

**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**

LÍDIA RODRIGUES FERREIRA

**A PARTICIPAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROGRAMA DE**  
**INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA: CONTRADIÇÕES E DIFICULDADES**

JUIZ DE FORA

2014

LÍDIA RODRIGUES FERREIRA

**A PARTICIPAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROGRAMA DE  
INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA: CONTRADIÇÕES E DIFICULDADES**

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:** Professor Fernando Tavares Júnior

JUIZ DE FORA

2014

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

FERREIRA, Lídia Rodrigues .  
A PARTICIPAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA : CONTRADIÇÕES E DIFICULDADES / Lídia Rodrigues FERREIRA. -- 2014.  
129 f.

Orientador: Fernando Tavares Júnior  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2014.

1. Inspetor Escolar. 2. Programa de Intervenção Pedagógica.  
3. Políticas Públicas. I. Júnior, Fernando Tavares , orient.  
II. Título.

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

LÍDIA RODRIGUES FERREIRA

### **A PARTICIPAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA: CONTRADIÇÕES E DIFICULDADES**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em 19/12/2014.

---

Professor Fernando Tavares Júnior  
Membro da banca - Orientador

---

Professor Heitor Antônio Gonçalves  
Membro da banca

---

Professor Luiz Flávio Neubert  
Membro da banca

Juiz de Fora, 19 de dezembro de 2014.

Dedico aos meus pais pelo  
permanente incentivo ao estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que nos permite superar limites e obstáculos que consideraríamos impossíveis de superar.

Aos colegas Inspetores que com seu compromisso ético e dedicação ao trabalho influenciaram decisivamente minha vida profissional.

A tantas pessoas que auxiliaram desde o primeiro momento desse Mestrado até sua conclusão e que é impossível nomear individualmente.

Aos profissionais da educação que não deixam de acreditar, sonhar e trabalhar fazendo com que também outros acreditem, sonhem e trabalhem na construção de um mundo melhor.

*O Homem é uma espécie de interseção entre o real e o ideal.*

(Nicolai Hartmann – filósofo alemão)

## **RESUMO**

Esse trabalho tem como objetivo analisar a participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica para entender melhor as dificuldades encontradas e buscar alternativas de ação que contribuam para o trabalho desenvolvido nas escolas. O campo de pesquisa é a Superintendência Regional de Uberaba, onde buscamos conhecer as diferentes perspectivas dos atores envolvidos no programa. Para isso foram feitas entrevistas com os Coordenadores da S.R.E. responsáveis pelo programa e aplicados questionários à equipe que atua nas escolas (Inspetores/Analistas/Professores) e aos profissionais de três escolas (Diretores, Supervisores e Professores). A pesquisa apontou que as dificuldades encontradas para a participação do Inspetor Escolar no programa surgem da diversidade de suas atribuições, da falta de articulação com os Analistas/Professores e da falta de conhecimento e experiência prática em sala de aula de alguns Inspetores. Essas dificuldades têm causas mais profundas sendo reflexo das contradições de um Estado que adota um modelo gerencial, com políticas educacionais que buscam metas e resultados sem abandonar o modelo burocrático, preocupado com o cumprimento das normas e do funcionamento do sistema. Foram também utilizados na pesquisa os documentos oficiais e os sites do governo nos quais estão disponibilizados os dados sobre o assunto. A pesquisa pontua ainda as dificuldades existentes na fase de implementação das políticas públicas e que aparecem no Programa de Intervenção Pedagógica. Apresentamos ao final uma proposta de formação continuada, que envolve Inspetores Escolares e Analistas Educacionais com o objetivo de estudarem juntos, melhorando a integração entre ambos e discutindo formas de ações conjuntas que possam ser desenvolvidas nas escolas, dentro das especificidades de cada função.

**Palavras-chave:** Inspetor Escolar. Programa de Intervenção Pedagógica. Políticas Públicas.

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze the participation of the School Inspector in Pedagogical Intervention Program to better understand the difficulties and seek alternative actions that contribute to the work done in schools. The research field is the Regional Superintendent of Uberaba, where we seek to know the different perspectives of the actors involved in the program. For that interviews were conducted with the Coordinators of SRE responsible for the program and questionnaires to teams working in schools (Inspectors / Analysts / Teachers) and professionals from three schools (Directors , Supervisors and Teachers) . The survey showed that the difficulties encountered in the participation of the School Inspector in the program come from the diversity of its functions, the lack of coordination with reviewed / Teachers and lack of knowledge and practical experience in the classroom of some inspectors. These difficulties have deeper causes being a reflection of the contradictions of a state that adopts a management model with educational policies that seek goals and results without abandoning the bureaucratic model, concerned about compliance with the rules and system operation. Were also used in the study official documents and government sites that are available data on the subject. The survey also points out the difficulties existing in the implementation phase of public policy and appearing in the Educational Intervention Program. We present a proposal at the end of continuing education, which involves School Inspectors and Educational Analysts in order to study together, improving integration between them and discussing ways of joint actions that can be developed in schools, within the specificities of each function.

**Keywords:** School Inspector – Pedagogical Intervention Program - Public Policy

## LISTA DE SIGLAS

ANE – Analista Educacional

ANE/IE – Analista Educacional/Inspetor Escolar

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CEE/MG – Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais

CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação

DIVAE – Divisão de Atendimento Escolar

DIVEP – Divisão Pedagógica

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIP – Programa de Intervenção Pedagógica

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

PIP/CBC – Programa de Intervenção Pedagógica – Implementação dos Conteúdos Básicos Comuns

OCDE - Organização para o Comércio e o Desenvolvimento Econômico

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

SISAP – Sistema de Administração de Pessoal

S.R.E – Superintendência Regional de Ensino

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1.** Evolução dos resultados do Proalfa 2006/2011 – rede estadual.....p. 22
- FIGURA 2.** Evolução do IDEB – anos iniciais do Ensino Fundamental em Minas Gerais.....p. 23
- FIGURA 3.** Proalfa por S.R.E – 3º ano do Ensino Fundamental – rede estadual - 2006 .....p. 23
- FIGURA 4.** Proalfa por S.R.E – 3º ano do Ensino Fundamental – rede estadual - 2006 .....p. 24

## LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1.** Distribuição do atendimento dos anos iniciais do Ensino Fundamental por rede de ensino .....p. 21
- GRÁFICO 2.** Distribuição do atendimento dos anos finais do Ensino Fundamental por rede de ensino .....p. 21
- GRÁFICO 3.** Evolução do Ideb no Ensino Fundamental na rede estadual do município de Uberaba .....p. 26

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1.</b> Atribuições do Inspetor Escolar na Lei 15.293/2004 .....	35
<b>QUADRO 2.</b> Atuação do Inspetor Escolar nas diversas redes de ensino .....	36
<b>QUADRO 3.</b> Atividades dos Técnicos e Inspectores Escolares do PIP nas escolas ..	36
<b>QUADRO 4.</b> A Inspeção Escolar no Parecer CEE 794/83 .....	44
<b>QUADRO 5.</b> Funções da Inspeção Escolar no Parecer CEE 794/83.....	45
<b>QUADRO 6.</b> Atribuições do Inspetor Escolar na Resolução CEE nº 457/2009.....	46
<b>QUADRO 7.</b> Aspectos a serem observados nas escolas pelo Inspetor Escolar .....	47
<b>QUADRO 8.</b> Inspeção Especial na Resolução CEE nº 457/2009 .....	48
<b>QUADRO 9.</b> Dificuldades do PIP segundo os Coordenadores da S.R.E de Uberaba.....	58
<b>QUADRO 10.</b> Acompanhamento das visitas do PIP pelo Inspetor Escolar.....	75
<b>QUADRO 11.</b> Atividades relacionadas ao PIP realizadas pelo Inspetor Escolar nas escolas .....	77
<b>QUADRO 12.</b> Necessidade da participação do Inspetor Escolar no PIP.....	78
<b>QUADRO 13.</b> Dificuldades para o desenvolvimento do PIP na visão dos Inspectores Escolares.....	79
<b>QUADRO 14.</b> O que seria necessário para o PIP funcionar melhor .....	80
<b>QUADRO 15.</b> Participação do Inspetor Escolar no PIP na visão dos Analistas/Professores .....	85
<b>QUADRO 16.</b> Dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do PIP na visão dos Analistas/Professores .....	86
<b>QUADRO 17.</b> Sugestões para melhor funcionamento do PIP .....	88
<b>QUADRO 18.</b> Importância da atuação do Inspetor Escolar na escola para a equipe gestora .....	93
<b>QUADRO 19.</b> Importância da atuação do Inspetor Escolar na escola para os professores.....	94

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1.</b> Resultados do IDEB das escolas estaduais por município no Ensino Fundamental em 2005/2011.....	27
<b>TABELA 2.</b> Resultados das avaliações externas da S.R.E de Uberaba no Ensino Fundamental – 2006/2011.....	28
<b>TABELA 3.</b> Níveis de Proficiência nas avaliações externas .....	29
<b>TABELA 4 -</b> Perfil dos Inspectores Escolares na S.R.E de Uberaba .....	72
<b>TABELA 5 -</b> Perfil dos Analistas/Professores da S.R.E de Uberaba .....	82

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA EM MINAS GERAIS E A PARTICIPAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR</b> .....	16
1.1 O Programa de Intervenção Pedagógica: surgimento e desenvolvimento.....	16
1.2 O PIP e os resultados das avaliações externas em Minas Gerais .....	22
1.3 A atuação do PIP e os resultados das avaliações externas na S.R.E de Uberaba .....	25
1.4 A Equipe do PIP que atua nas escolas: Inspetor Escolar/Analista Educacional/Professor .....	29
1.5 A Participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica	33
1.6 Contradições e dificuldades na participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica .....	37
<b>2 O CICLO DE POLÍTICAS E O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA</b>	53
2.1 Análise das entrevistas com os Coordenadores Regionais do PIP na S.R.E de Uberaba .....	57
2.2 Análise dos questionários aplicados aos Inspetores Escolares .....	71
2.3 Análise dos questionários aplicados aos Analistas/Professores do PIP na S.R.E de Uberaba .....	81
2.4 Análise dos questionários aplicados à Diretores, Supervisores e Professores	88
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL</b> .....	98
3.1 Formação Continuada .....	103
3.4 Cronograma de Atividades .....	107
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	108
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	109
<b>Apêndice 1</b> - Entrevista – Supervisora da Divep e Coordenadora do PIP/ATC .....	115
<b>Apêndice 2</b> - Entrevista com a ex-diretora DIRE e atual Inspetora Escolar .....	116
<b>Apêndice 3</b> - Diretor da S.R.E de Uberaba: Eduardo Fernandes Callegari.....	117
<b>Apêndice 4</b> - Entrevista – Diretora DIRE .....	118
<b>Apêndice 5</b> - Entrevista – Coordenadora do PIP/ATC.....	119
<b>Apêndice 6</b> - Entrevista – Coordenadora do PIP/CBC .....	121
<b>Apêndice 7</b> - Entrevista – Coordenadora do Serviço de Inspeção .....	122
<b>Apêndice 8</b> - Questionário aos Analistas do PIP/ATC.....	123
<b>Apêndice 9</b> - Questionário aos Inspetores Escolares.....	125
<b>Apêndice 10</b> - Questionário aos Analistas do PIP/CBC .....	127

## INTRODUÇÃO

Os resultados das avaliações externas trouxeram significativas mudanças nas políticas educacionais de Minas Gerais ao mostrarem, com clareza, os limites do desenvolvimento educacional em Minas Gerais, em especial, ligados às dificuldades de aprendizagem dos alunos. Procurando modificar esses resultados, surgiu o Programa de Intervenção Pedagógica - PIP. O propósito era intervir diretamente nas escolas que mereciam maior atenção, atuando para que pudessem ser obtidos melhores resultados educacionais nas avaliações externas. O programa prevê a parceria entre Inspetor Escolar/Analista Educacional/Professor para atuarem diretamente nas escolas, a partir das Superintendências Regionais de Ensino, de forma sistemática e contínua. A realidade da implementação do programa mostrou que essa parceria enfrenta inúmeras dificuldades para que aconteça na prática e, apesar dos resultados significativos alcançados pelo PIP, esse é um dos desafios enfrentados para que o programa se desenvolva.

O interesse pelo tema deste trabalho originou-se a partir de minha experiência na função de Inspectora Escolar, pois, o programa criou um desafio permanente para os Inspectores Escolares, causando incômodo a dificuldade encontrada para sua execução dentro das normas determinadas pela SEE. Tendo experiência como Professora de Educação Infantil, Anos Iniciais do Ensino Fundamental e Supervisora Pedagógica, tenho muita afinidade com a área pedagógica, contudo, a realidade do trabalho de Inspeção Escolar mostrou-se muito complexa para conseguir atuar no PIP como definido pelo programa. Assim, o objetivo desse trabalho é analisar a participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica para entender melhor as dificuldades encontradas, de forma a buscar alternativas de ação que contribuam no trabalho desenvolvido em sua atuação pedagógica nas escolas. Este trabalho procura entender como as políticas educacionais se processam na prática, tendo como exemplo o PIP, o que pode nos ensinar a estabelecer melhores procedimentos, de maneira a alcançarmos resultados mais positivos.

O trabalho procura discorrer sobre a implantação e o desenvolvimento do Programa de Intervenção Pedagógica em Minas Gerais, verificar os resultados alcançados nas avaliações externas no Estado e na S.R.E de Uberaba e analisar as atribuições dos profissionais das Superintendências Regionais de Ensino que devem

executá-lo, destacando a participação do Inspetor Escolar no processo e os entraves surgidos. Para isso, são utilizados os documentos oficiais e os sites do governo nos quais estão disponibilizados os dados sobre o assunto. Em seguida, busca-se entender os problemas de implementação das políticas públicas, aplicando-as ao Programa de Intervenção Pedagógica e conhecer a visão dos atores que devem desenvolvê-lo na ponta do processo e em seu “locus” mais importante: as escolas. Para isso foram feitas entrevistas com os Coordenadores responsáveis pelo PIP e aplicados questionários aos Inspetores Escolares, Analistas Educacionais e Professores na S.R.E de Uberaba e aos Diretores, Supervisores Pedagógicos e Professores em três escolas estaduais.

Finalmente, propõe-se a elaboração do Plano de Ação Educacional – PAE, a partir do que foi detectado na pesquisa empreendida, que possa auxiliar na atuação e na articulação do Inspetor Escolar/Analistas/Professores no PIP.

## **1. O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA EM MINAS GERAIS E A PARTICIPAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR**

Este capítulo descreve o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) e discute como foi determinado quais seriam os profissionais das Superintendências Regionais de Ensino responsáveis pela sua implementação nas escolas. Assim, apresentamos um breve histórico do Programa de Intervenção Pedagógica, com as mudanças que trouxe para a própria Secretaria e para as atribuições dos Analistas Educacionais e Inspetores Escolares. Procuramos entender a atuação de cada profissional da equipe do PIP: Analista, Professor e Inspetor Escolar. Analisamos os resultados apresentados pelas escolas mineiras nas avaliações externas após a implantação do PIP em 2007 e o impacto produzido pelo programa. Apresentamos também o PIP na S.R.E de Uberaba e os resultados alcançados por essa Superintendência nas avaliações externas. Verificamos o desenvolvimento do programa e as dificuldades enfrentadas, entre elas a questão da participação do Inspetor Escolar.

### **1.1 O Programa de Intervenção Pedagógica: surgimento e desenvolvimento**

A rede estadual de ensino de Minas Gerais possui 3.762 escolas, sendo que destas 3.388 possuem o Ensino Fundamental. São atendidos 1.346.538 alunos no Ensino Fundamental e 747.573 de aluno no Ensino Médio, num total de 2.351.554 alunos. A rede conta com 96.642 professores e 114.391 profissionais de outras áreas que atendem a Educação Básica (MINAS GERAIS, 2012a).

O Programa de Intervenção Pedagógica é uma estratégia da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, que tem como objetivo aumentar os índices de proficiência e aprendizado dos alunos da rede pública de ensino, tendo como ponto de partida as avaliações externas realizadas no estado. Trata-se de uma política pública que visa melhorar a qualidade da educação em Minas Gerais (CARVALHO; NUNES, 2010).

Existe desde 2007, quando surgiu com o objetivo de atuar buscando a alfabetização dos alunos até o 3º ano do Ensino Fundamental – PIP/ATC (Alfabetização no Tempo Certo). Em 2011, com os bons resultados alcançados nas avaliações externas e que serão ilustrados adiante, ampliou sua ação para os anos

finais do Ensino Fundamental – PIP/CBC (Implementação dos Conteúdos Básicos Comuns), sendo este uma extensão do primeiro. Mais 880 mil estudantes passaram a contar, para melhorar seu desempenho, com esse programa, que atualmente atende a 1,35 milhão de alunos da rede estadual (MINAS GERAIS, 2012b).

O ponto de partida do programa são os resultados das avaliações realizadas pelo Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública – SIMAVE, através do Programa de Avaliação da Alfabetização – PROALFA, que verifica os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, da rede pública, (sendo censitária no 3º ano) e do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica - PROEB, que avalia alunos que se encontram no 5º ano e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio.(MINAS GERAIS, 2012c).

O programa busca desenvolver ações que atinjam a sala de aula e melhore o desempenho dos alunos. A ideia básica consiste em fazer com que a atuação da Secretaria chegue à sala de aula, onde acontece o aprendizado do aluno e um dos pressupostos fundamentais é estreitar distâncias e apoiar as escolas por meio do trabalho conjunto das Equipes Central e Regionais. A Equipe Central está sediada em Belo Horizonte, possui uma equipe gerencial (com 07 membros) e uma equipe de campo (93 profissionais), que se divide em grupos que acompanham as 47 Superintendências Regionais de Ensino do estado, com visitas “in loco” nas sedes das S.R.E e nas escolas, principalmente aquelas que apresentam resultados médios ou baixos, com potencial para melhorar seu desempenho. As Equipes Regionais estão sediadas nas S.R.E.s e também se dividem em grupos que acompanham diretamente todas as escolas, com visitas periódicas e ênfase nas “escolas estratégicas”<sup>1</sup> (resultados médios ou baixos).

As Equipes Regionais (47 S.R.E.s) são compostas por uma equipe gerencial (141 membros) e por equipes de campos (1.998 elementos, sendo 795 analistas, 722 inspetores escolares e 481 professores). Os grupos de campo das Equipes Regionais são compostos por uma dupla de Analistas Educacionais – Pedagogo/Professor em parceria com um Inspetor Escolar, que trabalham no monitoramento do processo ensino-aprendizagem nas escolas desde a implantação do PIP/CBC em 2011.

---

<sup>1</sup> Escolas estratégicas são escolas com mais de 10% de alunos no nível de desempenho baixo, de acordo com os critérios das avaliações externas.

Os pressupostos básicos para a implementação das ações do PIP são:

O aluno no centro das atenções, com foco no seu desempenho; gestão pedagógica como eixo do trabalho da SEE/SRE/Escolas; garantir o princípio da continuidade da trajetória escolar do aluno; realizar intervenções pedagógicas no tempo certo, priorizando as escolas estratégicas; estreitar distâncias e apoiar as escolas por meio do trabalho conjunto das Equipes Central e Regionais; trabalho integrado Analista Educacional/Inspetor Escolar na gestão pedagógica; formação continuada dos Professores, Diretores e Especialistas de educação; articulação de ações da SEE com as redes municipais de ensino e o cumprimento das metas pactuadas. (CONSED, 2012).

O programa realiza o monitoramento, orientação, formação continuada e busca, principalmente, implementar nas escolas ações de intervenção pedagógica que interfiram de forma positiva no processo ensino-aprendizagem. A quantidade de pessoas envolvidas no programa (2.239 profissionais) proporciona uma dimensão do esforço que vem sendo desenvolvido pela Secretaria Estadual de Educação no estado de Minas Gerais na busca de serem atingidos melhores resultados no ensino/aprendizagem e conseqüentemente, nas avaliações externas. A capacitação das equipes regionais acontece através das orientações gerenciais da Equipe Central em suas visitas às S.R.E.s, de encontros dos Coordenadores Regionais e de encontros realizados em Belo Horizonte ou locais próximos, nos quais são capacitados centenas de Analistas Educacionais e/ou Inspetores Escolares, além da promoção de encontros com supervisores escolares e professores nas diversas Superintendências Regionais. O programa modificou o enfoque mais administrativo da Secretaria de Educação e implementou um enfoque mais voltado para o pedagógico, modificando estruturas internas cristalizadas ao longo de anos, como no caso do monitoramento às escolas, antes realizado principalmente pelo Serviço de Inspeção Escolar através de visitas “in loco”.

Os fatores considerados fundamentais para os avanços obtidos pelo Programa de Intervenção Pedagógica foram:

a construção de uma visão comum para todo o Estado; o estabelecimento de um indicador mensurável e comparável ao longo do tempo (avaliação externa); o comprometimento da SEE, SRE e Escolas através da Pactuação de Metas; a aproximação e o apoio às escolas pelas Equipes Central e Regionais e a Estrutura de Gestão, orientação,acompanhamento e formação continuada para que a transformação chegue a cada sala de aula. (CONSED, 2012).

Os resultados obtidos nas avaliações externas promovidas pelo próprio Estado através do SIMAVE e comprovados pelos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB do Governo Federal, transformaram o PIP numa das estratégias consideradas bem sucedidas pelo governo de Minas que tem sido apresentado em congressos em outros Estados e até em outros países, como Colômbia (FÓRUM DE TRANSFORMAÇÃO DA QUALIDADE, 2012) e Timor Leste (MINAS GERAIS, 2012d).

O Programa de Intervenção Pedagógica não deixou de prestar assistência aos municípios mineiros, com visitas das duplas e trios às Secretarias Municipais de Educação e às escolas municipais. A maioria dos municípios mineiros não possui sistema próprio e estão ligados ao sistema estadual de educação, do qual recebem orientações e acompanhamento tanto na parte legal como pedagógica. Contudo, a quantidade de escolas e de Inspetores/Analistas impedia que o trabalho do PIP fosse feito com a intensidade necessária. Surgiu, então, a proposta do PIP Municipal,

que visa estender a metodologia de intervenção pedagógica às escolas municipais, sendo executada por equipes dos próprios municípios, com o propósito de criar condições para a evolução de todo o sistema público mineiro. (Depoimento da Secretária de Educação, YOUTUBE, 2013)<sup>2</sup>.

A Secretaria de Educação de Minas Gerais colocou à disposição das administrações municipais a metodologia para a expansão do PIP/ATC (voltado para o atendimento dos anos iniciais), oferecendo suporte, apoio pedagógico e disponibilização de material de apoio. A proposta foi apresentada pelo Governo de Minas durante o 5º Congresso Mineiro de Prefeitos Eleitos, organizado pela Associação Mineira dos Municípios (AMM) e realizado no final de 2012. Atualmente, 845 dos 850 municípios mineiros que atendem os anos iniciais do Ensino Fundamental aderiram à proposta de municipalização do Programa de Intervenção Pedagógica. Esses municípios correspondem à 100% dos municípios mineiros que

---

<sup>2</sup> Depoimento da Secretária de Educação. Lançamento PIP Municipal Polo Norte. **YouTube**. 11 jun. 2013. Disponível em: <[http://www.youtube.com/watch?v=-\\_UZY8V94fbg](http://www.youtube.com/watch?v=-_UZY8V94fbg)>. Acesso em: 08 set. 2013.

oferecem os anos iniciais do Ensino Fundamental, pois os demais não oferecem esse nível de ensino. (MINAS GERAIS, 2013a).

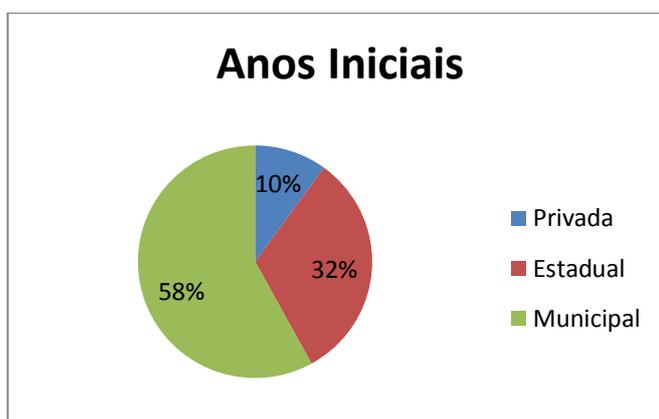
Segundo a Superintendente de Educação Infantil e Fundamental, em encontro realizado em Uberlândia/MG, em 21/03/2013, para lançamento do PIP Municipal na região, interessa à rede estadual que os municípios melhorem seus índices de proficiência porque 2/3 dos alunos dos anos iniciais e 1/3 dos anos finais pertencem às redes municipais e esses alunos farão parte da rede estadual de ensino, afetando diretamente os resultados a serem alcançados por Minas Gerais. Segundo a Secretária Estadual de Educação,

Os resultados das escolas estaduais são superiores (em média) à da maioria das redes municipais. Contudo, 130 dos municípios apresentaram resultados melhores (em média) do que os da rede estadual e, portanto, a rede estadual tem a oferecer, mas também tem o que aprender numa troca que tem por objetivo o crescimento dos resultados de aprendizagem em Minas Gerais (Depoimento da Secretária de Educação, YOUTUBE, 2013).

O PIP Municipal tem como objetivo elevar os índices de alfabetização dos alunos matriculados nos anos iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º anos) nos municípios e diminuir as taxas de reprovação daqueles que ingressam na rede estadual. Com a adesão dos municípios mineiros, passaram a ser atendidas 6 mil escolas e beneficiados 850 mil alunos e a expectativa é que o nível de leitura, escrita e interpretação de texto das crianças da rede municipal passe de 73%, medido em 2012 e alcance o patamar de 85%, até 2015. Quando o aluno chega ao 6º ano, as escolas geridas pelas prefeituras enviam para a rede estadual mais de 400 mil alunos, o que corresponde a dois terços dos alunos do Ensino Fundamental. Segundo a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, nessa transição, a taxa de reprovação no Estado sofre um aumento expressivo: no 5º ano a reprovação é de 1,6% dos alunos enquanto no 6º ano chega a quase 15%. O intervalo entre o 6º e o 9º anos é o período em que há maior índice de reprovação na rede estadual e por isso, é preciso corrigir as falhas dos anos iniciais. A Secretaria, as S.R.Es e as equipes do PIP estadual (Analistas Educacionais/Inspetores Escolares) não deixam de prestar assistência aos municípios e ao PIP municipal, pois a intenção é reverter esse quadro e para isso é fundamental que Estado e município estejam juntos (MINAS GERAIS, 2013a).

No gráfico 1, podemos verificar a distribuição por matrículas nas diferentes redes de ensino e constatar a relação estabelecida entre Estado e Município nos anos iniciais do Ensino Fundamental:

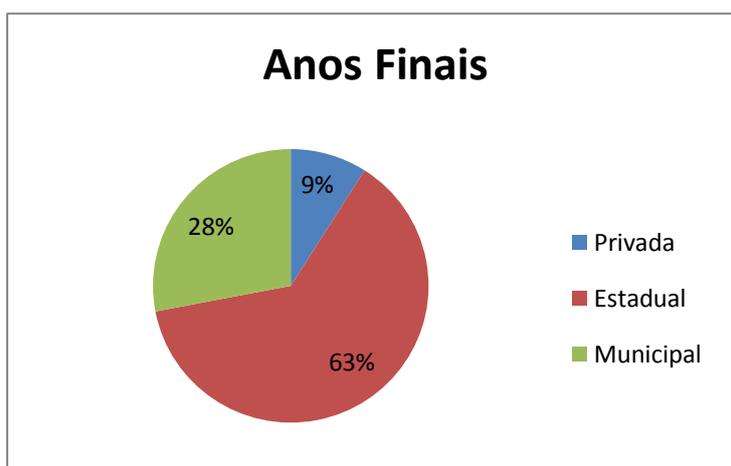
**Gráfico 1 - Distribuição do atendimento dos anos iniciais do Ensino Fundamental por rede de ensino**



Fonte: Educacenso 2011/SEE/MG

No gráfico 2, verificamos como a situação se inverte, passando o estado a atender a maioria das matrículas nos anos finais do Ensino Fundamental:

**Gráfico 2 - Distribuição do atendimento dos anos finais do Ensino Fundamental por rede de ensino**



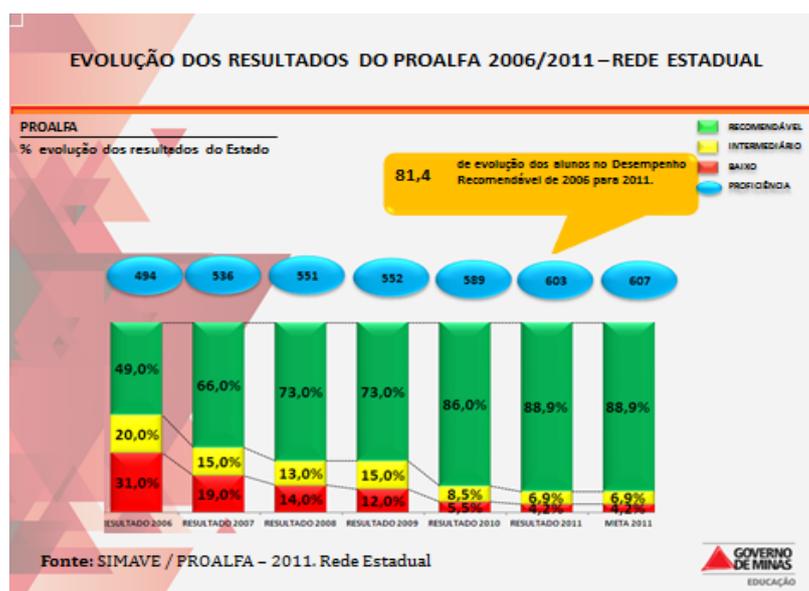
Fonte: Educacenso 2011/SEE/MG

Conforme podemos perceber, o sucesso das escolas estaduais mineiras, em grande parte, passa pelo sucesso das escolas municipais e, portanto, existe a necessidade do Estado apoiar os municípios para conseguir alavancar os resultados do estado como um todo. O PIP é o elemento com que a Secretaria conta para

alcançar esse objetivo e os resultados apresentados nas avaliações externas são a comprovação da eficiência do programa.

## 1.2 O PIP e os resultados das avaliações externas em Minas Gerais

Os resultados alcançados por Minas Gerais mostram que o conhecimento em Língua Portuguesa dos alunos do terceiro ano do Ensino Fundamental da rede estadual mineira praticamente dobrou entre 2006 e 2011, passando de 49,0% para 88,9% de alunos no nível recomendável. O nível de proficiência passou de 494 a 607 entre 2006 e 2011, enquanto houve significativo aumento do número de alunos no recomendável, com decréscimo do número de aluno nos níveis intermediários e baixos, conforme podemos verificar na Figura 1.

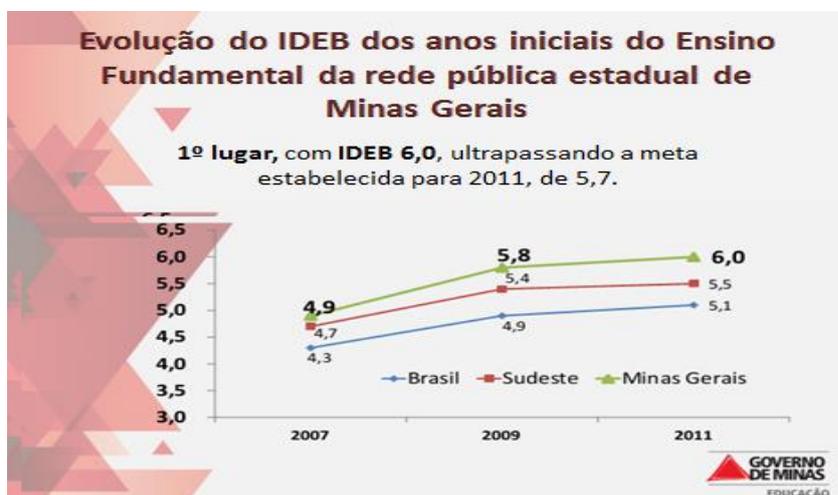


**Figura 1 - Evolução dos resultados do Proalfa 2006/2011 – rede estadual**

O desempenho apontado pelo PROALFA é confirmado pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB/2011, definido pelo Ministério da Educação - MEC. Entre 2006 e 2011, o índice do IDEB cresceu 21%, indo de 4,9 para 6,0 e está em primeiro lugar entre as redes estaduais brasileiras.<sup>3</sup> O Ministério da Educação toma como referência para o Ideb os índices de países desenvolvidos

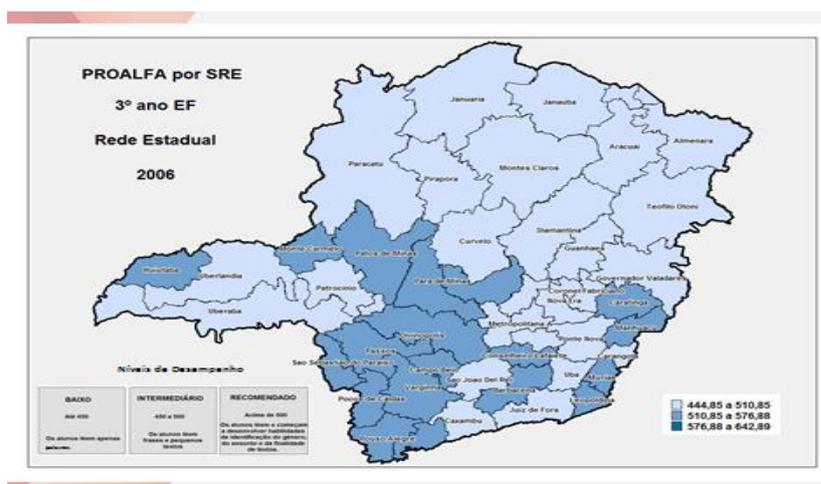
<sup>3</sup> **Minas Gerais.** Disponível em: < <http://www.portalideb.com.br/estado/113-minas-gerais/ideb>> Acesso em: 08 set. 2013.

(igual ou maior que 6), sobretudo daqueles que integram a Organização para o Comércio e o Desenvolvimento Econômico – OCDE.



**Figura 2 - Evolução do IDEB – anos iniciais do Ensino Fundamental em Minas Gerais.**  
Fonte: Ideb/SEE/MG

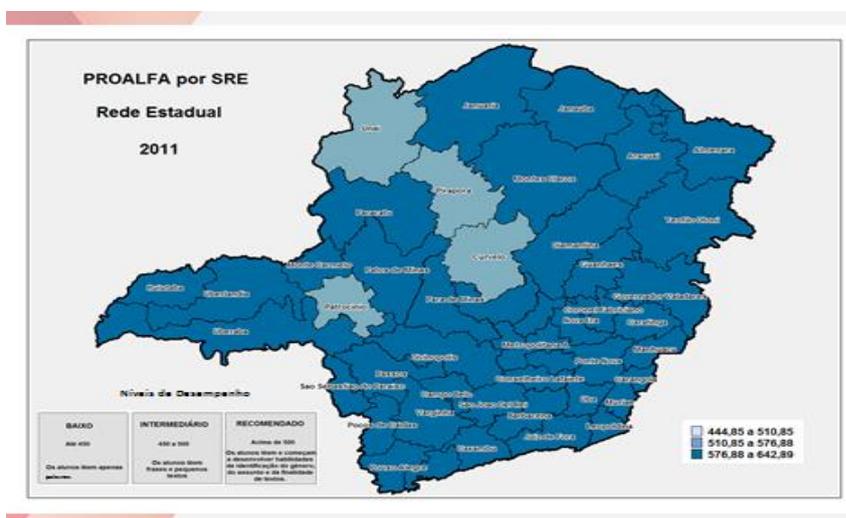
Os resultados do Proalfa são acompanhados em cada S.R.E e podemos verificar a elevação dos níveis de proficiência entre 2006 e 2011. A figura 3 mostra que, em 2006, apenas 19 SREs estavam com níveis de proficiência entre 510,85 a 576,88, representadas pela cor azul intermediária e todas as demais se situavam entre 444,85 a 510,85, representadas pela cor azul mais clara:



**Figura 3 - Proalfa por S.R.E – 3º ano do Ensino Fundamental – rede estadual – 2006.**  
Fonte: SEE/MG.

A figura 4, mostra que em 2011, a situação é completamente diversa: apenas 4 S.R.Es estão com níveis de proficiência entre 444,85 a 510,85, representadas pela

cor azul mais clara e todas as demais estão com níveis entre 576,85 a 642,89, representadas pela cor azul mais escura. É preciso lembrar que o nível de proficiência recomendado é acima de 500.



**Figura 4 - Proalfa por S.R.E – 3º ano do Ensino Fundamental – rede estadual**  
Fonte: SEE/MG.

As figuras 3 e 4 mostram significativa evolução entre 2006 e 2011 do PROALFA nas S.R.Es de todo o estado nos resultados das avaliação do PROALFA. Segundo a Secretaria de Estado da Educação,

O instrumento que assegurou os bons resultados nos anos iniciais da educação fundamental nas escolas estaduais mineiras é o **Programa de Intervenção Pedagógica (PIP)** (MINAS GERAIS, 2013b). (grifo nosso)

Em 2012, os resultados do Proalfa mostraram que 87,3% de alunos estavam no nível recomendável de proficiência. Este resultado é muito significativo em razão da dificuldade de manter, ano após ano, mais de 85% dos alunos acima do nível recomendável.

De acordo com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da UFJF, a rede estadual de ensino de Minas Gerais apresentou o melhor resultado de desempenho nos anos iniciais do Ensino Fundamental entre as unidades da federação avaliadas pela instituição (MINAS GERAIS, 2013b).

Os resultados do PROEB/2012 apontam que mais de 750 mil alunos foram avaliados e o resultado foi positivo. No 5º ano do Ensino Fundamental, 60% dos

alunos alcançaram o padrão recomendável em Matemática e 45,6% em Língua Portuguesa. Em Matemática, o avanço foi de 3,3 pontos no 9º ano do Ensino Fundamental e 0,5 pontos no 3º ano do Ensino Médio. Já em Língua Portuguesa, o avanço foi maior no Ensino Médio. A proficiência cresceu 2,5 pontos, enquanto no 9º ano o crescimento foi de 0,6. Entre 2007 e 2011, a quantidade de alunos no nível recomendável cresceu de 36% para 53% em Língua Portuguesa e de 33% para 51% em Matemática, no 5º ano do Ensino Fundamental e de 21% para 33% em Língua Portuguesa e de 16% para 22% em Matemática, no 9º ano do Ensino Fundamental, segundo dados da Prova Brasil (MINAS GERAIS, 2013c). Com relação ao IDEB, houve um crescimento de 4.9 para 6.0 nos anos iniciais (21%), de 3,7 para 4,4 nos anos finais (21%) e de 3,5 para 3,7 no ensino médio (9%). O desafio é de que 70% dos alunos atinjam o nível recomendável até 2022, segundo o Movimento Todos pela Educação.<sup>4</sup>

Segundo a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, os resultados alcançados são a comprovação do bom desempenho do PIP. Apesar desses índices serem amplamente utilizados como ferramenta de propaganda pelo governo mineiro como é possível constatar nos sites consultados e da dificuldade de conseguir que os resultados dos Anos Finais e do Ensino Médio obtenham índices semelhantes aos dos Anos Iniciais, é indiscutível que o Estado avançou em seus resultados desde o início da aplicação das avaliações externas e da atuação do PIP nas escolas estaduais e também municipais. Esses resultados se refletem em cada Superintendência e a S.R.E de Uberaba também acompanha o crescimento do Estado.

### **1.3 A atuação do PIP e os resultados das avaliações externas na S.R.E de Uberaba**

A S.R.E de Uberaba atende a 25 municípios e coordena um total de 99 escolas estaduais, além de prestar apoio às escolas municipais. A equipe do PIP é composta por 10 analistas educacionais, 11 professores e 21 inspetores escolares. O PIP/ATC iniciou suas atividades em 2007 e o PIP/CBC em julho de 2010.

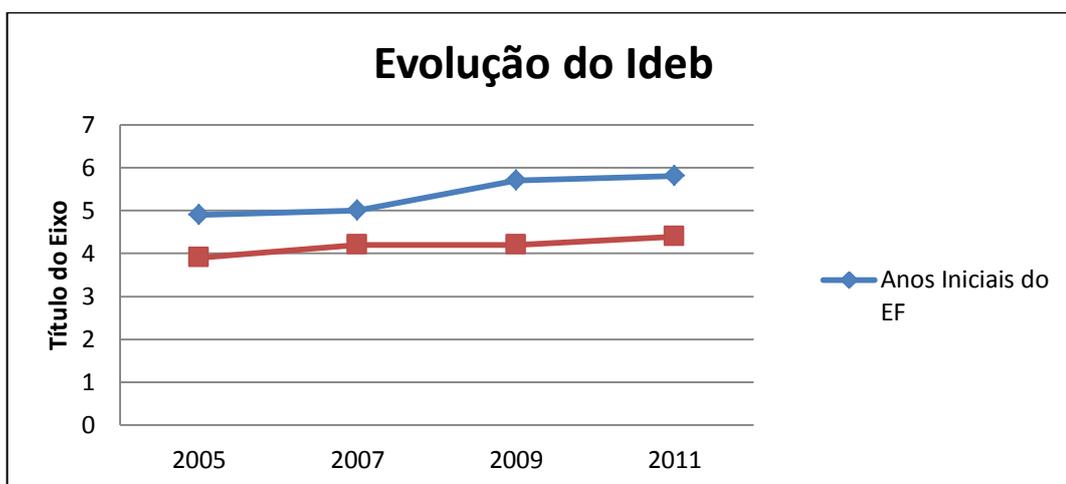
---

<sup>4</sup> Minas Gerais. **QEDU**. Disponível em: < <http://www.qedu.org.br> > Acesso em: 08 set. 2013.

Como não é possível analisar os resultados do IDEB por Superintendência, iniciaremos apontando os resultados alcançados pelo município de Uberaba entre 2005 e 2011. O IDEB nos anos iniciais avançou de 4,9 para 5,8, com um crescimento de 18%, sendo que 25% das escolas atingiram a excelência, ultrapassando 6,0 (valor de referência) e 25% atingiram as metas propostas. Nos anos finais, o IDEB avançou de 3,9 para 4,4, com um crescimento de 13%, sendo que 55,6% das escolas atingiram as metas propostas.<sup>5</sup>

Entre 2005 e 2007, a proficiência dos alunos aumentou de 43% para 55%, em Língua Portuguesa e de 34% para 47%, em Matemática, no 5º ano do Ensino Fundamental. No mesmo período, aumentou de 28% para 42%, em Língua Portuguesa e de 17% para 23%, em Matemática, no 9º ano do Ensino Fundamental.<sup>6</sup>

**Gráfico 3 - Evolução do Ideb no Ensino Fundamental na rede estadual do município de Uberaba**



Fonte: PortalIdebMeritt<sup>7</sup>.

Com relação aos municípios que fazem parte da jurisdição da S.R.E de Uberaba, os resultados do Ideb entre 2005 e 2011 mostram progresso constante, na maioria dos municípios, conforme podemos constatar na Tabela 1.

<sup>5</sup> Uberaba-MG. **PortalIdeb**. Disponível em: <<http://www.portalideb.com.br/cidade/1973-uberaba/ideb>> Acesso em 14 set. 2013

<sup>6</sup> Uberaba-MG. **QEdu**. Disponível em: <[www.qedu.com.br](http://www.qedu.com.br)> Acesso em 14 set. 2013.

<sup>7</sup> **PortalIdebMeritt**. Disponível em: <<http://meritt.com.br/ideb>> Acesso em: 16 set. 2013.

**Tabela 1 - Resultados do Ideb das escolas estaduais por município no Ensino Fundamental em 2005/2011**

Município	Anos Iniciais		Anos Finais	
	2005	2011	2005	2011
Água Comprida	*	*	3.3	4.7
Araxá	5.6	7.0	4.6	5.3
Campo Florido	*	*	4.3	3.5
Campos Altos	5.6	6.5	4.1	5.0
Carneirinho	*	*	3.8	4.5
Comendador Gomes	*	*	*	*
Conceição das Alagoas	4.8	4.6	3.3	4.7
Conquista	*	*	3.5	4.4
Delta	*	*	*	*
Fronteira	*	*	2.8	3.5
Frutal	4.4	6.0	3.8	4.6
Itapagipe	*	*	4.7	5.7
Iturama	**	6.3	3.3	5.0
Limeira do Oeste	*	*	3.3	4.2
Pedrinópolis	*	*	3.3	4.7
Pirajuba	*	*	3.7	4.8
Planura	*	*	3.4	3.0
Pratinha	*	*	4.5	5.6
Sacramento	4.7	6.2	4.0	4.9
Santa Juliana	*	*	3.4	3.7
São Francisco de Sales	*	*	*	*
Tapira	*	*	*	*
Uberaba	4.9	5.8	3.9	4.4
União de Minas	*	*	2.0	4.5
Veríssimo	*	*	3.0	4.4

Fonte: PortalIdebMeritt<sup>8</sup>. Elaboração própria.

<sup>8</sup> Resultados por cidade.. **PortalIdebMeritt**. Disponível em: < <http://meritt.com.br/ideb> > Acesso em: 16 set. 2013.

\*nível de ensino não atendido pela rede estadual de ensino

Os resultados apresentados pela Superintendência Regional de Uberaba com relação ao PROALFA e PROEB entre 2006 e 2011, apresentaram significativa evolução nos níveis de proficiência alcançados, conforme pode ser verificado na Tabela 2:

**Tabela 2 - Resultados das avaliações externas da S.R.E de Uberaba no Ensino Fundamental – 2006/2011**

Avaliação	Conteúdo	2006	2011
<b>PROALFA 3º ano EF</b>	L. Portuguesa	444,85 a 510,85	576,88 a 642,89
<b>PROEB 5º ano EF</b>	L. Portuguesa	185,27 a 209,89	209,89 a 234,51
	Matemática	196,29 a 227,43	227,43 a 258,58
<b>PROEB 9º ano EF</b>	L. Portuguesa	235,28 a 251,36	251,36 a 267,44
	Matemática	245,24 a 266,71	266,71 a 288,18

Fonte: SEE/MG. Elaboração própria.

Para entendermos o significado dos níveis de proficiência alcançados pela S.R.E de Uberaba, é preciso considerar que estes podem ser classificados como baixo, intermediário ou recomendado, conforme mostra a Tabela 3:

**Tabela 3 - Níveis de Proficiência nas avaliações externas**

Avaliação	Conteúdo	Nível de Proficiência	
<b>PROALFA 3º ano EF</b>	L. Portuguesa	Baixo	Até 450
		Intermediário	De 450 a 500
		Recomendado	Acima de 500
<b>PROEB 5º ano EF</b>	L. Portuguesa e Matemática	Baixo	Até 175
		Intermediário	De 175 a 225
		Recomendado	Acima de 225
<b>PROEB 9º ano EF</b>	L. Portuguesa	Baixo	Até 200
		Intermediário	De 200 a 275
		Recomendado	Acima de 275
	Matemática	Baixo	Até 225
		Intermediário	De 225 a 300
		Recomendado	Acima de 300

Fonte: SEE/MG. Elaboração Própria.

Os resultados alcançados representam um avanço significativo nos resultados da educação em Minas Gerais e na área da S.R.E de Uberaba e a atuação do PIP tem sua significativa parcela de contribuição no processo de melhoria do ensino-aprendizagem nas escolas.

#### **1.4 A Equipe do PIP que atua nas escolas: Inspetor Escolar/Analista Educacional/Professor**

Ao propor o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP, em 2007, a Secretaria lançou mão de dois profissionais: o Inspetor Escolar, que sempre realizou um trabalho de campo, atuando prioritariamente no acompanhamento das escolas, monitorando os aspectos administrativo, financeiro e pedagógico, e o Analista Educacional, que atuava nas Superintendências Regionais de Ensino, no repasse e orientação dos projetos pedagógicos propostos pela Secretaria. O trabalho integrado Analista Educacional/Inspetor Escolar na gestão pedagógica é considerado como um dos pressupostos básicos para implementação do PIP (CONSED, 2012).

Nas S.R.E, Inspectores Escolares e Técnicos podem fazer a diferença, integrando ações, sem separações burocráticas de cargos

e carreiras, guardadas as especificidades de cada um, e ajudar ainda mais as escolas a vencer o desafio da aprendizagem, focando primeiro o desempenho dos alunos.” (MINAS GERAIS, 2007, p. 3).

O Inspetor Escolar sempre foi considerado, no sistema estadual mineiro, como elo entre Secretaria e Escola e o fato de atender as áreas administrativa, financeira e pedagógica faz com que o Inspetor Escolar trabalhe relacionado aos diversos setores das Superintendências e nas diversas necessidades ou programas novos que vão surgindo, lança-se mão da figura do Inspetor, que termina por ser uma espécie de “coringa” no mecanismo de funcionamento da Secretaria Estadual de Educação. Por outro lado, não podemos deixar de considerar o aspecto fortemente pedagógico da função, que se envolve nas mais diversas situações do cotidiano da escola.

Podemos confirmar essas afirmativas nos pareceres emitidos pelo Conselho Estadual de Minas Gerais em ocasiões diversas que tratam da especificidade do Inspetor Escolar no Sistema Mineiro de Educação: “A inspeção escolar são os olhos e os ouvidos do Poder Público na escola” (Parecer CEE/MG nº 627/2002) e “A inspeção, como prática educativa, se reveste de forte cunho político e de acentuado caráter pedagógico” (Parecer CEE 794/83). Temos ainda:

Naquele tempo<sup>9</sup>, como ainda hoje, pedia-se tudo ao inspetor, desde assegurar o cumprimento da legislação vigente, até executar projetos e pesquisas educacionais e participar do processo pedagógico da escola. (Parecer CEE nº 794/1983)

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. (Resolução SEE 457/ 2009)

Ao surgir o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP, o setor pedagógico nas Superintendências (Divisão Pedagógica – DIVEP) atuava de forma técnica: surgiam novos programas, os técnicos eram capacitados em Belo Horizonte, reuniam as escolas (Diretores/Supervisores/Professores), repassavam as orientações e monitoravam esses programas nas escolas, a partir das Superintendências, seja repassando orientações, seja enviando dados para a Secretaria. O trabalho de campo não era usual no setor pedagógico da S.R.E de

---

<sup>9</sup> Vigência da Lei Federal 4.024/61, de 20/12/1961.

Uberaba, conforme foi possível observar durante minha atuação nesse período e é confirmado por um dos Coordenadores do PIP, em entrevista realizada em 30/10/2013:

No início, foi uma coisa nova para o Setor Pedagógico. Foi a transformação do trabalho que era dentro da Superintendência para o trabalho de campo. A Inspeção em si não foi tão difícil porque já fazia trabalho de campo (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

A característica técnica do trabalho do Analista Educacional nas Superintendências é ainda confirmada pelo título do documento básico que orienta o início do PIP: “Manual de orientação aos **Técnicos** e Inspetores Escolares das Superintendências Regionais de Ensino” (grifo nosso). Posteriormente, o uso do termo “Técnico” tanto pela Secretaria como pelas escolas passou a ser substituído por “Analista Educacional”, à medida que o caráter pedagógico da função ficou mais evidenciado pelo PIP, conforme observamos ao longo do desenvolvimento do programa.

A falta de experiência prática nas escolas por parte dos Analistas Pedagógicos não estava apenas no fato de não desenvolverem um trabalho de campo, mas também na própria experiência profissional dos componentes do setor, como é explicado por um dos Coordenadores do PIP, que atuou desde o início do programa, na mesma entrevista:

A formação de muitas Analistas não abrangia o campo pedagógico. Na verdade, tinha umas duas que eram pedagogas e as demais eram de campos específicos. Elas tiveram que se formar no trabalho. Elas tiveram que se formar para orientar uma prática formativa nas escolas. Elas tiveram que se formar fazendo (...)

Tinha técnicos também de formação de nível médio. Assumiram porque é uma prática corrente dentro das Superintendências: o nível superior faz trabalho de nível médio e o nível médio faz trabalho de nível superior (...) <sup>10</sup>

Às vezes, deu aula, mas deu seis meses. Não tinha muito conhecimento...Nenhum dos que estavam lá tinha sido especialista, nem nada. Quer dizer, nenhum conhecia a prática pedagógica, num nível mais amplo. Foi, foi na coragem, eu acho (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

---

<sup>10</sup> Apesar de haver concursos específicos em nível médio e superior, em muitas situações, ambos acabam exercendo as mesmas funções, devido ao número insuficiente de servidores.

Portanto, a Secretaria une dois profissionais no PIP: o Inspetor, com acesso e autoridade tradicionalmente reconhecida junto às escolas, e os Analistas Educacionais, nem sempre com experiência prática nas escolas, mas tendo o pedagógico como prioridade.

Com a ampliação do programa, estendendo a intervenção pedagógica para os anos finais, foram contratados também professores de áreas diversas (Biologia, Geografia, Língua Portuguesa, etc.) para atuarem nesse segmento.

Eles traziam em si, com eles, uma habilitação, portanto, uma formação em conteúdos específicos, mas faltava para eles a formação pedagógica. De um lado, nós tínhamos o PIP/ATC, que já eram pedagogos, que já tinham estudado há muito tempo, que poderiam contribuir com eles com a formação pedagógica e eles poderiam contribuir com todos nós com a licenciatura específica, que esse era o grande problema. A gente chegava na escola para discutir com o professor de Matemática os resultados de Matemática, nenhum de nós tinha competência, conhecimento da linguagem matemática para conversar com o professor mesmo de 9º ano, de 3º ano do Ensino Médio. E eles tinham (Entrevista com o Coordenador B – Apêndice 2).

A ideia inicial era que esse profissional trabalharia ligado diretamente aos professores nas escolas. Não havia clareza de como isso aconteceria, devido à dificuldade de horário disponível para o professor estar fora de sala de aula. No primeiro semestre de funcionamento do programa, os profissionais do PIP/CBC iniciaram o trabalho nas escolas, sem qualquer preparo ou orientação por parte da SEE/MG de como se daria esse trabalho. A própria Superintendência procurou dar as orientações iniciais aos novos componentes do PIP, conforme apostila elaborada por um dos Coordenadores da época e que nos foi repassada para a realização desse trabalho de pesquisa.

Ao buscarmos informações sobre o início do Programa de Intervenção Pedagógica/Conteúdos Básicos Comuns - PIP/CBC, constatamos a ausência de documentos orientadores do projeto ou de informações específicas nos sites oficiais, o que demonstra com clareza, que não houve uma estruturação específica para a atuação nos anos finais do Ensino Fundamental, apesar da contratação de professores e não pedagogos para o trabalho. Somente no início de 2012, o PIP/CBC foi lançado oficialmente pelo Governo do Estado e os professores contratados participaram de sua primeira capacitação (MINAS GERAIS, 2012e).

Inicialmente, Analistas do PIP/ATC e Professores do PIP/CBC realizavam visitas em separado, atendendo as escolas de acordo com o nível de ensino ministrado. Em 2013, optou-se na S.R.E de Uberaba por se trabalhar com duplas (Analista/Professor) nas visitas realizadas. Assim, a dupla tem mais segurança para agir, sendo que os mais experientes apoiam os iniciantes ou menos preparados, conforme informado por um dos Coordenadores do PIP na S.R.E de Uberaba, em entrevista concedida em 30/10/2013:

Para conseguir a integração... porque ficou um ano desintegrado. Cada um para um lado. As críticas vieram das escolas, veio a reclamação das escolas que não aguentava tanta gente lá dentro. Esse ano o próprio Superintendente determinou e definiu-se que vai um ATC e um CBC. O CBC está aprendendo com o ATC, aprendendo o pedagógico que o ATC já sabe (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

Portanto, na S.R.E de Uberaba, a dupla inicial passou a ser um trio: Inspetor Escolar/Analista Educacional/Professor.

A forma como se estruturou a equipe de trabalho do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP, no início e ao longo do programa, nos interessa para que possamos entender as razões que levaram a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais a incluir o Inspetor Escolar na proposta e também para que possamos explicar algumas das dificuldades da participação do Inspetor no programa. O PIP foi proposto como trabalho de equipe e as dificuldades na formação e na articulação dessa equipe interferem com o trabalho que deve ser desenvolvido pelo Inspetor Escolar. Não é possível pensar a participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica de forma isolada, como se os problemas que interferem com o restante da equipe não afetassem essa participação.

### **1.5 A Participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica**

É preciso lembrar que o Programa de Intervenção Pedagógica surge em função das avaliações externas, que evidenciaram os resultados negativos da educação em Minas Gerais. O oferecimento de uma educação de qualidade e da

superação dos resultados obtidos na aprendizagem dos alunos torna-se prioridade para a Secretaria de Estado de Educação.

Essa preocupação é evidenciada no Manual de Orientação aos Técnicos e Inspectores das Superintendências Regionais de Ensino, documento base do início do Programa de Intervenção Pedagógica e que iremos analisar nesse item:

A liderança da Secretaria de Estado da Educação definiu as prioridades e metas da política educacional mineira. Todos os programas, projetos e ações, sejam na área de infra-estrutura física, pessoal, formação continuada dos professores, tecnologias educacionais dentre outros, convergem para a prioridade maior que é elevar a qualidade do ensino melhorando os resultados de desempenho dos alunos (MINAS GERAIS, 2007, p. 7).

Pode parecer óbvio que uma Secretaria de Educação tenha como objetivo melhorar a qualidade da educação, mas as mudanças propostas representavam uma grande mudança de paradigma na Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. A Secretaria estava propondo a mudança de um modelo técnico-administrativo para um modelo que tinha o pedagógico como prioridade. O Manual determina isso com bastante clareza: “E o compromisso maior de todos, seja na SEE, na S.R.E e nas ESCOLAS, tem que ser com a aprendizagem dos alunos” (MINAS GERAIS, 2007, p. 4). As mudanças atingiam diretamente as Superintendências Regionais de Ensino:

Colocar, pois, como eixo do trabalho das Regionais a gestão pedagógica, isto é, o foco na aprendizagem dos alunos e nos desempenhos das escolas, é garantir que o sistema priorize a sua própria razão de existir, seu papel fundamental, sua missão institucional (MINAS GERAIS, 2007, p. 4).

No entendimento da Secretaria, para que isso acontecesse era imprescindível que Técnicos e Inspectores Escolares realizassem um trabalho integrado:

O papel das S.R.E é estar junto das escolas, com presença constante, para conhecer sua realidade e ajudar a intervir para transformar, prioritariamente o seu fazer pedagógico, sem esquecer da gestão administrativa e financeira que nela também acontece. **Para tanto é preciso o trabalho conjunto do Técnico e do Inspetor Escolar** (MINAS GERAIS, 2007, p. 4). (grifo nosso)

A Secretaria define ainda quais seriam as responsabilidades comuns no âmbito pedagógico dos Técnicos e Inspectores Escolares, no trabalho realizado junto às escolas:

...ajudando-as a entender os resultados das avaliações externas, a elaborar planos para melhorar estes resultados, orientando e acompanhando a execução do plano, ajudando os professores a aprimorar suas práticas pedagógicas, garantindo o crescimento dos alunos nas avaliações internas e externas. (MINAS GERAIS, 2007, p. 7).

As competências específicas de cada cargo não foram esquecidas e foi feita uma análise das competências do Inspetor Escolar, de acordo com a Lei nº 15.293/2004 (MINAS GERAIS, 2004), que institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado, conforme elencado no Quadro 1:

**Quadro 1 - Atribuições do Inspetor Escolar na Lei nº 15.293/2004**

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

Fonte: Elaboração própria de acordo com a Lei nº 15.293/2004

A Secretaria considera que a prática da Inspeção Escolar envolve tarefas indispensáveis para a garantia da regularidade dos atos escolares. Contudo, propõe mudanças na realização de algumas tarefas do Inspetor Escolar para que ele possa se dedicar, com mais tempo, ao acompanhamento da gestão pedagógica das escolas estaduais, em conjunto com os Técnicos, como proposto no Manual de Orientação. Assim, o Inspetor Escolar é orientado a atuar da maneira indicada no Quadro 2:

**Quadro 2 - Atuação do Inspetor Escolar nas diversas redes de ensino**

Rede	Atuação do Inspetor Escolar
<b>Privada</b>	Acompanhar conforme determina a legislação, mas é considerado que a necessidade da presença do Inspetor nessas escolas é bem menor do que nas escolas estaduais.
<b>Municipal</b>	A inspeção deveria ser feita, mais de perto, junto à Secretaria Municipal de Educação, com realização de visitas amostrais nas escolas. Esse trabalho, no que se refere à gestão pedagógica, deveria ser feito junto com o Técnico.
<b>Estadual</b>	O Inspetor é dispensado de assinar contagem de tempo de servidores públicos, com algumas exceções <sup>11</sup> .

Fonte: Elaboração própria com base no Manual de Orientação (MINAS GERAIS, 2007).

Para acompanhar e avaliar a gestão pedagógica das escolas são sugeridas várias estratégias que deveriam ser desenvolvidas pelos Técnicos e Inspectores Escolares, num trabalho integrado e em visitas que deveriam ser realizadas em conjunto e/ou em separado, conforme mostrado no Quadro 3:

**Quadro 3 - Atividades dos Técnicos e Inspectores Escolares do PIP nas escolas**

Atividades desenvolvidas nas escolas no PIP
Visitas periódicas às escolas, priorizando aquelas de baixo desempenho
Visitas às salas de aula, especialmente nos anos iniciais do Ensino Fundamental
Visitas às salas de aula, especialmente nos anos iniciais do Ensino Fundamental
Participação em reuniões pedagógicas realizadas pela escola
Participação em encontros de trabalho coletivo ou eventos realizados
Análise das produções dos alunos (caderno de sala, produção de textos, feiras culturais e científicas, etc.);
Análise das produções dos professores (diários de classe, planos de ensino, planos de aula, diários de observação do desempenhos dos alunos nas atividades escolares, provas e exercícios elaborados, etc.)
Análise das produções da escola (registro de atas do Conselho de classe, síntese das avaliações dos alunos e frequências às aulas, gráficos de desempenho dos alunos nas avaliações internas, etc.)
Participação nas reuniões do Colegiado Escolar
Organização de reuniões, encontros e cursos para atender as necessidades evidenciadas de orientações aos professores, pedagogos e diretores

Fonte: Elaboração própria com base no Manual de Orientação (MINAS GERAIS, 2007).

<sup>11</sup> Anteriormente todas as contagens de tempo dos servidores que atuavam nas escolas era conferida e assinada pelo Inspetor Escolar

Para a realização de todas essas atividades nas escolas, tornava-se imprescindível a periodicidade de comparecimento às escolas, no mínimo, duas vezes ao mês, conforme definido pelo Manual. A cada visita, o Inspetor e/ou o Técnico, deveriam fazer um Relatório de Acompanhamento e Avaliação. Ao comparecerem à escola juntos, os dois deveriam elaborar o Relatório conjuntamente e encaminhar ao Diretor Educacional da S.R.E.

### **1.6 Contradições e dificuldades na participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica**

O Manual de Orientações aos Técnicos e Inspectores Escolares das Superintendências Regionais de Ensino é o texto legal básico do Programa de Intervenção Pedagógica. Ele delinea os conceitos adotados pela Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais e os procedimentos para implementação do programa nas S.R.Es. Torna-se, portanto, essencial a sua análise para o entendimento do papel que deveria ser desenvolvido pelo Inspetor Escolar no projeto. Conforme Mainardes:

Os textos políticos, portanto, representam a política. Essas representações podem tomar várias formas: textos legais oficiais e textos políticos, comentários formais ou informais sobre os textos oficiais, pronunciamentos oficiais, vídeos etc. Tais textos não são, necessariamente, internamente coerentes e claros, e podem também ser contraditórios (MAINARDES, 2006, p. 51).

O Manual de Orientação, que analisamos detidamente, apresentou o desenho do que deveria ser executado regionalmente pelas S.R.Es, explicitando o que caberia aos Técnicos e Inspectores Escolares executarem junto às escolas, priorizando a gestão pedagógica. Todas as ações foram abordadas, todos os argumentos utilizados e os obstáculos à participação do Inspetor Escolar aparentemente removidos pela Secretaria, que procurou orientar ou diminuir as atividades que caberiam à inspeção, de forma a permitirem a participação do Inspetor Escolar no programa.

O trabalho definido para ser executado pelo Inspetor Escolar estava dentro de suas atribuições legais, conforme analisado pela Secretaria e que destacamos para

ênfatizar os aspectos pedagógicos do trabalho da inspeção escolar e sua inserção nos diversos projetos:

- orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do **seu processo pedagógico**;
- garantia de regularidade do funcionamento das escolas, **em todos os aspectos**;
- exercer **outras atividades** compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável **e de acordo com a política pública educacional**. (grifos nossos) (MINAS GERAIS, 2007, p. 8).

Como texto representativo de uma política educacional, parecia adequado. Contudo, na prática, a participação do Inspetor Escolar não aconteceu como esperado. Essa relação entre o texto que orienta uma política educacional e sua vivência na prática é analisada por Mainardes:

Assim, políticas são intervenções textuais, mas elas também carregam limitações materiais e possibilidades. As respostas a esses textos têm consequências reais. Essas consequências são vivenciadas dentro do terceiro contexto, o contexto da prática. (MAINARDES, 2006, p. 53).

Os profissionais que atuam no contexto da prática (escolas, por exemplo) não enfrentam os textos políticos como leitores ingênuos, eles vêm com suas histórias, experiências, valores e propósitos. Políticas serão interpretadas diferentemente uma vez que histórias, experiências, valores, propósitos e interesses são diversos. (BOWE, 1992 apud MAINARDES, 2006, p. 53).

No caso da Inspeção Escolar, suas histórias, experiências, valores e propósitos vêm de longa data e interferiram fortemente na participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica. Segundo Galindo, 2004 (apud AUGUSTO, 2010, p. 19) , “a identidade profissional é algo que se estrutura no passado, se atualiza no presente e se projeta no futuro” e pode ser compreendida como um processo em construção do sujeito, enquanto profissional.

Podemos buscar entender melhor a identidade do profissional da Inspeção Escolar analisando a legislação que embasou a formação e as atribuições que couberam a ele desempenhar nos sistemas de ensino ao longo do tempo. Segundo Carvalho e Nunes (2008):

a inspeção escolar se destacou a princípio como a função que garantiria o cumprimento do que ditavam as Leis assim como a qualidade de ensino que cada legislação buscava para si ( p.1).

As autoras fazem uma retrospectiva histórica utilizando a legislação da função do Inspetor Escolar, a começar da década de 30, quando o Decreto 19.890 de 18 de abril de 1931 (BRASIL, 1931), institui a Inspeção Escolar para acompanhamento do ensino secundário, a nível nacional:

**Art. 51** Subordinado ao Departamento Nacional do Ensino, é criado o serviço da inspeção aos estabelecimentos de ensino secundário, sendo seus órgãos, junto àqueles, os inspetores e os inspetores gerais.

**Art. 52** Para os fins da inspeção os estabelecimentos de ensino secundário serão grupados (sic) de acordo com o número de matrículas e com as distâncias e facilidades de comunicação entre eles constituindo **distritos de inspeção**.

**Art. 53** A inspeção permanente em cada distrito, será exercida pelos inspetores e caberá aos inspetores gerais a incumbência de percorrer os distritos não só **fiscalizar a marcha dos serviços**, como para **solucionar divergências** suscitadas entre os inspetores e os dirigentes dos estabelecimentos de ensino.

§ 1º Duas vezes por ano deverá constar do relatório uma apreciação sucinta sobre **a qualidade do ensino ministrado**, por disciplina em cada série, **métodos adotados, assiduidade de professores e alunos**, bem como **sugestões sobre providências** que devam ser tomadas, caso se torne necessária a intervenção do Departamento Nacional do Ensino (grifos nossos).

Em Minas Gerais, o trabalho de Inspeção Escolar ainda hoje segue o modelo estabelecido pela legislação nacional: é dividido por setores (“distritos”) e cabe ao inspetor verificar o funcionamento dos estabelecimentos escolares (“fiscalizar a marcha dos serviços”), auxiliar na resolução de conflitos (“solucionar divergências”), fazer relatórios e sugerir providências (da mesma forma), verificar o Livro de Ponto e os diários de classe (“assiduidade de professores e alunos”).

Uma constatação feita pelas autoras é a existência da prática pedagógica no trabalho dos Inspetores Escolares e a preocupação com a qualidade do ensino que contraria a ideia de que esse é um novo enfoque dado à profissão. Na verdade, parece estar havendo um retorno à uma antiga prática realizada pela Inspeção Escolar. Continuando a análise do Decreto 19.890 de 18 de abril de 1931 (BRASIL, 1931) temos que:

**Art. 56** Incumbe ao inspetor inteirar-se, por meio de visita frequentes, da marcha dos trabalhos de sua secção, devendo para isso, por série e disciplina:

- a) assistir a lições de exposição e demonstração pelo menos uma vez por mês;
- b) assistir, igualmente, pelo menos uma vez por mês, a aulas de exercícios escolares ou de trabalhos práticos dos alunos, cabendo-lhe designar quais destes devam ser arguidos e apreciar o critério de atribuição das notas;
- c) acompanhar a realização das provas parciais, que só poderão ser efetuadas sob sua imediata fiscalização, cabendo-lhe ainda aprovar ou modificar as questões a serem propostas;
- d) assistir às provas finais, sendo-lhe facultado arguir e atribuir nota ao examinando.

**Art. 57** Aos inspetores compete ainda fiscalizar os exercícios de educação física e as aulas de música, bem como verificar as condições das instalações materiais e didáticos do estabelecimento.

Os Inspectores Escolares eram nomeados por concurso, mas de acordo com conteúdos específicos e não como até recentemente por quem possuía habilitação em Pedagogia. Hoje, a legislação vigente já permite a especialização em Inspeção Escolar para o licenciado em conteúdos específicos, num retorno ao passado quando o professor podia se tornar Inspetor, sem possuir habilitação em Pedagogia. Ainda no mesmo Decreto temos que:

**Art. 65** O inspetor terá exercício, em cada distrito, pelo prazo **de três anos** consecutivos.

§ 1º A transferência de inspetores se fará anualmente, no período de férias, abrangendo de cada vez todos os da mesma secção didática.

§ 2º A designação do distrito, em que passará a servir o inspetor, será feita mediante **sorteio**.

**Art. 66** É obrigatória, para o inspetor, **a residência** na sede do distrito em que esteja em exercício.(grifos nossos)

Comparando novamente a Inspeção original a nível nacional com a dos dias de hoje em Minas Gerais, existem ainda algumas semelhanças, pois o Inspetor Escolar no sistema estadual permanece no mesmo setor por dois anos, (“mesmo distrito por três anos”) e os Inspectores residem nas inspetorias em que trabalham (“sede do distrito”). Como diferença temos que a escolha do setor é atualmente determinada pelos Diretores da S.R.E (“era por sorteio”).

É possível ainda verificar, comparando a legislação nacional da década de 30 com as legislações posteriores, que:

A direção do trabalho desse profissional vem sendo construída com base em legislações específicas que ora evidenciam um profissional fiscalizador e de controle sobre as escolas, ora norteiam para uma atuação maior na orientação pedagógico- administrativa das escolas, um trabalho mais amplo. (CARVALHO; NUNES, 2008, p.1)

A Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961, em seu texto, delegou competência aos Estados e ao Distrito Federal para autorizar, reconhecer e inspecionar os estabelecimentos de ensino primário e médio não pertencentes à União. Estabeleceu também a qualificação do responsável pela Inspeção em seu artigo 65:

**Art. 65** O inspetor de ensino, escolhido por concurso público 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).

Para se adequar à LDBEN/61, o Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais baixou a Resolução n.º 43/66, de 18/05/1966, no que se refere à inspeção dos estabelecimentos de ensino médio. Em 1962, o ensino primário passou a contar, segundo o Código do Ensino Primário (Lei n.º 2.610/62), com inspetores seccionais, inspetores municipais e auxiliares de inspeção sendo que, em 1965, surgiu também, pela Portaria da SEE/MG n.º 68/65, a figura do inspetor sindicante para atuar junto às Delegacias Regionais de Ensino, atuais Superintendências Regionais de Ensino – SREs (REIS, 2011).

Antes da reforma do ensino superior, através da Lei n.º 5.540, de 28/11/1968, a inspeção

podia ser exercida, no Estado de Minas Gerais, por professores do ensino médio e até por portadores de diploma de curso superior, sem habilitação específica e, muitas vezes, sem nenhuma ligação direta com problemas educacionais (AGUIAR, 1996 apud REIS, 2011).

A Resolução CFE nº 02/69 estabelece o preparo dos profissionais destinados ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação, em cursos de pedagogia, de grau superior, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação, para atuar no âmbito das escolas e sistemas escolares (BRASIL, 1971).

O inspetor é e tende a ser, cada vez mais, um profissional que atua no âmbito macroeducacional, orientando e coordenando as escolas dentro do sistema. (Parecer CFE n.º 252/69)

Em Minas Gerais, o Estatuto do Servidor Público, Lei 7.109, de 13 de outubro de 1977, fixa o Inspetor Escolar como profissional na carreira do magistério e determina suas atribuições:

IV - de Inspetor Escolar, a inspeção, que compreende a orientação, assistência e o controle em geral do **processo administrativo** das escolas, e, na forma do regulamento, do seu **processo pedagógico**. (grifos nossos) (MINAS GERAIS, 1977).

Na década de 80, prevalecem para o Serviço de Inspeção Escolar o Parecer CEE nº 794/83, que procura estabelecer um novo perfil para a Inspeção Escolar e a Resolução CEE nº 385/83, que detalha uma grande quantidade de atribuições para o Inspetor Escolar. Essas duas legislações constituem as bases para a Inspeção Escolar exercida no estado de Minas Gerais desde esse período e continua tendo influência considerável até hoje. Propõe uma Inspeção Escolar que

(...) não é temida, nem ridicularizada, mas desejada e valorizada, porque é a inspeção que verifica, avalia, orienta, corrige, comunica, assistindo o órgão na execução de seu trabalho e contribuindo para o crescimento e segurança de todos: do educador, da escola e do sistema (Parecer CEE 794/83).

O Parecer CEE nº 794/83, de 29/12/1983, revestiu-se de grande importância por tratar da reorganização da Inspeção Escolar, no sistema de ensino de Minas Gerais, através de um esforço ordenado que buscou um repensar crítico da prática da Inspeção. Naquele momento, o sistema educacional ressentia-se da organização e funcionamento da inspeção escolar, uma vez que nos últimos vinte anos anteriores, haviam acontecido três grandes reformas no ensino (Leis Federais 4.024/1961, 5.540/1968 e nº 5.692), reordenando a estrutura e funcionamento do ensino em todos os níveis, sem que se processasse o mesmo com relação ao funcionamento da Inspeção. As providências tomadas foram sempre de caráter parcial, destinadas a um ou outro nível de ensino, faltando uma orientação mais ampla quanto à definição de uma política de Inspeção, a criação de uma estrutura operacional e a redefinição do papel do Inspetor.

Nos diferentes níveis de ensino, a Inspeção se regia por normas diferentes, orientava-se por critérios diferentes e ao lado da inexistência de estrutura organizacional, faltava à Inspeção posições mais esclarecedoras a respeito de seu campo de atuação e de definições mais orientadoras do “por quê” e “para quê” da sua ação. A Inspeção necessitava de melhor definição de sua filosofia/política, de suas funções e de melhor organização de sua estrutura operacional. Os mais diversos problemas que chegavam ao Conselho retratavam situações que mostravam a necessidade urgente de se repensar a Inspeção em toda a sua globalidade: dos seus conceitos aos seus métodos, dos seus objetivos às suas funções; da sua estrutura ao seu funcionamento. Esse esforço foi iniciado pela SEE e continuado e desenvolvido pelo Conselho sob perspectiva mais ampla, reexaminando “por dentro e por fora, a Inspeção em Minas Gerais”, conforme dizeres do próprio Parecer.

O Parecer buscou estabelecer uma visão mais larga e mais dinâmica do conceito e das funções da inspeção diferente do entendimento estreito de Inspeção apenas como fiscalização:

Mais que vigiar ou controlar, cabe à Inspeção examinar, avaliar, orientar, corrigir, contribuindo, assim, para a melhoria dos serviços educacionais (...). A mudança de enfoque na ação da inspeção resulta, necessariamente, na mudança do método de trabalho que, passando a ser menos policiador e controlador, torna-se mais participativo e democrático, mais orientador da aplicação da norma e mais estimulador da criticidade tão necessária à melhoria do funcionamento do Sistema. ( Parecer 794/83)

Assim o Parecer CEE 794/83 estabelece para a Inspeção Escolar as seguintes características:

**Quadro 4 - A Inspeção Escolar no Parecer CEE 794/83**

Inspeção Escolar	Parecer CEE 794/83
<b>Atribuição</b>	A Inspeção Escolar trata com a organização e funcionamento global da escola, sob a perspectiva da legislação que regulamenta ou disciplina.
<b>Local de atuação</b>	A Inspeção se dá ao nível de unidade escolar. É da essência da Inspeção tratar com a organização e o funcionamento da escola, em seus múltiplos aspectos.
<b>Objeto</b>	São as normas do sistema e sua aplicação ao funcionamento da escolar. O conhecimento da legislação do ensino e sua aplicação à realidade escolar constituem ponto de marcado relevo da Inspeção.
<b>Objetivo</b>	A assistência ao funcionamento da escola e do ensino <sup>12</sup> , tendo em vista a melhoria da educação escolar e sua sintonia com a política educacional veiculada pela legislação do ensino.
<b>Finalidade</b>	A adequação e melhoria da educação escolar.

Fonte: Elaboração própria com base no Parecer CEE 794/83.

O Parecer ainda detalha as funções do Inspetor Escolar em Minas Gerais:

<sup>12</sup> Escola (aspectos físicos) e ensino (aspectos pedagógicos).

**Quadro 5 - Funções do Inspetor Escolar no Parecer CEE 794/83**

Função	O que é
<b>Função Verificadora</b>	consiste em examinar o cumprimento das normas que se aplicam à organização e funcionamento da escola e do ensino nos campos administrativo e pedagógico
<b>Função Avaliadora</b>	consiste em comparar a situação concreta, real com a ideal, teórica, por meio da comparação do existente com o previsto
<b>Função Orientadora</b>	consiste em conduzir ao conhecimento e à aplicação correta da norma, tendo em vista a unidade do sistema. Assistência à execução, voltada para a informação, a orientação, a assessoria e a cooperação técnica, antes que para a vigilância e policiamento
<b>Função Corretiva</b>	consiste em promover e/ou determinar a adoção de providência ou medidas destinadas a sanear falhas e a corrigir desvios e irregularidades na aplicação da norma. Deve ser sempre educativo, assegurando a administração da escola uma reflexão profunda sobre a realidade em exame, notadamente em termo de consequência para a educação dos alunos e para o funcionamento do sistema. As ações corretivas devem conduzir a uma consciência e a uma revisão crítica do “fazer educativo”, resultando sempre em uma nova postura pedagógica.
<b>Função Realimentadora</b>	oferecer subsídios ao sistema de ensino, com vistas a um melhor ajustamento entre os valores proclamados e as práticas institucionalizadas

Fonte: Elaboração própria com base no Parecer CEE 794/83.

Segundo o Conselho, todas essas funções se cumprem articulada e integralmente, de forma orgânica:

A grande carência é a do Inspetor/Educador, aquele profissional que não apenas fiscaliza a vida da escola, mas dela participa como educador verificando, orientando, corrigindo e recriando a sua realidade (Parecer CEE 794/83).

Posteriormente, o Estado de Minas Gerais regulamenta a carreira do Inspetor Escolar na Lei nº 15.293/2004 (MINAS GERAIS, 2004), que institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado, vigente quando do surgimento do Programa de Intervenção Pedagógica e que consta no Manual de Orientação, conforme analisado anteriormente. Essa Lei trata o Inspetor Escolar de forma diferente do estabelecido pelas legislações anteriores que o tratavam como fazendo

parte da carreira do Magistério e busca equipará-lo aos demais servidores das S.R.Es, classificando-o como Analista Educacional-Inspetor Escolar.

Por último, temos a Resolução CEE nº 457/2009, de 30 de setembro de 2009, publicada no Informativo Oficial do Estado de Minas Gerais de 29 de janeiro de 2010, que orienta atualmente o exercício da Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais:

Art. 3º 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**, mediante:

- I - verificação e avaliação das instituições escolares, quanto às normas legais e regulamentares a elas aplicáveis;
- II - correção e realimentação das ações dessas instituições;
- III - registro dos referidos atos em **relatórios circunstanciados e conclusivos**.(grifo nosso)

Art. 4º A Inspeção Escolar estrutura-se em nível central e regional e sua ação desenvolve-se em nível de unidade escolar.

Art. 5º A Inspeção far-se-á em caráter regular ou especial, por inspetor ou equipe de inspetores, não vinculados ao estabelecimento, observado o critério de rodízio.

A Resolução define, em seu artigo 6º, o que seria a inspeção regular, que faz parte da rotina de trabalho do inspetor escolar e que é relacionada no Quadro 6:

**Quadro 6 - Atribuições do Inspetor Escolar na Resolução CEE nº 457/2009**

Inspeção Regular
I - conhecimento da situação do estabelecimento
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

Fonte: Elaboração própria com base na Resolução CEE nº 457/2009.

A Resolução esclarece ainda o que seria o “conhecimento da situação do estabelecimento de ensino” do item I, que se refere aos aspectos que o Inspetor Escolar deve procurar conhecer e verificar nas escolas visitadas e que relacionamos no Quadro 7:

**Quadro 7 - Aspectos a serem observados nas escolas pelo Inspetor Escolar**

Aspectos Escolares
Cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação, quando for o caso;
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
Regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos
Situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente
Situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino;
Regularidade da escrituração escolar
Cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica em escolas oficiais
Funcionamento da caixa escolar

Fonte: Elaboração própria com base na Resolução CEE nº 457/2009.

O artigo 7º da Resolução já trata da inspeção especial que se ocupa de situações eventuais, extraordinárias ou específicas de interesse do Sistema de Ensino. É preciso enfatizar que apesar de ser tratada como “inspeção especial” faz parte da rotina do Inspetor Escolar que recebe inúmeras Ordens de Serviço<sup>13</sup> para serem cumpridas ao longo do ano. Procuramos relacionar as atividades que constituem a Inspeção Especial no Quadro 8:

<sup>13</sup> Ordens de Serviço são documentos emitidos pelo Diretor e Coordenadores (DIRE/DIVAE/Inspeção Escolar) das S.R.E e que determinam a execução de determinadas tarefas por comissão composta por dois ou mais Inspectores Escolares.

**Quadro 8 - Inspeção Especial na Resolução CEE nº 457/2009**

Inspeção Especial
Orientação para organização de processos de autorização de funcionamento e reconhecimento de cursos e sua renovação, credenciamento e credenciamento da entidade mantenedora, mudança de sede da escola ou da entidade mantenedora
Suspensão de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou regulamentares "ad referendum" do órgão competente
Determinação ou execução de medidas necessárias ao encerramento e recolhimento de arquivo
Realização de sindicância e inquérito administrativo, por autoridade competente
Adoção, determinação ou indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou cautelares cabíveis

Fonte: Elaboração própria com base na Resolução CEE nº 457/2009 (SEE/MG, 2009).

Pode-se questionar o motivo de o Conselho Estadual de Educação sentir a necessidade de estabelecer ou reestabelecer as atribuições do Inspetor Escolar em Minas Gerais em 2009, uma vez que o Programa de Intervenção Pedagógica havia sido implantado pela Secretaria Estadual de Educação em 2007, direcionando o trabalho do Inspetor Escolar para o pedagógico. É preciso lembrar que grande parte do trabalho do Conselho Estadual de Educação para ser realizado depende dos relatórios do Inspetor Escolar, como consta no item III, artigo 3º, da Resolução 437/2009, que destacamos acima.

O próprio Conselho afirma que “A Inspeção Escolar são os olhos e os ouvidos do Poder Público na escola” (Parecer CEE nº 627/2002), mas podemos acrescentar que também são o braço do Conselho Estadual de Educação, pois, se o Conselho legisla, cumpre ao Inspetor Escolar verificar se essa legislação está sendo cumprida nos estabelecimentos escolares e todas as decisões do Conselho no que diz respeito à autorização de estabelecimentos escolares e cursos, encerramento de atividades, mudança de prédio, credenciamento e credenciamento de entidade mantenedora, reconhecimento de cursos, dependem de relatórios “in loco” realizados pela Inspeção Escolar.

Augusto (2010), em sua tese de doutorado, que analisa a Inspeção Escolar frente às Políticas Públicas de Minas Gerais, entre 2003 e 2010, incluindo o Programa de Intervenção Pedagógica, explica de forma diferente a elaboração de nova Resolução tratando das atribuições do Inspetor Escolar pelo CEE/MG. Essa surgiu em função da insatisfação dos Inspectores Escolares em seu trabalho, que

vinha se evidenciando desde a década de 1990 e se acentuou com as políticas adotadas no período estudado pela autora, tendo estes buscado realizar reuniões com os órgãos gestores, audiência pública na Assembleia Legislativa em Minas Gerais com os deputados da Comissão de Educação, constituição de Comissões para coordenar o processo de busca de soluções dos problemas identificados, visita ao Vice-Governador para relato da situação de trabalho e outras.

A autora registra a fala do deputado estadual que apoiou os movimentos reivindicatórios da categoria, insatisfeita com a falta de clareza de sua identidade e de suas atribuições, na Assembleia Legislativa de Minas Gerais, em reunião de 21/11/2008:

Estamos vivendo uma mudança do modelo na educação, e que esta mudança poderia estar gerando conflitos entre os profissionais da Inspeção que temos hoje e o que é exigido pela SEE/MG. Torna-se necessário redefinir esse modelo de Inspeção que produza uma operacionalização na educação... qual é o formato técnico deste profissional para gerar eficiência ao sistema . (AUGUSTO, 2010, p. 38)

Segundo a autora, em decorrência dos movimentos reivindicatórios da Inspeção, foi instituída uma Comissão no Conselho Estadual de Educação-MG, pela Portaria nº 07/2009, à qual competia dispor sobre o exercício das funções da Inspeção Escolar no Estado de Minas Gérias. O trabalho da Comissão resultou na Resolução CEE nº 457/2009, de 30 de setembro de 2009, que reafirmou as atribuições do Inspetor Escolar e a Associação Mineira de Inspeção Escolar - AMIE declara em seu jornal, na edição de dezembro de 2009, “ esperar que a SEE/MG e as Superintendências observem-na, para que os Inspectores desenvolvam atividades inerentes às suas funções” (Augusto, 2010, p. 39). Na visão de Augusto (2010) sobre a nova Resolução:

trata-se de uma visão reducionista da identidade profissional da função - inspeção escolar, pois sua redação é muito abrangente, e não se primou pela exatidão dos termos, que retratariam de forma mais adequada o seu desempenho, em termos do que a própria resolução poderia definir como a “melhoria da educação” (p. 92).

Apesar da reelaboração feita pelo CEE/MG e acatada pela SEE/MG, torna-se evidente a contradição entre as determinações do Conselho Estadual de Educação

e a Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais quanto ao trabalho a ser desenvolvido pela Inspeção Escolar, pois as prioridades dos dois órgãos não são as mesmas. Rodrigues (2013) faz essa mesma constatação, comparando as atribuições determinadas pelo Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais e as definidas pela SEE/MG no Manual de Orientação do Programa de Intervenção Pedagógica Enquanto o Conselho enfatiza a fiscalização, a Secretaria prioriza dimensões pedagógicas, preocupada com os resultados das avaliações externas e com a qualidade do ensino oferecido pela rede estadual. O trabalho da Inspeção Escolar mais diretamente relacionado ao Conselho Estadual de Educação envolve muito mais a rede particular e a rede municipal, sendo que essa última apresenta menor demanda.

A Secretaria não contrariou as disposições do Conselho de forma oficial, mas ao apresentar o Manual de Orientação do Programa de Intervenção Pedagógica nas S.R.E, priorizando o pedagógico e determinando a forma como o programa deveria acontecer nas escolas, novos encargos foram agregados ao trabalho do Inspetor Escolar. As disposições dos dois órgãos deveriam ser cumpridas pelo Inspetor Escolar e a disponibilidade de tempo e de pessoal era insuficiente para o cumprimento de todas as atividades.

Temos ainda a considerar que a maior parte do trabalho do Inspetor Escolar acontece nas escolas estaduais, onde ele é responsável pelo monitoramento e acompanhamento das escolas em todos os seus aspectos e não apenas no pedagógico. Rodrigues (2013), em pesquisa sobre o mesmo tema, mas relacionada apenas ao PIP/ATC e realizada na Superintendência Regional de Governador Valadares, conclui de forma semelhante:

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 (p. 7).

Augusto (2010) apresenta ainda um outro dado importante para entendermos as dificuldades do Inspetor Escolar em cumprir o determinado no Programa de Intervenção Pedagógica. Segundo o levantamento feito pela autora em sua

pesquisa, existiam 917 Inspetores Escolares no sistema estadual de educação em 2010, enquanto que a SEE/MG informa que existem 722 Inspetores Escolares no sistema em 2013 (CONSED, 2012). Podemos inferir que o número de Inspetores Escolares no sistema estadual de Minas Gerais tem diminuído na proporção inversa em que as os encargos têm aumentado.

Augusto (2010) esclarece essa contradição do sistema na qual o PIP surge no contexto de um programa de governo com foco na obrigação de resultados e no caráter mais técnico e racional da gestão pública. A dificuldade de se estabelecer o papel do Inspetor Escolar reflete a ambiguidade de um estado que busca um enfoque gerencial em suas políticas públicas sem deixar as características de um estado burocrático, prescritor das normas. Essa tendência segue o modelo das políticas educacionais adotadas em países europeus nos quais o Inspetor Escolar tem como atribuição o acompanhamento das avaliações externas e a intervenção nas escolas com foco nos resultados. Na Inglaterra, esse é o foco do trabalho do Inspetor Escolar e países como a França, Bélgica, Portugal buscaram direcionar o trabalho do Inspetor Escolar da mesma forma.

As políticas educacionais do governo de Minas Gerais, financiadas por organismos internacionais, seguem essa mesma orientação. Surge, no entanto, uma incompatibilidade entre o papel tradicional do Inspetor Escolar no sistema mineiro e as novas demandas exigidas. Os resultados da pesquisa empreendida por Augusto (2010) indicaram

uma perspectiva de regulação educacional linear e hierárquica, em que as medidas políticas são decididas sem a participação dos envolvidos. Revelaram uma situação de descontentamento da Inspeção Escolar com a sua situação profissional, falta de reconhecimento profissional em relação à condução das políticas atuais do governo e distanciamento da decisão política (p. 11).

A Inspeção Escolar em Minas Gerais tem como característica principal a verificação do cumprimento das normas legais e do funcionamento das escolas dentro das normas prescritas. Essa natureza, segundo Augusto (2010), parece distancia-la das medidas em vigor no sistema educacional de Minas Gerais e em seu trabalho a autora busca

compreender o papel da inspeção escolar na política de resultados, em Minas Gerais, e a sua compatibilidade com as medidas vigentes nas políticas educacionais. A questão em análise, portanto, refere-se ao provável desacordo entre a natureza desta função com as medidas empreendidas pelo governo estadual na educação (p.11).

A análise da história da Inspeção Escolar através da legislação ao longo do tempo, mostra a formação da identidade profissional e das atribuições do Inspetor Escolar que sofre mudanças à medida que acontecem transformações que atingem a educação. Existe uma constante redefinição do papel que lhe é atribuído de acordo com as necessidades do momento político e educacional.

As políticas públicas educacionais desenvolvidas nos últimos governos em Minas Gerais trouxeram novos desafios à Inspeção Escolar, que nem sempre consegue atender as solicitações do sistema por precisar atender diferentes demandas que lhe são impostas simultaneamente no exercício de suas atividades.

Após analisarmos no primeiro capítulo o surgimento do Programa de Intervenção Pedagógica e seu funcionamento, os resultados alcançados pelo programa e os responsáveis pela sua realização, destacando a equipe de Inspectores/Analistas/Professores que atuam nas S.R.Es, procuramos entender a dificuldade de participação do Inspetor Escolar, através das legislações que definiram historicamente sua identidade profissional e suas atribuições.

No segundo capítulo, procuraremos ampliar nossa visão sobre o Programa de Intervenção Pedagógica, através da análise dos teóricos que esclarecem os problemas de implementação das políticas públicas e das diferentes perspectivas dos profissionais que participam de sua implementação na S.R.E e nas escolas.

## 2 O CICLO DE POLÍTICAS E O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA

No primeiro capítulo desse trabalho, procuramos responder algumas perguntas fundamentais: O que é o Programa de Intervenção Pedagógica? Como e por que ele surgiu? Como ele funciona? O programa realmente apresenta resultados? Como é constituída a equipe que trabalha com o PIP? Quem são os elementos que constituem essa equipe? Como é a articulação dos membros dessa equipe? Como é a participação do Inspetor Escolar no PIP? Quais as dificuldades que o Inspetor Escolar enfrenta para participar do PIP?

Para responder a essas perguntas, fizemos um breve histórico do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP, desenvolvido pelo governo de Minas Gerais e procuramos verificar se tal programa realmente apresentou o impacto desejado, através da análise dos resultados das avaliações externas realizadas no estado e na S.R.E de Uberaba. Em seguida, analisamos a composição da equipe responsável pelo PIP junto às escolas e as dificuldades enfrentadas para que o programa ocorresse como previsto. Entre essas dificuldades, destacamos a questão da participação do Inspetor Escolar, que se vê sobrecarregado pelas demandas que já faziam legamente parte de suas atribuições e as novas demandas surgidas com o PIP.

No segundo capítulo, procuramos tratar dos problemas da implementação das políticas públicas com base em teóricos que estudam o assunto e como o Programa de Intervenção Pedagógica-PIP, desenvolvido pela SEE/MG, é visto e vivenciado pelos diferentes atores locais que atuam em sua realização na S.R.E de Uberaba e nas escolas. Para isso, analisamos as entrevistas realizadas com os coordenadores do programa na S.R.E de Uberaba e questionários aplicados aos Analistas Educacionais/Professores/Inspetores Escolares que atuam no programa e aos Diretores, Supervisores e Professores de três escolas estaduais no município de Uberaba.

Esse tipo de trabalho no Mestrado Profissional apresenta o desafio do pesquisador estar envolvido no processo, o que dificulta o distanciamento e uma visão mais adequada e imparcial do que é vivenciado no cotidiano. O embasamento teórico permite uma perspectiva mais ampla no entendimento dos problemas de implementação de uma política pública e uma melhor compreensão do programa e dos processos envolvidos e para isso nos utilizamos de autores como Mainardes,

Condé e Howlett/Ramesh/Perl, buscando sintetizar e destacar as principais ideias que tivessem relação mais estreita com a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica.

Segundo Mainardes (2006), a abordagem do ciclo de políticas, formulada por Stephen Ball e Richard Bowe, pode oferecer importante contribuição como referencial teórico-analítico para “a análise de trajetórias de políticas e programas educacionais brasileiros e para capturar parte da complexidade do processo de formulação e implementação de políticas” (p. 61). Esses autores dividem o ciclo das políticas educacionais em cinco contextos: o contexto de influência, o contexto de produção de texto, o contexto da prática, o contexto dos resultados/efeitos e o contexto da estratégia política (MAINARDES, 2006). Podemos visualizar melhor esses contextos através da Figura 5 :



**Figura 5 - Ciclo das políticas educacionais.**

Fonte: Elaboração própria com base em Mainardes (2006).

O contexto que nos interessa para análise do Programa de Intervenção Pedagógica no presente trabalho é o contexto da prática ou de implementação. Segundo Bowe (1992),

O contexto da prática é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original. Para estes autores, o ponto-chave é que as políticas não são simplesmente “implementadas” dentro desta arena (contexto da prática), mas estão sujeitas à interpretação e, então, a serem “recriadas”. (apud MAINARDES, 2006, p. 53).

Howlett, Ramesh e Perl (2012) chamam a atenção para o fato de que até o início da década de 1970, a implementação, com frequência, não era considerada problemática.

Muitos pesquisadores de política pública ignoraram ou minimizaram a importância das armadilhas que cercavam esse estágio do ciclo político, pressupondo que, tão logo alguma decisão fosse tomada, o braço administrativo do governo simplesmente a levaria a termo (HARGROVE, 1975, apud HOWLETT; RAMESH; PERL, 2012, p. 182).

Essa visão começou a mudar quando estudos apontaram que programas de governo nos Estados Unidos e em outros países não atingiam os resultados pretendidos e que “a raiz do problema estava na forma como foram implementados” (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2012, p. 183). Isso levou os estudiosos da década de 1980 a se concentrarem no esforço de compreender os fatores que influenciavam a implementação das políticas públicas.

A falha mais séria da primeira geração de estudos sobre políticas públicas foi seu foco exclusivo nos políticos e administradores que formulam a política e que exercem um papel secundário na implementação do dia a dia, enquanto que o sucesso ou insucesso de muitos programas depende, com frequência, do comprometimento e das habilidades dos responsáveis diretos por sua implementação.

Durante os últimos trinta anos, a pesquisa de implementação das políticas públicas produziu uma maior compreensão sobre esse estágio do ciclo político. As diferentes abordagens compartilham a idéia de “que a implementação envolve muito mais do que simplesmente a execução de decisões previamente tomadas” (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2012, p. 193). A implementação política só pode ser compreendida se forem levadas em consideração os atores presentes no nível local, o tipo de recursos que esses atores têm à sua disposição, a natureza do problema que estão tentando resolver e as ideias que eles têm sobre como lidar com a situação (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2012).

Condé (2012) coloca a implementação como a fase que enfrentará “o teste da realidade, o lugar da ação” (p. 51). A dificuldade dessa fase é causada pela dependência de muitas variáveis: do gestor adequado, do desenho bem formulado, do engajamento dos atores aos objetivos e metas. É nesse momento que se verifica se a política tem possibilidade de ser realizada, como as novas proposições se

tornarão parte da rotina, como será aceita pelos atores que devem executá-la e por aqueles que se beneficiarão de um determinado programa (CONDÉ, 2012).

A implementação é um campo de incertezas (ARRETCHE, 2001, apud CONDÉ, 2012) porque a política passa por muitos níveis de governo, existe a autonomia regional, os níveis de capacitação dos gestores e dos atores que irão executar a política e as próprias condições que envolvem o trabalho a ser executado. Outra dificuldade a ser considerada é o fato da política não ser elaborada por quem vai executá-la, mas por alguém que está “fora”, por quem está “distante”, fazendo com que quem está na ponta do sistema precise ser induzido a implantar algo que não foi formulado por ele. Torna-se necessário pensar formas de incentivar o envolvimento dos atores no nível local porque, “na prática, quem faz a política acontecer são os implementadores” (CONDÉ, 2012, p. 91).

Howlett, Ramesh e Perl (2012) afirmam que, apesar do governo da lei, os servidores públicos possuem influência considerável, independentemente de seu desejo, na realização das iniciativas políticas que eles são chamados a implementar. Portanto, aqueles que devem executar as políticas educacionais,

como professores e outros profissionais exercem um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais e, dessa forma, o que eles pensam e no que acreditam têm implicações para o processo de implementação das políticas (MAINARDES, 2006, p. 53).

Mainardes (2006) alerta para a necessidade de ao se utilizar a abordagem do ciclo de políticas ou qualquer outro referencial teórico nas pesquisas, reconhecer as fragilidades e lacunas existentes. É preciso considerar que nenhuma teoria abarca a realidade total, mas apenas auxilia no seu entendimento. Ao determinar os procedimentos para a coleta de dados no contexto da prática sugere

uma inserção nas instituições e espaços onde a política é desenvolvida por meio de observações ou pesquisa etnográfica, e ainda entrevistas com profissionais da educação, pais, alunos etc. (MAINARDES, 2006, p. 59).

Considerando a importância atribuída aos atores que executam as políticas educacionais na prática e utilizando os referenciais teóricos estudados, podemos agora partir para a análise dos instrumentos de pesquisa utilizados: as entrevistas

com os Coordenadores Regionais do PIP na S.R.E de Uberaba, os questionários aplicados aos Inspectores Escolares e Analistas Educacionais (atores diretos da implementação do programa) e os questionários aplicados aos Diretores, Supervisores e Professores das escolas selecionadas.

Um ponto importante a destacar é que se procurou ter uma visão ampla do PIP nas entrevistas e questionários para podermos entender melhor o programa e a participação do Inspetor Escolar no processo. Nesse sentido, foram elaboradas algumas questões abertas e outras apresentaram espaço para justificativas.

## **2.1 Análise das entrevistas com os Coordenadores Regionais do PIP na S.R.E de Uberaba**

Iniciamos nossa pesquisa entrevistando os Coordenadores da S.R.E de Uberaba que atuavam diretamente com o PIP (Apêndices 1 a 7). As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2013. Três dos Coordenadores entrevistados chegaram mais recentemente à S.R.E de Uberaba, mas todos estiveram envolvidos com o PIP desde o início do programa, ainda que estivessem ocupando outra função.

Ao relacionarmos os problemas levantados pelos Coordenadores da S.R.E podemos constatar as diversas dificuldades que enfrenta a implementação de uma política pública: os recursos financeiros e humanos disponíveis, nível de comprometimento e de habilidades dos que são responsáveis diretos pela implementação, situações não previstas, mudanças no contexto, problemas de comunicação tanto no nível horizontal como vertical, dificuldades de relacionamentos entre setores, resistências e problemas estruturais do sistema. Sintetizamos as respostas no quadro abaixo e, em seguida, procuramos citá-las textualmente e analisa-las:

**Quadro 9 - Dificuldades do PIP segundo os Coordenadores da S.R.E de Uberaba**

Coordenadores	Dificuldades do PIP
<b>Coordenador A</b>	Falta de conhecimentos e experiência prática de Analistas Falta de formação pedagógica dos Professores do PIP/CBC Falta de identificação com o trabalho de campo de Analistas e Inspetores Falta de integração Inspeção/Analista Resistência do Inspetor Formação continuada insuficiente Ausência dos Encontros Semanais entre Inspeção/DIVEP
<b>Coordenadora B</b>	Crescimento desordenado do programa Relacionamento PIP/ATC e PIP/CBC Inexperiência de vários Analistas Falta de formação continuada Total desarticulação Inspetor/Analista Mudanças na Direção da S.R.E
<b>Coordenador C</b>	Logística – locomoção dos Analistas para os municípios
<b>Coordenador D</b>	Logística – locomoção dos Analistas para os municípios Quantidade insuficiente de Inspetores Escolares para atender todas as demandas
<b>Coordenador E</b>	Faltas constantes dos professores Dificuldades de Professores Dificuldades da Supervisão Escolar Falta de apoio da família Falta de um serviço de apoio (fonoaudióloga, psicóloga) Diferenças na situação funcional dos Analistas (efetivos/contratados)
<b>Coordenador F</b>	Quantidade insuficiente de pessoal Falta de recursos para as viagens Comunicação Inspeção/Analistas
<b>Coordenador G</b>	Perfil de muitos Inspetores e Analistas (falta de conhecimento e empenho) Falta de integração DIVEP/Inspeção Falta de comunicação DIVEP/Inspeção Fazer acontecer na sala de aula

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas realizadas com os Coordenadores do PIP na S.R.E de Uberaba.

Chama a atenção a diferença de visão sobre o PIP dos ex-diretores de escola quando ocupavam essa função e agora como coordenadores responsáveis pelo PIP na S.R.E de Uberaba. Quando ocupavam o cargo de Diretor de escola, tinham uma visão de que o PIP se tratava de um instrumento a mais para o professor, que não era bem visto no início e que havia muita cobrança. Consideram que foi com o passar do tempo que o PIP conquistou espaço dentro das escolas e passou a ser visto como um enriquecimento, um apoio e um auxílio no trabalho pedagógico.

Retomando Condé (2012), a política passa por muitos níveis de governo, sendo influenciada pelos níveis de capacitação dos gestores e dos atores que irão executar a política e pelas condições que envolvem o trabalho a ser executado. No caso em análise é preciso considerar a relação direta estabelecida entre os que atuam em cargos comissionados nas S.R.Es e o órgão central de onde emanam as orientações e a quem são prestadas contas de forma mais direta do que pelos atores que se encontram nas escolas. Tanto a capacitação como a responsabilização se fazem de forma bem mais ampla e possivelmente esta a razão da diferença de postura dos entrevistados.

Ao serem questionados sobre como veem o PIP após ocuparem os cargos de Coordenadores na S.R.E de Uberaba, torna-se evidente a diferença de posição. Enquanto Diretores de escola, o PIP é recebido com certa reserva e certa dificuldade de entendimento do que seria esse programa, enquanto que como Coordenadores da S.R.E, o PIP é abraçado com entusiasmo e convicção da excelência do programa. Torna-se patente a diferença entre receber um projeto numa escola e tornar-se responsável por sua execução na circunscrição de uma Superintendência inteira. O programa agora é visto:

Com muito mais dimensão. Agora, são noventa e nove escolas. Eu vejo que o PIP está ajudando muito as escolas. Eu vejo que o PIP está ajudando muito as escolas. Muito! As escolas, a direção, aquelas direção que estão novatas, estão tendo um suporte muito bom do PIP. (Entrevista com o Coordenador C – Apêndice 3)

É “a menina dos olhos”, porque a educação move em função do aluno e o objetivo nosso é que todos aprendam no tempo certo. Então, essa intervenção pedagógica é “a menina dos olhos” mesmo. É a atividade que a gente tem... um mecanismo, uma estratégia. É uma estratégia que nós temos para que todos alcancem a

aprendizagem no tempo certo (Entrevista com o Coordenador D – Apêndice 4).

O programa é rico. Eu estou estudando muito e vendo o outro lado, quando a gente achava que tudo era um abuso, uma cobrança muito grande de trabalho, trabalho, trabalho (Entrevista com o Coordenador F – Apêndice 6).

A visão positiva do PIP é partilhada pelos demais Coordenadores do PIP na S.R.E de Uberaba que acompanham o programa desde o seu início:

Eu creio que ele aproximou a Secretaria realmente da escola por meio da gente dentro da Superintendência (...) A aceitação pelas escolas da presença da Superintendência, eu vejo que foi uma das coisas mais marcantes, na minha opinião (...) O fato de você ir lá, remete as pessoas que estão numa escola de que elas devem fazer mais. Tendo alguém vendo, você tenta fazer mais, melhorar o que você faz. Então, faz diferença você ir lá (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

Nesse processo de sete anos do PIP que temos... Nessa evolução a gente vê um grande avanço (Entrevista com o Coordenador E – Apêndice 5).

Toda vida eu vejo o PIP como muito positivo. Eu acredito no PIP, eu acredito no Plano de Intervenção (Entrevista com o Coordenador G – Apêndice 7).

Ao serem questionados sobre as dificuldades enfrentadas pelo PIP, é interessante observar que as prioridades são diferentes para cada Coordenador, de acordo com o que afeta mais o trabalho de cada um. A preocupação com a locomoção dos Analistas por alguns Coordenadores deve-se ao fato de que grande parte do trabalho desenvolvido no PIP depende das viagens e estas foram suspensas no segundo semestre de 2013, por falta de recursos financeiros. Howlett, Ramesh e Perl (2012) apontam a dificuldade da oferta de recursos na implementação de uma política pública de longa duração como um dos obstáculos a serem enfrentados no contexto da implementação e, no caso do PIP, trata-se de um programa que já se estende por sete anos:

De forma ideal, a logística dele ainda precisa ser melhorada. Lógico que viajar de ônibus não é o ideal. O ideal é viajar com carro oficial e nós estamos tentando fazer isso (Entrevista com o Coordenador C – Apêndice 3).

É justamente a questão de logística, de não ter carro suficiente para poder transportá-los para todas as regiões que nós atendemos. É mais a questão logística, mesmo (Entrevista com o Coordenador D – Apêndice 4).

Estamos com dificuldades enquanto mandar para as escolas, nas regiões vizinhas, pela falta de verba e fica um trabalho incompleto (Entrevista com o Coordenador F – Apêndice 6).

Condé (2012) também afirma que a comunicação é um aspecto importante no modelo *top/down*<sup>14</sup>: é preciso a coordenação vertical entre quem “ordena” e quem “implementa” e a horizontalidade entre os próprios implementadores que operam as ações no dia a dia. É preciso considerar que situações que não foram previstas na formulação surgem e precisam ser resolvidas durante a implementação, sendo tomadas decisões e feitas negociações revelando o poder de ação e de interferência na realização das políticas por quem opera em nível local. A falta de articulação, comunicação ou integração Inspetor/Analista são mencionadas nas respostas dos Coordenadores que estão mais próximos das equipes que atuam em campo e mostra a dificuldade de interação existente:

A comunicação que anda muito falha. Acho que nem é por maldade. É excesso de serviço mesmo. (Entrevista com o Coordenador F – Apêndice 6)

A operacionalização dele é que, às vezes, é mais difícil de acontecer. Exatamente esse caminhar junto Inspeção e a turma dos Analistas (Entrevista com o Coordenador G – Apêndice 7).

E não há nenhuma articulação. Nenhuma articulação. Ao meu ver hoje nós temos um PIP no sentido de Analistas e Inspetores totalmente fragmentado (...) Aconteceu também na nossa Superintendência mudanças, tanto na Direção da Superintendência como na DIRE, que eram Diretores de escola. São pessoas que vieram, o Diretor da Superintendência, principalmente, com uma visão muito, um fazer muito diferente da Direção anterior. Então, isso também contribui (Entrevista com o Coordenadora B – Apêndice 2).

Como a equipe pedagógica existente nas Superintendências era muito pequena para atender as necessidades do Programa de Intervenção Pedagógica, a SEE adotou duas estratégias: a vinda de servidores das escolas e a contratação de

---

<sup>14</sup> Modelo top/down: tem sua origem nos mecanismos que fazem parte dos sistemas de governo, ou burocracias, sendo criado “por cima” pra serem implementados. (CONDÉ, 2012).

profissionais. As diferentes situações funcionais dos Analistas Educacionais/Professores é apontada como uma das dificuldades enfrentadas pelo PIP por alguns Coordenadores:

O ideal seria todos efetivos, mas infelizmente não há como colocar todos efetivos. Mas eu acredito que está indo bem, bem encaminhado os dois, bem tranquilo (Entrevista com o Coordenador C – Apêndice 3) .

Eu acho prejudicial, até em função da relação, em função do pagamento mesmo do servidor. São diferentes, o recebimento deles é diferente. Uns ganham mais e outro menos. Um é celetista e o outro é estatutário. Também tem diferença. Então, são pontos dificultadores (Entrevista com o Coordenador D – Apêndice 4).

Dificulta porque é diferente a forma administrativa disso. Então, existe um processo de ponto diferente, financeiramente o salário é diferente. Então, isso dificulta um pouco dentro da sala (Entrevista com o Coordenador E – Apêndice 5).

A forma de contratação dos Analistas/Professores que atuam no PIP não afeta apenas o relacionamento dentro da equipe pedagógica, mas também interfere na participação do Inspetor Escolar no programa. A formação dos setores onde os Analistas/Professores irão atuar depende de sua situação funcional, pois no caso dos contratados e os que vieram das escolas é assinado um termo de disponibilidade para viajar enquanto que os efetivos e efetivados da S.R.E de Uberaba não possuem esse tipo de compromisso. Portanto, os setores para os Analistas Educacionais não são determinados de acordo com as necessidades do serviço ou para facilitar a parceria Inspetor/Analista, mas de acordo com a situação funcional dos servidores. Essa forma de determinar os setores faz com que um Inspetor Escolar tenha parceria com duas ou três duplas e cada dupla por sua vez tenha parceria com outros dois ou três Inspetores Escolares. As reuniões para montar uma agenda em comum revelaram-se infrutíferas pela dificuldade de marcar tantas visitas e planejar o trabalho a ser realizado em diferentes escolas com tantas pessoas diferentes, sendo este um dos principais dificultadores da articulação Inspetor/Analista/Professor:

A primeira coisa é assim, tem o total de escolas. Pensa-se assim: se tem cem escolas, tem que dividir. Tem dez duplas(...). Então, o primeiro critério eu poderia dizer que seria identificar quem quer ficar aqui dentro e quem quer sair. Eu já criei durante sete anos várias

duplas a mais ou a menos, com mais escolas ou com menos escolas para atender essa questão porque essa questão é muito importante porque não tem jeito de obrigar (...)

Quando vem para cá assina um termo de que está disponível para viajar e as da casa não têm esse termo assinado. Aí eu tenho que fazer um jogo de cintura pra, vamos dizer a palavra certa, seria agrada-las naquela particularidade porque do contrário elas vão sair da sala ( Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1) .

Foi apontado também como um dos dificultadores do PIP o crescimento da equipe com o surgimento do PIP/CBC, em que foram contratados professores de conteúdos específicos para desenvolverem o programa com as séries finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano). As relações entre PIP/ATC e PIP/CBC dentro da equipe pedagógica enfrentaram muitas dificuldades até encontrar-se uma estratégia que diminuísse o problema que foi a formação de duplas – Analista/Professor. Para os Inspectores Escolares a quantidade de visitas aumentou com a expansão do programa. A equipe pedagógica dobrou de tamanho, passando a contar com Analistas e Professores, mas a equipe de Inspectores Escolares continuou com o mesmo número de pessoas, formava dupla com Analistas e com Professores e agora precisava comparecer em uma quantidade muito maior de visitas. Em 2013, a formação de duplas Analistas/Professores pelo setor pedagógico reduziu o número de visitas, mas ainda assim é preciso considerar que o número de visitas é maior do que quando havia apenas o PIP/ATC.

O crescimento da equipe toda do PIP, no sentido de PIP anos iniciais do Ensino Fundamental, PIP Anos Finais, Reinventando o Ensino Médio, depois o acompanhamento nas Prefeituras, o núcleo que atende... O que eu senti e o que eu estou vendo e estou percebendo dentro da escola é que a equipe cresceu demais, de maneira um pouco desordenada (...)

Porque no caso aqui na Superintendência eu posso falar isso porque eu senti e com várias Diretoras DIRE em todos os Encontros que a gente tinha na Superintendência a gente sempre tocava nesse assunto. Nas avaliações junto com a Coordenação em Belo Horizonte, com a professora Fit, Raquel, esse assunto vinha à tona. Que era o quê? As relações. Agora nós tínhamos um novo grupo para se relacionar (...)

Antes eram Inspectores e Analistas e os Analistas eram pessoas, na sua grande maioria, da casa, a não ser algum outro Analista que tinha função gratificada que veio de escola, mas já estava há mais tempo. De repente chega na Superintendência doze pessoas longe da Superintendência, pessoas que não tinham aquela rotina da

Superintendência e aí nós tivemos três grupos que se relacionar. Aí a coisa complicou e muito ( Entrevista com o Coordenador B – Apêndice 2).

Ficou um ano desintegrado. Cada um para um lado. Esse ano o próprio Superintendente determinou e definiu-se que vai um ATC e um CBC. O CBC hoje está aprendendo com o ATC, aprendendo o pedagógico que o ATC já sabe. Eu acho isso interessante... Agora nós temos um trio (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

A entrevista com um dos Coordenadores revelou-se bastante diferenciada das entrevistas dos demais Coordenadores da S.R.E de Uberaba. O Coordenador manifestou satisfação com o PIP Municipal, desenvolvido por equipes dos próprios municípios e monitorado pela S.R.E, mas percebemos que as preocupações se voltaram para as dificuldades dentro das escolas:

As faltas constantes de professores é um problema. As pessoas que a gente poderia utilizar para ajudar na intervenção, elas vão estar ocupadas na substituição (...)

A questão de conhecimento. O professor, às vezes, realmente ele não tem...Tem professores que realmente não dão conta de dar aula. Têm professores que não são formados na carreira do Magistério. Também temos escolas que não tem professor porque ninguém quer dar aula (...)

Falta conhecimento (dos Especialistas) para poder convencer o professor daquilo que pode ser melhorado (...)  
Uma falha que eu vejo dentro das escolas é a falta de um grupo de saúde, pensando em fono, pensando em psicologia (Entrevista com Coordenador E – Apêndice 5). .

Entre os problemas apontados pelos Coordenadores do PIP chama a atenção a dificuldade de atuação nas escolas de muitos Inspectores e Analistas Educacionais, por falta de experiência prática:

Entretanto, às vezes, tinha um grupo da Inspeção que ia, outro grupo, que por motivos diversos, não ia. Então, alguém ficou assim sem um apoio... Não deu conta. A dupla não se formou direito, tanto de um lado quanto do outro. Porque também tem a dificuldade de formação do outro lado. Porque apesar de (os Inspectores) serem pedagogos, mas também tem a dificuldade para orientar o pedagógico. Às vezes, trabalhou muito pouco dentro da sala, tem pouca vivência... (...)

Acho que está tudo relacionado com **a identificação**. (...) O que acontece é que tem pessoas que gostam muito do campo, se identificam em ir para dentro das escolas e têm pessoas que não,

que não se identificam tanto com o campo. O que é extremamente natural, eu vejo. Então, aquelas que se identificam mais com o trabalho de campo foram, as que não se identificam arranjaram uma desculpa, desculpa assim que aparece um serviço aqui, outro ali e vão menos. Eu sempre disse que não caberia às analistas do PIP forçar a Inspeção e vice-versa (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1). (grifo nosso).

Nós tínhamos Analistas que embora estivessem trabalhando fortemente com os professores alfabetizadores nunca entraram numa sala de aula, de primeiro ao quinto ano. Não digo nem na alfabetização. Vários Analistas nunca pisaram no chão de uma sala de aula. Como é que eu vou lá ensinar uma pessoa a alfabetizar se eu nunca passei nem pelo chão da sala de aula? E isso eu acho que contribuiu para que eles não avançassem como eles poderiam ter avançado (Entrevista com Coordenador B – Apêndice 2).

A questão da identificação também é abordada por um outro Coordenador que constata que a participação do Inspetor Escolar e do Analista Educacional está vinculada à experiência prática que eles possuem:

Existem Inspetores e Analistas diferenciados, vamos dizer assim. Existem Inspetores que realmente abraçam a situação e fazem acontecer. Agora outros, às vezes, encontram mais dificuldade. Às vezes, até em questão de conhecimento. De dedicação mesmo.(...)

Aqueles mais voltados para o pedagógico interessam mais, têm um desempenho mais satisfatório. Aqueles que não apresentem esse perfil não tem esse desenvolvimento e deixam a desejar (...)

Um dos maiores entraves também é essa falta de conhecimento e empenho não só da Inspeção, mas dos Analistas também(Entrevista com o Coordenador G – Apêndice 7).

A formação continuada é apontada pelos Coordenadores como uma das necessidades do programa tanto para Inspetores como para Analistas:

Nós ainda temos pouco preparo... Ainda falta formação. A Secretaria vem formando pontualmente, como eu te disse. Mas penso que deveria ter cursos, preparo.... (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

É exatamente, é o que eu sempre falo, é empenhar em estudo, em capacitação (Entrevista com o Coordenador G – Apêndice 7).

...uma capacitação, até mesmo uma formação continuada porque a gente sabe que as orientações são passadas em Belo Horizonte nos encontros, mas elas estão muito restritas (Entrevista com o Coordenador B – Apêndice 2).

Ao serem questionados sobre se o PIP poderia funcionar sem a participação do Inspetor Escolar, a maioria entende que não:

Não! Imagina! De jeito nenhum! Tem que caminhar junto! O Inspetor Escolar é o porto seguro da direção da escola. O Inspetor Escolar tem que estar em sintonia com a escola para ajudar a orientar a direção (Entrevista com o Coordenador C – Apêndice 3)<sup>15</sup>.

Não tem como. A escola não funciona, nem a escola, nem a Superintendência, sem estar caminhando juntamente com a Inspeção. Ele tem um conhecimento mais íntimo da escola. Então, ele é um aliado no pedagógico (Entrevista com o Coordenador D – Apêndice 4).

Não, eu acho que não. Em tudo, o Inspetor envolve muito com o todo da escola e também com a legalidade, que já não é nossa função. Eu acho que se completam. O pedagógico depende muito da visão do Inspetor (Entrevista com o Coordenador F – Apêndice 5).

Entre os Coordenadores há quem acha que o PIP poderia funcionar sem o Inspetor Escolar, mas que este faz diferença no desenvolvimento do trabalho, e quem entende que pode funcionar sem o Inspetor e até sem o Analista, desde que a escola tenha uma boa equipe escolar e uma boa gestão pedagógica. Entretanto, há também quem ache a ideia inadmissível:

Aí se for assim, então, teria que acabar com o cargo de Inspetor. Por que ele seria só financeiro? Por que ele seria só pessoal? Eu não dou conta de ver separado. A escola tem três áreas básicas. A escola precisa de orientação nessas três áreas (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

Questionados sobre a razão da importância da participação do Inspetor Escolar, os Coordenadores da S.R.E de Uberaba entendem que:

Acho que é o respaldo legal. O pedagógico não tem o conhecimento legal que o Inspetor tem. Ele faz falta (Entrevista com o Coordenador D – Apêndice 4).

O pedagógico não se faz sem os outros conhecimentos, que é o administrativo... Que é o pessoal e o financeiro. Só que o Inspetor é para ela a Lei. Ela entende que o Inspetor é. Enquanto eu sou para ela o Pedagógico. Eu indo com o Inspetor, o Inspetor tem muito mais opções para dizer se pode ou não pode do que eu. E aí se o Inspetor não está comigo, se eu estou sozinha, fica faltando em mim isso (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

---

<sup>15</sup> Ênfase dada pelo próprio entrevistado.

Não resta dúvida que o fato da Inspeção fazendo esse tipo de acompanhamento dá um suporte, dá uma credibilidade, um apoio maior para os Analistas que trabalham diretamente com o PIP (Entrevista com o Coordenador G – Apêndice 7).

Eu vejo que é de suma importância até porque o papel do Inspetor dentro da escola ele é muito valorizado. E ele tem uma força dentro da escola. Então, quando a gente vai junto com o Inspetor, querendo ou não, nos fortalece. Até porque as pessoas que estão ali dentro têm um olhar para o Inspetor... Um olhar de respeito. Eu acho que é uma questão histórica, a própria história do Inspetor. Ele já vem com muito tempo e já consolidou dentro da escola um olhar justamente disso (Entrevista com o Coordenador E – Apêndice 5).

Eu acho muito importante o Inspetor Escolar estar dentro da escola como mais um profissional que esteja, de fato, envolvido com a aprendizagem do aluno. Se a forma de organizar o trabalho é PIP, é outro nome, eu acho que isso não importa (Entrevista com o Coordenador B – Apêndice 2).

Ao serem questionados sobre as dificuldades na participação do Inspetor Escolar no PIP, os Coordenadores manifestam seu entendimento sobre a situação:

Infelizmente, a gente não tem recurso humano suficiente. Os Inspetores tem muita Ordem de Serviço que atrapalha esse acompanhamento juntamente com o PIP (Entrevista com o Coordenador D – Apêndice 4).

Não resta dúvida que é muito trabalhoso, muito difícil de isso acontecer devido à especificidade do serviço da inspeção, que é bem mais amplo (Entrevista com o Coordenador G – Apêndice 6).

Eu sei da dificuldade que existe, até porque existem outras funções do Inspetor, funções que são pesadas (Entrevista com o Coordenador E – Apêndice 5).

Esse mesmo entendimento não é manifestado por um dos Coordenadores que entende que existe a dificuldade dos Inspetores que não comparecem às visitas nas escolas, mas como o Inspetor desenvolve outras atividades se torna menos evidente a sua ausência. Ao mesmo tempo, manifesta o entendimento de que isso acontece porque o Inspetor Escolar historicamente assumiu uma posição de comando e que possui um aparato que impede que seja chamada sua atenção por não se envolver no PIP. Além disso, enfatiza as diferenças entre Inspetores e Analistas:

Como o trabalho do Analista é só esse fica mais evidente se foi ou não. Como da Inspeção não é só esse fica menos evidente se foi ou não foi. Tem a questão cultural da Inspeção. Historicamente, para entender a Inspeção deveria pegar aquele livro “A História da Educação em Minas”, que é um livro da capa vermelha, você vai ver que historicamente o Inspetor assumiu uma posição de comando, de comando mesmo, de comandar os outros (...)

Eu vejo que a distância entre Inspetor e o PIP continua existindo, primeiro porque estão separados enquanto espaço, estão separados enquanto Coordenação e tudo isso contribui... Estão separados enquanto interesses mesmo porque são interesses diversos, tem salário diferente (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

Chamam atenção os posicionamentos do Coordenador A com relação à Inspeção Escolar. É importante lembrar que o mesmo trabalha em parceria com a Inspeção Escolar na S.R.E de Uberaba nos diversos projetos da Secretaria, tendo esse contato se tornado maior após a implementação do PIP em 2007. Ao fazer suas colocações, o Coordenador está manifestando uma visão de que a Inspeção Escolar detém um grande poder dentro da Superintendência e também o desconhecimento quanto aos encargos que devem ser cumpridos pela Inspeção e que impedem seu comparecimento às visitas do PIP como estabelecido no programa.

Quando ele não quer ir (nas visitas), ele não vai mesmo. Tem um aparato histórico que encobre, cobre... Que não é que cobre, é uma barreira e que não vai ser chamada a atenção (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

Essa mesma insatisfação se manifesta quanto às reuniões semanais entre Inspeção Escolar e DIVEP, que deixaram de acontecer como previsto no programa, pelo que nos foi possível observar durante o funcionamento do PIP, por diminuírem a disponibilidade de tempo do Inspetor e por não apresentarem a produtividade adequada, em sua maioria.

Deveria ser assim por parte do Superintendente uma ordem. Tem que acontecer porque é de cima pra baixo... Deveria acontecer. De cima para baixo...(Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1)

O Inspetor Escolar possui um cargo diferenciado pela legislação com relação aos demais Analistas das Superintendências: está ligado diretamente ao Gabinete, o seu serviço é prioritariamente de campo, faz parte do quadro do magistério e o

salário é maior<sup>16</sup>. Isso gera algumas dificuldades dentro das S.R.Es com relação ao Inspetor que transparecem na entrevista do Coordenador ao questionar essa diferenciação:

A Secretária de Educação anterior quando colocou Analista, ela colocou Analista-Pedagogo, Analista-Inspetor, porque ela já diferenciou isso. Ela tentou isso porque existe uma história de comando, de mando (...)<sup>17</sup>

O Diretor DIRE deveria assim ser responsável pelo Inspetor na parte pedagógica. Mas aí, eu acho que pra frente não tem como a Inspeção estar ligada ao Gabinete. Talvez assim vocês deveriam estar submissas ao Diretor Financeiro, ao Diretor Pedagógico, ao Diretor... Aos três Diretores (...)<sup>18</sup>.

Estão separados enquanto interesses mesmo, porque são interesses diversos, tem salário diferente. Sabe? A resposta assim: “Não, mas tem a outra parte que trabalha também”. Tem, mas em compensação o outro lá trabalha muito mais no outro. Então, enfim... Talvez deveria ganhar mais mesmo, mas não nesse sentido aí (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

O Inspetor Escolar é um generalista, em termos de conhecimentos, ligado a todos os setores da Superintendência, enquanto os demais Analistas são especializados no setor em que trabalham. Isso gera diversas críticas dos demais setores, inclusive menosprezando a função do Inspetor, que são bem expressas na entrevista com esse Coordenador:

Eu enquanto técnico, enquanto nível superior, se eu estudar a legislação eu dou conta de orientar. Se você for lá no Pessoal, aquelas pessoas ali, de repente, elas têm mais preparo pessoal do que o Inspetor dentro da Aposentadoria. Lá no Pedagógico, como elas se dedicam só a isso, elas têm mais preparo do que o Inspetor (...)

Quem está sobrando, na minha opinião, quem está perdendo o espaço é o Inspetor porque ele assumiu três atribuições e ele não é nenhuma das três. Os outros setores criticam a Inspeção porque a Inspeção não sabe (Entrevista com o Coordenador A – Apêndice 1).

<sup>16</sup> Conforme as diversas legislações existentes e já citadas no Capítulo 1.

<sup>17</sup> Refere-se à Lei nº 15.293/2004, de 05/08/2004, que instituiu as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado e que, apesar de diferenciar as atribuições e o salário do Inspetor Escolar, o classifica como Analista Educacional (MINAS GERAIS, 2004).

<sup>18</sup> A partir da Resolução nº 2253/2013, de 09/01/2013, a Inspeção Escolar em todas as escolas estaduais está diretamente vinculada ao Gabinete, ou seja, ao Diretor da S.R.E de Uberaba e não aos Diretores de Departamentos. Na S.R.E de Uberaba o procedimento já era adotado há vários anos (MINAS GERAIS, 2013b).

Ao mesmo tempo, cada setor não tem a visão do todo, o que justifica a Inspeção Escolar estar ligada diretamente ao Gabinete, ou seja, ao Diretor da S.R.E, que tem conhecimento direto das atividades efetuadas pelos Inspectores Escolares. Como cada setor vê apenas o que o Inspetor faz junto ao mesmo, o trabalho do Inspetor Escolar é bastante incompreendido em sua totalidade. O que não é discutido, em momento algum, tanto na entrevista desse Coordenador como nas demais entrevistas com os Coordenadores, é o papel do Inspetor Escolar dentro das escolas, como foi possível verificarmos nas respostas anteriores.

Isso nos leva à conclusão de que o Inspetor Escolar é visto de maneiras diferentes: de uma forma dentro da S.R.E, onde enfrenta certa dificuldade com os demais Analistas e setores e, de outra forma, dentro das escolas, onde seu papel é considerado determinante, por uma razão histórica e é possível acrescentar devido às diversas atribuições que lhe cabem no acompanhamento e monitoramento das escolas, conforme foi analisado no primeiro capítulo desse trabalho.

Para Howlett, Ramesh e Perl (2012), os funcionários públicos são os atores mais significativos na maior parte da implementação política e os conflitos internos ou entre setores ou organizações governamentais interferem no processo de implementação. Como já citado anteriormente:

São diversos órgãos governamentais, em diferentes níveis de governo que estão geralmente envolvidos na implementação da política, cada qual com seus **interesses, ambições e tradições particulares**, que afetam o processo da implementação e dão forma a seus resultados (p.181). (grifo nosso).

Segundo Bowe, 1992 (apud MAINARDES, 2006), cada um dos contextos do ciclo das políticas públicas apresenta arenas, lugares e grupos de interesse e cada um deles envolve disputas e embates. No contexto da prática:

A atividade micropolítica pode ser identificada por meio da observação de conflitos, do estilo das negociações durante o processo decisório, das restrições colocadas sobre as questões a serem discutidas e decididas, bem como por meio da identificação de estratégias, influências e interesses empregados nos diferentes contextos e momentos do ciclo de políticas (MAINARDES, 2006, p. 59).

A forma como o Serviço de Inspeção Escolar é visto dentro da Superintendência e, especialmente, por um dos Coordenadores aponta para as dificuldades do funcionamento do programa. Apesar de não termos registrado conflitos maiores entre Inspeção e DIVEP ao longo desse período, temos que ver que, na medida em que existe o entendimento de que o programa deveria funcionar tal qual proposto e de que a Inspeção não faz porque não quer e não é obrigada a fazer, torna-se difícil encontrar maneiras de superar os impedimentos existentes.

## **2.2 Análise dos questionários aplicados aos Inspetores Escolares**

A S.R.E de Uberaba conta com 21 Inspetores Escolares, sendo que uma é a Coordenadora do Serviço de Inspeção e oito Inspetores residem nas Inspetorias em municípios fora de Uberaba, distribuídos da seguinte forma: Araxá (2), Sacramento (1), Campos Altos (1), Frutal (2), Iturama (2).

Mensalmente são realizadas reuniões com a presença de todos os Inspetores na S.R.E de Uberaba, mas problemas de falta de recursos para viagens, impediram que os questionários fossem aplicados a todos os Inspetores Escolares por não terem esses comparecidos à S.R.E no segundo semestre de 2013. Apesar de terem sido enviados por e-mail aos Inspetores que residem fora de Uberaba, apenas 2 Inspetores retornaram.

Excetuando-se a Coordenadora do Serviço de Inspeção com quem foi feita entrevista e eu, que realizo esse estudo, foi possível a aplicação de 13 questionários que nos deram as seguintes informações sobre o grupo de Inspetores da S.R.E de Uberaba:

**Tabela 4 - Perfil dos Inspectores Escolares na S.R.E de Uberaba**

Inspetores Escolares	Situação	Qde
<b>Situação Funcional*</b>	Efetivos	12
	Efetivados LC 100 <sup>19</sup>	4
	Designados	5
<b>Faixa Etária</b>	30 a 40 anos	5
	50 a 55 anos	6
	Mais de 60 anos	2
<b>Atuação na Educação</b>	Até 4 anos	2
	5 a 15 anos	4
	30 a 35 anos	6
	40 a 45 anos	1
<b>Atuação na Inspeção</b>	Até 2 anos	4
	5 a 10 anos	6
	15 a 25 anos	3
<b>Formação Acadêmica</b>	Pedagogia e Pós-Graduação	12
	Licenciatura e Pós-Graduação	1
	Direito (cursando)	1
	Mestrado	2

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

\*Esse dado se refere ao total de Inspectores e não apenas aos entrevistados.

Os dados mostram que a maioria dos Inspectores Escolares da S.R.E de Uberaba pertence ao quadro permanente da SEE/MG, sendo que os Inspectores efetivados pela LC 100 estão na S.R.E desde 2005, dois designados ocupam cargos vagos e os outros três estão em substituição a Inspectores afastados (licença saúde e cargo de Direção de escola temporária<sup>20</sup>).

Mostram ainda que a maioria tem mais de 50 anos e metade possui mais de 30 anos atuando no setor educacional, o que indica um grupo bastante amadurecido e experiente. No entanto, há também um grupo entre 30 e 40 anos, atuando na Inspeção há menos de dois anos, o que aponta para um problema sentido na Inspeção Escolar de todo o Estado de Minas Gerais e apontado por Augusto (2010) da renovação por aposentadoria dos Inspectores Escolares, sendo necessário a capacitação adequada dos novos elementos que chegam tanto pela SEE/MG como na formação continuada em serviço na própria S.R.E. Um dos aspectos presentes na Inspeção Escolar é a necessidade de estudo sistematizado das legislações, normas, orientações e projetos implementados pela SEE/MG, pois

<sup>19</sup> Lei Complementar 100/2007, de 06/11/2007 (MINAS GERAIS, 2007). Efetivou sem concurso cerca de 98 mil servidores designados. Foi declarada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal em 01/04/2014 (ADI 4876).

<sup>20</sup> Em situações especiais o Inspetor Escolar assume temporariamente a função de Diretor de Escola enquanto não é feita a indicação de novo Diretor.

o conhecimento profundo dos mesmos é imprescindível para o exercício da função aliado ao conhecimento do funcionamento das escolas.

Quase a totalidade dos Inspectores Escolares possuem Pedagogia e Pós-Graduação, o que pode indicar que a opção pela Inspeção Escolar se fez mais tarde e não na graduação, sendo comum o profissional da Pedagogia interessado na função procurar a especialização em Inspeção Escolar e com a legislação mais recente abriu-se a possibilidade também para o licenciado em qualquer conteúdo, como vimos no Capítulo 1.

Em relação ao tempo de atuação na Inspeção Escolar, nove dos Inspectores que responderam o questionário possuem mais de cinco anos de exercício na função, sendo que desses três possuem mais de quinze anos. Todos possuem experiência como professores, sendo que a maioria possui experiência como professores dos anos iniciais. Ao mesmo tempo, vemos que apresentam rica diversidade de experiências nos diversos setores da Educação: Professores de Educação Infantil, Anos Iniciais, Magistério, Nível Superior (Pedagogia), Secretária Escolar, Vice-diretor, Analista Educacional, Diretor de Escola Estadual, Diretor de Faculdade e Secretária Municipal de Educação.

Condé (2012) enfatiza que a implementação de uma política pública depende dos níveis de capacitação dos atores que irão executar a política. Howlett, Ramesh e Perl (2012) destacam que o sucesso ou insucesso de muitos programas depende, com frequência, dos conhecimentos e das habilidades dos responsáveis diretos por sua implementação. O perfil dos Inspectores Escolares da S.R.E de Uberaba mostra uma equipe madura e experiente, com uma boa formação acadêmica, rica diversidade de experiências anteriores à Inspeção Escolar e bastante tempo de atuação na função de Inspetor, em sua maioria. No entanto, mesmo com essa formação acadêmica e essa rica diversidade de experiências, uma das críticas feitas à atuação de alguns Inspectores Escolares no PIP é a falta de conhecimentos pedagógicos e de experiência em sala de aula. Pode ser que o tempo de permanência de alguns como professor tenha sido reduzida, passando logo para outras funções mais administrativas, o que justificaria a dificuldade apresentada na atuação do PIP e aponta para a necessidade de formação continuada específica para atender as dificuldades de atuação no programa. Aponta igualmente para o fato de que as capacitações realizadas pela SEE/MG não estão sendo suficientes para

preencher as lacunas existentes na formação teórica e prática dos Inspectores Escolares para atuarem na execução do programa.

Ao serem questionados sobre quais atividades ocupam mais o tempo do Inspetor Escolar, houve grande variedade de respostas, sobressaindo as atividades relacionadas ao Administrativo, Ordens de Serviço e Averiguações, representando bem mais que a metade das respostas apresentadas. Fica patente a diversidade de atividades que cabe ao Inspetor Escolar, cabendo ainda a observação de que o pedagógico é citado diretamente apenas cinco (5) vezes nas respostas<sup>21</sup>.

As atividades que foram citadas e classificamos como Administrativas foram: Escrituração Escolar, Verificação de Atos Autorizativos, Vida funcional do Servidor, Quadro de Pessoal, Livro de Ponto, Conferência de Q.I; Relatório de Pagamento; Proposta Pedagógica; Regimento Escolar; Contagem de Tempo; Quadro de Frequência, Análise de Documentos Pessoais; Habilitação dos Servidores; Recolhimento de Arquivos; Cantina e Dispensa; Quadro Curricular.

As demais atividades citadas estão relacionadas abaixo (Tabela 5):

**Tabela 5 - Atividades que mais ocupam o Inspetor Escolar**

Atividade	Quantidade*
<b>Ordens de Serviço</b>	10
<b>Averiguações</b>	07
<b>Pedagógico</b>	05
<b>Plantão de Atendimento</b>	03
<b>Conflitos nas Escolas</b>	03
<b>Relatórios</b>	03
<b>Situações com alunos</b>	04
<b>Financeiro</b>	02
<b>Orientações Legais</b>	02
<b>Estudos</b>	02
<b>Viagens</b>	01
<b>Capacitação em serviço</b>	01

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares

\*Número de vezes que aparece nas respostas.

<sup>21</sup> Questões abertas com mais de uma resposta.

Alguns programas públicos apresentam natureza complexa necessitando de maior variedade de ações ou envolvem maior dificuldade para que os implementadores executem plenamente as determinações necessitando de tempo, de pessoal e de recursos que, às vezes, não estão disponíveis (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2012). A predominância de atividades administrativas executadas pelo Inspetor Escolar é igualmente registrada por Augusto (2010) e Rodrigues (2013) nas pesquisas realizadas nas S.R.Es de Belo Horizonte e Governador Valadares, respectivamente, mostrando a dificuldade deste em deixar de executá-las para atender preferencialmente o pedagógico, como pretendido pela SEE/MG. É preciso entender que essas atividades precisam ser realizadas, sendo de inteira responsabilidade do Inspetor Escolar e se este não as executar não serão feitas, enquanto que as atividades do PIP continuam a acontecer ainda que a participação do Inspetor Escolar não aconteça da forma prevista no programa.

Ao serem questionados se participam das visitas feitas com a dupla de Analistas/Professores, a maioria informa que “às vezes” está presente nas visitas realizadas pelo PIP, mostrando que a participação do Inspetor Escolar é inconstante e não contínua e sistemática, como proposto pelo programa. O motivo mais apontado pelos Inspetores é a falta de entrosamento e articulação com a equipe pedagógica. Em segundo lugar, são apontados os problemas referentes às dificuldades do próprio Inspetor para participar das visitas conjuntas. A frequência das visitas e as dificuldades para comparecer às visitas do PIP às escolas são apontadas na Tabela 6:

**Quadro 10 - Acompanhamento das visitas do PIP pelo Inspetor Escolar**

<b>Frequência</b>	<b>Quantidade*</b>	<b>Dificuldades encontradas</b>
<b>Às vezes</b>	10	Agendas em desacordo Falta de comunicação Distanciamento da equipe pedagógica
<b>Quase sempre</b>	2	Atribuições diferentes do Inspetor Quantidade de Inspetores Disponibilidade de horário
<b>Sempre</b>	1	Está cursando mestrado (cumprimento de apenas 50% da carga)

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Inspetores Escolares.

\*Número de vezes que aparece nas respostas.

Ao serem questionados sobre as atividades realizadas pelo Inspetor Escolar diretamente relacionadas ao PIP, foram citadas vinte e duas (22) diferentes ações ligadas ao pedagógico, sendo as mais citadas a análise dos resultados das avaliações externas com as escolas e o acompanhamento das intervenções pedagógicas, conforme Quadro 14. Essa variedade de atividades contrasta com o pouco acompanhamento do Inspetor Escolar nas visitas feitas com a dupla de Analista/Professor do PIP, registrada em outra questão respondida anteriormente. Pode ser que a maioria dessas atividades sejam realizadas nessas visitas conjuntas, mas é preciso lembrar que muitas ações são desenvolvidas tanto pelo Inspetor como pelo Analista sem necessariamente estarem em dupla.

**Quadro 11 - Atividades relacionadas ao PIP realizadas pelo Inspetor Escolar nas escolas**

Atividades relacionadas ao PIP	
Monitoramento	Análise dos resultados das avaliações externas
	Acompanhamento das intervenções pedagógicas
	Verificação dos resultados finais/índice de aprovação e reprovação
	Acompanhamento do planejamento, diários
	Acompanhar a aprendizagem do aluno no tempo certo
	Verificação do acompanhamento da especialista
	Acompanhamento das progressões parciais
	Acompanhamento do Plano de Intervenção Pedagógica
	Acompanhar a recuperação de alunos
	Verificação do trabalho do PIP para acompanhamento junto à escola
	Monitoramento das ações do PIP
	Acompanhamento das avaliações internas e externas
	Acompanhamento das atividades e projetos desenvolvidos
	Acompanhamento dos alunos com baixo rendimento e progressão
	Acompanhar o zelo pela frequência
Interação com Especialistas/Professores	Discussão de situações específicas de aluno
	Acompanhar, ouvir e propor atividades, novas ações para escolas
	Conversas com os professores nos intervalos (recreio)
	Conhecimento de novos materiais
	Contribuir no intercâmbio entre as escolas (troca de experiências)
	Acompanhamento dos Conselhos de Classe
	Participação em Reuniões Pedagógicas
	Analisar e propor atendimento educacional especializado
	Propostas de inovações na área pedagógica/pesquisas em sites
	Visita às salas de aula/participação das reuniões coletivas da escola
	Orientar direção e especialistas das escolas
Orientações, sugestões de atividades	

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

Ao serem questionados sobre o funcionamento do PIP sem a participação do Inspetor Escolar, a maioria entende que o PIP não pode funcionar sem o Inspetor, apresentando as justificativas para sua opinião. Observamos que as opiniões daqueles que são favoráveis à participação do Inspetor Escolar no PIP apresentam razões semelhantes às apresentadas pelos Coordenadores da S.R.E de Uberaba e já analisadas anteriormente:

**Quadro 12 – Necessidade da participação do Inspetor Escolar no PIP**

	Quantidade*	Justificativas
Não	4	Sempre funcionou. Não há interação com o Inspetor. O trabalho é pedagógico. As analistas tem formação acadêmica específica.
Sim	9	O pedagógico tem que estar articulado com o administrativo e o financeiro O inspetor tem uma visão geral da escola, dando o suporte legal. Dificuldades dos Analistas (falta conhecimento ou prática). O Inspetor precisa participar do pedagógico. A dupla se completa.

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

\*Número de vezes que aparece nas respostas.

Ao serem questionados quanto às dificuldades para o desenvolvimento do PIP, os Inspectores Escolares apresentaram vinte e uma (21) respostas diferentes, sendo que apenas cinco (5) se referem à participação do Inspetor Escolar no PIP. Procuramos dividir as respostas que se referem ao Inspetor Escolar, à equipe de Analistas e às escolas, sendo que a maioria das dificuldades apontadas residem nas próprias escolas.

**Quadro 13 - Dificuldades para o desenvolvimento do PIP**

	Quantidade*	Respostas
<b>Inspetor Escolar</b>	5	<p>Mudança constante de seus pares</p> <p>Diversidade dos trabalhos (natureza) da Inspeção Escolar</p> <p>Vários analistas para um mesmo inspetor escolar</p> <p>Falta trabalho integrado com o Inspetor Escolar</p> <p>Falta de tempo para planejamento</p>
<b>Equipe de Analistas</b>	8	<p>Faltam mais visitas sistemáticas nas escolas</p> <p>Acompanhamento sistematizado</p> <p>Ampliação da equipe</p> <p>Professor por área/não são pedagogos</p> <p>PIP anos iniciais tem mais contato com os professores</p> <p>Pouco conhecimento e experiência prática dos Analistas</p> <p>Locomoção para as cidades fora da sede</p>
<b>Escolas</b>	12	<p>O PIP deveria ser direto com os professores, por área</p> <p>Aceitação do PIP pelas escolas</p> <p>Falta de comprometimento da equipe escolar</p> <p>Trabalho desarticulado dos professores para realizar o PIP de maneira efetiva</p> <p>Falta de comprometimento dos pais</p> <p>Horário de trabalho dos analistas (não encontra o professor)</p> <p>Vontade da direção/especialistas/professores em realizar certas atividades</p> <p>Articulação com mais pessoas da escolas</p> <p>Professores que não acreditam no PIP</p> <p>Trabalhar com os alunos especiais</p> <p>Menor envolvimento dos professores dos anos finais com o PIP</p> <p>Dificuldade dos professores de intervir na aprendizagem do aluno nos anos finais</p>
<b>Outros</b>	1	Falta de autonomia (ações determinadas pela SEE)

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

\*Respostas apresentadas à questões abertas.

Quanto ao que seria necessário para o PIP funcionar melhor, na opinião dos Inspectores Escolares envolveria um trabalho mais integrado e conjunto SEE/S.R.E/Escolas e entre Inspetor/Analista. Na verdade, esse é o grande desafio existente e para o qual o próprio Programa de Intervenção Pedagógica foi criado, tendo como finalidade a melhoria dos resultados das avaliações externas. Sem integração não é possível conseguir atingir as metas almejadas no ensino-aprendizagem nas escolas estaduais mineiras.

**Quadro 14 - O que seria necessário para o PIP funcionar melhor**

Ações	
Relação Inspetor/Analista	Interagir
	Planejamento integrado e visitas em dupla PIP e Inspetor Escolar
	Repassar as orientações dadas as escolas quando o inspetor não está junto
	Não entrarem no trabalho do Inspetor Escolar com orientações que não procedem
	Ação mais intensiva da dupla Inspetor/Analista
	Resolver juntamente com a dupla as dificuldades da escola
	Planejamento/Atualização
	Condições para o inspetor intervir: número de escolas/capacitação real do inspetor escolar
	Disponibilidade
	Disponibilidade para estudo
Ações conjuntas	Planejamento/Atualização
	Ações definidas em conjunto (SEE/S.R.E/Escolas)
	Que todos acreditassem e trabalhassem para esse fim
	Participação efetiva da comunidade (família e alunos)
	Profissionais comprometidos e atuantes
	Acompanhamento e cobrança dos conteúdos repassados

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Inspectores Escolares.

### **2.3 Análise dos questionários aplicados aos Analistas/Professores do PIP na S.R.E de Uberaba**

A S.R.E de Uberaba conta com 10 Analistas do PIP/ATC e 11 Professores do PIP/CBC, tendo ainda uma Supervisora da DIVEP/Coordenadora do PIP/ATC, uma Coordenadora do PIP/CBC e duas Coordenadoras do PIP Municipal/Analistas do PIP/ATC (nesse último caso, elas também são Analistas do PIP/ATC). Foram entrevistadas três Coordenadoras e houve devolução dos questionários de apenas 11 integrantes da DIVEP, sendo 03 do PIP/ATC e 08 do PIP/CBC, apesar das solicitações reiteradas e do pedido de auxílio às Coordenadoras. No período de aplicação dos questionários o PIP/CBC permaneceu por maior tempo na S.R.E de Uberaba em função da falta de recursos para as viagens aos municípios o que facilitou o trabalho. Com o PIP/ATC houve maior dificuldade: o grupo estava mais ativo indo às escolas estaduais do município de Uberaba; algumas Analistas eram responsáveis por projetos da SEE e estavam em fase de envio de dados; duas estavam em licença saúde e no PIP não há substituição quando isso acontece e, finalmente, percebemos certa resistência das Analistas efetivas que protelaram e acabaram por não devolver o questionário. Houve também com os dois grupos a situação de alguns Analistas/Professores que levaram o questionário para responder em casa e não deram retorno (Apêndice 10).

Como o número de questionários foi muito pequeno do PIP/ATC e os dois grupos pertencem ao PIP, optamos por fazer a análise de forma conjunta. O total de questionários aplicados representam apenas metade do total, mas são bastante representativos da equipe de Analistas/Professores que atua no PIP. O questionário aplicado aos Analistas/Professores procurou conhecer melhor o grupo que atua no PIP, estabelecendo a faixa etária em que se situam, a formação acadêmica, o tempo de atuação na educação, a experiência profissional anterior e o tempo de atuação no PIP na S.R.E de Uberaba. O Quadro 18 analisa o perfil dos Analistas/Professores que atuaram no PIP na S.R.E de Uberaba no ano de 2013:

**Tabela 5 - Perfil dos Analistas/Professores da S.R.E de Uberaba**

Analistas/Professores	Situação	Qde
<b>Situação Funcional*</b>	Efetivos	6
	Efetivados LC 100 <sup>22</sup>	3
	Contratados	17
	Recrutamento amplo <sup>23</sup>	1
<b>Faixa Etária</b>	25 a 35 anos	4
	44 a 56 anos	6
	Mais de 60 anos	1
<b>Atuação na Educação</b>	3 a 10 anos	5
	10 a 20 anos	4
	Mais de 30 anos	2
<b>Formação Acadêmica</b>	Pedagogia e Pós-Graduação	2
	Pedagogia	1
	Licenciatura	8
	Direito	1
<b>Capacitação SEE/MG</b>	Sim	9
	Não	2

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Analistas/Professores.

\*Refere-se ao total de Analistas Educacionais/Professores e não apenas aos entrevistados.

Os dados sobre a situação funcional dos Analistas/Professores da S.R.E de Uberaba se referem ao grupo todo, incluindo os Coordenadores e mostra que os efetivos, pertencentes à Superintendência antes do surgimento do PIP são minoria, três Analistas eram efetivadas pela LC 100 e atuavam como professoras em escolas estaduais e foram selecionadas para atuar no PIP e a maioria eram de contratados para atuarem no Programa, como designados nos anos anteriores e pela Fundação Renato Azeredo em 2013. Essa distribuição mostra uma das dificuldades enfrentadas pelo PIP ao ser implementado: o setor responsável pelo pedagógico nas S.R.Es possuía uma quantidade de pessoas muito reduzida, atendendo à maneira como funcionava anteriormente apenas na coordenação de

<sup>22</sup> Lei Complementar 100/2007, de 06/11/2007 (MINAS GERAIS, 2007). Efetivou sem concurso cerca de 98 mil servidores designados. Foi declarada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal em 01/04/2014 (ADI 4876).

<sup>23</sup> Profissional de escola estadual exercendo atividade na S.R.E de Uberaba.

projetos desenvolvidos na rede e não com atuação “in loco” nas escolas e explica também muitas das dificuldades de logística, como analisamos no primeiro capítulo.

Ao compararmos a equipe de Analistas/Professores com a equipe de Inspectores Escolares torna-se claro também a diferença entre as duas equipes, sendo que os Inspectores Escolares, em sua maioria, são efetivos, com maior tempo de atuação na Educação e na Inspeção, sendo uma equipe mais estável e experiente.

O quadro mostra ainda que a maioria dos Analistas estão com mais de 40 anos, mas da mesma forma que na Inspeção Escolar há um grupo mais jovem que se situa entre 25 a 35 anos. Com relação ao tempo na Educação, a maioria dos Analistas/Professores atua há mais de 13 anos na Educação e nenhum atua há menos de 3 anos. Tanto a idade como o tempo de atuação na Educação podem nos dizer sobre a experiência educacional dos Analistas/Professores do PIP, pois uma das críticas feitas ao trabalho desenvolvido por eles nas escolas é a falta de experiência, principalmente em sala de aula.

Todos os Analistas que responderam os questionários possuem experiência anterior na docência, exceção de um que declarou que sempre atuou na “Área de Produção”, ou seja, fora da área de educação. Temos também dois Analistas/Professores que atuaram como Especialistas em escolas. A formação acadêmica dos Analistas/Professores atende às exigências estipuladas na seleção do PIP, sendo que no PIP/ATC todos possuem Pedagogia e no PIP/CBC todos possuem Licenciatura Plena em conteúdos específicos.

Com relação à formação continuada, cursos são oferecidos pela SEE, sendo que a quantidade de cursos em que o Analista/Professor participou depende do tempo em que atua no programa. A maioria participou de mais de dois cursos, sendo que os dois Analistas/Professores que não participaram de nenhum entraram recentemente no grupo. Portanto, analisando a formação acadêmica, tempo de atuação na Educação, experiência profissional e formação continuada, constatamos que o grupo possui os quesitos necessários para atuarem no PIP, em sua maioria. Novamente isso contradiz a dificuldade detectada por Coordenadores e Inspectores quanto à falta de conhecimentos e experiências práticas dos Analistas. Precisamos considerar, no entanto, que não conseguimos aplicar os questionários à maioria dos Analistas do PIP/ATC, no qual é necessária a experiência como alfabetizador para desenvolver o programa de forma adequada, e no caso dos Professores do

PIP/CBC, faz falta a formação ou experiência na área de orientação pedagógica, uma vez que o trabalho é desenvolvido mais dessa forma do que relacionada aos conteúdos específicos. Essas duas qualificações não fazem parte das exigências feitas no processo seletivo destinado ao PIP, mas trata-se de uma questão interessante porque pode responder se há necessidade de acompanhamento do Inspetor Escolar devido à inexperiência ou falta de capacitação do Analista Educacional/Professor nas visitas do PIP e pode apontar para o fato de que as capacitações realizadas pela SEE/MG não estão sendo suficientes para preencher as lacunas existentes na formação teórica e prática dos profissionais da área pedagógica que executam o programa.

A pesquisa apontou que os Analistas/Professores trabalham com uma quantidade de Inspectores que varia de 1 a 4, sendo que a maioria trabalha com três Inspectores Escolares diferentes, sendo esta uma das dificuldades de integração entre as equipes. Como analisamos no primeiro capítulo torna-se muito difícil conciliar momentos para planejamento, visitas e viagens em conjunto com tantas pessoas envolvidas ao mesmo tempo.

Ao serem questionados sobre a presença dos Inspectores nas visitas realizadas pelo PIP, a maioria responde que nunca ou raramente estes comparecem às escolas com a dupla Analista/Professor. No entanto, quatro Analistas/Professores respondem que comparecem sempre ou quase sempre, o que mostra que existe uma diversidade na atuação dos Inspectores Escolares e confirma o que é respondido nos questionários aplicados aos Inspectores. Uma possível explicação, além da questão do perfil mais voltado para o pedagógico apresentado por alguns Coordenadores nas entrevistas, seria que há uma variedade no trabalho dos diversos Inspectores e, conforme a atividade que está sendo desenvolvida em determinados momentos, há maior ou menor disponibilidade de tempo do Inspetor para estar mais envolvido no PIP. Assim, por exemplo, uma Comissão de Inspectores envolvida numa averiguação ou na Inspeção Especial pode ficar uma semana, uma quinzena ou até um mês afastada da maioria de suas outras atividades, ou precisar afastar-se de forma não contínua por várias vezes.

Ao serem questionados sobre a realização do PIP sem a participação do Inspetor Escolar, surpreende que a maioria dos Analistas/Professores entenda que não é possível, considerando a pouca participação do Inspetor nas visitas do PIP. Nas justificativas apresentadas, é ressaltada a relação entre o pedagógico e as

atribuições próprias do Inspetor Escolar (Quadro 19). Os que entendem que não há necessidade de participação do Inspetor Escolar no PIP ressaltam sua ocupação com as outras atribuições:

**Quadro 15 –Participação do Inspetor Escolar no PIP na visão dos Analistas/Professores**

Participação do Inspetor	Justificativas
<b>Sim</b>	<p>Esclarecimento do aspecto legal dos assuntos pedagógicos.            Serve de apoio às escolas            Dentro do pedagógico existem ações administrativas que necessitam da atuação do Inspetor.            Ações pedagógicas que esbarram no trabalho dos Inspetores.            A formação acadêmica e os argumentos dos Inspetores têm muito do pedagógico.</p>
<b>Não</b>	<p>O Inspetor têm outras funções para executar.            Evita sobrecarregar o Inspetor.            O Inspetor quase sempre fica com a parte legal.</p>

Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Analistas/Professores.

\*Número de vezes que aparece nas respostas.

Ao serem questionados quanto às dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do PIP, os Analistas e Professores que trabalham no programa, apresentaram trinta e três (33) diferentes respostas, podendo ser observado que a maioria delas se refere aos problemas apresentados pelas escolas da mesma forma que respondido anteriormente pelos Inspetores Escolares. Apenas uma das dificuldades apontadas se refere ao Inspetor Escolar, quando é citada a falta de horário para as reuniões semanais destinadas ao estudo sistematizado entre Analistas e Inspetores:

**Quadro 16 – Dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do PIP na visão dos Analistas/Professores**

	Dificuldades
<b>Logística</b>	Rotatividade do local de trabalho
	Locomoção dentro das cidades
	Infrequência dos setores fora (viagens)
	Alimentação dependendo da cidade
<b>Atuação da Equipe do PIP</b>	Pautas extensas com muito recados/Muita informação administrativa – “recados”
	Falta de pessoal
	Ser um trabalho único, sem bases ou histórico anterior
	Falta troca de experiências entre os grupos
<b>Escolas</b>	A aceitação do professor em orientar pelo CBC
	Resistência de especialistas e professores
	Falta da prática do que foi proposto
	Aceitação de algumas escolas
	A formação do supervisor na área pedagógica
	Dificuldade dos professores de Ciências Exatas em assimilar as mudanças
	Um pedagógico mais efetivo
	A aceitação dos outros professores de que as avaliações são só de LP e Matemática
	Compromisso ético do professor
	Discussão entre equipe pedagógica e administrativa
	Resistência do professor em mudar sua prática pedagógica
	Resistência de algumas escolas
	O acompanhamento não contínuo
	Acreditar no trabalho
	Promoção automática sem comprometimento
	Falta de compromisso de alguns profissionais da escola
	Aceitação do especialista pelos professores (principalmente especialistas novatos)
Falta de comprometimento dos pais em acompanhar o filho (frequência, horário de estudo, participação em reuniões)	
<b>Inspetor Escolar</b>	Falta de horário para as reuniões semanais destinadas ao estudo sistematizado

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Analistas Educacionais/Professores.

Ao serem solicitadas sugestões para o melhor funcionamento do PIP foram apresentadas catorze (14) respostas diferentes, onde apenas duas se referem ao Inspetor Escolar, sugerindo necessidade de capacitação no trabalho em equipe e nas relações interpessoais (capacitação no trabalho em equipe e nas relações interpessoais (Analistas, Inspetores, Diretores, Especialistas, Professores) e maior interação entre Inspetores e especialistas. O que pode levar à conclusão de que, apesar de considerarem ser importante a participação do Inspetor Escolar no PIP, para os Analistas Educacionais não é esse o maior problema existente. Contudo, da mesma forma que apontado pelos Inspetores Escolares melhorar a interação Analista/Inspetor Escolar é apontada como uma das sugestões para que o PIP funcione melhor.

**Quadro 17 - Sugestões para melhor funcionamento do PIP**

Ações necessárias	
<b>Equipe do PIP</b>	Contato direto com os professores
	Acompanhamento mais contínuo
<b>Escolas</b>	Maior envolvimento do especialista em repassar as ações sugeridas pela equipe pedagógica
	Contratação de professores recuperadores. É muito difícil para o regente realizar esse trabalho
	Planejamento pautado no CBC
	Comprometimento do professor
	Atividades contextualizadas e diferenciadas
	Uma verdadeira formação continuada em serviço, aliando teoria e prática
	Se diagnostica muito, mas não se faz a intervenção
	Setores menores com as duplas
	A colaboração e a compreensão de toda a comunidade escolar
Um planejamento casado com o CBC	
<b>Inspetores Escolares</b>	Devolutivas específicas após as visitas, além do relatório
	Capacitação no trabalho em equipe e nas relações interpessoais (Analistas, Inspetores, Diretores, Especialistas, Professores)
	Maior interação entre inspetores e especialistas

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Analistas/Professores.

## **2.4 Análise dos questionários aplicados a Diretores, Supervisores e Professores**

Os questionários foram aplicados em três escolas que chamaremos de Escola 1, Escola 2 e Escola 3, durante os meses de novembro e dezembro de 2013. Todas as escolas estão situadas próximas ao centro da cidade e atendem uma clientela com mesmo nível socioeconômico. A Escola 1 atende os anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, a Escola 2 atende os anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e a Escola 3 atende apenas os anos iniciais do Ensino Fundamental. Essas escolas foram escolhidas por pertencerem ao meu setor de Inspeção Escolar em 2013/2014, sendo mais fácil o acesso para aplicação dos questionários e a receptividade da escola. Como há rodízio nos setores dos Inspectores Escolares, isso significa que desde 2007, quando teve início o PIP, pelo menos, quatro Inspectores Escolares passaram por essas escolas, o que não compromete as respostas dadas aos questionamentos sobre o Inspetor Escolar por não estarem se referindo apenas ao Inspetor atual, mas ao Inspetor de forma geral. Muitos dos profissionais também trabalham em outras escolas e têm contato com outros Inspectores Escolares o que significa que as respostas abrangem um conhecimento maior do que apenas o das escolas onde foram feitas os questionários.

Inicialmente, a pesquisa seria feita apenas com as Escolas 1 e 2, mas a dificuldade em obter a devolução de todos os questionários na Escola 1 nos levou a optar por incluir mais uma escola na pesquisa. Nas Escolas 2 e 3 realizamos a aplicação dos questionários em um único momento no início das reuniões pedagógicas, garantindo assim a obtenção de todos os questionários. A Escola 1 foi incluída na pesquisa, mas os questionários recolhidos não representam todos os professores que atuam na escola. Uma outra dificuldade com a Escola 1 foi que a Diretora encontrava-se de férias e a vice-diretora em exercício, por trabalhar apenas no noturno, não possuía a visão e o conhecimento que seriam necessários para dar maiores informações sobre o desenvolvimento do PIP na escola. Na Escola 3, uma das supervisoras encontrava-se em férias prêmio e não havia substituta.

Os questionários foram aplicados a 2 Diretoras, 6 Supervisoras Escolares e 58 professores nas três escolas pesquisadas (Tabela 10).

**Tabela 10 - Quantidade de profissionais nas escolas pesquisadas**

Estabelecimento	Escola 1	Escola 2	Escola 3
Diretor	1*	1	1
Supervisoras	3	2	1
Professores	15	19	24

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos profissionais das escolas pesquisadas. \*Diretora em período de férias

As duas Diretoras que responderam o questionário atuam há mais de cinco anos na função, duas especialistas possuem mais de oito anos de experiência e as demais menos de dois anos de experiência enquanto que a maioria dos professores atuam há mais de 2 anos nas escolas. O tempo de atuação nessas escolas é importante para entendermos a percepção que possuem do PIP, pois aqueles que estão há mais tempo vivenciaram mais o programa e podem avaliá-lo melhor

Ao questionarmos os profissionais das escolas sobre qual equipe do PIP atua nas escolas, constatamos que há uma dificuldade com a nomenclatura do PIP. Talvez seja pelo motivo das duas equipes atuarem juntas nas escolas em 2013 e a questão não mostrar alternativas que justificassem o fato, mas ainda assim surpreende e mostra o desconhecimento que existe sobre o programa. Na Escola 2, a Diretora afirma que apenas o PIP/CBC atua em sua escola, sendo que a escola atende apenas aos anos iniciais e quase metade dos professores fazem a mesma afirmativa. Na Escola 3, que oferece tanto os Anos Iniciais como os Anos Finais do Ensino Fundamental, uma das Supervisoras afirma que o PIP/CBC é o único que atua na escola, a outra Supervisora não responde a questão enquanto que a totalidade dos professores cita apenas um ou outro. Parece que a nomenclatura dos PIP não é algo que foi bem assimilado nas escolas.

Supervisores e professores também apresentam incerteza quanto a frequência das visitas do PIP às escolas, mas provavelmente isso se deve ao fato das visitas do PIP alternarem o turno em que comparecem às escolas. A maioria considera que a quantidade de visitas do PIP nas escolas são suficientes, com exceção de parte dos professores da Escola 2.

A qualificação da equipe do PIP é considerada “boa” pela maioria dos profissionais das três escolas pesquisadas. Os profissionais das escolas não

consideraram insuficiente a qualificação dos profissionais que atuam no PIP, ao contrário dos Coordenadores da S.R.E e Inspetores Escolares que apontaram esse como sendo um dos problemas das equipes que atuam no PIP. Isso pode indicar que as escolas sentem necessidade de apoio e acompanhamento e nem tanto de conhecimentos específicos.

A forma de atuação do PIP é considerada “eficiente” e “colaborativa” pela maioria dos profissionais das escolas pesquisadas, destacando-se o aspecto do PIP ser visto como um instrumento de auxílio e colaboração no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem da escola.

As sugestões que o PIP apresenta às escolas são vistas como “úteis” e “práticas” pela quase totalidade dos profissionais das 3 escolas.

Questionados sobre a frequência das visitas da equipe do PIP às salas de aula, a maioria das respostas são de que isso acontece “às vezes”, mostrando que essa não é uma prática frequente no PIP, apesar de que o programa estabelece esse tipo de ação como devendo ser mais frequente e apontando para o fato de que uma das características da ação da equipe do PIP é agir mais junto ao Supervisor do que ao professor. Ao serem questionados se há contato da equipe pedagógica com os professores nas reuniões pedagógicas ou nos horários extraclasse,<sup>24</sup> a maioria dos profissionais de duas das escolas informam que “não”, mas uma das escolas informa que “sim”, mostrando que diferentes equipes atuam de forma diferente, podendo ser em função da própria dupla de Analista/Professor ou dependendo da necessidade da escola.

Quando questionados como as orientações da equipe do PIP chegam ao professor a afirmação da maioria dos professores informa ser “através do Supervisor”. Esse fato pode apontar para uma diferença de especificidade no trabalho dos Analistas/Professores do PIP que trabalham mais diretamente ligados ao Supervisor Pedagógico enquanto que o trabalho do Inspetor Escolar é mais diretamente ligado ao Diretor e por essa razão entendido como sendo de caráter mais administrativo. Talvez seja essa uma das razões do PIP ter sido planejado para um trabalho integrado entre Inspetor/Analista, no qual as especificidades

---

<sup>24</sup> Horário extraclasse – de acordo com a Lei 20.592/12 um terço da carga horária do professor deve ser destinada a atividades pedagógicas que não sejam diretamente com o aluno, como planejamento, reuniões pedagógicas, pesquisas, etc. Desse tempo metade deve ser cumprida na escola e a outra metade é de livre escolha do professor.

complementariam o trabalho de orientação às escolas, com enfoque maior no pedagógico.

A maioria considera as capacitações realizadas pelo PIP e direcionadas aos professores como “boas” ou “ótimas” sendo que os professores que não participaram são aqueles que chegaram recentemente às escolas (concurso ou designação). Os Inspectores Escolares participaram de várias dessas capacitações, tanto como apoio na parte de legislação como também como multiplicadores de cursos oferecidos pela SEE/MG. Esse tipo de ação já era desenvolvido em outros projetos com a participação do Inspetor Escolar e a parceria com a DIVEP sempre existiu na multiplicação das capacitações referentes aos projetos da SEE/MG e no acompanhamento dos mesmos nas escolas, com a diferença de que o Analista Educacional acompanhava as escolas da S.R.E (na maioria dos casos) e o Inspetor Escolar “in loco” nas visitas às escolas.

Na Escola 1, as Supervisoras têm opiniões diferentes sobre a influência do PIP no desenvolvimento pedagógico da escola, sendo que a Supervisora que entende que foi “parcial” essa influência e justifica-se dizendo que está na escola apenas em 2013; na Escola 2, Diretora e Especialistas entendem que essa influência é “parcial” e apresentam como justificativa que o trabalho já era desenvolvido pelos professores anteriormente; na Escola 3, Diretora e Supervisora entendem que houve diferença, ou seja, que houve influência da equipe do PIP no desenvolvimento pedagógico da escola. Quanto aos professores, a maioria acredita que fez diferença no desenvolvimento pedagógico da escola, mas quase um terço entende que fez diferença parcialmente. É interessante notar que na Escola 3, os professores se dividem nesse entendimento, talvez por atender tanto aos anos iniciais como aos anos finais e o PIP não conseguir atingir da mesma forma as duas fases do Ensino Fundamental.

Existe a equipe da S.R.E que desenvolve o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP nas escolas e existe o PIP – Plano de Intervenção Pedagógica desenvolvido internamente pelos próprios profissionais da escola, que busca estruturar as ações pedagógicas que serão implementadas pela escola para intervir nas dificuldades de ensino-aprendizagem, apresentadas nos resultados das avaliações externas. O acompanhamento desse plano é uma das atividades desenvolvidas pela equipe do PIP. As Diretoras, Supervisoras e a maioria dos professores informa que o Plano foi desenvolvido antes das visitas da equipe do PIP

às escolas. Talvez isso se deva ao fato de ser uma determinação da Secretaria que deve ser executada pela escola, independente dos obstáculos e contratempos que podem atrasar ou impedir a chegada na equipe na escola a cada ano, mas mostra a independência da escola nesse tipo de ação e, talvez, por essa razão algumas opiniões se dividiram quanto à influência da equipe do PIP nos resultados da escola. Ao conversarmos com os profissionais da escola para aplicarmos os questionários notamos que no início, muitas vezes, havia o entendimento de que PIP era o Plano de Intervenção Pedagógica e não a equipe da S.R.E que visita as escolas.

Ao serem questionadas sobre os resultados das avaliações externas após as visitas da equipe do PIP, a maioria acredita que melhorou, mas alguns afirmam que não sabem e, provavelmente, isso se deve às nomeações recentes ocorridas nas escolas ou por realmente desconhecerem o assunto.

Quanto à presença do Inspetor Escolar nas visitas do PIP, a maioria informa que ele participa “às vezes”, mas uma parte informa que “sempre”. Talvez possamos atribuir essa diferença ao fato de haver o comparecimento em visitas que são em um dos turnos da escola, quando o professor ou especialista teve contato com o Inspetor Escolar ou ainda aos fatores que já citamos antes, como a maior identificação do Inspetor que atua na escola com o pedagógico ou os outros trabalhos que estão sendo desenvolvidos que permitem maior ou menor disponibilidade de tempo para acompanhar as visitas do PIP.

Apesar do Inspetor Escolar comparecer pouco às visitas do PIP, a maioria dos profissionais das escolas pesquisadas consideram importante a atuação do Inspetor Escolar no PIP. Esse é um dado a ser considerado porque corresponde à opinião apresentada pelos Coordenadores da S.R.E, pela maioria dos Inspectores Escolares e Analistas Educacionais/Professores, constituindo, portanto, uma opinião comum à maioria dos atores objeto dessa pesquisa.

Procuramos saber qual a maneira como a escola vê o Inspetor Escolar e porque o considera importante, pois pode explicar o motivo pelo qual, apesar do Inspetor nem sempre estar presente nas visitas do PIP, ser considerado pela escola importante sua participação no programa. Separamos as respostas da Equipe Dirigente e Professores para verificarmos se haveriam posicionamentos diferentes. A pesquisa aponta que Diretores e Especialistas o vêem como um parceiro, um auxiliar, orientando e esclarecendo dúvidas, dando apoio e segurança às escolas.

**Quadro 18 - Importância da atuação do Inspetor Escolar nas escolas para a equipe gestora**

Profissional	Importância do Inspetor Escolar
Diretoras	Auxiliar a direção no cumprimento da legislação
	Parceria com a direção
	Orientação no pedagógico da escola
	Esclarecimento das dúvidas
	Apoio para a escola
Especialistas	Esclarecer dúvidas
	Orientação sobre a legislação
	Apoio e segurança à escola
	Suporte para os problemas
	Interação com a S.R.E
	Esclarecimentos e sugestões
	Respaldo ao serviço de supervisão

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Diretores e Especialistas das escolas pesquisadas.

Augusto (2010) no trabalho de campo desenvolvido nas Metropolitanas A, B e C que atendem Belo Horizonte e municípios próximos também atenta para a relação Diretores/Inspetores Escolares observada nos atendimentos realizados nos Núcleos de Inspeção:

As relações de trabalho da inspeção com a direção das escolas estaduais são de confiança recíproca. Os diretores consultam os inspetores sobre as decisões a tomar, os informam dos acontecimentos das escolas, compartilham expectativas e anseios. Os inspetores os orientam, acompanham e advertem (AUGUSTO, 2010, p. 17).

Os professores apresentaram grande diversidade de respostas que podem ser em função das diferentes experiências dos professores com a Inspeção Escolar, ou seja, o envolvimento em situações em que o Inspetor Escolar estava presente. Mostram uma visão bem ampla da diversidade de ações do Inspetor Escolar na escola, sendo que uma das ações considerada importante é a defesa dos direitos de professores e de servidores.

No entanto, cerca de um terço dos professores não responderam a questão, talvez por desconhecerem a atuação do Inspetor na escola ou por realmente não

considerarem essa atuação importante e apenas dois professores entendem que a importância do Inspetor Escolar é parcial.

**Quadro 19 - Importância da atuação do Inspetor Escolar na escola para os professores**

Relacionado a	Importância do Inspetor Escolar
<b>Legislação</b>	Atualiza a legislação
	Esclarecer dúvidas
	Repasse de informações (MEC, SEE, S.R.E)
	Esclarecimentos/Interpretação sobre legislação
	Cumprimento da legislação
	Auxilia na interpretação das leis
	Verificar os documentos legais
	Quadro de pessoal das escolas
	Garantir o direito dos professores
	Direitos dos servidores
	Questões burocráticas
<b>Acompanhamento Escolar</b>	Acompanhamento das atividades escolares/funcionamento escolar
	Acompanhamento pedagógico, administrativo e financeiro
	Apoio às escolas
	Orientar nas normas e no que for necessário
	Auxiliar nos problemas
	Ver de perto o trabalho realizado na escola
	Conhecer a realidade dos alunos
	Orientar direção e equipe pedagógica na solução de problemas
	Parceiro da escola
	Propostas de inovações/sugestões de melhoria
	Orientar nas decisões da escola
	Intermediar Escola e S.R.E
	Interação entre servidores/equipe unida
Interação professor/aluno	
<b>Pedagógico</b>	Novas estratégias para melhorar o ensino
	Orientação e desenvolver ações pedagógicas
	Apoio em projetos
	Verificar o rendimento escolar

Fonte: Elaboração própria com base nos questionários aplicados aos Analistas/Professores das escolas pesquisadas.

A pesquisa realizada nas escolas mostra que o Inspetor Escolar é visto de forma bastante positiva pelas escolas, mais como um parceiro do que como fiscalizador das ações da escola, atendendo as orientações do Parecer CEE 794/83, de 29/12/1983, já citado anteriormente nesse trabalho, que estabeleceu as bases da Inspeção Escolar em Minas Gerais, atentando para a necessidade de mudança do perfil do Inspetor Escolar na época:

Afinal, já é tempo, porque desejo e reclamo de todos, de se ter uma inspeção que corresponda às expectativas do sistema: não no rito do “ato policial” que investiga, controla, amedronta e que a escola teme, mas não deseja; nem no rito do “faz-de-conta”, da conversa amena e da visita cordial que a escola até aceita, mas não valoriza, e na qual não confia; mas, sim, sob a forma da “inspeção verdade”, que não é temida, nem ridicularizada, mas desejada e valorizada, porque é a inspeção que **verifica, avalia, orienta, corrige, comunica**, assistindo o órgão na execução de seu trabalho e contribuindo para o crescimento e segurança de todos: do educador, da escola e do sistema (Parecer 794/83 apud AGUIAR, 1995, p. 659)

Não podemos deixar de observar, no entanto, que as escolas onde foi realizada a pesquisa, não possuem maiores problemas administrativos, com boas equipes dirigentes e, talvez, por essa razão as características disciplinadoras da Inspeção Escolar não sejam muito sentidas.

No Capítulo 2, buscamos entender melhor os problemas que envolvem a fase de implementação das políticas públicas sintetizando as principais ideias que se relacionassem com a implementação do PIP. As teorias políticas destacam o fato de que as políticas públicas não acontecem de forma mecânica, no contexto da prática, mas sofrem interferências significativas dos atores que são responsáveis diretos por sua implementação. Assim, procuramos conhecer a visão dos atores envolvidos na implementação do PIP a partir de diferentes perspectivas, sendo confirmadas as dificuldades apresentadas no primeiro capítulo referentes à participação do Inspetor Escolar, que não participa do programa com a constância necessária, devido às suas outras atribuições, à falta de entrosamento entre Inspeção e equipe de Analistas/Professores e, segundo os Coordenadores do PIP na S.R.E de Uberaba, à falta de experiência e de afinidade com a sala de aula.

Apesar da dificuldade de participação do Inspetor Escolar no programa, um dado relevante e surpreendente é que Coordenadores, Inspetores, Analistas e Professores que atuam no PIP e profissionais das escolas, em sua maioria, entendem que essa participação é importante. Esse dado pode levar à conclusão de que o problema está na forma como foi determinada a participação do Inspetor Escolar no programa, em que o Inspetor Escolar teria que executar as mesmas atividades do Analista Educacional, o que se revelou extremamente difícil de acontecer nesses sete anos de programa.

Ainda podemos acrescentar que é interessante observar que, apesar da participação inconstante do Inspetor Escolar, o programa caminhou e se

desenvolveu atingindo os objetivos propostos, ou seja, a melhoria dos resultados das avaliações externas. A forma como ocorreu a participação do Inspetor Escolar, dentro das possibilidades das suas atribuições, das dificuldades de articulação com a equipe pedagógica e das limitações de alguns Inspectores quanto ao trabalho prático em sala de aula, não impediu que o PIP acontecesse nas escolas.

O Inspetor Escolar trabalha articulado com todos os setores da S.R.E, mas guardadas as especificidades de cada setor e de cada função. Não existe sobreposição, mas complementação. Talvez esse devesse ser o caminho a ser adotado ao se propor o Programa de Intervenção Pedagógica. Mas ao longo de todo o programa, não foi feita qualquer reformulação referente à participação do Inspetor Escolar, a não ser quando foi constatada essa dificuldade na prática, orientações verbais de que não havia a necessidade de Inspetor e Analista Educacional estarem sempre juntos nas visitas, não havendo a possibilidade de um comparecer o outro deveria realiza-la.

No desenho básico do programa, não foi feita qualquer alteração, apesar de ter se revelado inadequado diante da realidade apresentada. Augusto (2010) aponta o modelo hierárquico vertical como uma das dificuldades das políticas públicas adotadas pelo governo de Minas:

Em uma intervenção linear as políticas são concebidas, de modo geral, sem levar em conta os interesses e necessidades dos intervenientes no processo. Questiona-se (...) o modelo clássico do Estado centralizador, que tudo decide, conduz as políticas, como detentor do domínio do conhecimento e da possibilidade da intervenção, sem considerar o(s) outro(s), intervenientes no processo (p.14).

A fase de implementação das políticas públicas é bastante complexa e cercada de surpresas, fatos e circunstâncias não previstas, como vimos com os teóricos do assunto no início do capítulo e como os dados da pesquisa nos confirmaram, no caso do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP. Além desses fatores, Howlett/Ramesh/Perl (2009) esclarecem que a implementação é afetada pelos contextos social, econômico, tecnológico e político sempre em constante mudança. Isso quer dizer que enquanto um programa está sendo implementado, as condições mudam e ajustes precisam ser feitos.

No Capítulo 3, buscamos analisar a situação atual do Programa de Intervenção Pedagógica que sofreu inúmeras alterações em 2014, principalmente devido à dispensa dos Analistas/Professores que eram contratados pela Fundação Renato Azeredo, ficando o grupo extremamente reduzido. Essa dispensa aconteceu em função da diminuição de recursos financeiros vivenciada pela SEE/MG, mas ainda assim a Secretaria não abriu mão do programa que, em princípio, deve continuar sendo realizado da mesma forma que antes. O programa foi reapresentado da mesma forma e da mesma maneira para continuar sendo executado nas escolas, em reunião realizada com Inspetores e Analistas Educacionais em Caetés, em março de 2014. Isso cria uma nova situação e é dentro desse novo contexto que buscaremos desenvolver um Plano de Ação Educacional que tenha como foco a atuação pedagógica do Inspetor Escolar nas escolas integrada à equipe da Divisão Pedagógica.

### 3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

O primeiro capítulo desse trabalho procurou descrever o Programa de Intervenção Pedagógica e as mudanças significativas que trouxe para a Secretaria de Educação e para as atribuições dos Analistas Educacionais e Inspectores Escolares. Analisamos os resultados apresentados pelas escolas mineiras nas avaliações externas e o impacto produzido pelo programa que, na opinião da Secretaria Estadual de Educação, foi a causa principal dos progressos verificados. Verificamos o desenvolvimento do programa e as dificuldades enfrentadas, entre elas a questão da participação do Inspetor Escolar. Procuramos conhecer a história da Inspeção Escolar, a identidade que caracteriza esse profissional e as atribuições que lhe cabem dentro do sistema de ensino de Minas Gerais. Constatamos as contradições entre essas atribuições e as atividades que deveriam ser desenvolvidas no PIP e concluímos que as contradições refletem as dificuldades do próprio Estado, que adota um modelo político gerencial, com enfoque racional e voltado para resultados sem conseguir abrir mão do modelo burocrático, normatizador, no qual foi gestada a própria Inspeção Escolar.

Esse é o principal problema enfrentado pela Inspeção Escolar em sua participação no PIP: o conflito entre as atribuições que lhe foram definidas histórica e legalmente, e as novas atribuições que lhe foram agregadas pela Secretaria. Além desse, dois outros problemas também dificultaram a participação do Inspetor Escolar no programa: a articulação com os Analistas Educacionais/Professores e a falta de experiência prática e de afinidade com o pedagógico de alguns Inspectores.

No segundo capítulo, procuramos expandir nossa visão e entender um pouco melhor as dificuldades da fase de implementação das políticas públicas e conhecer a visão dos atores envolvidos no Programa de Intervenção Pedagógica. A pesquisa confirmou as dificuldades vivenciadas pelo Inspetor Escolar para comparecer às visitas do PIP, mas apontou que, na opinião da maioria, é importante a participação do Inspetor Escolar no programa, pelo papel histórico que exerce junto às escolas, por ter uma visão ampla do todo (administrativo, financeiro, pedagógico) e pelo fato do pedagógico envolver as outras atribuições do Inspetor Escolar.

Os estudos e as análises realizadas nos levaram à conclusão de que a participação do Inspetor Escolar é importante no PIP, mas a forma estipulada para a participação do Inspetor no programa não foi a mais adequada. O Inspetor trabalha

de forma articulada com todos os outros setores da S.R.E, guardadas as especificidades de cada setor e de cada função, sem que existam as dificuldades apresentadas pelo PIP. Essa dificuldade nunca foi objeto de qualquer debate ou reajustamento no desenho do programa, numa característica própria das políticas *top down*, nas quais as decisões são tomadas no topo sem levar em conta os demais envolvidos.

O Programa de Intervenção Pedagógica pode ser considerado um programa de sucesso, dentro das limitações que caracterizam uma política pública. Provocou significativo impacto aliado a outras iniciativas do governo, alcançando sucesso comprovado pelos resultados das avaliações externas. O sucesso levou à sua expansão, deixando de atender apenas aos anos iniciais do ensino fundamental e passando a atender também aos anos finais, além de ter recebido a adesão dos municípios mineiros que passaram a ter equipes próprias, apoiadas pela SEE/MG.

A dimensão do desafio a ser enfrentado na superação das dificuldades de ensinoaprendizagem nas escolas estaduais e a estruturação do trabalho não poderia deixar de apresentar inúmeros problemas, como vimos ao longo do desenvolvimento desse trabalho e, principalmente, na pesquisa analisada no segundo capítulo. Além disso, num programa de tão longa duração, as mudanças de contexto não poderiam deixar de impactar significativamente. No segundo semestre de 2013, a redução de recursos diminuiu as possibilidades de deslocamento das equipes, reduzindo a atuação do programa, principalmente nas cidades fora da sede da S.R.E de Uberaba. No início de 2014, a dispensa dos Analistas/Professores do PIP, contratados pela Fundação Renato Azeredo, reduziu a equipe pedagógica drasticamente, permanecendo apenas os Analistas efetivos, num total de oito pessoas. Esse grupo ficou responsável pela coordenação dos projetos da SEE, como anteriormente ao PIP, mas não foi dispensado das visitas às escolas que devem ser realizadas apenas no município de Uberaba. As escolas estaduais da circunscrição passaram a ser acompanhadas pelo Analista Educacional à distância, com orientações por telefone e e-mail.

Além da redução da equipe, outros problemas impactaram o PIP no ano de 2014. Esse foi o último ano de um governo, pertencente ao partido que está no poder há três mandatos e que deu origem ao programa de governo, em que está inserido o Programa de Intervenção Pedagógica. Tanto um governo como um programa sofrem natural desgaste após tanto tempo. Esse desgaste, aliado às

dificuldades econômicas pelos quais o Estado passa, com diminuição dos recursos e do quadro de pessoal nas escolas (menor número de vice-diretores, supervisores, contadores, auxiliares de secretaria e de limpeza) e o impacto da declaração de inconstitucionalidade da Lei Complementar nº 100 (MINAS GERAIS, 2007), que retirou a estabilidade de cerca de 98 mil servidores, sendo que a maioria está nas escolas, onde ainda permanecem temporariamente, diminuiu o ritmo do programa. A desarticulação entre a equipe pedagógica e o Serviço de Inspeção Escolar tornou-se ainda maior e as escolas se ressentem pela diminuição ou ausência do acompanhamento que tinham anteriormente.

Diante desse quadro é que propomos um Plano de Ação Educacional possível de ser implementado, mesmo com as mudanças que deverão ocorrer com o novo governo na área educacional. É preciso considerar antes de tudo o papel do Inspetor Escolar que está historicamente consolidado, constituindo-se em elemento de apoio e de referência para as escolas. As atribuições do Inspetor Escolar envolvem o administrativo, o financeiro e o pedagógico, mas é preciso convir que essas áreas de funcionamento escolar não existem separadamente. Todas convergem para o pedagógico e de uma forma ou de outra, todas as ações do Inspetor Escolar são eminentemente pedagógicas, ainda que não se refiram diretamente ao Programa de Intervenção Pedagógica. Assim, ao verificar o excesso ou falta de alunos em sala e redistribuir os alunos, ao proceder a uma verificação em que um professor se revele inadequado para as funções que desempenha, ao atender uma reclamação de uma mãe que entende que o filho não está sendo tratado de forma adequada pela escola ou que não está aprendendo o que deveria, o Inspetor Escolar exerce ampla e pertinente função pedagógica, pois para resolver as questões que lhe são propostas precisa intervir de forma ampla no funcionamento da escola.

Essa característica de sua função não se perderá, ainda que o PIP deixe de existir. Ao mesmo tempo, o desafio de melhorar o processo ensinoaprendizagem nas escolas é permanente e, apesar de sua ação pedagógica, o Inspetor Escolar não consegue realizar tudo o que é necessário e precisa contar com o Analista Educacional atuando nas escolas. Existe uma especificidade no trabalho do Analista Educacional como existe no do Inspetor Escolar. Acreditamos que essa é uma faceta do PIP que não será esquecida nas próximas administrações. O Programa mostrou que uma das necessidades das escolas é ter o acompanhamento e o apoio

da S.R.E na área pedagógica, implementado diretamente dentro das escolas e para que isso aconteça é preciso que Inspetores e Analistas atuem nas escolas, complementando as ações desenvolvidas por um e outro.

A participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica apresentava três problemas: as atribuições diferentes do Inspetor Escolar, a articulação com a equipe pedagógica e a falta de experiência e identidade com o trabalho em sala de aula. Não podemos modificar as atribuições inerentes às funções desempenhadas pelo Inspetor Escolar e necessárias ao funcionamento do sistema e das escolas. No entanto, a própria experiência do PIP mostrou que é possível a participação do Inspetor Escolar no acompanhamento pedagógico às escolas, mas de acordo com as possibilidades que lhe permitem suas outras atribuições. Essa participação é considerada importante por todos os segmentos envolvidos com o programa e constitui uma necessidade dentro das atribuições do próprio Inspetor Escolar.

A pesquisa mostrou que a diversidade de atribuições do Inspetor Escolar impede que se dedique exclusivamente ao pedagógico, mas Administrativo, Financeiro e Pedagógico constituem o tripé de funcionamento das escolas e estão intrinsecamente ligadas. Ao atuar orientando e monitorando o funcionamento de qualquer dessas áreas, o Inspetor Escolar interfere direta e indiretamente no pedagógico das escolas. Portanto, se faz necessário que o Inspetor Escolar demonstre conhecimento e segurança para executar suas funções, sendo o olhar pedagógico essencial para o seu desempenho junto às escolas. Ao atuar ao mesmo tempo nessas três áreas, é essencial que o Inspetor Escolar utilize seus conhecimentos e sua visão do pedagógico para atuar de forma eficiente, tendo como finalidade principal o desenvolvimento e a aprendizagem do aluno.

Foi ainda demonstrado que a integração e a articulação do Inspetor Escolar com a equipe pedagógica da S.R.E de Uberaba são necessárias à escola e ao próprio trabalho desenvolvido pelo Inspetor Escolar em seu acompanhamento pedagógico nas escolas. E ainda que, na visão dos Coordenadores do PIP, falta a experiência prática e identidade com a sala de aula, por parte de alguns Inspetores Escolares e que a formação continuada realizada pela SEE/MG não atende as necessidades impostas pelo programa. Assim, acreditamos que existe a necessidade de formação continuada específica que atenda as necessidades do

Inspetor Escolar e do Analista Educacional no acompanhamento às escolas, de forma eficiente e produtiva.

### **3.1 Formação continuada**

O Plano de Ação Educacional proposto pretende aliar estudo e ação imediata nas escolas pelos Inspectores Escolares e Analistas Educacionais a partir dos temas estudados. Mensalmente acontecem os Plantões da Inspeção, que são reuniões para estudos, debates e repasse de orientações aos Inspectores de toda a circunscrição da S.R.E, incluindo os que atuam nas Inspetorias localizadas nos municípios fora da sede. Esses encontros são realizados ao final de cada mês durante dois dias e parte desse período pode ser utilizado para a formação pedagógica de Inspectores Escolares e Analistas Educacionais. A quantidade de assuntos para serem estudados e analisados pelos Inspectores Escolares impede que possa ser utilizado em sua totalidade para a formação destinada ao pedagógico, mas a parte destinada aos encontros entre Inspectores Escolares e Analistas Educacionais seria suficiente para o desenvolvimento da proposta.

Os encontros acontecerão mensalmente, utilizando parte da carga horária dos Plantões Mensais dos Inspectores Escolares, possibilitando a participação de todos os Inspectores Escolares e Analistas Educacionais, o que corresponderia a 4 horas/mês. Os Plantões fazem parte da rotina de trabalho da S.R.E e não acarretarão novas despesas.

O Programa de Intervenção Pedagógica previa encontros semanais entre Inspectores e Analistas e esses encontros aconteceram durante vários anos. No entanto, apresentavam o problema da falta de uma pauta com estudos consistentes e significativos, exceção de quando eram repasse de encontros ocorridos em Belo Horizonte. Perdia-se muito tempo debatendo problemas de logísticas de viagens de Analistas/Professores ou de temas particulares que não interessavam aos Inspectores, que perdiam tempo precioso, deixando de executar tarefas que lhes competiam para participar dessas reuniões semanais. A proposta de Inspectores e Analistas/Professores planejarem o trabalho a ser realizado nas escolas nesse momento se revelou impraticável por ter uma mesma dupla inúmeros Inspectores para conversar e vice-versa. Assim, os encontros deixaram de acontecer por não se revelarem adequadamente produtivos.

O que essa proposta teria de diferente é um caminho traçado desde o início, para que não se chegue às reuniões sem ter ideia do que fazer e que as propostas de trabalho aconteçam dentro das possibilidades reais de trabalho de Inspectores e Analistas. A integração entre Inspectores Escolares e Analistas Educacionais é uma necessidade para a atuação nas escolas.

O tempo dedicado a esses encontros será destinado ao estudo de temas pedagógicos de interesse das escolas. O estudo voltado para a ação faz parte da forma de atuação do Inspetor Escolar e do Analista Educacional nas escolas e, nesse sentido, o Plano de Ação Educacional pretende aliar teoria e prática de forma imediata. O esquema será de estudo-ação-avaliação. A cada mês um tema será estudado pelo grupo e definidas as ações que Inspectores e Analistas realizarão nas escolas referentes ao assunto. No mês seguinte, será feita a avaliação das ações realizadas nas escolas pelo próprio grupo de Inspectores/Analistas e proposto outro tema para estudo e desenvolvimento de novas ações.

A cada mês uma dupla ficará encarregada de um tema, do desenvolvimento da proposta e de sua avaliação no mês subsequente. O Plano propõe oito temas a serem desenvolvidos ao longo de um ano de trabalho, apresentando a flexibilidade necessária para colaborar no trabalho desenvolvido nas escolas, sem criar novas demandas, mas se inserindo de forma positiva naquilo que precisa ser realizado nas escolas. O Plano dará a necessária organização ao trabalho desenvolvido e ênfase a determinados aspectos do pedagógico, permitindo que seja realizado ao mesmo tempo e por todos, ou seja, os temas estudados e ações propostas serão desenvolvidos por todos os Inspectores e Analistas Educacionais nas escolas pelo período de um mês, até o próximo encontro de estudos.

A SEE/MG, no esforço de dar suporte adequado aos participantes do Programa de Intervenção Pedagógica, desenvolveu rico material que pode ser explorado e que se encontra disponível no Centro de Referência Virtual do Professor,<sup>25</sup> podendo ainda ser complementado com outras fontes para a realização dos estudos. Existe a disponibilidade ainda de Inspectores e Analistas que possuem experiências específicas em determinados temas como, por exemplo, um Inspetor que acompanha há anos os cursos da SEE/MG sobre conflitos nas escolas, um Analista que especializou-se em Educação Especial, um Inspetor cujo tema de

---

<sup>25</sup> Centro de Referência Virtual do Professor – site da SEE/MG destinado à fornecer informações e materiais didáticos ao professor.

dissertação de Mestrado foi a Formação de Professores, um Analista que trabalhou com o Projeto Tempo Integral. Enfim, o grupo apresenta rico repertório de conhecimentos e experiências que pode ser utilizado no programa de formação continuada.

Os temas propostos foram escolhidos tendo em vista as necessidades pedagógicas apresentadas pelas escolas que observamos ao longo desse trabalho e nas quais se fazem necessárias e possíveis as ações de Inspectores e Analistas Educacionais. Representam apenas alguns dos temas necessários e mostram a necessidade da realização de estudos conjuntos de forma permanente. Ou seja, deveriam ser parte da rotina de trabalho de Inspectores e Analistas permanentemente. As ações práticas a serem desenvolvidas serão propostas nas reuniões em que os temas seriam debatidos. As apresentadas no programa são apenas sugestões de possíveis ações e muitas delas são uma retomada de sugestões feitas pelo Programa de Intervenção Pedagógica. Existe a retomada de temas e atividades dentro de uma perspectiva de análise crítica e considerando ainda a renovação do grupo de Inspectores com aposentadorias, nomeações de concurso e novas designações em 2015. É de se prever igualmente possíveis mudanças no grupo de Analistas Educacionais, com novas nomeações e outras mudanças da nova administração a nível de estado. Serão utilizados ainda formulários para auxiliar no desenvolvimento das ações e nas avaliações a serem realizadas mensalmente.

Consideramos importante que no primeiro encontro sejam bem definidos o papel do Inspetor Escolar e do Analista Educacional antes de serem discutidas as propostas práticas:

**Tema I** – O Inspetor Escolar. Identidade e papel histórico. Atribuições do Inspetor Escolar. O papel pedagógico do Inspetor Escolar. O Analista Educacional. Identidade e papel histórico. Atribuições do Analista Educacional. As possibilidades de ação conjunta nas escolas.

**Proposta de ação prática:** Levantamento dos aspectos pedagógicos das escolas. Resultados alcançados nas avaliações externas e metas propostas. Problemas existentes e propostas de ações para superação.

**Tema II** – O papel do gestor escolar. A gestão pedagógica nas escolas.

**Proposta de ação prática:** Plano de trabalho do diretor. Ações desenvolvidas na área pedagógica. Participação em encontros de trabalhos coletivos ou eventos realizados. Visitas às escolas com baixo desempenho. Registro de Atas do Colegiado e do Conselho de Classe. Participação nas reuniões do Colegiado Escolar. Verificação da frequência às aulas.

**Tema III – O Supervisor Pedagógico.** As atribuições do Supervisor Pedagógico. Plano de Ação do Supervisor Pedagógico. Boas práticas do Supervisor Pedagógico.

**Proposta de ação prática:** Verificação dos Planos de Trabalho dos Supervisores. Gráficos de desempenho dos alunos nas avaliações internas. Orientação aos supervisores com mais dificuldades. Participação em reuniões pedagógicas realizadas nas escolas. Encontros com os supervisores.

**Tema IV – O papel do professor.** Intervenção Pedagógica. Absenteísmo. Reuniões Pedagógicas. Horários extraclasse. Planos de Aula. Diários de Classe.

**Proposta de ação prática:** Acompanhamento das reuniões realizadas. Acompanhamento das atividades extraclasse; Visitas às salas de aula. Análise das produções dos professores (diários de classe, planos de ensino, planos de aula, exercícios elaborados, provas).

**Tema V - Políticas Públicas e Legislação Educacional.** Diretrizes Nacionais para a Educação Básica. Projeto Político Pedagógico. Regimento Escolar.

**Proposta de ação prática:** Estudo das diretrizes nas escolas. Verificação dos PPPs e Regimentos Escolares. Orientações às escolas.

**Tema VI - Avaliações Externas. Avaliações Internas. Intervenção Pedagógica.**

**Proposta de ação prática:** Análise dos resultados das avaliações externas com as escolas. Análise dos resultados das avaliações bimestrais internas. Proposta de análise com professores e alunos.

**Tema VII - Disciplina nas escolas. Advertência. Suspensão. Expulsão de aluno.** Necessidade de ações pedagógicas preventivas. A ação corretiva e educativa.

**Proposta de ação prática:** Levantamento das advertências e suspensões aplicadas nas escolas. Levantamento de ações pedagógicas preventivas bem sucedidas. Análise de casos e situações. Sugestões de ações às escolas.

**Tema VIII** – Projeto Tempo Integral. Funcionamento do projeto. Ação pedagógica.

**Proposta de ação prática:** Análise de projetos e planos de aula. Visitas às salas dos projetos. Acompanhamento junto à supervisão e professores.

**Tema IX** -- Ensino-aprendizagem. Desinteresse do aluno. Intervenção Pedagógica. Recuperação paralela. Estudos Independentes. Progressão Parcial.

**Proposta de ação prática:** Levantamento dos alunos com maiores dificuldades. Propostas de ações de intervenção junto às escolas.

**Tema X** – Avaliação das atividades executadas nas escolas durante o ano por Inspectores e Analistas Educacionais.

### **3.2 Cronograma de atividades**

Os encontros mensais possibilitarão o estudo de temas pedagógicos que não fazem parte da rotina dos Inspectores Escolares, ampliando o olhar pedagógico do Inspetor Escolar e abrindo novas possibilidades de ação conjunta nas escolas por Analistas e Inspectores. O tempo de um mês entre os encontros são necessários para que sejam desenvolvidas as atividades nas escolas. É preciso conhecer a situação, propor ações e verificar sua realização. Isso demanda tempo por parte da escola para poder se articular e executar as ações propostas. Os encontros e atividades propostas seguiriam o seguinte cronograma:

**Tabela 10 – Proposta de trabalho integrado Inspetores/Analistas**

Mês	Período	Atividades	Local
Fevereiro	26/02	Estudo	S.R.E
Março	02 a 30/03	Atividades Práticas	Escolas
	31/03	Avaliação/Estudo	S.R.E
Abril	01 a 28/04	Atividades Práticas	Escolas
	29/04	Avaliação/Estudo	S.R.E
Maio	04 a 27/05	Atividades Práticas	Escolas
	28/05	Avaliação/Estudo	S.R.E
Junho	01 a 26/06	Atividades Práticas	Escolas
	30/06	Avaliação/Estudo	S.R.E
Julho	01 a 15/07	Atividades Práticas	Escolas
Agosto	03 a 26/08	Atividades Práticas	Escolas
	27/08	Avaliação/Estudo	S.R.E
Setembro	01 a 25/09	Atividades Práticas	Escolas
	29/09	Avaliação/Estudo	S.R.E
Outubro	01 a 28/10	Atividades Práticas	Escolas
	29/10	Avaliação/Estudo	S.R.E
Novembro	03 a 25/11	Atividades Práticas	Escolas
	26/11	Avaliação Final	S.R.E

Fonte: Elaboração própria.

O Plano de Ação proposto tem toda a possibilidade de ser realizado, por estar inserido dentro do contexto de trabalho de Inspetores e Analistas, não apresentando novas demandas. Ao mesmo tempo está aberto à flexibilidade necessária para atender novas orientações e determinações que surgirão com as diretrizes que deverão chegar com o novo governo em 2015.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção desse trabalho foi analisar a participação do Inspetor Escolar no Programa de Intervenção Pedagógica e entender melhor as dificuldades encontradas, de forma a buscar alternativas de ação que pudessem contribuir no trabalho desenvolvido em sua atuação pedagógica nas escolas.

O trabalho realizado nos trouxe muitas surpresas. Iniciamos o trabalho com a hipótese de que o Programa de Intervenção Pedagógica poderia acontecer sem que houvesse a participação do Inspetor Escolar, dadas as dificuldades existentes para que essa participação acontecesse de forma efetiva e ao fato do programa caminhar, apesar dessa dificuldade. Essa hipótese não se confirmou. Ao contrário, todos os atores envolvidos no programa consideraram essa participação muito importante.

O trabalho também nos proporcionou uma visão mais clara da dimensão do programa e da amplitude do seu alcance tanto nas mudanças que ocasionou na forma de atuação dos profissionais da S.R.E e das escolas, envolvidos no programa como na efetiva elevação dos resultados das avaliações externas. O desafio de modificar a situação existente em 2007, quando teve início o programa, era realmente muito grande e o programa conseguiu atingir grande parte de suas metas, não obstante os desafios ainda existentes.

O embasamento teórico nos permitiu compreender melhor as dificuldades de implementação das políticas públicas e entender que a dificuldade de participação do Inspetor Escolar não se prendeu a causas apenas locais ou individuais, mas à própria estrutura do sistema em processo de mudança, na qual convivem no momento atual diferentes modelos de gestão, e ao desenho do programa, que desconsiderou a realidade dos encargos que cabem ao Inspetor Escolar. Essa dificuldade sempre foi atribuída à simples vontade e adesão do Inspetor Escolar ao programa proposto, sem levar em consideração os impedimentos existentes.

Esses impedimentos não foram considerados dentro do Programa, nem houve readequações durante seu desenvolvimento, e confirma as teorias sobre políticas públicas que mostram que uma das dificuldades de implementação dessas políticas é não levar em consideração os atores envolvidos e a realidade existente.

Por outro lado, a pesquisa mostrou que é possível a participação do Inspetor Escolar no programa e a articulação com o Analista Educacional, e desde que

ambos não deixem de lado as especificidades de cada cargo, podem e precisam se complementar no apoio e no acompanhamento das escolas em seu desenvolvimento pedagógico. Esse apoio exige que Inspetores e Analistas tenham uma formação continuada adequada, que possibilite a articulação entre ambos, e os conhecimentos e a preparação adequada à atuação nas escolas.

Finalmente, podemos considerar que o Programa de Intervenção Pedagógica foi um grande esforço para o desenvolvimento do ensinoaprendizagem nas escolas, trazendo importantes lições que não devem ser desconsideradas pelos sistemas educacionais, entre elas, a necessidade de monitoramento e acompanhamento da ação pedagógica das escolas. O Inspetor Escolar tem importante papel a desempenhar, sem perder sua identidade profissional, mas enriquecendo sua atuação junto às escolas, aliado ao trabalho desenvolvido pelo Analista Educacional, para que todos juntos possamos atingir os patamares desejados na educação.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Maria Helena Oliveira Gonçalves. **A regulação das políticas educacionais em Minas Gerais e a obrigação de resultados: o desafio da inspeção escolar**. 2010. 278 p. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-8DAMLM>> Acesso em: 03 mar. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 19.890, de 18 de abril de 1931**. Dispõe sobre a organização do ensino secundário. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, DF 04 jun. 1931. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19890-18-abril-1931-504631-norma-pe.html>> Acesso em: 10 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.540, de 28 de Novembro de 1968**. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 nov. 1968. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14024.htm)> Acesso em: 03 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa as Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 12 ago. 1971. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14024.htm)> Acesso em: 03 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 27 dez. 1961. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14024.htm)> Acesso em: 02 mar. 2014.

CARVALHO, Leandra Paulista; NUNES, Silma do Carmo. **A Inspeção Escolar sob a ótica da legislação**. Disponível em: <[catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo37.pdf](http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo37.pdf)> Acesso em: 02 mar.2014.

CONDÉ, Eduardo Salomão. **Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas**. Pesquisa e Debate em Educação. Revista do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, v. 2, n. 2, 2012. Disponível em: <[http://www.formacao.caeduffj.net/wpcontent/uploads/2013/12/REVISTA\\_MESTRADO\\_2013\\_WEB.pdf](http://www.formacao.caeduffj.net/wpcontent/uploads/2013/12/REVISTA_MESTRADO_2013_WEB.pdf)> Acesso em: 18 abr. 2014.

CONSED. Conselho Nacional de Secretários de Educação. **PIP Minas**. Apresentação da SEE/MG, feita em reunião do Consed. Florianópolis, 17 a 19 out. 2012. Disponível em: <[www.consed.org.br](http://www.consed.org.br)> Acesso em: 16 out. 2013.

Depoimento da Secretária de Educação. Lançamento PIP Municipal Polo Norte. **YouTube**. 11 jun. 2013. Disponível em: <[http://www.youtube.com/watch?v=\\_UZY8V94fbg](http://www.youtube.com/watch?v=_UZY8V94fbg)>. Acesso em: 08 set. 2013.

FÓRUM DE TRANSFORMAÇÃO DA QUALIDADE. **O Programa de Intervenção Pedagógica: Melhorando a qualidade da educação em Minas Gerais**. Colômbia, Bogotá, 6 jul. 2012. Disponível em:< [http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/09/COMO-MEJORAR-LA-CALIDAD-DE-LA-EDUCACION%20EN-COLOMBIA\\_Maria-Das-Gracas\\_Brasil1.pdf](http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/09/COMO-MEJORAR-LA-CALIDAD-DE-LA-EDUCACION%20EN-COLOMBIA_Maria-Das-Gracas_Brasil1.pdf)> Acesso em: 15 out. 2013.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Política Pública: seus ciclos e subsistemas. Uma abordagem integral**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/es/v27n94/a03v27n94.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

**Minas Gerais**. Disponível em:< <http://www.qedu.org.br>> Acesso em: 08 set. 2013.

**Minas Gerais**. Disponível em: < <http://www.portalldeb.com.br/estado/113-minas-gerais/ideb>> Acesso em: 08 set. 2013.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. **Parecer CEE nº 627/02, de 01 de agosto de 2002**. Disponível em:<[www.sinepe-mg.org.br/downloads\\_restrito.php?...parecer\\_nº\\_627-02](http://www.sinepe-mg.org.br/downloads_restrito.php?...parecer_nº_627-02)> Acesso em: 12 mai. 2013.

\_\_\_\_\_. 2012a. **Educação em Minas Gerais**. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/apresentacao>> Acesso em: 12 julho 2013.

\_\_\_\_\_. 2012b. **Programa de intervenção pedagógica/ alfabetização no tempo certo municipal**. s/d. Disponível em: <[http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/pip/pip\\_municipal.pdf](http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/pip/pip_municipal.pdf)>. Acesso em 14 out. 2013.

\_\_\_\_\_. 2012c. **Educação. A melhor educação básica do Brasil**. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/conheca-minas/minas-em-numeros/12434-educacao/517068-resultados-do-governo-de-minas>> Acesso em: 30 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. 2012d. Programa de Intervenção Pedagógica apresentado em seminário no Timor Leste. **Agência Minas**. Belo Horizonte, 05 dez. 2012. Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br>>. Acesso em: 17 out. 2013.

\_\_\_\_\_. 2012e. **Programa de Intervenção Pedagógica – PIP II**. Disponível em: <[http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/pip/pip\\_municipal.pdf](http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/pip/pip_municipal.pdf)> Acesso em: 22 fev. 14.

\_\_\_\_\_. 2013a. **Programa de Intervenção Pedagógica. PIP Municipal**. Disponível em: <[www.educacao.mg.gov.br](http://www.educacao.mg.gov.br)<https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/programas/action/3058-programa-de-intervencao-pedagogica-pip-municipal>> Acesso em: 14 set. 2013.

\_\_\_\_\_. 2013b. **Resultados do Proalfa 2012 confirmam alto desempenho de alunos da rede estadual**. Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/resultados-do-proalfa-2012-confirmam-alto-desempenho-de-alunos-da-rede-estadual/>> Acesso em: 08 set. 2013.

\_\_\_\_\_. 2013c. **Sistema Mineiro de Avaliação**. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/15115-simave>> Acesso em: 08 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei complementar nº 100, de 5 de novembro de 2007**. Diário do Executivo. Belo Horizonte, 6 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=100&ano=2007>> Acesso em: 19 out. 2013

\_\_\_\_\_. **Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977**. Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Diário do Executivo. Belo Horizonte, 13 out. 1977. Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/banco\\_objetos\\_crv/%7B33468200-CFE-4E14-8E29-CE5AA0CEDE20estatuto%20magisterio.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B33468200-CFE-4E14-8E29-CE5AA0CEDE20estatuto%20magisterio.pdf)> Acesso em: 02 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004**. Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Diário do Executivo. Belo Horizonte, 6 ago. 2004. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa-nova\\_min.html?tipo=LEI&num=15293&ano=2004](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa-nova_min.html?tipo=LEI&num=15293&ano=2004)> Acesso em: 20 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 20.592/12. Disponível em: <[http://www.agenciaminas.mg.gov.br/media/uploads/2013/07/18/perguntas\\_e\\_respostas\\_sobre\\_a\\_educacao\\_em\\_minas\\_gerais-2-2.pdf](http://www.agenciaminas.mg.gov.br/media/uploads/2013/07/18/perguntas_e_respostas_sobre_a_educacao_em_minas_gerais-2-2.pdf)> Acesso em: 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação. **Manual de Orientação aos Técnicos e Inspectores das Superintendências Regionais**. 2007.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 2253, de 9 de janeiro de 2013**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica. Disponível em: < <http://crv.educacao.mg.gov.br/>> Acesso em: 05 out. 2014.

\_\_\_\_\_. Secretaria Estadual de Educação. **Resolução nº 457, de 30 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a inspeção escolar na educação básica no sistema estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/7320002/pg-66-executivo-diario-oficial-do-estado-de-minas-gerais-doemg-de-29-01-2010>> Acesso em: 05 out. 2014.

Parecer 794/83. In: Aguiar, José Márcio (comp). Belo Horizonte, 4 jul. 1983. **Vade-Mécum – Estatuto do Magistério Público e Quadro Permanente – Minas Gerais**. Editora Lâncer. Belo Horizonte, 1995. p. 648 a 664.

REIS, Maria Cristina Ribeiro. **O Inspetor Escolar: protagonista na ampliação de suas capacidades humanas sob a ótica da gestão participativa**. Revista Gestão Universitária, 13 abril 2011. Disponível em: <[http://www.redemebox.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25026t](http://www.redemebox.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25026t)> Acesso em: 03 mar. 2014.

Resultados por cidade. **PortalIdebMeritt**. Disponível em: < <http://meritt.com.br/ideb>> Acesso em: 16 set. 2013.

RODRIGUES, Carmelita dos Santos. **A atuação do inspetor escolar no Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo**. 2013. 119 p. Dissertação (Mestrado Profissional) Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Faculdade de Educação/CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em:<<http://www.mestrado.caedufjf.net/a-atuacao-do-inspetor-escolar-no-programa-de-intervencao-pedagogicaalfabetizacao-no-tempo-certo-carmelita-dos-santos-rodriques/>> Acesso em: 03 jun. 2014.

Resolução CEE nº 385/83. In: Aguiar, José Márcio (comp). Belo Horizonte, 4 jul. 1983. **Vade-Mécum – Estatuto do Magistério Público e Quadro Permanente – Minas Gerais**. Editora Lâncer. Belo Horizonte, 1995. p. 645 a 647.

Uberaba: Ideb 2013. **PortalIdeb**. Disponível em: <<http://www.portalldeb.com.br/cidade/1973-uberaba/ideb>> Acesso em 14 set. 2013.

Uberaba-MG. **QEdu**. Disponível em: <[www.qedu.com.br](http://www.qedu.com.br)> Acesso em 14 set. 2013.

**Apêndice 1 - Entrevista Coordenadora A****Data: / /**

- 1 – Você acompanhou o PIP/ATC desde o início na S.R.E de Uberaba. Como foi?
- 2 – O PIP já está funcionando há sete anos. Como você vê o desenvolvimento do PIP?
- 3 - Como são organizados os setores das duplas? Quais as prioridades?
- 4 – Como são organizadas as viagens?
- 5 – Como é o sistema de contratação dos servidores do PIP?
- 6 – Quantos servidores são efetivos e quantos são contratados?  
( ) efetivos  
( ) contratados
- 7 – Qual a sua opinião sobre esse sistema de funcionamento misto, em que uma parte dos servidores é efetiva e outra é designada?
- 8 – Como é o sistema de avaliação dos servidores do PIP? Quais critérios são levados em consideração?
- 3 – Quais são as dificuldades que o PIP enfrenta em seu funcionamento?
- 4 – O PIP pode funcionar sem a participação do Inspetor Escolar?
- 5 – Qual a importância da participação do Inspetor Escolar?
- 6 - Gostaria de acrescentar algo a respeito do tema dessa entrevista?

## Apêndice 2 – Coordenadora B

Data: / /

- 1 – Quanto tempo você atuou como Coordenador na S.R.E de Ubeaba ?
- 2 – Durante esse período como que você viu o trabalho do PIP?
- 3 – Como você via a equipe de Analistas do PIP?
- 4 – Como você viu o PIP/CBC?
- 7 – Você acompanhou sete anos de desenvolvimento do PIP. Do PIP início para hoje, como você vê esse desenvolvimento do PIP? Quais as dificuldades que ele ainda enfrenta? Quais as perspectivas dele para o futuro?
- 8 – Com relação ao Inspetor Escolar, você acha que houve resistência do Inspetor em estar aceitando que haveria, além dele haveria outra pessoa além dele na escola. O Inspetor alguma vez se sentiu ameaçado em sua posição?
- 9 – Com relação ao trabalho fragmentado agora entre Inspetor e Analista, entre dois setores. De onde que vem essa dificuldade?
- 10 - Você acha importante o Inspetor Escolar estar participando do PIP?
- 11 - Como que você vê a possibilidade de fim do PIP?
- 13 - Você tem algum conhecimento de como surgiu o programa do PIP na Secretaria? De quem foi a ideia? De onde que ele se estruturou?
- 14 - Com o PIP e dentro, o PIP é uma das ações, a Secretaria se propôs a ter um enfoque predominantemente pedagógico. Você acha que isso aconteceu? Há um enfoque maior para o pedagógico nas ações da Secretaria hoje?
- 15 - Você gostaria de acrescentar algo a respeito do tema dessa entrevista?

### Apêndice 3 - Coordenador C

Data: / /

**Objetivo:** ter uma visão geral do desenvolvimento do PIP na S.R.E de Uberaba e da participação do Inspetor Escolar no programa.

- 1 – Como diretor de escola qual era a sua apreciação do PIP?
- 2 – Como Coordenador na S.R.E. de Uberaba, qual a sua opinião sobre o PIP?
- 4 – Como é o sistema de contratação dos servidores que atuam no PIP?
- 5 - Qual a sua opinião sobre esse sistema de funcionamento misto, em que uma parte dos servidores é efetiva e outra é contratada?
- 6 – Como é a avaliação dos servidores que atuam no PIP? Quais critérios são levados em consideração?
- 7 – Quais são, em média, os gastos realizados com viagens do PIP? Pode-se considerar como um programa oneroso?
- 8 - Quais as dificuldades que o PIP enfrenta em seu desenvolvimento?
- 9 – O PIP poderia funcionar sem a participação do Inspetor Escolar?
- 10 – Qual a importância da participação do Inspetor Escolar?
- 11 - Gostaria de acrescentar algo a respeito do tema dessa entrevista?

#### **Apêndice 4 - Coordenador D**

Data: / /

- 1 – Como diretora de escola qual era a sua apreciação do PIP?
- 2 – Como Coordenador na S.R.E de Uberaba, qual a sua opinião sobre o PIP?
- 3 - Como é o sistema de contratação dos servidores que atuam no PIP?
- 4 - Qual a sua opinião sobre esse sistema de funcionamento misto, em que uma parte dos servidores é efetiva e outra é contratada?
- 5 – Como é a avaliação dos servidores que atuam no PIP? Quais critérios são levados em consideração?
- 6 – Quais são, em média, os gastos realizados com viagens do PIP? Pode-se considerar como um programa oneroso?
- 7 - Quais as dificuldades que o PIP enfrenta em seu desenvolvimento?
- 4 – O PIP poderia funcionar sem a participação do Inspetor Escolar?
- 5 – Qual a importância da participação do Inspetor Escolar?
- 6 - Gostaria de acrescentar algo a respeito do tema dessa entrevista?

## Apêndice 5 – Coordenador E

- 1 – No caso, você é o Coordenador do PIP Municipal?
- 2 – Você é Coordenador do PIP/Municipal e existe um Coordenador do PIP/ATC?
- 3 – O PIP Municipal teve início esse ano. Anteriormente, eram as próprias Analistas que acompanhavam os municípios. Quando os Analistas acompanhavam os municípios, como que você via esse trabalho que era desenvolvido pelo PIP/ATC e pelo PIP/CBC nos municípios?
- 4 – Quer dizer que, na verdade, é um desdobramento do nosso PIP. E com relação ao acompanhamento... Vocês continuam fazendo... O PIP Municipal continua acompanhando os municípios. Vocês são responsáveis por essa Coordenação, mas nós temos 25 municípios. Como é feito esse acompanhamento?
- 5 – Há um monitoramento, então, da Superintendência de como esse PIP está sendo feito nos municípios. E nessa avaliação de quantas visitas têm acontecido, de quantas capacitações... Você acha que o programa do PIP Municipal está se desenvolvendo bem?
- 6 - Quanto tempo você foi Analista do PIP/ATC?
- 7 – Então, você fez o acompanhamento do PIP/ATC durante esses seis anos. Quais os problemas que você via no desenvolvimento do PIP/ATC?
- 8 – Mas uma grande falta de professor do 1º ao 5º ano... Mas não existe eventual?
- 9 – E qual outra dificuldade que você via?
- 10 – E os especialistas? O que você acha da atuação dos nossos especialistas nas escolas?
- 11 - E com relação ao professor? Porque a gente vê que tudo do PIP, toda intervenção que é feita, se ela não acontecer na sala de aula, não adianta. E como está a atuação dos nossos professores em sala de aula?
- 12 - Então a dificuldade do professor é de integrar o que ele faz em sala de aula, com o que necessita para as avaliações externas.
- 14 – A gente nota que alguns são efetivos e outros contratados na equipe do PIP. Isso atrapalha?
- 15 – A Superintendência quando criou o PIP/CBC pediu professores especializados dentro de um certo conteúdo. Mas na prática a gente vê que o trabalho é feito pelo seria de um Supervisor Pedagógico? Não seria interessante para o PIP/CBC alguém da área pedagógica? Mas o trabalho fossem pessoas da área pedagógica?

16 – Então, nós temos essa diferenciação do CBC. Não havia nem mesmo um planejamento do CBC quando teve início de que como seria. É isso mesmo? Não houve um mecanismo para que esse encontro acontecesse nas escolas.

17 – Então, na verdade, o PIP/ATC que já tinha experiência na escola unindo-se ao PIP/CBC que é mais iniciante, mais novato, um apoia o outro. E a questão da participação do Inspetor no PIP? Como que você vê a participação do Inspetor no PIP?

18 – Essa questão da maneira como a escola vê o Inspetor não se prenderia que a Inspeção já é antiga na escola? Não viriam com o tempo os Analistas a terem esse mesmo peso e essa mesma visão da escola?

19 – O Inspetor acompanhou muito mais o PIP no início, o nosso pedagógico não tinha esse hábito de ir até à escola. Não existia esse monitoramento na escola, deslocar-se da Superintendência para ir à escola. O PIP conseguiu muito mais independência. O PIP tornou-se mais autônomo...

20 - Havia uma distância grande entre o que era proposto pela Secretaria e o que a escola entendia. Exatamente porque não tinha esse mecanismo e o PIP veio para fazer essa ligação, essa intervenção. Então, a importância do Inspetor é essa, dele ter um papel histórico dentro da escola. O PIP poderia funcionar sem o Inspetor Escolar?

21 – Quer dizer que o PIP está suprimindo uma deficiência que existe na escola. Que se gestor, supervisor, professor soubessem atuar adequadamente não haveria necessidade do PIP.

22 – Então, o que falta é uma formação continuada, uma capacitação adequada de gestor, supervisor e professor. Esse é um grande nó para a Secretaria porque são centenas de pessoas, não há como tirar essas pessoas da escola. Que mecanismos que a Secretaria poderia encontrar para fazer essa capacitação?

23 – Nós precisaríamos exigir maior qualificação do professor, mas também enfrentamos o problema de que há uma carência de professores.

24 – Mas nós também encontramos problemas com o gestor.

25 - E a qualificação a gente vê que envolve problemas além da habilitação, de passar numa certificação para Direção.

26 – Você gostaria de acrescentar algo nessa entrevista?

27 - A escola necessita de um serviço de apoio que vai além dela.

## Apêndice 6 - Entrevista – Coordenador F

Data: / /

- 1 – Como diretora de escola qual era a sua apreciação do PIP?
- 2 – Como Coordenadora na S.R.E de Uberaba, qual a sua opinião sobre o programa?
- 3 – Quais as dificuldades para o funcionamento do PIP?
- 4 – O PIP pode funcionar sem a participação do Inspetor Escolar?
- 5 – Qual a importância da participação do Inspetor Escolar no PIP?
- 6 - Gostaria de acrescentar algo a respeito do tema dessa entrevista?

## **Apêndice 7 - Entrevista – Coordenadora G**

Data:    /    /

- 1 – Como Coordenador na S.R.E de Uberaba , qual a sua opinião sobre o PIP?
- 2 – Quais as dificuldades que o PIP enfrenta em seu desenvolvimento?
- 3 – Quais as dificuldades que o Inspetor Escolar enfrenta para participar do PIP?
- 4 – O PIP pode funcionar sem a participação do Inspetor Escolar?
- 5 – Qual a importância da participação do Inspetor Escolar?
- 6 - Gostaria de acrescentar algo a respeito do tema dessa entrevista?

## Apêndice 8 - Questionário aos Analistas do PIP/ATC

Data: / /

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!

1. Qual a sua data de nascimento?

\_\_\_\_\_

2. Qual habilitação você possui?

( ) Pedagogia

( ) Pedagogia com pós-graduação

( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_

3. Há quanto tempo atua na educação? \_\_\_\_\_

4. Quais as áreas em que você já atuou? \_\_\_\_\_

5. Há quanto tempo atua no PIP? \_\_\_\_\_

6. Você participou de cursos de formação continuada, cujos temas são necessários ao desenvolvimento de seu trabalho no PIP, promovidos pela SEE ou pela S.R.E de Uberaba?

( ) Sim. Quantos? \_\_\_\_\_

( ) Não. Qual o motivo? \_\_\_\_\_

7. As visitas são sempre em duplas?

( ) sempre

( ) quase sempre

( ) raramente

( ) nunca

8. Quantas viagens a sua dupla (você) realiza:

( ) mensalmente

( ) semanalmente

9. Por que desenvolver o trabalho em duplas?

---

---

10. Com quantos Inspetores a sua dupla (você) trabalha? \_\_\_\_\_

11. Nas suas visitas às escolas o Inspetor Escolar está presente:

- sempre  
 quase sempre  
 raramente  
 nunca

12. O PIP pode funcionar sem a participação do Inspetor Escolar?

Sim. Porque

---

Não. Porque

---

13. Na sua opinião, quais as dificuldades que o PIP enfrenta em seu funcionamento? Faça uma relação abaixo:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

14. Na sua opinião, o que seria necessário para que o PIP funcionasse melhor?

---

---

---

---

---

---

---

## Apêndice 9 - Questionário Inspetores Escolares

Data: / /

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!

1 - Qual a data do seu nascimento? \_\_\_\_\_

2. Há quanto tempo atua na educação? \_\_\_\_\_

3. Quais funções já desempenhou?

\_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo você atua no serviço de inspeção escolar? \_\_\_\_\_

5- Sua formação acadêmica é:

( ) Pedagogia

( ) Pedagogia acrescida de curso de pós-graduação “latu sensu”

( ) Outro. Qual?

\_\_\_\_\_

6. Quais as atividades que mais ocupam seu tempo como Inspetor Escolar? Faça uma relação abaixo:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. Como Inspetor Escolar você acompanha as visitas das duplas de analistas do PIP nas escolas

( ) sempre

( ) quase sempre

( ) às vezes

( ) raramente

Justifique.

\_\_\_\_\_

---

---

8. Quais as ações que você como Inspetor Escolar desenvolve em sua participação no PIP?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

9 - Na sua opinião, o PIP pode funcionar sem o Inspetor Escolar? Justifique.

( ) Sim. Porque

---

---

( ) Não. Porque

---

---

10. Quais as dificuldades que você encontra como Inspetor Escolar para participar do PIP?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

11. Na sua opinião, quais as dificuldades que o PIP enfrenta para o seu funcionamento?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

12. Na sua opinião, o que seria necessário para o PIP funcionar melhor?

---

---

---

---

---

---

## Apêndice 10 - Questionário aos Analistas do PIP/CBC

Data: / /

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!

1. Qual a sua data de nascimento? \_\_\_\_\_
  
2. Qual habilitação você possui?  
( ) Licenciatura Plena em \_\_\_\_\_  
( ) Licenciatura Plena com pós-graduação \_\_\_\_\_  
( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_
  
3. Há quanto tempo atua na educação? \_\_\_\_\_
  
4. Em quais áreas atuou?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
5. Há quanto tempo atua no PIP?  
\_\_\_\_\_
  
6. Você participou de cursos de formação continuada, cujos temas são necessários ao desenvolvimento de seu trabalho no PIP, promovidos pela SEE ou pela S.R.E de Uberaba?  
  
( ) Sim. Quantos?  
\_\_\_\_\_  
  
( ) Não. Por qual motivo?  
\_\_\_\_\_
  
7. As visitas são sempre em duplas?  
( ) sempre  
( ) quase sempre  
( ) raramente

( ) nunca

8. Quantas viagens a sua dupla (você) realiza:

( ) mensalmente

( ) semanalmente

---

9. Por que desenvolver o trabalho em duplas?

---

10. Com quantos Inspetores a sua dupla

(você)trabalha? \_\_\_\_\_

11. Nas suas visitas às escolas o Inspetor Escolar está presente:

( ) sempre

( ) quase sempre

( ) raramente

( ) nunca

12. O PIP pode funcionar sem a participação do Inspetor Escolar?

( ) Sim. Porque

---

( ) Não. Porque

---

13. Na sua opinião, quais as dificuldades que o PIP enfrenta em seu funcionamento? Faça uma relação abaixo:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

14. Na sua opinião, o que seria necessário para que o PIP funcionasse melhor?

---

---

---

---

---

---