 125). Sendo a escola um ambiente vivo e complexo, essas diretrizes poderão apontar caminhos para as demandas apresentadas em cada unidade escolar.

3.1.2 As atribuições na gestão Financeira

Os recursos financeiros destinados às escolas devem convergir para a aprendizagem do aluno. O quadro 2 apresenta as atividades a serem desenvolvidas relacionadas nesta gestão articulada à gestão pedagógica

Quadro 2 – A articulação das ações administrativas e pedagógicas no desempenho das atribuições financeiras

1 - Situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<ul style="list-style-type: none"> - Visitar todas as dependências físicas da escolar. - Orientar a gestão quanto à solicitação de recursos financeiros para a execução de pequenos reparos na rede física. - Comunicar ao setor de patrimônio/rede física da SRE sobre as possíveis irregularidades encontradas nos prédios escolares para as devidas providências. - Orientar a direção escolar quanto ao bom uso dos recursos disponíveis (água, luz, telefone), conservação do patrimônio público, cumprimento das rotinas de limpeza e zelo pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar a direção e especialistas quanto à elaboração de ações de integração escola comunidade, com o objetivo de promover a participação de todos no processo escolar. - Oportunizar à comunidade escolar refletir sobre o ambiente escolar conservar-se limpo e em perfeitas condições de funcionamento para cumprir sua função de ensinar e possibilitar aprender. - Observar as atividades ou posturas praticadas dentro da escola, e sempre que necessário intervir, aplicando medidas saneadoras com o objetivo de garantir que os espaços escolares sejam utilizados de forma a promover a aprendizagem dos alunos. - Observar a adequação entre o espaço físico e a execução do PPP. - Orientar a gestão da escola e especialistas quanto à utilização do mobiliário e equipamentos pelo corpo docente e discente no processo de ensino aprendizagem.

Continuação do **Quadro 2** –A articulação das ações administrativas e financeiras no desempenho das atribuições financeiras

2 - Conhecimento do funcionamento da caixa escolar.	
Ações administrativas	Ações pedagógicas
<p>- Estudo das legislações referentes à utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às escolas.</p> <p>- Orientar os membros do colegiado escolar e do conselho fiscal quanto à responsabilidade de cada órgão na execução do projeto, no controle financeiro e na elaboração da prestação de contas dos recursos transferidos por intermédio de termos de compromisso pela SEE.</p> <p>- Verificar se os membros que compõem o colegiado e o conselho fiscal estão de acordo com o que define a legislação.</p> <p>- Reunir-se sempre que necessário com a comunidade escolar, promovendo estudos sobre o funcionamento da Caixa Escolar para que a comunidade possa contribuir no acompanhamento da aplicação dos recursos financeiros pela escola.</p> <p>- Verificar e acompanhar a aplicação dos recursos financeiros recebidos e/ou diretamente arrecadados bem como o processo de prestação de contas elaborado pelas escolas, alertando os diretores quanto a observâncias das normas estabelecidas pela SEE.</p> <p>- Solicitar planilha dos termos recebidos contendo valor, vigência e data da entrega do processo de prestação de contas para melhor acompanhamento dos recursos financeiros recebidos pela escola.</p> <p>- Solicitar aos diretores a apresentação de documento fiscal de todo material e equipamentos adquiridos pela escola, bem como constatar a existência ou não do bem adquirido.</p> <p>- Verificar a quantidade e a qualidade da merenda oferecida aos alunos (utensílios utilizados na confecção e consumo), solicitando a reposição quando necessária.</p>	<p>- Visita à sala de aula verificando as condições desse ambiente em relação à limpeza, recursos disponíveis e condições do mobiliário e equipamento disponível para o desenvolvimento das práticas pedagógicas.</p> <p>- Ajudar as escolas a fazer uso correto do material pedagógico, de informática e outros adquiridos pela escola.</p> <p>- Orientar o Diretor da Escola a discutir, com a comunidade escolar, a respeito da aquisição de materiais de consumo necessários ao desenvolvimento de ações voltadas para o bom desempenho escolar dos alunos.</p> <p>- Refletir junto à equipe gestora quanto aos recursos pedagógicos disponíveis e a efetiva utilização desses recursos pelos profissionais da escola em prol da aprendizagem dos alunos.</p>

FONTE: Elaboração própria a partir da Resolução CEE 457/2009; Resolução SEE 2245/2012 e Caderno de Boas Práticas.

A proposta é que o inspetor possa planejar suas ações de forma a promover o acompanhamento das ações relacionadas ao aspecto financeiro, identificando junto aos gestores escolares seu objetivo maior, que é a melhoria da qualidade do ensino ofertado. Seu acompanhamento não se esgota apenas nesse documento. O ideal é que a partir dessa proposta, os inspetores possam buscar outras estratégias de acompanhamento e a partir das reflexões sobre sua ação, contribuir para que de fato os recursos adquiridos sejam utilizados de forma a promover a formação dos alunos.

3.1.3 As atribuições Pedagógicas.

As demandas pedagógicas advindas da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo exigem um serviço de inspeção capaz de assegurar que as escolas elaborem e executem a sua proposta pedagógica tendo como centro de suas atividades o aluno. De acordo com Lück (2009, p. 21), “os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social.”. Essa mudança de concepção exige que ao realizar as tarefas, os inspetores priorizem aquelas que tenham maior relevância na formação do aluno como as questões relacionadas ao currículo, avaliação, metodologias de ensino entre outras.

Direcionar o trabalho para essas e outras questões pedagógicas demanda dos inspetores uma maior apropriação de suas atribuições relacionadas à gestão pedagógica, conforme apresenta o quadro 8. As ações apresentadas no quadro são entendidas pelo sistema como aquelas que, ao serem realizadas pelos inspetores, contribuem para a melhoria dos resultados educacionais.

Quadro 3 - Responsabilidades dos inspetores na área da gestão pedagógica

<p>1 - Orientar e acompanhar o trabalho das escolas estaduais como um todo, com foco no processo pedagógico e no desempenho escolar dos alunos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar soluções em conjunto para os problemas e desafios encontrados nas escolas. • Recomendar à escola a exposição e divulgação de seus resultados e metas, em local de boa visibilidade e fácil acesso para os professores e para a comunidade. • Promover e participar das discussões sobre os resultados da aprendizagem dos alunos, objetivando ajudar e estimular a implementação do PIP na escola. • Tomar iniciativa em busca da melhoria dos resultados pedagógicos da escola, orientando e acompanhando a implementação das ações de intervenção pedagógica, junto ao Especialista e Diretor. • Fazer uma avaliação criteriosa dos trabalhos pedagógicos da escola, orientando e acompanhando as ações para correção dos rumos.
<p>2 - Orientar a elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar sua execução nas escolas estaduais.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a participação da comunidade escolar na reorganização do Plano de Intervenção Pedagógica das escolas no dia D. • Estudar o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) da escola, discutir e acompanhar sua implementação. • Tomar conhecimento do PIP da escola através da análise de documentos, participação em reuniões, entrevistas com o Diretor e Especialista, entre outros. • Discutir com o colega Analista sobre o PIP da escola, analisando e sugerindo intervenções pedagógicas. • Participar, junto à escola, da implementação do PIP, buscando a melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos. • Orientar o Diretor da escola quanto à obrigatoriedade da realização das reuniões de Módulo II, conforme legislação para promover o planejamento coletivo das atividades a serem desenvolvidas junto aos alunos.

Continuação do **Quadro 3** –Responsabilidades dos inspetores na área da gestão pedagógica

<p>3 - Orientar e verificar a utilização dos materiais didático-pedagógicos de apoio na sala de aula enviados pela SEE às escolas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a utilização dos materiais de apoio na sala de aula, como os Cadernos da SEE/CEALE, do Guia do Alfabetizador, CBC e de outros recursos didático-pedagógicos. • Orientar a equipe gestora (especialistas e diretores) quanto à utilização dos guias do diretor e do especialista, para melhor direcionamento das ações desenvolvidas por esses profissionais. • Sugerir aos professores e especialistas que visitem o Centro de Referência Virtual do Professor (CRV) através do site www.educacao.mg.gov.br ⇒ link <i>Centro de Referência do Professor</i>, para manter-se atualizado nas questões relacionadas à sua prática diária e/ou fazer uso das atividades disponíveis.
<p>4 - Orientar e acompanhar projetos da SEE em execução nas escolas estaduais.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os projetos e programas em execução nas escolas. • Participar dos repasses dos encontros de nível Central, buscando também capacitar-se nos temas pedagógicos e nos materiais específicos dos projetos como Escola de Tempo Integral, do PIP e demais Projetos da SEE. • Monitorar a execução dos projetos, em conjunto com o colega Analista, acompanhando-os desde a implementação até a avaliação. • Recomendar à escola quanto ao planejamento das atividades desenvolvidas nos projetos implementados estejam articuladas às necessidades dos alunos. • Fazer uma avaliação criteriosa dos trabalhos pedagógicos da escola, orientando e acompanhando as ações para correção dos rumos.
<p>5 - Atuar em conjunto com a equipe da escola estadual no desenvolvimento do processo pedagógico com vistas à melhoria do desempenho dos alunos e, conseqüentemente, garantir o cumprimento das metas acordadas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar à escola a exposição e divulgação de seus resultados e metas, em local de boa visibilidade e fácil acesso, para os professores e a comunidade. • Incentivar o Diretor da escola a discutir, com a comunidade escolar, os resultados dos alunos nas avaliações externas e participar, conjuntamente, desses eventos de conscientização e de parceria, para o atingimento das metas. • Tomar iniciativa em busca da melhoria dos resultados pedagógicos da escola, orientando e acompanhando a implementação das ações de intervenção pedagógica, junto ao Especialista e Diretor.

Continuação do **Quadro 3** –Responsabilidades dos inspetores na área da gestão pedagógica

<p>6 - Avaliar o desempenho das escolas estaduais dentro dos critérios gerais estabelecidos, analisando os resultados das avaliações externas do Proalfa e Proeb.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Informar-se sobre a escola, o desempenho de seus profissionais e dos alunos, analisando os Boletins do PROALFA e PROEB, os registros escolares e trocando informações com os colegas Analistas. • Discutir os resultados das avaliações externas, primeiramente na SRE, em conjunto com os colegas Analistas. • Discutir estes resultados em reuniões com o Diretor e a equipe da escola, de forma clara, buscando conscientizar e gerar ações para melhoria do processo pedagógico. • Promover e participar das discussões sobre os resultados da aprendizagem dos alunos, objetivando ajudar e estimular a implementação do PIP na escola. • Tomar iniciativa em busca da melhoria dos resultados pedagógicos da escola, orientando e acompanhando a implementação das ações de intervenção pedagógica, junto ao Especialista e Diretor. • Priorizar, para as visitas de orientação e acompanhamento, as escolas com baixo rendimento nas avaliações externas.
<p>7 - Assessorar e orientar as Secretarias Municipais de Educação na gestão pedagógica das escolas municipais.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar as Secretarias Municipais de Educação, orientando quanto ao desenvolvimento do processo pedagógico e quanto aos projetos da SEE/MG desenvolvidos também nas Escolas Municipais. • Realizar capacitações, em conjunto, para as Escolas Estaduais e Municipais. • Visitar e acompanhar Escolas Municipais, em conjunto com a Equipe Pedagógica Municipal, quando solicitado. • Realizar, em conjunto com os colegas Analistas, repasse de orientações, encontros e capacitações para os Especialistas da rede Municipal.

FONTE: Elaborado pela autora a partir do Manual de orientação aos Técnicos e inspetores das Superintendências Regionais de Ensino (2007) e Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais, parte II: boas práticas dos inspetores escolares na área da gestão pedagógica (2010).

Não há como os inspetores desenvolverem a liderança pedagógica junto às escolas sem ter clareza dessas suas atribuições. Observou-se na pesquisa que, na implantação do PIP, essas atribuições não foram bem delineadas, visto que os inspetores têm como norte de sua

atuação a Resolução nº 457/2009 do Conselho Estadual de Minas Gerais. Ao dispor sobre as competências pedagógicas, o mesmo as define como:

Ter conhecimento da situação do estabelecimento quanto à [...] observância das diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino, construção e implementação da proposta pedagógica, cumprimento do regimento escolar e resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos (MINAS GERAIS, 2009, p.1).

Observa-se que essas atribuições estão de colocadas de forma ampla, e, portanto podem promover uma atuação por parte dos inspetores não muito eficaz, no que diz respeito ao processo pedagógico desenvolvido nas escolas. Segundo Augusto (2010):

Ter conhecimento não significa agir, participar, dar sugestões, enfim, orientar, apoiar, propor alternativas às escolas em suas ações, no sentido de alcançar os seus propósitos educacionais, atuando como instituições sociais encarregadas da educação pública. O que significa “ter conhecimento?” Estar informado, saber como é, o que é, o que deve ser feito em relação a alguma coisa. A expressão “Ter conhecimento” não significa uma ação de orientação e apoio, em si, uma atuação preceptora, diagnóstica e interventora (p.92).

Nesse sentido, as diretrizes proporcionam o redimensionamento da prática dos inspetores na medida em que esses profissionais passam a estruturar seus planejamentos tendo claro de que forma podem contribuir para o alcance de bons resultados escolares. Nunca é demais esclarecer que as diretrizes ora propostas visam contribuir para ampliar o diálogo a respeito da nova inspeção requerida pelo sistema após a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diretrizes foram elaboradas a partir da necessidade observada na pesquisa de campo com inspetores, com o objetivo de se constituírem como referencial, ou seja, um documento contendo as atribuições inerentes à função dos inspetores relacionadas aos três eixos de sua atuação. Não se pretendeu com a elaboração dessas diretrizes limitar a atuação desse profissional apenas a essas ações. Ao contrário, percebendo a complexidade de seu trabalho e a visão ampla e abrangente que esse profissional deve ter do cotidiano escolar, buscou-se um meio de nortear as suas ações a partir das demandas das atuais implementações das políticas públicas educacionais, especificamente o Programa de Intervenção Pedagógica.

Referências

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

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. **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. Disponível em: www.sinepe-mg.org.br/downloads_restrito.php. Acesso em: 16 nov. 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2010.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Lei Nº 15.293, de 5 de Agosto de 2004**: Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em: crv.educacao.mg.gov.br/. Acesso em 20 nov. 2012.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução SEE nº 2.245, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Disponível em: crv.educacao.mg.gov.br/. Acesso em 12 abr. 2013.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **Manual de Orientação aos Técnicos e Inspectores das Superintendências Regionais**. Minas Gerais, 2007.