

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

KATIA CRISTINA VARME DIAS

A POLÍTICA DE MONITORAMENTO PEDAGÓGICO DA RME/BH E AS AÇÕES
DE SUPORTE EDUCATIVO: PRÁTICAS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES

JUIZ DE FORA
2014

KATIA CRISTINA VARME DIAS

**A POLÍTICA DE MONITORAMENTO PEDAGÓGICO DA RME/BH E AS AÇÕES
DE SUPORTE EDUCATIVO: PRÁTICAS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

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

Orientadora: Dr.^a Lina Kátia Mesquita

JUIZ DE FORA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

KATIA CRISTINA VARME DIAS

**A POLÍTICA DE MONITORAMENTO PEDAGÓGICO DA RME/BH E AS AÇÕES
DE SUPORTE EDUCATIVO: PRÁTICAS, DESAFIOS E POSSIBILIDADES.**

Texto de defesa apresentado à Banca Examinadora designada pela equipe de Suporte Acadêmico da disciplina Dissertação II do Mestrado Profissional, aprovada em 30/09/2014.

Professora Doutora Lina Kátia Mesquita
Membro da banca -orientador(a)

Juiz de Fora - 2014

Dedico este trabalho a todos os professores que, assim como eu, acreditam em duas coisas: o progresso da humanidade pela educação e a capacidade que temos em exercer uma educação pública altamente profissional e de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Poder Superior e à espiritualidade amiga pela aceitação, pela coragem e pela sabedoria conquistadas através de momentos de serenidade concedidos a mim, principalmente nas pessoas de Bill e Rosane.

Agradeço aos meus pais: minha mãe – Lêda Beatriz Ferreira Dias, aqui planeta e meu pai – Jorge Varne Dias, em outro plano, por desenvolverem em mim o prazer da leitura e por acreditarem que eu sempre conseguiria tudo se trabalhasse com afinco e dedicação.

Agradeço à minha família pelo apoio, pela ajuda e pela compreensão nas ausências, principalmente ao meu marido – Marco Antônio Martins, meu filho – Philippe Augusto Varne Dias, minha nora – Aline Eleto da Silva; meus irmãos – Kênya, Alessandro, Leandro e Laila; minhas sobrinhas – Beatriz, Júlia, Gabriela e Giovanna; meus sobrinhos primos – Luciana, Fabiano e Flávio e meus tios e tias e primos e primas e avós.

Agradeço aos meus amigos, principalmente à Maria das Graças Alvim, pelo companheirismo fraterno e amoroso e por toda nossa caminhada juntas, inclusive a saída da “lama”; Rosalina Gomes e Maria da Soledade Rios pelas palavras de ânimo e força; Inês Haddad e Cláudia Faustino, pelas traduções; Joadne Stenner pelas revisões e Maria Luíza, pela indicação teórica.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pelo apoio e por acreditarem em mim, principalmente meus colegas da Gerência Regional de Educação de Venda Nova, da Gerência de Política Pedagógica e de Formação, da Gerência de Educação Básica e Inclusão e da Escola Municipal Carlos Drummond de Andrade.

Agradeço ao professor Nigel Brooke, da FAE/UFMG, pela imprescindível ajuda e orientação com relação ao aporte teórico necessário à pesquisa.

Agradeço à equipe do CAED/UFJF, professores, tutores, ASAS – principalmente Kelmer e Daniel, suportes de informática, agentes da administração, secretaria e todos os que fizeram funcionar toda a estrutura de aulas on line e presenciais do curso de mestrado.

Obrigada!

"Para Sara, Raquel, Lia e para todas as crianças"

Carlos Drummond de Andrade

*Eu queria uma escola que cultivasse
a curiosidade de aprender
que é em vocês natural.*

*Eu queria uma escola que educa
seu corpo e seus movimen
que possibilitasse seu crescimento
físico e sadio. Normal*

*Eu queria uma escola que lhes
ensinasse tudo sobre a natureza,
o ar, a matéria, as plantas, os animais,
seu próprio corpo. Deus.*

*Mas que ensinasse primeiro pela
observação, pela descoberta,
pela experimentação.*

*E que dessas coisas lhes ensinasse
não só o conhecer, como também
a aceitar, a amar e preservar.*

*Eu queria uma escola que lhes
ensinasse tudo sobre a nossa história
e a nossa terra de uma maneira
viva e atraente.*

*Eu queria uma escola que lhes
ensinasse a usarem bem a nossa língua,
a pensarem e a se expressarem
com clareza.*

*Eu queria uma escola que lhes
ensinassem a pensar, a raciocinar,
a procurar soluções.*

*Eu queria uma escola que desde cedo
usasse materiais concretos para que vocês pudessem ir formando corretamente os
conceitos matemáticos, os conceitos de números, as operações... pedrinhas... só
porcariinhas!... fazendo vocês aprenderem brincando...*

Oh! meu Deus!

*Deus que livre vocês de uma escola
em que tenham que copiar pontos.*

*Deus que livre vocês de decorar
sem entender, nomes, datas, fatos...*

*Deus que livre vocês de aceitarem conhecimentos "prontos",
mediocrementemente embalados
nos livros didáticos descartáveis.*

*Deus que livre vocês de ficarem
passivos, ouvindo e repetindo,
repetindo, repetindo...*

*Eu também queria uma escola
que ensinasse a conviver, a cooperar,
a respeitar, a esperar, a saber viver
em comunidade, em união.*

*Que vocês aprendessem
a transformar e criar.*

*Que lhes desse múltiplos meios de
vocês expressarem cada sentimento,
cada drama, cada emoção.*

*Ah! E antes que eu me esqueça:
Deus que livre vocês
de um professor incompetente.*

RESUMO

A presente dissertação discorre sobre o Programa de Monitoramento Pedagógico implantado pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte - em 2007- como projeto piloto e a partir de 2009 como uma política da Rede Municipal de Educação – RME/BH – que objetiva auxiliar na implementação das diretrizes educacionais da SMED e na aplicabilidade da política educacional do município diretamente na escola. Este monitoramento é realizado ora com gestores coordenadores, ora com professores e alunos. Por ser uma atividade diferenciada, apresenta progressos e desafios, o que faz do monitoramento da RME/BH uma ação única dentre os sistemas educacionais brasileiros. Sob o suporte teórico de Heloísa Luck (2009) e Craig E. Richards (1998) acerca dos processos de monitoramento pedagógico-educacional, descreve-se e analisa-se o processo de constituição político-pedagógica deste acompanhamento - em especial ressaltando o trabalho de suporte pedagógico realizado, principalmente, através de reflexões fundamentadas nos resultados das avaliações internas e externas feitas pela escola - e se propõe um redesenho dessas e de outras ações. Neste estudo de caso foram utilizados, como instrumentos de pesquisa, a investigação documental e entrevistas com roteiros semiestruturados que possibilitaram o estudo do histórico da política, seu desenvolvimento, sua aplicabilidade, sua aceitação e a contribuição para a implementação das demais políticas educacionais municipais. O primeiro capítulo apresenta o Programa de Monitoramento Pedagógico da Secretaria Municipal de Educação do município de Belo Horizonte, sua implementação e suas ações. O segundo capítulo estuda, teoricamente, os processos de monitoramento e investiga a concepção de monitoramento que os atores envolvidos no programa da Rede Municipal de Educação possuem. Enfim, o terceiro e último capítulo, propõe um redesenho do programa e de algumas de suas ações, a partir de uma proposta de intervenção que proporcione a compreensão mais adequada do programa pelas escolas e institucionalize a equipe de acompanhamento pedagógico. Sugere, ainda, a criação de um manual focalizando uma melhor divulgação e compreensão do programa, além de um redesenho do caderno de orientações. As propostas de ação buscam aprimorar o atendimento pedagógico às escolas, visando a melhora do ensino oferecido pelo município.

Palavras-chave: Gestão Pedagógica, Monitoramento Pedagógico e Avaliação.

ABSTRACT

This research discusses about Pedagogical Monitoring Program implemented by the Municipal Education Department of the city of Belo Horizonte in 2008 – as a pilot project and from year 2009 as a policy of the Municipal Education Network – RME/BH. That intends to assist in implementation of educational guidelines of SMED and applicability of the educational policy of the municipality directly in school. This monitoring is performed either with managers and coordinators sometimes with teachers and students. Being a differentiated activity presents progress and challenges which makes monitoring the RME/BH an exceptional action among Brazilian educational systems. Under the theoretical support from Heloísa Luck (2009) and Craig E. Richards (1998) about the processes pedagogical-educational monitoring describes and analyzes the process of constituting political pedagogical this monitoring especially highlighting the work of pedagogical support primarily carried out through fundamental reflections on the results of internal and external assessments done by school and proposes a redesign of these and other actions. In this study of case were used as research instruments, the documental investigation and interviews with scripts semi-structured that made possible the studies of political history, its development, its applicability, its acceptance and contribution to the implementation of the others municipal education policies. The first chapter presents The Pedagogical Monitoring Program of the city of Belo Horizonte, its implementation and its actions. The second chapter studies theoretically the monitoring processes and investigates the design of monitoring that the actors involved in the municipal education network program have. Finally, the third and final chapter proposes a redesign of the program and some of their actions, from an intervention proposal that provides the most adequate understanding of the program by schools and institutionalize the monitoring team teaching. It also suggests the creation of a manual focusing better dissemination and understanding of the program, as well as a redesign of the tender guidelines. The action proposals seek to improve the educational service for schools aiming to improve the education offered by the municipality.

Keywords: Educational Management, Educational Monitoring and Evaluation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Projeto de Ações Integradas – 33 escolas	37
Quadro 2:	Série Histórica – IDEB da Rede Municipal de Educação/BH...	41
Quadro 3:	Rotina Semanal da Equipe de Monitoramento Pedagógico ...	58
Quadro 4:	Relação Documental para o Trabalho do Monitoramento.....	59
Quadro 5:	Relação de Planilhas e suas referências	62
Quadro 6:	Caderno de Orientações do Programa de Monitoramento Pedagógico e Avaliação para a equipe de acompanhamento pedagógico – Layout	112
Quadro 7:	Manual do Programa de Monitoramento Pedagógico e Avaliação – Layout	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Organograma com o mapa estratégico da Secretaria Municipal de Educação	46
Figura 2:	Organograma com o mapa estratégico das escolas municipais da RME/BH	47
Figura 3:	Organograma do monitoramento da aprendizagem e da gestão escolar	48
Figura 4:	Organograma das funções do monitoramento	49
Figura 5:	Quadro de Metas do Monitoramento	54
Figura 6:	Ciclo entre Planejamento, implementação, monitoramento e avaliação	89
Figura 7:	Quadros parciais como exemplos de aspectos monitorados...	96
Figura 8:	Esquema Analítico das Políticas Públicas	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual de alunos por nível de desempenho e proficiência média da escola da RME/BH – PROALFA	38
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVALIA BH – Sistema de Avaliação da Educação Pública da Prefeitura de Belo Horizonte

CAPE – Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação.

EF – Ensino Fundamental

EJA – Educação de Jovens e Adultos.

GAPED – Gerência de Avaliação de Políticas Educacionais

GCPPF – Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação

GEBAS – Gerência de Educação Básica e Inclusão

GERED – Gerência Regional de Educação.

IDEB - Índice de desenvolvimento da educação básica.

PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização

RME/BH – Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte.

SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação

SMED – Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.

UMEI – Unidade Municipal de Educação Infantil

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 O MONITORAMENTO DA POLÍTICA PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE – RME/BH	22
1.1 A gênese do monitoramento pedagógico: a Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte e o processo de implementação da proposta político-pedagógica da Escola Plural (1995)	23
1.2 A constituição do modelo de monitoramento da política pedagógica da rede (2001 - 2012)	28
1.2.1 Os desenhos do monitoramento pedagógico (1991 – 2011)	28
1.2.2 O redesenho da política de monitoramento pedagógico (2012)	45
1.2.3 Descrição do Plano de Trabalho do Monitoramento do Ensino e da Aprendizagem Escolar	50
1.3 O caderno de “Orientações gerais – Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental	53
1.3.1 As Seções do Caderno de Orientações Gerais	54
1.4 A Política de Monitoramento e o Avaliação BH	62
2 O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO DA RME/BH: DESAFIOS E POSSIBILIDADES	66
2.1 Teoria e Práticas do Monitoramento Pedagógico	66
2.1.2 Perspectiva dos profissionais da Secretaria Municipal de Educação – SMED sobre o Programa de Monitoramento Pedagógico da RME/BH e o perfil da equipe de acompanhantes pedagógicos do Programa de Monitoramento.....	68
2.1.3 Os tipos de monitoramento educacional segundo Craig E. Richards.....	72
2.1.4 Heloísa Lück: monitoramento pedagógico e gestão educacional...	86
3 NOVAS APRENDIZAGENS, NOVO FORMATO	102
3.1 Proposta de Intervenção	102
3.1.1 Do Processo de Seleção	103

3.1.2	Do Processo de Certificação	104
3.1.3	Da Implementação de nova materialidade	106
3.1.3.1	Manual do Programa de Monitoramento Pedagógico do Ensino Fundamental.....	107
3.1.3.2	Proposta de Novo Caderno de Orientações do Programa de Monitoramento Pedagógico do Ensino Fundamental.....	119
3.1.4	Do Processo de Constituição do Plano de Ação Pedagógico	125
3.1.5	Dos Processos de Avaliação	126
3.1.5.1	Da Auto avaliação	126
3.1.5.2	Da Avaliação do acompanhante pelo corpo gestor escolar	126
3.2	Reflexões Relevantes	127
3.2.1	Foco no Programa	127
3.2.2	União do Programa de Monitoramento com o Programa de Avaliação da SMED	128
3.2.3	Novo Formato de Acompanhamento	129
3.2.4	Mudança do nome dos componentes da equipe de Monitoramento.....	131
3.3	Sugestões da própria equipe de monitoramento	132
3.4	Considerações Finais	134
	REFERÊNCIAS	138
	ANEXOS	140
	APÊNDICE	153

INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte - SMED, nos últimos 20 anos, passou por diversas mudanças com relação à política educacional estabelecida pelos gestores políticos da cidade. Desde o início dos anos 1990 a SMED direcionou seus esforços para garantia de acesso de toda a população, dentro da faixa etária ou não, à escolaridade pública. A partir daí, vários projetos foram desenhados e implementados na cidade para garantir tal acesso, entre eles a admissão do estudante via jurisdição escolar (por endereço domiciliar) e a extinção dos processos de seleção para ingresso, como aluno, na rede pública municipal.

Com a implementação do Projeto Escola Plural, em 1995, as escolas municipais da Rede Municipal de Educação (RME/BH) passaram a trabalhar com ciclos de formação e com a não reprovação de estudantes por competência, defendendo a ideia inserida na teoria dos ciclos de formação, disponibilizando um programa de continuidade dos estudos para a população mais vulnerável. Porém, com o passar dos anos, a SMED verificou que apenas a garantia de acesso não era suficiente. Precisava-se garantir, também, a qualidade da aprendizagem e a permanência desse estudante até o final do Ensino Fundamental. Em 2005, a secretaria aderiu às avaliações externas, trabalhando com a Prova Brasil, de âmbito nacional, e com o conjunto de avaliações estaduais que fazem parte do escopo do SIMAVE - Sistema Mineiro de Avaliação: o PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica e o PROALFA – Programa de Avaliação de Alfabetização do Estado de Minas Gerais.

Com essa realidade aferida e colocada na mesa de discussão da pasta da secretaria, a partir de 2007 como projeto-piloto e de 2009 como política educacional, a SMED implantou o Programa de Monitoramento Pedagógico como uma forma de aproximar a política educacional do município dos gestores e professores das instituições escolares, garantindo, ainda, o uso reflexivo das avaliações externas como matéria para planejamentos, construção de projetos específicos e de ações educacionais de impacto direto sobre o nível de aprendizagem oferecido à população em cada unidade escolar. Esse monitoramento, além de facilitar o entendimento das políticas educacionais, atuaria como formador docente e como facilitador usando de reflexões e estudos pedagógicos do processo de aprendizagem escolar.

Integrei a equipe de acompanhantes pedagógicos desde o início do programa, em 2009, permanecendo na função até março de 2013. Durante o tempo em que trabalhei na perspectiva do Programa de Monitoramento, percebi as dificuldades de diálogo entre secretaria e escola e as limitações minhas próprias e de meus colegas de equipe com relação à gama de demandas estabelecidas pelo Programa bem como as encontradas na escola. Por isso, a necessidade desta pesquisa com foco no Programa de Monitoramento da Secretaria Municipal de Belo Horizonte.

Este trabalho vem analisar uma parte da política do Programa de monitoramento pedagógico denominada Equipe de Acompanhantes Pedagógicos, realizada pela SMED através da Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação (GCPPF) e da Gerência de Educação Básica e Inclusão (GEBAS), ambas partes integrante do organograma da SMED responsáveis pelos processos pedagógicos no âmbito do ensino fundamental, trazendo reflexões até então feitas em contexto restrito à secretaria. Por ter feito parte dessa equipe por 5 anos, percebo que a falta de valorização e institucionalização da equipe de acompanhamento pedagógico; a falta de comunicação entre secretaria e escola e a distância entre a política educacional colocada pela SMED e a realidade encontrada pelos profissionais em sala de aula, compromete o sucesso do programa mencionado.

A equipe de acompanhantes pedagógicos foi criada em 2007 com o intuito de auxiliar as escolas municipais que apresentavam o menor índice na escala de proficiência da avaliação sistêmica do Programa de Alfabetização - PROALFA. Ao longo dos anos, essa equipe e a própria concepção do programa foi sendo alterada, gerando controvérsias entre secretaria e escolas e, conseqüentemente, transformando o trabalho da equipe, antes de auxiliador do processo de aprendizagem, através de reflexões pedagógicas e formação de professores, em um trabalho misto entre o atendimento pedagógico e gestor, gerando, entre os profissionais das escolas, a ideia de fiscalização e não de assistência pedagógica.

Além disso, desde o começo da implantação do programa, não houve, por parte da secretaria um esclarecimento sobre o que é, para que serve, qual o objetivo e o propósito do monitoramento pedagógico. Tão pouco houve uma ação de oficialização da equipe de acompanhamento pedagógico, através de um processo de seleção institucionalizado, e de referência ao trabalho exercido por esta equipe. Essa falta de informação e diálogo entre SMED e escola provoca um entendimento

equivocado por parte dos professores e diretores, gerando interpretações errôneas sobre o programa, sobre as ações pedagógicas da secretaria e sobre a equipe de acompanhantes pedagógicos.

O processo do monitorar é importantíssimo para quaisquer políticas públicas e é considerado por alguns como ação imprescindível para continuidade ou redesenho de políticas, projetos ou programas. Ainda é um assunto de pouco investimento e estudo no Brasil, porém desponta como importante objeto de pesquisa entre os cientistas educacionais de países mais avançados em políticas de administração pública.

O Programa de Monitoramento Pedagógico foi implementado pela SMED com o objetivo de aproximar a política educacional da prática pedagógica, porém, como muitos programas de viés público, foi implementado através da política top-down (de cima para baixo), gerando muitas críticas por parte de professores e diretores escolares. Sabe-se que as políticas públicas precisam ter ampla discussão e participação dos envolvidos, embasando, assim, as ações da própria política, referendando-as e qualificando-as durante os processos de implementação e execução do programa. E este movimento da política pública foi desconsiderado quando da construção do Programa de Monitoramento.

Além disso, as muitas modificações apresentadas pelo programa, ao longo desses cinco anos de existência, têm distanciado a equipe de acompanhantes pedagógicos justamente da parte pedagógica da escola. As muitas funções da equipe diminuem o tempo de atenção do profissional para com as ações pedagógicas, bem como a falta de conhecimento, por parte dos profissionais que estão na escola, do que é o Programa e quais são seus objetivos e seu foco trazem mais entraves à aplicabilidade das ações pedagógicas.

Portanto, esta investigação tem como objetivo principal analisar uma parte da política de Monitoramento Educacional da SMED, pesquisando as ações e atuação da equipe de acompanhantes pedagógicos, levantando, principalmente, as deficiências apresentadas ao longo da execução do programa para propor novos caminhos e novas formas de ação da própria secretaria com relação ao programa, bem como da própria equipe de acompanhantes pedagógicos com relação ao atendimento pedagógico às escolas.

Para isto, foram utilizadas, como metodologia de trabalho, pesquisa documental e entrevistas que possibilitaram o estudo do histórico da política, seu

desenvolvimento, sua aplicabilidade, sua aceitação e sua contribuição para a implementação das demais políticas educacionais municipais. Para a pesquisa, foram consultados o Caderno nº 0 da Escola Plural, a publicação Panorama da Educação Municipal de Belo Horizonte, o Manual do Informativo de Contexto e Desempenho para as Escolas Municipais de Belo Horizonte; as Portarias 001/SMED/92, 018/SMED/2012, 051/SMED/2001; os Decretos 6.991/1991, 11.961/2005, 10.495/2001 e o Caderno do Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão/2012. As entrevistas, para levantamento do histórico do programa, foram feitas com a Gerência de Educação Básica e Inclusão, com a Gerência Pedagógica da Regional Oeste e com a Gerência Pedagógica da Regional Venda Nova. Essas entrevistas foram necessárias porque, como não existem documentos e/ou registros sobre o processo da aplicabilidade do programa, todas essas gerências acompanharam e participaram do processo de implantação do Programa de Monitoramento Pedagógico. Já as entrevistas que levantam o aspecto do trabalho e das ações originárias da execução do Programa, bem como as críticas necessárias para avaliação do mesmo, foram feitas de forma amostral pelos segmentos de acompanhantes pedagógicos, de professores, de coordenadores e diretores escolares.

A dissertação traz, também, uma discussão reflexiva sobre a escassez de pesquisas relacionadas ao tema no Brasil, contribuindo assim para a diminuição da lacuna sobre a temática entre os profissionais da educação. Para essa discussão, estabelecesse um diálogo entre dois autores, um canadense e uma brasileira sobre a definição de monitoramento, sua aplicabilidade e sua influência na implementação da política pedagógica educacional e a experiência da política de monitoramento pedagógico do município de Belo Horizonte.

No primeiro capítulo, apresenta-se um histórico da criação político-pedagógica do Programa de monitoramento pedagógico realizado pela Secretaria Municipal de Educação, desde a constituição de seu primeiro modelo; os diversos desenhos do monitoramento pedagógico até o padrão atual, perpassando pela criação do grupo de acompanhantes pedagógicos a partir de necessidades de elevação dos índices de proficiência dos estudantes municipais e pela relação do programa de monitoramento com o Avalia BH. Para um aprofundamento da investigação, será explicitado e analisado, ainda, quais ferramentas são utilizadas para a ação de suporte pedagógico, destacando o Caderno de Orientação do Monitoramento

Pedagógico utilizado pelos professores/acompanhantes escolares; as metas estipuladas para o trabalho dessa equipe e as planilhas de suporte educacional, principalmente aquelas que trazem a reflexão didática atrelada aos resultados das Avaliações Externas. Faz-se também uma pequena descrição da atual política educacional apresentada pela Prefeitura de Belo Horizonte, inclusive para embasá-la historicamente, bem como um aporte sobre o programa Escola Plural.

O segundo capítulo discorre sobre os fundamentos de um monitoramento eficaz, com embasamento teórico a partir de estudos recentes sobre o tema e a importância de uma gestão pedagógica eficiente, fundamentada teoricamente e capaz de estabelecer uma discussão coerente com os demais profissionais da educação como garantia de uma aprendizagem sólida por parte dos estudantes. Ademais, através de entrevistas realizadas, em forma de amostra, entre professores, coordenadores e diretores escolares e em forma de questionário aplicado na equipe de acompanhantes pedagógicos, o capítulo expõe como o programa é mal interpretado pelos profissionais que estão na escola. Esta má interpretação acontece, principalmente, por falta de comunicação entre a escola e a secretaria, gerando conflitos de concepção facilmente passíveis de solução através de diálogo adequado e encurtamento da distância entre as ações institucionais realizadas pela equipe de acompanhantes pedagógicos e as reais necessidades pedagógicas escolares.

Por fim, no terceiro capítulo, a discussão versa sobre dois pontos vitais: o mérito de uma discussão sobre a valorização do próprio Programa de Monitoramento, do cargo de acompanhante pedagógico e do profissional que ocupa esta função e o mérito de um diálogo pedagógico de esclarecimento e orientação para toda a comunidade educacional da Rede Municipal de Belo Horizonte – RME/BH como garantia de sustentabilidade das intervenções pedagógicas decorrentes da implementação do Programa.

É apresentado, portanto, um plano de ação com foco no redesenho da política de monitoramento pedagógico da SMED/BH. Este Plano expõe novos apontamentos para um monitoramento mais efetivo através de uma proposta de intervenção dividida em cinco etapas: seleção da equipe e sua formação; plano de ação escolar construído com a escola monitorada; novo material de trabalho para a equipe de acompanhamento e avaliação do programa, dos processos e da equipe de acompanhantes.

A seleção e constituição da equipe de acompanhamento pedagógico bem como sua certificação, através de um curso de gestão pedagógica, surgem para valorizar o cargo de acompanhante pedagógico, o(a) profissional que trabalha nesta função e o próprio Programa de Monitoramento.

A constituição de um plano de ação escolar estabelece um diálogo mais conjunto e coerente com as perspectivas e ações da escola, tendo a intenção de introduzir e responsabilizar a todos os atores envolvidos sobre a aprendizagem dos estudantes.

A implementação dos processos de avaliação do programa e da própria equipe de acompanhamento pedagógico surge como regulação de ações institucionais e individuais, sugerindo intervenções de mudança ou comprovação de eficácia ao longo da execução do Programa e do trabalho da equipe.

É importante, ainda, dar ênfase à proposta de um novo material, estabelecendo a criação de um Manual do Programa de Monitoramento Pedagógico, direcionado a todos os profissionais da rede municipal – gestores, professores e acompanhantes pedagógicos e de um Caderno de orientações do trabalho do monitoramento pedagógico, este de uso exclusivo da equipe de acompanhantes, que tragam, incluso, possibilidades de uma aproximação maior com a realidade educacional escolar e com a melhora da aprendizagem oferecida pelos equipamentos escolares públicos municipais.

A elaboração desse caderno de diretrizes que deverá servir como orientação e referência da política mais apropriada às necessidades escolares, oficializa o trabalho de monitoramento pedagógico e organiza a política através de um embasamento teórico documentado que remete a um caráter de unidade ao trabalho exercido nas escolas. É necessário, ainda, que ele apresente ações relevantes e concretas para um auxílio pedagógico com foco adequado; que mostre uma formação mais aprofundada sobre os assuntos pertinentes à função e ao que se espera dela, salientando a importância da equipe de monitoramento com um papel gestor adequado a essa ação, estabelecendo nível apropriado de formação e de experiência em gestão escolar. Esta parte da pesquisa também propõe a mudança do nome “acompanhante” pedagógico para uma denominação que abranja toda a complexidade da função decorrente do cargo.

1. O MONITORAMENTO DA POLÍTICA PEDAGÓGICA DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE (RME/BH)

A Secretaria Municipal de Educação – SMED/BH, desde 2005, tem investido na aproximação entre a política pedagógica do município e a prática diária das instituições escolares, subsidiando gestores e professores para que estes trabalhem de forma mais eficiente em prol da aprendizagem dos estudantes das escolas municipais.

Uma das políticas educacionais priorizadas pela secretaria é o Programa de Monitoramento Pedagógico do Ensino Fundamental criado em 2009. Através de acompanhamento sistemático por equipe técnica denominada grupo de acompanhantes pedagógicos, a SMED busca instrumentalizar a escola, seus gestores e professores, para que essa tenha um quadro de ações adequado à realidade de seu alunado com foco na promoção de uma aprendizagem mais qualitativa.

Entretanto, ressalta-se que o Programa de Monitoramento Pedagógico não foi a primeira ação da secretaria no tocante ao atendimento pedagógico escolar: o atendimento pedagógico realizado pelas equipes do Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação – CAPE às escolas e aos profissionais docentes, de 1991 a 2006, até o atendimento pedagógico especializado a 33 escolas da Rede Municipal de Educação em 2007 foram projetos preliminares ao Programa aqui discutido.

1.1. A gênese do monitoramento pedagógico: a Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte e o processo de implementação da proposta político-pedagógica Escola Plural (1995)

Esta seção tem por objetivo apresentar um histórico do contexto educacional do município, o crescimento das instituições municipais, culminando com o processo de implementação da proposta do Programa Escola Plural. Este histórico faz-se necessário para uma compreensão mais apurada da construção dos processos que geraram o Programa de Monitoramento Pedagógico.

Belo Horizonte figura no cenário nacional como uma capital relativamente jovem se comparada às demais capitais do país, tendo sido inaugurada em 1897 para substituir a cidade de Ouro Preto na função de principal cidade do estado. Por ser uma cidade jovem, a situação da escolaridade do município, até a década de 1970, era precária e não atendia à necessidade da população urbana.

Em 1952, a cidade possuía apenas uma escola de amplitude municipal: o Ginásio Municipal, fundado em 1948. Segundo publicação da SMED, Panorama da Educação Municipal¹, publicada em 2006, a prefeitura, ainda, assumia o pagamento

¹ Esta publicação da Secretaria Municipal de Educação é resultado de uma pesquisa realizada pela Gerência de Avaliação de Políticas Educacionais a partir da seguinte questão: Como evoluíram os indicadores educacionais da Rede Municipal de Educação no período de 1990 a 2005? Tinha o

de professores de outras quatro escolas, porém sem vínculo pedagógico. Durante as décadas de 1950 e 1960, a prefeitura construiu mais 25 (vinte e cinco) escolas, assumindo todos os custos oriundos do funcionamento de cada estabelecimento educacional. As décadas de 1970 e 1980, sob a influência de novos pensamentos (educação para todos com garantia de matrícula, por exemplo) e pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB 5692/71, 104 instituições escolares foram construídas na cidade, distribuídas ao longo de todas as regiões da capital.

A Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte – SMED até o início da década de 1990 não havia passado por nenhuma mudança importante com relação à sua política educacional. Precisamente, no ano de 1990, contava com 128 escolas de Ensino Fundamental, 2 escolas de educação infantil, 12 escolas de Ensino Médio, 1 escola de Ensino Especial, perfazendo um total de 137 escolas que compunham sua rede de atendimento. Todos estes estabelecimentos de ensino eram seriados e funcionavam de acordo com a LDB 5692/71 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. Ainda assim, segundo a publicação Panorama da Educação Municipal (SMED/2006), o atendimento ao Ensino Fundamental na cidade foi universalizado somente a partir dos primeiros anos do século XXI.

Segundo a publicação do Relatório de Atividades, 1993 – 1996, da SMED/BH, no final da década de 1970, e seguindo a tendência que se apresentava no país, a Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte começa a pensar através de uma nova pedagogia, em que a escola era muito mais do que apenas um lugar de aquisição de conhecimentos técnicos e científicos, transformando-se em lugar de formação humana e cidadã, ampliando o acesso de todos à escola. Na década de 1980, ainda segundo o Relatório (SMED, 1993-1996), as discussões pedagógicas na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte - RME/BH foram ficando cada vez mais densas, pois havia uma crítica grande contra a visão tecnicista que imperava no Brasil, tendência oriunda das reformas educacionais americanas. A necessidade de romper com a rigidez herdada de modelos educacionais anteriores fez com que novos alinhamentos pedagógicos fossem feitos, provocando uma mudança profunda na política educacional da cidade. Professores passaram, assim, a inovar suas práticas educativas, trabalhando com projetos pedagógicos mais próximos da realidade e da cultura dos estudantes.

Na segunda metade da década de 1980 e os primeiros anos de 1990, junto a todos os debates que ocorriam no Brasil com relação à democratização do ensino público, à garantia de acesso e permanência de todos os estudantes na escola pública e à busca da equidade social, a SMED propôs um modelo diferente de escola para a RME/BH. Esse modelo foi apresentado como o projeto denominado Escola Plural, apresentado oficialmente através da publicação “Escola Plural – Proposta Político-pedagógica, Rede Municipal de Educação – Outubro/94 – Caderno 0, que serviria para direcionar os trabalhos já existentes na rede, apontando diretrizes de trabalho pedagógico, tempo escolar e avaliação a serem seguidas por toda escola pública municipal.

Esta proposta político-pedagógica, apresentada no caderno Escola Plural – Proposta Político-pedagógica – Caderno 0, trazia oito eixos norteadores: *Uma Intervenção Coletiva mais Radical* – com o objetivo de reduzir a evasão e a reprovação; *Sensibilidade com a Totalidade da Formação Humana* – retomando a função socializadora da escola pública; *A Escola como Tempo de Vivência Cultural* – integrando ao currículo quaisquer vivências culturais da comunidade; *Escola Experiência de Construção Coletiva* – saber discutido e produzido coletivamente (normas, regras escolares, projetos); *As Virtualidades Educativas da Materialidade da Escola* – importância dos Projetos Político-pedagógicos de cada instituição escolar; *A Vivência de Cada Idade de Formação sem Interrupção* – reconhecimento dos estudantes como sujeitos importantes em cada fase escolar; *Socialização Adequada a Cada Idade-Ciclo de Formação* – adequação de cada estudante à sua etapa de escolarização; *Nova Identidade da Escola, Nova Identidade Profissional* – transformação do professor em um profissional melhor preparado para lidar com as mudanças, ampliando seu saber pedagógico (SMED, Caderno 0, 1994).

Baseada nesses oito eixos norteadores, a escola plural transformava a seriação em ciclo de formação, ampliando, assim o tempo de aprendizagem do aluno, sem cercear seu tempo de aprendizado. Cada estudante teria um tempo maior para aprender e consolidar aprendizagens mais significativas, adequadas à sua maturidade e a seu conhecimento acumulado, mudando de ciclo a cada três anos. Os ciclos de formação compreendiam a Infância – crianças de 6 a 9 anos (1.º, 2.º e 3.º anos); a pré-adolescência – crianças de 9 a 12 anos (4.º, 5.º e 6.º anos) e a adolescência, alunos de 12 a 15 anos (7.º, 8.º e 9.º anos). Não havia reprovação

entre os anos do ciclo, podendo o estudante concluir o Ensino Fundamental dentro do prazo previsto, sem interrupções.

A avaliação nesse novo modelo de escola também figurava com um papel diferente. Passou a ser considerada processual, valorizada no dia a dia do estudante e usada como instrumento pedagógico pelo docente para redirecionamento de seu trabalho. Toda a comunidade escolar participava do processo avaliativo – professores, alunos e pais.

O projeto Escola Plural foi autorizado, em 1995, pelo Conselho Estadual de Educação – Resolução n.º 7740, de 06/10/1995, como uma experiência da cidade de Belo Horizonte a ser administrada por quatro anos pela SMED. Após esse tempo, o programa deveria ser avaliado pela própria secretaria para possíveis replanejamentos. Durante estes quatro primeiros anos, o novo programa passou por seqüências de ações: em 1995 foi implantado em todas as escolas municipais de 1.º e 2.º ciclos e em escolas piloto de 3.º ciclo; a partir de 1996, foi considerado obrigatório em todas as escolas da rede. É importante destacar que o ponto forte de sua implementação foram as formações de professores feitas ao longo do ano letivo de 1995 e 1996, o que permitiu a discussão e o entendimento do projeto por parte do corpo de profissionais da escola.

Dentro do escopo do projeto, figurava uma avaliação que deveria ser realizada ao final da primeira década. Por isso, no início dos anos 2000, o projeto Escola Plural passou por uma grande avaliação pela comunidade escolar, orientada pelo Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) da Faculdade de Educação (FAE), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Foi realizado, em 2002, como ação principal dessa grande avaliação, o II Congresso Político-Pedagógico da RME/BH com toda a comunidade Escolar. Deste congresso, foi publicado um caderno denominado *II Congresso Político-Pedagógico da Rede Municipal de Ensino/Escola Plural – Belo Horizonte – 2002*, que figurou como uma reedição dos cadernos da Escola Plural publicados entre 1994 e 1996. A partir de 2007, a Escola Plural rediscutiu algumas questões, principalmente no tocante ao aluno permanecer por mais um ano ou dois dentro do ciclo de formação. Implantou-se, portanto, o ALT (Aumento Linear de Tempo) e os alunos podiam ficar retidos no ciclo de formação.

Em 2011 e 2012, por meio de orientação dada pela SMED através da publicação *Estudos Intensivos e Recuperação* e referendada pela Portaria 018/SMED/2012, houve nova mudança com relação à avaliação dos três ciclos de

formação. Nestas novas orientações, a retenção por desempenho teria regras diferenciadas para cada um dos ciclos:

Art. 8º - (...)

§ 2º - Deverão ficar retidos os estudantes do 3º ano do 1º ciclo que não consolidaram as capacidades referentes à leitura, escrita e conhecimentos matemáticos, mesmo tendo participado de todos os processos de recuperação.

Art. 9º - (...)

§ 2º - Deverão ficar retidos os estudantes do 3º ano do 2º ciclo que, após a recuperação do 3º trimestre, ainda permanecerem com conceitos D ou E a partir de três disciplinas.

Art. 10 – (...)

§ 3º - Os estudantes dos 2º e 3º anos do 3º ciclo que, em 2012, realizarem Estudos Intensivos em determinada(s) disciplina(s) terão oportunidade de se recuperarem nas atividades ao longo dos três trimestres letivos do ano em curso.

§ 4º - Se os estudantes a que se refere o parágrafo anterior obtiverem na recuperação final conceitos A, B ou C serão aprovados e prosseguirão seus estudos no ano seguinte.

§ 5º - Se os estudantes a que se refere o parágrafo anterior permanecerem na recuperação final, com conceito D ou E em alguma disciplina, ficarão retidos no ano em que estiverem matriculados.

§ 6º - Os estudantes do 3º ano do 3º ciclo só poderão ser certificados com a conclusão do Ensino Fundamental se alcançarem conceitos A, B, ou C nas competências e habilidades trabalhadas e avaliadas, em todos os componentes curriculares. (Portaria 018/SMED/2012)

Essa mudança nas regras das reprovações gerou muitas dúvidas entre os professores, porque, apesar da SMED ter implementado as Proposições Curriculares unificadas para todas as instituições escolares, procedimentos pedagógicos e avaliativos, com caráter de unidade municipal, ainda não tinham sido totalmente elaborados e/ou implementados.

Concomitantemente, a partir de 2007, a secretaria implantou o programa de monitoramento pedagógico e, conseqüentemente, criou a equipe de acompanhamento pedagógico, a princípio com foco nos processos iniciais de alfabetização e, depois, como personagens importantes na garantia das discussões político-pedagógicas e, conseqüentemente, nas conduções coerentes do trabalho necessárias para o sucesso da implementação das políticas públicas educacionais municipais, da coerência e aplicabilidade das avaliações internas e externas da escola, na busca de uma qualidade de ensino adequada e na garantia de permanência dos estudantes nas instituições escolares, para que tenham o mesmo direcionamento e eficácia.

1.2 A constituição do modelo de monitoramento da política pedagógica da Rede (1991 - 2012)

A política pedagógica da SMED, desde a implantação da Escola Plural, vem se encorpando e se modificando a medida que as ações pedagógicas da própria política são colocadas dentro do campo escolar. O monitoramento pedagógico antes atrelado a necessidades pontuais no início da Escola Plural assume um novo papel a medida que passa a ser rotineiro e representar a política do município.

Esta parte do trabalho conta a trajetória do modelo de monitoramento existente na Secretaria Municipal de Educação/SMED, desde a criação do Centro de Aperfeiçoamento dos profissionais em educação – CAPE com um início de ações similares às de monitoramento; a implementação do programa do monitoramento pedagógico até a constituição da equipe de acompanhamento.

1.2.1 – Os desenhos do monitoramento pedagógico (1991 – 2011)

O último eixo norteador do projeto escola plural diz respeito à construção e formação contínua do profissional nele estabelecido. Para que esta formação acontecesse era necessário que se criasse um grupo que assumisse a frente desse processo, além da função de acompanhar e viabilizar a implementação da política municipal. Em 1991, foi criado o Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação – CAPE, através do Decreto n.º 6.991 para centralizar e promover as discussões pedagógicas da RME/BH e incumbir-se de oferecer cursos, seminários, trocas de experiências, reflexões, proporcionando constante e permanente debate entre os profissionais responsáveis pela educação municipal.

Foi, primeiramente, composto por professores da própria rede, selecionados como formadores através de Portaria específica para este fim:

PORTARIA SMED N.º 001/92

Dispõe sobre a lotação de ocupantes de cargos efetivos de Professor e Técnico Superior de Ensino – Orientador Educacional e Supervisor Pedagógico – no Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação – CAPE.

(...)

RESOLVE:

Artigo 1.º - Os ocupantes de cargos efetivos de Professor e Técnico Superior de Ensino – Orientador Educacional e Supervisor Pedagógico – da Rede Municipal de Ensino, de acordo com as necessidades do CAPE, poderão ser lotados nessa Unidade.

Parágrafo único – A permanência dos referidos profissionais no CAPE será por um período máximo de 02 (dois) anos. (...)
(Portaria SMED N.º 001/92, publicada no Minas Gerais em 18/01/1992)

Esta portaria abria o processo de seleção para integrar o Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação - CAPE a qualquer professor ou técnico da RME. Para fins de recomposição da equipe e rodízio de profissionais, ao longo dos anos, a partir de sua criação até 2004, outras portarias foram publicadas. Porém, as portarias passaram a especificar melhor o caráter seletivo através de apresentação de relato sobre experiência do candidato na área de educação, principalmente no tocante a formação de educadores mais suas pretensas ações a serem realizadas naquele centro de aperfeiçoamento. Tais candidatos, quando aprovados, estavam aptos a serem lotados ou trabalhar em regime de dobra, nos núcleos que integravam aquele Centro de Aperfeiçoamento: Educação Infantil, 1.º ciclo, 2.º ciclo e Educação de Jovens e Adultos.

Entretanto, somente a partir de 2001, através da Portaria n.º 051/2001, há uma mudança no estabelecimento de prazo, por escrito e oficialmente, de permanência do profissional naquele Centro de Aperfeiçoamento:

PORTARIA SMED Nº 051/2001

Dispõe sobre a seleção de Professores ou Técnicos Superiores de Educação para atuarem no Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação - CAPE.

A Secretaria Municipal de Educação, no uso de suas atribuições e considerando a sistemática de rodízio na composição do quadro de pessoal do Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação - CAPE.

RESOLVE:

Art. 1º - Será realizada a seleção interna de novos profissionais para atuarem no Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação - CAPE.

(...)

Art. 10 - Os candidatos convocados somente iniciarão suas atividades no CAPE quando houver substituto para suas funções na escola, não podendo, em hipótese alguma, deixar aulas vagas na unidade escolar em que lecionam.

§ 1º - A jornada semanal mínima de trabalho será de 22:30 horas.

§ 2º - O convocado que estiver em período de estágio probatório não poderá ser lotado no CAPE, sendo permitida a extensão de jornada correspondente.

§ 3º - Os profissionais selecionados serão avaliados periodicamente para determinar sua continuidade no CAPE, até o limite de permanência de 4 (quatro) anos.(...)

(Portaria SMED nº 051/2001, de 05 de junho de 2001)

Esta portaria oficializa o rodízio de profissionais da equipe do CAPE, ampliando o prazo anterior de 2 (dois) anos e, ao mesmo tempo limitando a 4 (quatro) anos o trabalho do professor naquele centro alijando-o por um período determinado das atividades da instituição escolar. É importante, ainda, ressaltar, que a última portaria oriunda da secretaria com a finalidade de recomposição da equipe do CAPE é a Portaria SMED n.º 200/2004, de 16 de outubro de 2004.

Todas as atividades oriundas do CAPE eram estritamente de formação, de acordo com o art. 2.º, do Decreto n.º 6.991, de 10 de outubro de 1991:

Art.2º - O CAPE tem por finalidade desenvolver atividades de aperfeiçoamento dos profissionais da educação da Rede Municipal de Ensino, através de cursos, seminários, produção e veiculação de materiais pedagógicos, intercâmbio de experiências, incentivo às pesquisas pedagógicas, assessoramento, implantação e acompanhamento dos processos pedagógicos da escola. (Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Decreto nº 6.991, de 10 de outubro de 1991).

Todas essas atividades especificadas no decreto de criação do Centro de Aperfeiçoamento pertenciam ao cotidiano de atendimento pedagógico do mesmo. De acordo com folder publicado e distribuído pela secretaria para todas as escolas com informações sobre constituição, função, organização e publicações desse centro de aperfeiçoamento, o CAPE tem em seu cotidiano a prática pedagógica e as ações de acompanhamento de escolas.

Esse mesmo folder estabelece a organização do centro nos grupos temáticos de: Alfabetização e Letramento, Avaliação, Cultura Escolar, Relação com o conhecimento, Educação Especial, Educação Infantil e Educação de Jovens e Adultos.

A partir de 2005, com a reorganização do organograma das gerências da SMED, através do Decreto n.º 11.961, de 24 de fevereiro daquele mesmo ano, houve uma realocação de tarefas:

DECRETO Nº 11.961 DE 24 DE FEVEREIRO DE 2005

Dispõe sobre alocação, denominação e atribuição dos órgãos de terceiro grau hierárquico e respectivos subníveis da estrutura organizacional da Administração Direta do Executivo, na Secretaria Municipal da Educação.

(...)

Seção III

Da Gerência de Coordenação de Política Pedagógica e de Formação

Art. 8º - À Gerência de Coordenação de Política Pedagógica e de Formação compete:

(...)

VIII - responsabilizar-se pela política de formação dos profissionais do Sistema Municipal de Ensino, por meio das atividades desenvolvidas pelo Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação;” (Decreto nº 11.961, de 24 de fevereiro de 2005)

Este Decreto ligava, de forma dependente, o Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação – CAPE à Gerência de Coordenação de Política Pedagógica e de Formação – GCPPF. Este movimento institucional cessou a prática periódica de seleção de profissionais do CAPE por meio de portarias institucionais, pois caberia à nova Gerência a responsabilidade da formação docente da RME/BH e não mais aos professores lotados naquele Centro de Aperfeiçoamento.

Para que se compreenda melhor o processo descrito, foi entrevistada a atual Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED/BH, que acompanhou os últimos anos de trabalho do CAPE como instituição independente no processo de acompanhamento às escolas da RME/BH:

Existiam os formadores que eram da SMED, do CAPE/GCPF que ofereciam formação em várias escolas e aqui na secretaria. A escola convidava para formação pontualmente e não tinha um olhar por estes profissionais do pedagógico da escola. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em fevereiro de 2013)

Pode-se, então, supor que o primeiro desenho do monitoramento pedagógico com a ação formativa instituída, atualmente, ao acompanhante pedagógico, surgiu a partir da criação desse Centro de Aperfeiçoamento.

Em investigação documental da SMED referente ao monitoramento pedagógico, verificou-se que, em 2001, através do Decreto n.º 10.496, de 13 de fevereiro de 2001, foi criada a GERPEG – Gerência Regional Pedagógica, com o objetivo de:

- I - assessorar pedagogicamente as escolas da regional;
- II - assessorar as escolas na elaboração, organização, desenvolvimento e avaliação de projeto político pedagógico;
- III - realizar reuniões periódicas com os diretores, orientadores educacionais e supervisores pedagógicos para debate de problemas de ensino, avaliação de trabalho e sugestão de medidas de correção ou ajustamento;
- IV - criar e implantar métodos, técnicas e procedimentos didáticos que melhor se adaptem às características e necessidades do ensino local;
- V - discutir formas de avaliação, tempos pedagógicos e registro da vida escolar do aluno;
- VI - analisar os planos curriculares e o calendário escolar e propor sugestões;
- VII - sistematizar e aprofundar as questões da Escola Plural;
- VIII - centralizar a coleta e utilização dos dados necessários à implantação e aperfeiçoamento do Sistema Municipal de Ensino;

- IX - promover atividades de formação para os profissionais do Sistema Municipal de Ensino;
 - X - reproduzir e veicular textos informativos;
 - XI - promover fóruns e encontros regionalizados;
 - XII - zelar pelo cumprimento das normas/dispositivos emanados da Secretaria Municipal de Educação;
 - XIII - elaborar e submeter periodicamente à apreciação e análise superior relatório mensal estatístico e gerencial das atividades desenvolvidas;
 - XIV - atuar em projeto especial que lhe seja atribuído.
- (Decreto nº 10.496, de 13/2/2001 – *grifo da autora*)

Este Decreto institucionalizou o trabalho do monitoramento pedagógico através das Gerências Regionais de Educação, referendando o papel dessa gerência mediante as instituições escolares e aos demais órgãos da Prefeitura de Belo Horizonte, legalizando sua atuação política e educacional.

Segundo a Gerente de Educação Básica e Inclusão, com a criação das Gerências Regionais de Educação – GERED(s) e, conseqüentemente, das Gerências Pedagógicas Regionais, a figura representativa do acompanhante pedagógico surge no cenário da secretaria:

A partir da criação da GERPAE é que a função de acompanhante foi criada com intenção de assessoria à escola, a partir da demanda da própria escola ou da necessidade que o acompanhante via de discutir (...) não tinha no período uma organização mais centralizada e uniforme dessa ação, era mais localizada. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em fevereiro de 2013)

Este acompanhamento passou a ser feito nas escolas da rede municipal, porém todo ele era formatado pelas demandas de cada instituição, sem orientação centralizada pela secretaria.

A criação da Gerência Pedagógica regularizou o acompanhamento pedagógico regional, regulamentando e oficializando o trabalho de monitoramento no espaço escolar. Porém, o decreto não regulamenta o cargo de acompanhante pedagógico, com definição de funções e responsabilidades, horário de trabalho e atividades principais; não especifica a quantidade de pessoas que poderiam fazer parte da equipe regional (cálculo feito através do número de escolas daquela região), com seu limite máximo e mínimo de integrantes, bem como as funções específicas de cada acompanhamento regional: pedagógico, que atua dentro do Ensino Fundamental e que é foco deste trabalho; educação infantil, que atende às Unidades Municipais de Educação Infantil – UMEI e às creches conveniadas; inclusão, que atende ao público com deficiência presente na Educação Infantil e no Ensino

Fundamental; projetos especiais, que atua dentro do Ensino Fundamental e engloba todos os demais projetos da SMED e a EJA – Educação de Jovens e Adultos, que atende às escolas que possuem esta modalidade de ensino.

Segundo informações fornecidas pela Gerente Pedagógica da Regional Oeste, profissional que vivenciou esta implantação da política, em 2003, a SMED formou um grupo de monitoramento denominado pelos próprios profissionais de G90. Este grupo tinha um caráter mais técnico de acompanhamento da política, amparado pela Gerência de Coordenação de Política Pedagógica (GCPP), pelo CAPE e pelas equipes das regionais. Caracterizava-se pela proximidade com as escolas monitoradas, em contínua observação e atuação pedagógica, buscando a reflexão das práticas do cotidiano escolar e suas especificidades.

Este grupo encontrava-se, semanalmente, para formação pela GCPF e participava ativamente das discussões da política pedagógica da secretaria, bem como das inserções de cunho formativo no âmbito escolar, buscando atender às necessidades mais pontuais de cada instituição municipal em particular. Seu foco era a permanência, com qualidade, de todos os estudantes matriculados na rede pública de ensino.

Em 2005, ainda segundo a gerente pedagógica, o CAPE uniu-se à GCPP formando a Gerência de Coordenação Política Pedagógica e de Formação (GCPF), processo que solidificou a atividade do acompanhamento escolar na Rede municipal de ensino. No ano seguinte - devido ao resultado baixo alcançado pelas escolas da Rede Municipal de Educação – RME no Programa de Avaliação da Alfabetização – PROALFA, realizado em 2006, a SMED constituiu uma equipe de 11 profissionais que atuavam no Núcleo de Alfabetização e Letramento – NAL para desenvolver um projeto denominado *Projeto Ações Integradas* com foco no processo de alfabetização dos estudantes do 1.º ciclo da RME e que acompanhariam, semanalmente, algumas escolas da rede com resultados mais críticos com relação à alfabetização, interferindo diretamente na prática da sala de aula².

² A Secretaria Municipal de Educação, segundo a Gerente da Educação Básica e Inclusão, para não expor as escolas presentes no rol do MEC (16 escolas), fez uma lista com uma relação de trinta e três escolas da RME/BH (Quadro 1) que participariam de um Projeto de Ações Integradas, coordenado pelas professoras Sara Edna Borges Mourão e Valéria Inácio, com o objetivo de “cercar” todos os problemas existentes na escola – gestão ineficiente e professores com formação insuficiente, verificando *in loco* o que impactou no resultado da instituição e o que seria necessário para melhorar os índices de aprendizagem da mesma. Para que este projeto fosse implementado com segurança, o mesmo foi ancorado no Núcleo Temático referente à alfabetização.

Posso falar mais exclusivamente a partir de 2005, no início do núcleo de alfabetização. Em 2004, a secretaria ofereceu para os professores de 1º ciclo um curso sobre alfabetização - ALFALETRA, com contratação de assessoria para produção de um artigo pelos próprios professores participantes. Em função dessa discussão, teve-se uma ideia de criar um Núcleo de Alfabetização de Letramento (NAL) através de uma seleção pública. Recebi um cartaz na escola convidando qualquer professor de 1º ciclo para participar do processo, com uma banca de seleção onde o candidato passava por uma entrevista, uma análise de currículo e prova escrita aberta. Este profissional teria função de formação na área de alfabetização e letramento com foco no 1º ciclo e atendimento no 2º ciclo. O núcleo oferecia um cardápio de formação para cursos regionalizados para os coordenadores pedagógicos, formação continuada de coordenadores pedagógicos oferecida nas 9 regionais e atendimento as escolas sob demanda. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em 26/06/2014)

Através deste movimento realizado pelo NAL, o investimento financeiro e pedagógico da secretaria passou a ser maior nos primeiros anos do Ensino Fundamental.

Com a adesão do município ao PROEB e ao PROALFA, de acordo com a Gerente de Educação Básica e Inclusão, o município pode estabelecer um parâmetro oficial do processo de alfabetização dos seus educandos. Os resultados baixos dessas avaliações sistêmicas foram recebidos com surpresa pela Secretaria, pois a mesma havia investido alto em formação (profissional e financeiro):

Havia uma expectativa de que este investimento alto na formação de professores do 1º ciclo tivesse um resultado mais imediato ou pelo menos que não tivesse queda. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em fevereiro de 2013)

Concomitantemente com este movimento, entre 2005 e 2006, foi criado como ação política educacional, o *Projeto Agenda SMED 2005/2006: 10 anos de Educação Inclusiva*. Sob a consultoria da Universidade Federal de Minas Gerais, através da Faculdade de Educação/Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME), e conduzida por Nigel Brooke, discutiu-se os fundamentos e objetivos do trabalho do monitoramento e, principalmente, sobre o uso pedagógico de um instrumento, criado pela Gerência de Avaliação (GAPED), denominado *Informativo de Contexto e Desempenho para as Escolas Municipais de BH* com os índices das avaliações sistêmicas, focando o SAEB, o SIMAVE e a Prova Brasil, munindo a equipe de acompanhantes de subsídios teóricos e referenciais para a discussão pedagógica desses resultados junto às unidades escolares.

Esta ação gerou, em agosto de 2006, uma publicação denominada *MONITORAMENTO DA INCLUSÃO – Manual do Informativo de Contexto e*

Desempenho para as Escolas Municipais de Belo Horizonte - 2006. Esta publicação serviu de norteador da política de monitoramento para todos os profissionais inseridos em ações gestoras. A avaliação preliminar apresentada neste Manual é a de que, apesar da secretaria participar de programas de avaliação de desempenho escolar, este elenco de informações era pouco discutido pela própria secretaria e pelas escolas e para reverter este quadro, a Secretaria organizou o sistema de Monitoramento da Inclusão para significar os processos de avaliação e planejamento pedagógico tanto da escola quanto das gerências centrais e regionais da SMED.

A publicação apresentou, ainda, uma síntese sobre quais seriam os objetivos prementes da política de monitoramento considerada pela Secretaria como:

um conjunto de obrigações e demandas assumidas pelo Poder Público Municipal e que podem ser sumarizadas da seguinte forma:

- a necessidade de conhecer as qualidades e resultados da política educacional que busca efetivar o direito à educação mediante a prática da inclusão social;
- a demanda do contexto legal e normativo que vem recorrentemente apontando a necessidade de uma avaliação das instituições escolares do ponto de vista dos direitos humanos e da qualidade do ensino;
- a necessidade de instituir uma prática sistemática de avaliação dos resultados das escolas, acoplada a outras metodologias, enfocando os processos para acompanhar a inovação pedagógica incentivada pela política de autonomia das escolas;
- a necessidade, apontada pelos relatórios de avaliação (GAME 2000) e das equipes técnicas, de investir na melhoria da capacidade da SMED de atender às demandas das escolas, com base em instrumentos de avaliação e o estabelecimento de metas.

(BELO HORIZONTE, Monitoramento da Inclusão – Manual do Informativo de Contexto e Desempenho para as Escolas Municipais de Belo Horizonte, Agosto:2006)

A partir desse trabalho de mudança da Política Educacional do Município e como primeira intervenção, visando o campo pedagógico, a SMED convocou todos os diretores da RME, por regional, para refletir sobre esses resultados e para que estes analisassem com seu grupo docente a melhora ou a piora de suas respectivas escolas, fazendo com que o diretor da instituição escolar tivesse um papel importante na pauta das avaliações sistêmicas e de suas discussões pedagógicas em prol da aprendizagem dos alunos:

A partir daí, foi feita uma pesquisa com diretores sobre os fatores de sucessos e insucessos desses resultados e as conclusões foram de que só a formação não basta, não foram suficientes e que toda a organização da escola interfere como indicação de bons coordenadores, a definição de quais professores vão assumir as turmas da alfabetização inicial, a proposta pedagógica que está sendo desenvolvida e outros vários fatores. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em fevereiro de 2013)

No final de 2006, conforme citado durante o relato da criação do NAL, a secretaria havia recebido do MEC uma lista contendo o nome de dezesseis (16) escolas, solicitando da SMED uma intervenção pedagógica nas mesmas devido aos resultados ruins (IDEB e proficiência da Prova Brasil) e à alta vulnerabilidade social constatada pelo Nível Socioeconômico (NSE) estabelecido por questionário aplicado durante a avaliação externa (Prova Brasil):

Para não expor as dezesseis escolas presentes no rol do MEC, a SMED fez uma lista com a relação de trinta e três escolas da RME/BH (Quadro 2) que participariam de um Projeto de Ações Integradas, coordenado pelas professoras Sara Edna Borges Mourão e Valéria Inácio, com o objetivo de cercar todos os problemas existentes na escola – gestão ineficiente e professores com formação insuficiente, verificando in loco o que impactou no resultado da escola e o que seria necessário para melhorar os índices de aprendizagem. Este projeto foi ancorado no Núcleo Temático referente à alfabetização. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em fevereiro de 2013).

QUADRO 1 - PROJETO DE AÇÕES INTEGRADAS – 33 ESCOLAS

REGIONAL	ESCOLA
Venda Nova	E.M. Gracy Viana Lage
	E. M. Moisés Kalil
	E.M. Tancredo Phideas Guimarães
Pampulha	E.M. Anne Frank
	E.M. Carmelita C. Garcia
	E.M. Alice Nacif
Oeste	E.M. Hugo Werneck
Norte	E.M. Herbert José de Souza
	E.M. Prof. Daniel Alvarenga
Noroeste	E.M. Ignácio A. Melo
	E.M. José Diogo
Nordeste	E.M. Edgar da Mata Machado
	E.M. Paulo Freire
	E.M. Sobral Pinto
Centro-sul	E.M. Ulysses Guimarães
	E.M. Benjamin Jacob
	E.M. Mestre Paranhos
	E.M. Edson Pisani
	E.M. Senador Levindo Coelho
Leste	E.M. Domiciano Vieira
	E.M. George Ricardo Salum
	E.M. Levindo Lopes
	E.M. Santos Dumond
	E.M. São Rafael
	E.M. Francisco Carvalho
	E.M. Israel Pinheiro

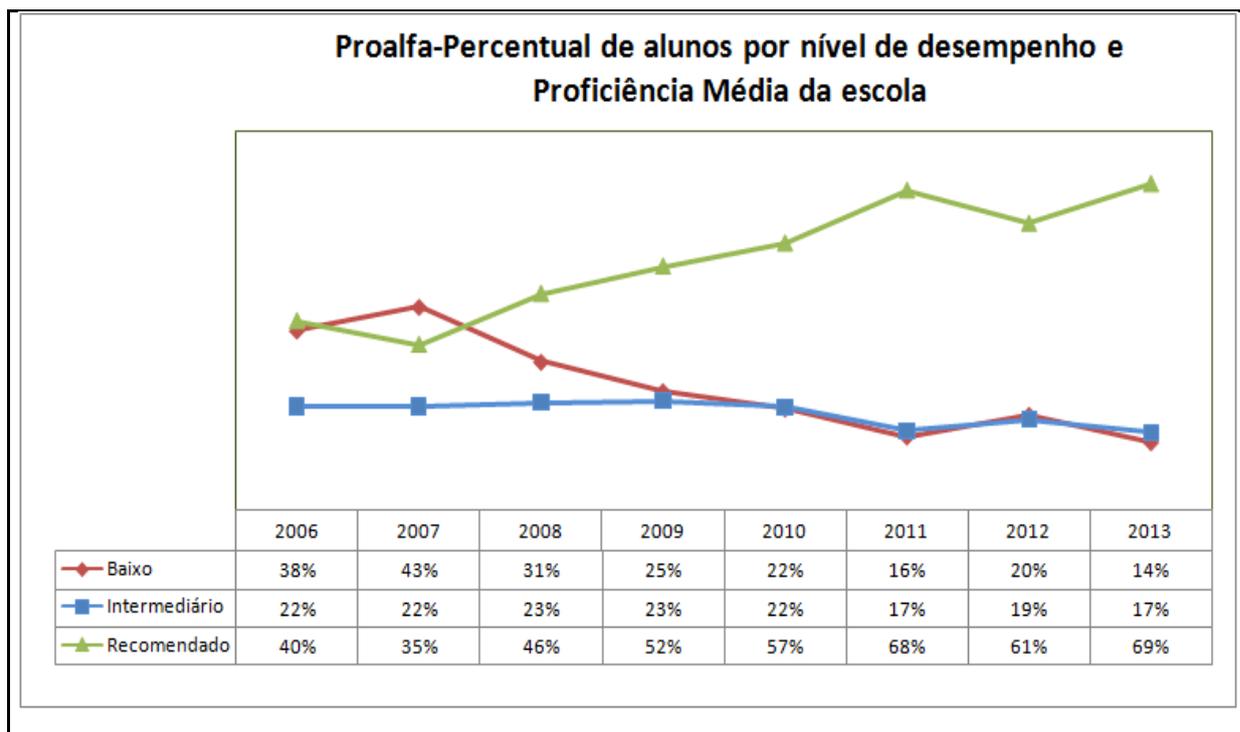
	E.M. Fernando Dias Costa
	E.M. Vila Fazendinha
	E.M. Padre Guilherme Peters
	E.M. Maria das Neves
Barreiro	E.M. Dinorah Magalhães Fabri
	E.M. Edith Pimenta da Veiga
	CIAC

Fonte: Gerência de Avaliação de Política Educacionais, SMED

Devido, então a este resultado baixo do PROALFA 2006, em que apenas 18% dos alunos da Rede Municipal de Belo Horizonte atingiram o índice recomendado no processo de alfabetização (Gráfico 1) e do IDEB 2005, apresentando índice de 4,6 nas séries iniciais e 3,7 nas séries finais em uma escala de 10 pontos (Quadro 3) das escolas municipais - a SMED criou um grupo especial de monitoramento com foco na alfabetização dos alunos do 1º ciclo da RME e que acompanhariam, semanalmente, 33 escolas (Quadro 1) da rede com o resultado mais crítico com relação à alfabetização, interferindo diretamente na prática da sala de aula.

O trabalho com estas 33 escolas foi o início de um acompanhamento mais efetivo do processo de monitoramento pedagógico realizado pela SMED, configurando a presença semanal de um representante da secretaria dentro da escola, como início do processo de acompanhamento pedagógico, apresentando-se como projeto piloto para a política de monitoramento pedagógico assumida pela secretaria a partir de então.

GRÁFICO 1 – PERCENTUAL DE ALUNOS POR NÍVEL DE DESEMPENHO E PROFICIÊNCIA MÉDIA DA ESCOLA DA RME/BH - PROALFA



Fonte: Gerência de Avaliação de Políticas Educacionais

A partir desse gráfico, percebe-se que a RME/BH, em 2006, apresentava 40% dos alunos de 8 anos, matriculados no 3.º ano do E.F. no nível recomendado de alfabetização, ou seja, lendo e compreendendo textos adequado à sua faixa etária; 22% apresentavam-se no nível intermediário, com dificuldades de alfabetização e letramento importantes e 38% ainda não eram alfabetizados. Este quadro mudou bastante ao longo dos sete anos subsequentes, pois a RME/BH diminuiu para 14% a porcentagem de estudantes não alfabetizados nas escolas municipais e ampliou para 69% a quantidade geral de alunos de 8 anos plenamente alfabetizados.

Porém, há a necessidade de se analisar os movimentos das porcentagens a partir de 2007, ano do início do Projeto das 33 escolas, com relação à alfabetização:

- de 2007 a 2009, os estudantes do nível baixo, diminuíram 18%; aqueles que se encontravam no nível intermediário subiram 1% e aqueles que se encontravam no nível recomendado, aumentaram 17%. Estes índices comprovam a importância da intervenção focada nos processos de aprendizagem e alfabetização e reforçam a influência do monitoramento constante, realizado pela equipe do Núcleo de Alfabetização do Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais em Educação – CAPE;
- entre 2009, ano da implantação do Programa de Monitoramento da Aprendizagem, e 2011, houve uma diminuição de 9% de estudantes no nível

básico e 5% de estudantes no nível intermediário; já no nível recomendado, o aumento do número de estudantes foi de 16%. Os índices comprovam, mais uma vez, a influência positiva que um programa de monitoramento de aprendizagem exerce sobre as escolas e os estudantes.

- a partir de 2012, ano em que houve a dispersão do foco do programa de monitoramento com a entrada do monitoramento da gestão, o resultado da proficiência dos estudantes com relação à alfabetização oscilou.
- entre 2011 e 2012, houve 4% de aumento dos estudantes no nível baixo e diminuição de 7% de estudantes no nível recomendado.
- de 2012 a 2013, os índices ficaram um pouco melhores. Houve diminuição de 6% de estudantes no nível baixo, aumento de 2% no nível intermediário e de 8% no nível recomendado, mostrando índices semelhantes aos do ano de 2011.

Estas oscilações demonstram o enfraquecimento do Programa de Monitoramento, principalmente a partir da dispersão do foco da aprendizagem. Percebe-se um crescimento maior entre 2007 e 2009; um crescimento satisfatório entre 2009 e 2011 e um período de desestabilização a partir de 2011.

Conforme revela a gerente, a SMED, ao final de 2006, publicou um documento denominado *Estruturação do Trabalho Escolar da RME/BH – A organização do Trabalho Coletivo por Ciclos de Formação* e este serviu como uma boa orientação para o trabalho do monitoramento realizado pelo NAL – Núcleo de Alfabetização que tinha a função de acompanhar semanalmente as escolas com formação específica dos processos de alfabetização para os professores atuantes no 1.º ciclo de formação.

Este monitoramento, ainda segundo a Gerente de Educação Básica e Inclusão, manteve o mesmo desenho em 2007 e 2008. Em 2007, somente participaram do projeto as trinta e três escolas (Quadro 1). Porém, em 2008, o plano foi estendido para todas as escolas que tinham em sua grade de atendimento o 1.º ciclo de formação. As equipes regionais acompanhavam a política através de GT (Grupo de Trabalho) de ciclo, que orientava os acompanhantes no trabalho com as instituições escolares. Além disso, estes acompanhantes faziam o acompanhamento geral da escola, interferindo em todos os assuntos escolares (administrativos, políticos, financeiros) e não só na aprendizagem:

Além desses formadores do núcleo de alfabetização e letramento que faziam o acompanhamento pedagógico semanal no 1º ciclo tínhamos também, neste período, o acompanhante da GERPAE que acompanhava este trabalho com um olhar mais ampliado da gestão e para todos os ciclos. O sucesso deste projeto, que foi muito elogiado pelos diretores das escolas envolvidas e certificado pelo desempenho dos estudantes nas avaliações posteriores, em 2008 ampliou a equipe de formadores, de 11 para 40 pessoas e as escolas foram classificadas por níveis de desempenho em 3 blocos, com acompanhamento semanal para as que tinham baixo desempenho do 1º ciclo; quinzenal para as de nível intermediário e mensal para as de nível satisfatório. Porém, ainda existiam duas equipes, a do núcleo e a da GERPAE. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em fevereiro de 2013)

Ainda em 2008, com o andamento do projeto, a SMED estabeleceu como meta, para o ano seguinte (2009), a ampliação do monitoramento pedagógico para todo o Ensino Fundamental. Este movimento fundiu as equipes do NAL com as equipes regionais, estabelecendo uma política de monitoramento mais ampliada, englobando os três ciclos de formação.

No final de 2008, com a mudança da gestão, fundiu-se as equipes da GERPAE (equipe regional) com os formadores dos núcleos temáticos. O formato desse novo monitoramento, que foi estruturado para as 33 escolas, com condução única e centralizada e foco no pedagógico norteou a política de monitoramento. Em 2009, houve formação de toda a equipe de monitoramento para que eles tivessem o domínio de Português e Matemática e de tudo que influi no pedagógico, uniformizando o acompanhamento para todas as escolas da rede. Deu origem ao programa de monitoramento da aprendizagem. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em fevereiro de 2013)

Com a implantação do monitoramento pedagógico que, entre outras tarefas, assessora e acompanha as escolas em todos os seus processos pedagógicos, principalmente no desenvolvimento das políticas educacionais do município, focalizando a apropriação pedagógica dos dados das avaliações sistêmicas, as proposições curriculares e o planejamento pedagógico trimestral por professor, percebe-se um crescimento do IDEB da RME/BH. Sabendo-se que este índice relaciona desempenho e fluxo, nota-se que a permanência dos estudantes com qualidade de ensino continua sendo o eixo da secretaria, sendo as séries iniciais menos preocupantes que as séries finais. Se em 2005, as séries iniciais da rede municipal apresentaram um índice de 4,6 em uma escala de 0 a 10 e em 2013, esse índice atingiu 5,7 quase alcançando a primeira marca do índice satisfatório do IDEB, que é 6; as séries finais do E.F. não obtiveram o mesmo êxito. Apesar de apresentarem progresso, esse ciclo figurou-se um pouco mais lento em seu

crescimento, passando de 3,7 em 2005 para 4,5 em 2011, sem crescimento em 2013. Este índice aponta para os próximos anos o foco da secretaria: aprendizagem.

QUADRO 2 – SÉRIE HISTÓRICA – IDEB DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO/BH

Ano de Referência	Séries Iniciais – 4ª série/5º ano	Séries Finais – 8ª série/9º ano
2005	4,6	3,7
2007	4,4	3,4
2009	5,3	3,8
2011	5,6	4,5
2013	5,7	4,5

Fonte: Inep (Adaptado pela autora)

Segundo a representante da SMED/BH e Gerente de Educação Básica e inclusão, através de apresentação eletrônica exibida em fórum de diretores datado de 30 de março de 2009 e intitulada *Programa de Monitoramento do Aprendizado dos Alunos do Ensino Fundamental*, os objetivos do monitoramento eram:

Monitorar todos/as os/as alunos/as do 1º ciclo e os/as alunos/as do 2º e 3º ciclos com defasagem na leitura e na escrita e retidos; orientar a implementação das diretrizes pedagógicas e organizacionais; propor e acompanhar os planos de metas pedagógicas do 1º, 2º e 3º ciclos; estabelecer parcerias e fazer articulações com demais programas e setores internos e externos à SMED; subsidiar os/as professores/as teórica e metodologicamente quanto aos processos de ensino aprendizagem. (Apresentação eletrônica “Programa de Monitoramento do Aprendizado dos Alunos do Ensino Fundamental”, datada de 30/03/2009).

Ainda segundo esta apresentação eletrônica, único documento que oficializa a equipe de monitoramento pedagógico - o desenho do programa integra todas as escolas da rede municipal de educação (183 escolas) - estabelece que cada acompanhante trabalhe com três escolas, perfazendo um total de quarenta e seis profissionais, e que frequente estes estabelecimentos semanalmente, encontrando-se com professores, coordenadores e diretores escolares.

Como primeiras ações, tais professores deveriam levantar informações referentes à organização, estrutura e funcionamento das escolas que eram responsáveis; orientar as escolas quanto à sua organização de acordo com as diretrizes pedagógicas e organizacionais da RME/BH e avaliar o desempenho dos alunos dos três ciclos de formação com relação à leitura e à escrita, propondo identificação, diagnóstico e reforço escolar.

Para a continuação do trabalho realizado pela equipe do Programa de Monitoramento Pedagógico, foram atribuídas ações específicas para o monitoramento/acompanhamento pedagógico nas instituições escolares. Estas atribuições são anualmente apresentadas, e por vezes modificadas, nos cadernos de Orientações Gerais do Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental, publicados de forma interna pela GCPPF – Gerência de Coordenação de Política Pedagógica e de Formação.

Tais atribuições apresentam-se de forma bastante diversificada: verificar o quadro de escola³, garantindo a presença de professores qualificados para todas as disciplinas do núcleo comum (Ciências, Geografia, História, Língua Portuguesa e Matemática) e do núcleo diversificado (Artes, Educação Física, Inglês, Literatura), bem como professores para atuarem nos projetos de intervenção pedagógica de Língua Portuguesa e Matemática, recuperando a leitura, a escrita e os fundamentos matemáticos básicos para uma maior integração do aluno com dificuldades de aprendizagem nas aulas regulares; garantir a implantação e o uso das Proposições Curriculares na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, estabelecendo o currículo mínimo a ser desenvolvido nos nove anos do Ensino Fundamental; orientar a gestão escolar, principalmente com relação à parte pedagógica da escola, sugerindo temas a serem estudados pelos profissionais da instituição, verificando como é utilizado o recurso financeiro do PAP – Projeto de Ação Pedagógica, guiando o trabalho da coordenação pedagógica realizado com os docentes e os discentes, verificando o planejamento pedagógico de cada professor e discutindo sua melhor e mais ampla aplicabilidade; ajudar os profissionais escolares a se apropriarem pedagogicamente dos índices das avaliações externas e internas da escola e da rede municipal de educação – RME, através de análises pedagógicas aprofundadas no tocante às formas de avaliação interna considerada pelos professores e de análises dos índices das avaliações externas diagnósticas e/ou sistêmicas do município: AVALIA BH – Sistema de Avaliação da Educação Pública da Prefeitura de Belo Horizonte; do estado: SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação, compreendendo as avaliações do PROEB – Programa de Avaliação da

³ O quadro de escolas da SMED é um quadro organizacional que media quantidade de turmas com quantidade de professores, na medida de 1.5 professores por turma. Estabelece ainda as horas destinadas a cada professor e, no caso do 3º ciclo, as horas destinadas para o trabalho com cada disciplina. Dita as horas destinadas aos projetos de intervenção pedagógica, aos horários de planejamento dos professores (ACEPATE) e à quantidade de horas destinadas à coordenação pedagógica.

Rede Pública de Educação Básica e do PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização; do país: PROVA BRASIL / SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, tendo como calibragem para reflexão os índices obtidos pela regional na qual a escola está inserida, pela cidade, pelo estado e pelo país; formar professores, em serviço, para melhor atuação desse profissional em sala de aula, ajudando-o em seu planejamento pedagógico trimestral, em sua atuação e interferência com relação ao acesso à aprendizagem dos alunos com dificuldades e nas dificuldades didáticas e pedagógicas do dia a dia da sala de aula; orientar estudantes e comunidade escolar no tocante à importância da aprendizagem escolar, da frequência regular para a garantia eficaz dessa aprendizagem, de uma relação saudável e respeitosa com a escola e com os professores.

Verifica-se, então, que as atividades estipuladas para o trabalho de acompanhamento pedagógico são tão variadas quanto às atividades apresentadas dentro do estabelecimento escolar, afinal o objetivo principal dessa política é ampliar a qualidade de aprendizagem apresentada por cada estudante e, conseqüentemente, por cada escola acompanhada.

Entretanto, a política do monitoramento ainda necessita de ajustes da própria Secretaria. Em entrevista concedida pela Gerente de Educação Básica e Inclusão do Ensino Fundamental da SMED, esta colocou como desafios da política a flutuação da equipe de acompanhantes pedagógicos, a falta de preparo técnico do acompanhante do monitoramento e a falta de conscientização e responsabilização dos atores envolvidos na política discutida nesse trabalho:

O monitoramento dos processos de alfabetização e numeramento matemático nos anos iniciais se constitui desafio porque o acompanhante precisa de conhecimento técnico dessa área. Difícil encontrar na mesma pessoa com perfil do 1º e 2º ciclos (anos iniciais) e do 3º ciclo (anos finais). Devido às especificidades de características do perfil e do conhecimento técnico do profissional que precisaria ter para acompanhar os anos iniciais e os anos finais o perfil do acompanhante precisa ser diferente.. Outro desafio é a flutuação da equipe, o processo seletivo e a conscientização e instrumentalização das escolas sobre o monitoramento da aprendizagem sistemático. (Entrevista realizada com a Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED em fevereiro de 2013)

Outros desafios observados são as muitas frentes de trabalho da equipe, principalmente no tocante à variedade de disciplinas que necessitam do monitoramento pedagógico e a formação desse profissional acompanhante, que

precisa trabalhar com todo o contexto do Ensino Fundamental - professores alfabetizadores e professores especialistas, englobando atendimento ao profissional presente em todos os nove anos deste ensino.

Se o trabalho do monitoramento pedagógico funcionou como Projeto-piloto em 2007 e 2008, a partir de 2009 englobou todas as escolas da RME/BH, assumindo outra postura pedagógica, não focalizando apenas o ciclo de alfabetização e estendendo sua atenção aos demais ciclos do Ensino Fundamental. Ao longo dos três anos seguintes, a equipe do monitoramento trabalhou com os três ciclos de formação, destacando o desafio do trabalho com os alunos de baixo desempenho; com os alunos do 1.º ciclo (1.º, 2.º e 3.º anos), com foco na alfabetização (2009); com os alunos do 3.º ciclo, bem como os professores especialistas – professores de disciplinas específicas (2011).

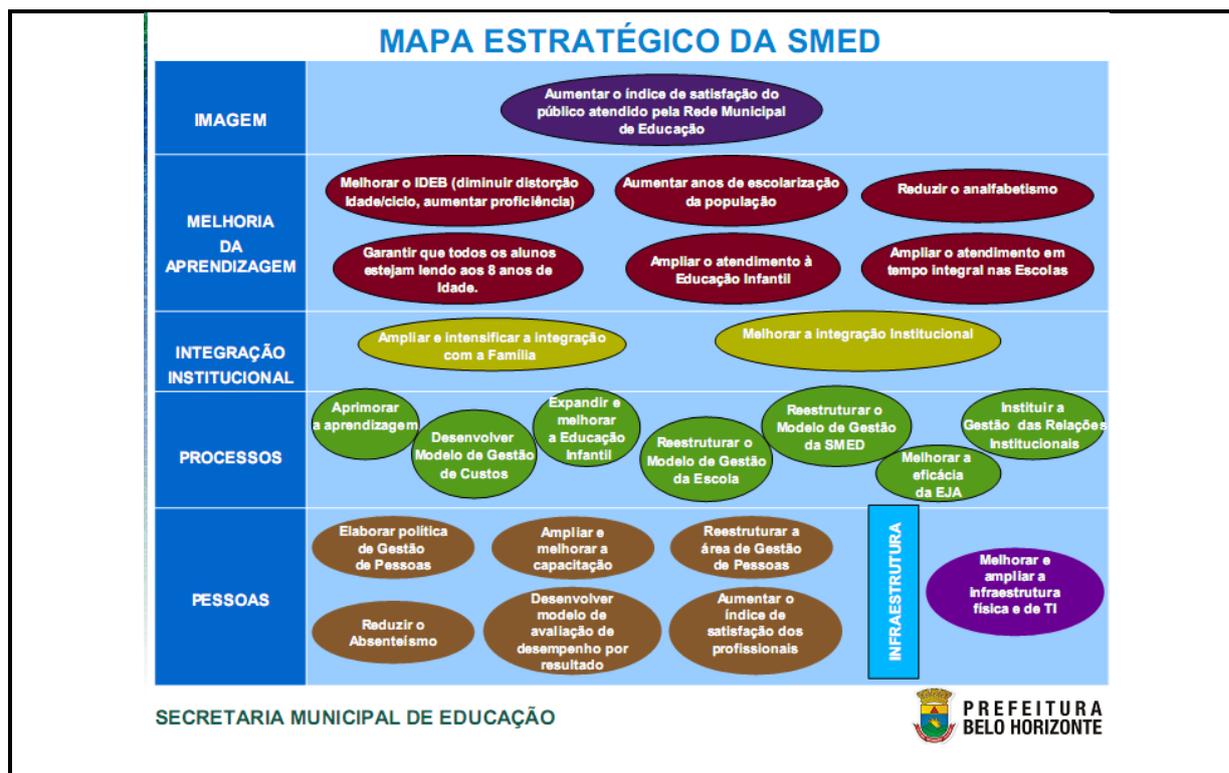
Porém, trabalhar com um leque tão grande e diversificado, trouxe dificuldades para a política, devido, sobretudo, à dispersão do foco do trabalho do suporte pedagógico; à formação acadêmica de alguns desses acompanhantes (professores generalistas formados em pedagogia), voltados para o ensino das séries iniciais do Ensino Fundamental, prejudicando o trabalho voltado para as séries finais deste mesmo ensino que acolhem as disciplinas específicas ou vice-versa, onde o professor especialista apresenta dificuldades no trabalho com os professores das séries iniciais; à formação continuada insuficiente comparada à demanda apresentada pela própria política educacional e pelas escolas monitoradas e à flutuação da equipe.

1.2.2 O redesenho da política de monitoramento pedagógico (2012)

A Política de Monitoramento Pedagógico, a partir de 2012, foi redesenhada pela Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação da SMED. Este novo formato foi exposto, em apresentação eletrônica exibida em janeiro de 2012 pela Secretaria Municipal de Educação para os novos Gestores das instituições escolares. Os gestores da secretaria apresentaram a cidade de Belo Horizonte como integrante da AICE (Associação Internacional de Cidades

educadoras) que, de acordo com o Ministério de Educação – MEC coloca a cidade dentro de um projeto que visa melhor qualidade de vida dos habitantes e que tem como um de seus princípios trabalhar a escola como espaço comunitário, valorizando o aprendizado vivencial e priorizando a formação de valores. Além disso, apresentaram o Plano Municipal “BH Metas e Resultados” - modelo de gestão estratégica da Prefeitura de Belo Horizonte que busca uma permanente avaliação dos resultados das políticas públicas dos programas e dos projetos em andamento da cidade, publicando o *Mapa Estratégico da SMED* (Quadro 4), o *Mapa Estratégico das Escolas Municipais* (Quadro 5), bem como o novo organograma do Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar (Quadro 6).

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA COM O MAPA ESTRATÉGICO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO



Fonte: GCPPF – Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação/SMED/2012

Neste mapa estratégico, a Secretaria define as metas a serem alcançadas por todos os atores da política educacional. Destacando no item Melhoria da aprendizagem, os subitens: melhorar o IDEB (diminuir distorção idade/ciclo, aumentar a proficiência), garantir que todos os alunos estejam lendo aos 8 anos de idade, aumentar anos de escolarização da população e reduzir o analfabetismo todos se referem ao trabalho do Monitoramento Pedagógico. Este mapa estratégico foi apresentando para os acompanhantes pedagógicos com o intuito de estabelecer quais as metas apontadas para o trabalho a ser desenvolvido ao longo dos próximos anos.

FIGURA 2 – ORGANOGRAMA COM O MAPA ESTRATÉGICO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DA RME/BH

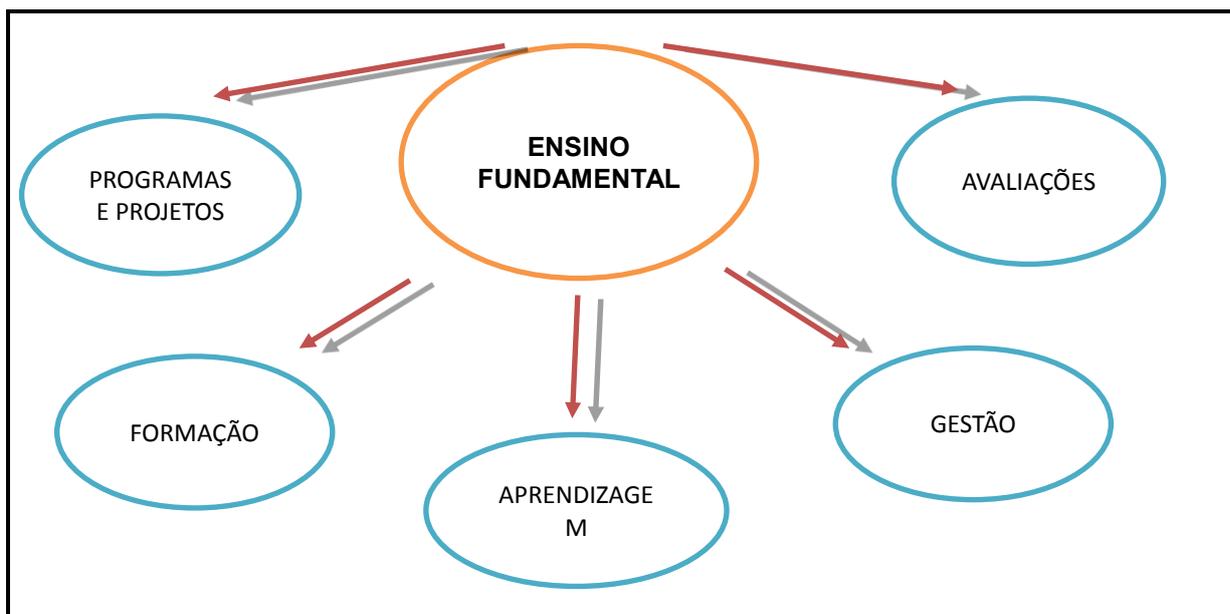


Fonte: GCPPF – Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação/SMED

Neste mapa estratégico referente às escolas municipais, apresentado no mesmo fórum de diretores, a SMED destaca pontos que, sem a presença do monitoramento pedagógico como auxiliar na implementação da política educacional, as instituições escolares teriam maior dificuldade em sua aplicabilidade. Ações como melhorar os indicadores educacionais; construir um novo regimento escolar; definir currículo, critérios e instrumentos de avaliação dos estudantes; reestruturar a gestão pedagógica e fortalecer as relações institucionais são melhores viabilizadas com a presença do Monitoramento Pedagógico.

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DO MONITORAMENTO DA APRENDIZAGEM E DA GESTÃO ESCOLAR

MONITORAMENTO DA APRENDIZAGEM E DA GESTÃO ESCOLAR



Fonte: GCPPF – Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação/SMED/2012

Através desse quadro de ações apresentado pela Gerência de Ensino Fundamental que, por consequência gerencia a equipe de monitoramento pedagógico, a secretaria define o papel do monitoramento pedagógico nas escolas: orientar, acompanhar, legitimar as avaliações externas e internas realizadas na escola; a gestão pedagógica; a aprendizagem qualitativa de todos os alunos e a formação continuada e em serviço dos professores e o incentivo à participação em programas e projetos institucionais por parte das escolas.

Neste novo desenho da política de monitoramento, a Secretaria ressignificou os princípios da metodologia, denominando-a como:

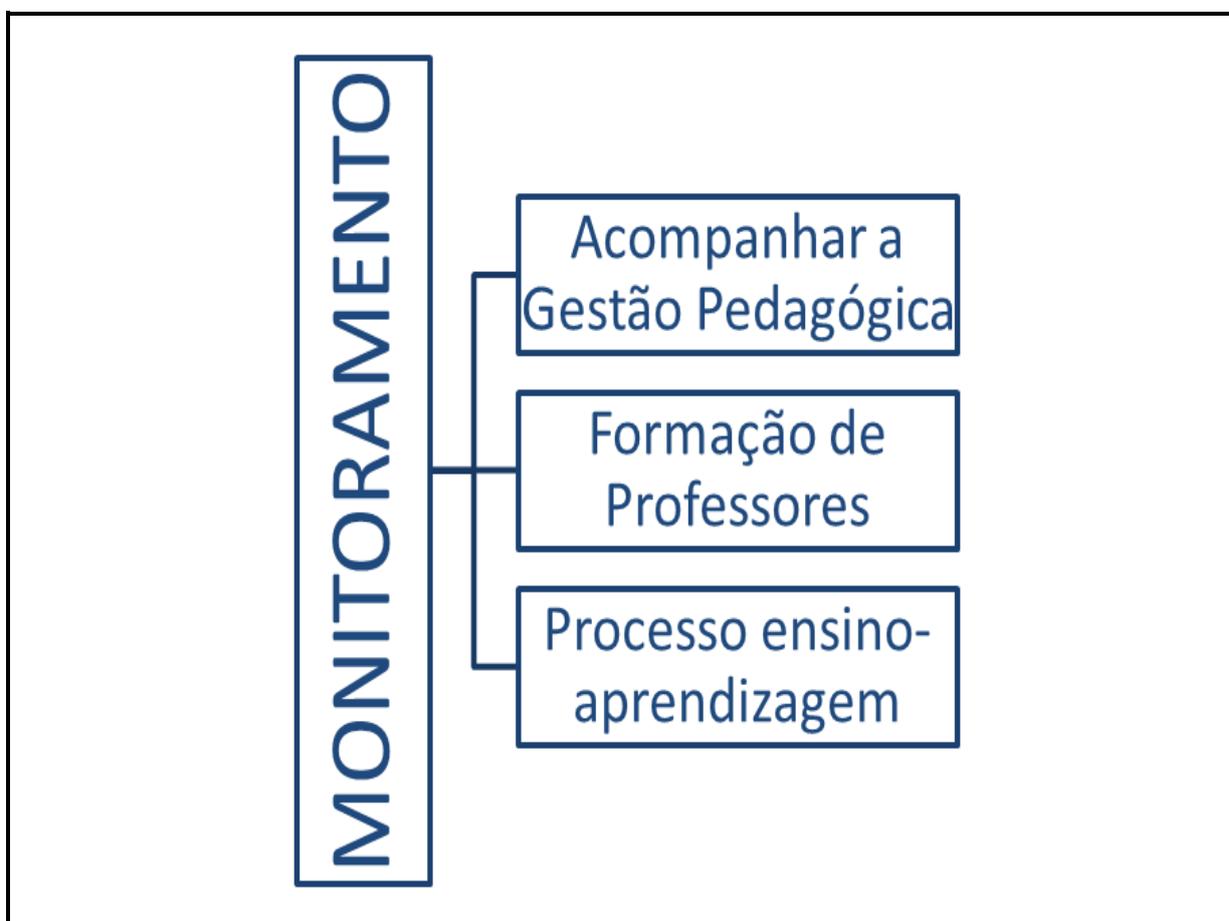
Um conjunto de ações direcionadas a todas as escolas do Ensino Fundamental, baseado na discussão metodológica do processo de ensino e aprendizagem, no desenvolvimento de ações para implementar as Proposições Curriculares e orientar a organização dos espaços e tempos escolares. (Apresentação eletrônica apresentada pela GCPPF – Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação/SMED/2012)

E com o objetivo de:

Melhorar a qualidade do ensino, tendo como eixo norteador uma educação integral, que valorize a diversidade, a pluralidade étnica, cultural e de gênero. (Apresentação eletrônica apresentada pela GCPPF – Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação/SMED/2012)

No referido evento ainda foi apresentado, com o intuito de esclarecer melhor o objetivo da política para o público de gestores escolares, o seguinte organograma contendo funções claras da política do monitoramento pedagógico:

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DAS FUNÇÕES DO MONITORAMENTO



Fonte: GCPPF – Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação/SMED/2012 – adaptado pela autora.

Além de esclarecer a política redesenhada, a SMED expôs para o grupo de diretores como o monitoramento iria acontecer ao longo do ano de 2012, tendo cada componente da equipe de monitoramento pedagógico regional, denominado acompanhante pedagógico uma rotina fixa de trabalho, sendo que todas as segundas-feiras o profissional estaria na SMED para formação e discussão da política junto à Gerência de Ensino Fundamental e Inclusão e a assessores contratados pela secretaria para suporte teórico de assuntos pedagógicos importantes referentes ao trabalho diário nas escolas; de terça-feira à quinta-feira, o especialista faria o monitoramento nas escolas (específicas para cada um, de acordo com decisão regionalizada) e nas sextas-feiras, o técnico teria agenda na

GERED (Gerência Regional de Educação) para reuniões com as gerências locais que visem direcionar e aparar possíveis arestas com relação ao trabalho desenvolvido nas escolas; unificar os planejamentos e estudar coletivamente.

Nesta mesma apresentação, a SMED estabeleceu as prioridades dessa equipe para o ano de 2012: acompanhamento, análise pedagógica e intervenção a partir das avaliações sistêmicas e avaliações internas das escolas, dando destaque ao plano de recuperação dos estudantes em defasagem; acompanhamento de implementação, prática e estudo constante das Proposições Curriculares da RME/BH, focando o Planejamento pedagógico e Formação Docente; acompanhamento da execução das Ações do Projeto 3º Ciclo – Sujeitos e Práticas: JOVEM (Jogos e Vivências Esportivas das Escolas Municipais), Jornada Literária, GINCAMAT (Gincana de Matemática) e Feira de Ciências, Cultura e Tecnologia.

Ainda como orientação, foi determinado e, posteriormente, referendado, através de e-mail encaminhado no dia 17/02/2012, a construção orientada, através de quadros, de um Plano de Ação pelo acompanhante pedagógico, denominado Plano de Trabalho do Monitoramento do Ensino e da Aprendizagem Escolar, com intenções, objetivos e metas com relação ao trabalho a ser realizado em cada escola acompanhada para aquele ano letivo e com a orientação de que o Plano de trabalho fosse assinado pelo corpo gestor da instituição (direção e coordenação pedagógica); pelo acompanhante pedagógico; pelo gerente pedagógico regional e pelo gerente da Gerência de Educação Básica e Inclusão. Percebe-se que o plano, em nenhum momento, deveria ser elaborado em conjunto, equipe de acompanhamento e escola, e sim apenas ser assinado pelo diretor, o que demonstra a falta de construção coletiva do plano e sua possível inapetência com relação à aplicabilidade das ações propostas.

1.2.3 Descrição do Plano de Trabalho do Monitoramento do Ensino e da Aprendizagem Escolar

O Plano de Ação é a mola mestra de todo o processo de acompanhamento pedagógico. E quando o plano de ação é construído com todos os atores que compõem o quadro de responsáveis pelas questões pedagógicas escolares, como acompanhantes, direção, coordenação e professores da escola, com foco na promoção da aprendizagem dos estudantes, a chance dos objetivos tornarem-se

mais claros e as metas mais próximas da realidade e mais fáceis de serem cumpridas é ampliada, proporcionando uma maior possibilidade de sucesso no trabalho proposto. A equipe que trabalha o monitoramento deveria iniciar o ano, em fevereiro, conhecendo a escola e trabalhando em seu plano de ação. A partir de março, as metas deveriam começar a ser colocadas, com avaliação do final do primeiro semestre de trabalho e no final do segundo semestre de trabalho. Quando o acompanhante já conhece os processos da escola, a construção do Plano de Ação torna-se mais fácil. É necessário conhecer todos os aspectos educacionais, políticos e materiais da escola acompanhada, bem como o plano de gestão da direção e da coordenação pedagógica.

Continuando a descrição do Plano de trabalho, a primeira página traz instruções para o acompanhante sobre o que deve ser relevado durante o processo de construção do plano: o Plano de Gestão da Direção da escola; o contexto socioeconômico no qual a escola está inserida; as prioridades e metas da secretaria para a educação pública municipal como: formações de professores, reuniões com os coordenadores pedagógicos e com os professores, monitoramento da aprendizagem dos estudantes (projeto de intervenção pedagógica e de correção de fluxo, acompanhamento dos estudantes retidos), clima e organização escolar e resultados das Avaliações Sistêmicas.

Nas páginas iniciais constrói-se um panorama geral da escola, sua organização (número de alunos, de professores e de salas de aula) e seus índices gerais (IDEB, AVALIA BH, SIMAVE e PROALFA), além do resumo do Plano Geral de Trabalho com seus desafios e propostas.

Das demais páginas, decorre-se o plano em si, onde o acompanhante aponta os desafios e estabelece metas e estratégias de trabalho com diretores, coordenadores e professores com relação a: avaliações externas e o trabalho com os resultados obtidos junto aos Coordenadores Pedagógicos e professores em cada ciclo de formação; avaliações internas, qualificando-as e discutindo os quantitativos de alunos com baixo desempenho junto com professores e coordenadores em cada ciclo de formação; estudos de recuperação, trabalhando com coordenadores pedagógicos e professores como ocorreram os processos de recuperação na escola, seu planejamento e resultados; planejamento curricular, trabalhando com coordenadores e professores todo o processo de registro, sistematização e monitoramento dos planejamentos docentes de cada professor; formação de

professores, trabalhando com coordenadores e professores a melhor forma de organização dos horários escolares, garantindo, assim, a possibilidade de participação dos professores nas formações oferecidas pela secretaria; clima escolar, auxiliando coordenadores e professores na implementação de um clima escolar favorável às relações interpessoais entre gestores, professores e estudantes; reuniões pedagógicas e conselho de classe, auxiliando coordenação e corpo docente em sua organização; projeto de intervenção pedagógica, assessorando coordenadores e professores na organização e monitoramento dos trabalhos desenvolvidos pelos professores do projeto, envolvendo organização, horário, número de alunos participantes, local de funcionamento, interlocução com os outros setores da escola e formação específica para o professor; relação étnico-racial e de gênero, trabalhando a questão na escola, considerando o currículo, o ambiente escolar, as relações e a formação de professores por ciclo; projeto de correção de fluxo – Entrelaçando, trabalhando com coordenadores e professores a organização e o monitoramento do projeto, como organização, horário, número de alunos participantes, local de funcionamento e formação de professores; projetos desenvolvidos pela escola, auxiliando professores e coordenadores em sua organização e monitoramento, envolvendo organização, horários, alunos participantes, interlocução entre as diferentes áreas do conhecimento e os resultados, por ciclo de formação; projeto específico para o 3º ciclo de formação oriundo da SMED, trabalhando com professores e coordenadores na organização e monitoramento das ações do projeto envolvendo organização, horários, alunos participantes, interlocução entre as diferentes áreas do conhecimento e os resultados obtidos; e outras propostas de melhorias que não encontram-se elencadas ao longo do Plano de Ação, por ciclo de formação.

Dentre todas essas prioridades de trabalho apresentadas para a equipe de acompanhantes pedagógicos no início de 2012, muitas são desafios e porque não dizer problemas que causam entraves no diálogo pedagógico: a falta de conexão entre o Caderno de Orientação do Acompanhamento e o Plano de Ação desenvolvido pelo acompanhante para cada escola monitorada, alijando a prática e a necessidade docente da teoria e da política; a falta de foco no 3.º ciclo do Ensino Fundamental, devido às suas especificidades e ao leque de áreas/disciplinas distintas; a formação docente e o planejamento pedagógico específico para cada área do E.F. e para os nove anos que compreendem tal ensino, incentivando cada

professor a participar dessa formação e fazer o planejamento trimestral. Todas essas ações pedagógicas compõem a relação dos desafios apontados para a atividade do monitoramento pedagógico.

1.3 O caderno de Orientações Gerais – Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental.

As ações da equipe do Monitoramento Pedagógico dentro e fora das instituições escolares são orientadas, desde 2009, a partir de um caderno, elaborado e renovado anualmente pela Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação - GCPPF, e que serve de norteador do trabalho dessa equipe. O caderno intitulado *Orientações Gerais – Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental* é um conjunto de elementos, alicerçados à política pedagógica do município, que orienta, instrui e auxilia o acompanhante pedagógico em seu trabalho semanal de acompanhamento às escolas.

Descreveremos, nesse trabalho, o caderno de Orientações Gerais – 2012. Sua composição é bem eclética, como é a própria função atual da equipe de monitoramento pedagógico. Apresenta-se em produção encadernada, com 62 (sessenta e duas) páginas, divididas em 3 (três) seções: apresentação da política, planilhas de acompanhamento e calendário pedagógico. Além dessas 3 seções, o caderno é aberto por carta assinada pela Secretária Municipal de Educação –Macaé Maria Evaristo, onde esta apresenta-se à equipe de acompanhamento pedagógico, lembrando a estes professores do título que a cidade de Belo Horizonte detém – *Cidade Educadora* - e, conseqüentemente, da importância de manter-se o compromisso de trabalho assumido quando da assinatura da Carta das Cidades Educadoras no tocante à pauta da Educação: a importância do compromisso de todos com uma educação de qualidade que promova aprendizagem; que seja ampla, acessível a todos e inovadora no sentido da inclusão; que combata a discriminação em toda a sua amplitude; que contribua para a paz mundial; que seja justa e que promova a equidade; que reconheça e acolha a bagagem cultural de todos; que promova a participação cidadã; que interceda pela formação da família, como primeiro núcleo agregador de valores; que ofereça educação ética, democrática, política e cidadã à população beneficiária dos serviços. Ao final da

exposição dos princípios, a secretária termina a carta, enfatizando a importância fundamental da participação do acompanhante pedagógico neste propósito político.

1.3.1 As seções do Caderno de Orientação

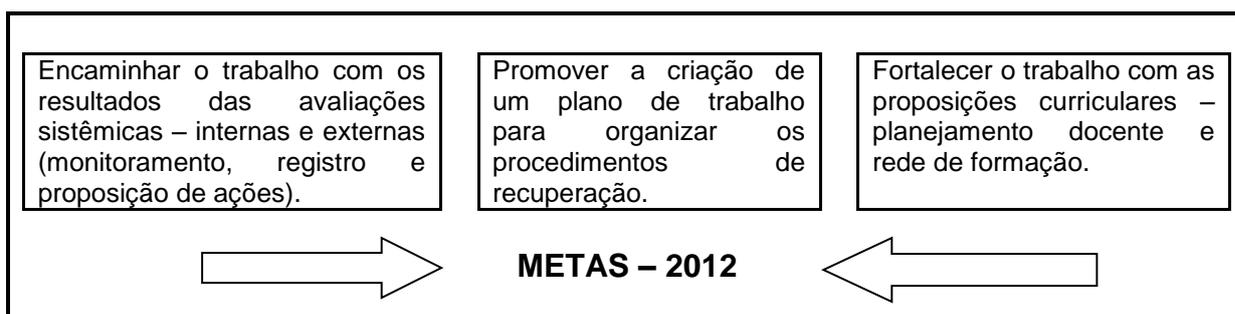
O caderno de orientação é composto por três seções. Inicialmente, o caderno é aberto pela apresentação da política educacional de monitoramento pedagógico e pela apresentação das metas de trabalho anuais. A apresentação inicial é assinada pelas duas gerências responsáveis pelo direcionamento dos trabalhos da equipe: GCPF e GEBAS. Nesta apresentação, as gerentes discutem a gestão escolar com foco da participação democrática e o papel do acompanhante pedagógico nesta questão, onde é apontado como:

articulador do planejamento, implementação, organização e avaliação do processo de ensinar e aprender, mediados pela necessidade da melhoria na qualidade da educação, considerando-se as especificidades da escola e a política educacional adotada pela SMED. (Caderno de Orientação – 2012)

Estas mesmas gerências dizem da importância do caderno como recurso de organização e auxílio ao trabalho da equipe, além de avaliarem o trabalho realizado em 2011 e apontarem as metas para 2012.

As metas para 2012⁴ são representadas através do diagrama abaixo:

FIGURA 5 – QUADRO DE METAS DO MONITORAMENTO PEDAGÓGICO/2012



Fonte: Caderno de Orientações Gerais – 2012 – adaptado pela autora

Além dessas metas, a apresentação coloca dois itens que merecem destaque no trabalho do monitoramento pedagógico e, conseqüentemente, no diálogo com a equipe gestora: o acompanhamento da frequência dos estudantes e o trabalho com a diversidade étnica e de gênero.

⁴ O recorte deste trabalho é o ano letivo de 2012, ano do início da pesquisa. Este recorte faz-se necessário devido às constantes mudanças de alguns fatores atrelados ao Monitoramento Pedagógico.

Finalizando a apresentação, as gerências pontuam o objetivo do caderno que é o de orientar o acompanhante pedagógico em seu trabalho e elencam todo o conteúdo da publicação: ações desenvolvidas pelo Programa; as planilhas de registro e monitoramento; as orientações básicas dos procedimentos a serem executados durante o trabalho e as metas trimestrais.

Após esta apresentação, é exposto o modelo de Gestão Estratégica adotado pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, denominado *BH Metas e Resultado*. Dentro desse modelo de gestão, a educação figura como uma das 12 áreas que precisam ser focadas para atingir-se a meta de garantia de uma vida com qualidade no século 21 para a população da cidade. A Educação, a partir desse modelo, tem como desafios: a ampliação do acesso de todos à educação básica; a melhora da qualidade de aprendizagem (formação de professores; políticas direcionadas à Educação Infantil, ao Ensino Fundamental e à Educação de Jovens e Adultos – EJA) e o desenvolvimento da capacidade gestora dos responsáveis pela administração pedagógico-administrativo-financeiro das instituições escolares.

Incluso na ação de melhoria da qualidade da educação em Belo Horizonte, apresenta-se os resultados obtidos pela cidade nas avaliações externas, detalhando os resultados do IDEB, do Avalia BH e do PROALFA; os índices de reprovação e de frequência, bem como o índice de distorção idade/série e a participação dos estudantes em programas de saúde – PSE (Programa Saúde na Escola), de reforço escolar – PIP (Programa de Intervenção Pedagógica) e de Dietas Especiais para estudantes com doenças crônicas que necessitam de alimentação especial. Apresenta, ainda, os índices de participação dos estudantes no Programa Escola Integrada e o programa de qualificação para os docentes. Após toda a dissertação desses índices, explicita o novo direcionamento dado através desse Plano de Gestão: a *Gestão por meio de resultados*. Para que esse plano ocorra, é necessário que o acompanhante pedagógico atualize, eletronicamente, dados sobre o PIP e apresente todas as planilhas solicitadas pela gerência (GECPPF/GEBAS).

Na sequência, o caderno apresenta o Mapa Estratégico da SMED⁵ tratando-o como, a partir de organização de objetivos e metas, introdutor principal de ações efetivas para a concretização do Projeto Sustentador.

⁵ Mapa estratégico apresentado no capítulo um desta dissertação, página 46.

Após a apresentação do Mapa Estratégico, inicia-se, de fato, o texto sobre o Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental. A primeira página trata sobre o que é o monitoramento e qual a sua função premente: melhorar a qualidade do ensino oferecido na cidade de Belo Horizonte, tendo como eixo norteador uma educação integral, que valorize a diversidade, a pluralidade étnica, cultural e de gênero.

A partir daí, discute-se um pouco os conceitos de capacidade/habilidade presentes nas Proposições Curriculares do município bem como os processos de aprendizagem oriundos desses conceitos. Ainda, no mesmo parágrafo analisado, trata-se da importância da formação dos professores e a orientação que deve ser dada a eles sobre organização e planejamento, citando Meirieu⁶ que considera o professor como um profissional da aprendizagem.

A apresentação da política de acompanhamento de escolas aparece na sequência. É colocada a importância do acompanhante nas escolas, seu papel perante a equipe gestora escolar, os estudantes e as famílias e este mesmo papel enquanto integrante das equipes da SMED e da GERED. Depois de referendado o papel do acompanhante, o texto cita Zabala (1998)⁷ e sua visão de aprendizagem, tentando fazer um paralelo entre o papel do acompanhante escolar e a necessidade que o aluno tem de aprender novas maneiras que o ajudem a aprender, explicitando para o acompanhante a necessidade de se analisar as práticas pedagógicas da escola para que intervenções mais significativas sejam realizadas, aperfeiçoando os processos de ensino-aprendizagem.

⁶ Centrar a escola no aprender não é esvaziar todas as outras funções que ela pode assumir, mas é definir o professor como um profissional da aprendizagem e ajuda-lo a construir, neste domínio, uma verdadeira identidade. (MEIRIEU, 1998, p.18) – (Caderno de Orientações Gerais – 2012 – Programa de monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental. p.15)

⁷ Na perspectiva construtivista, compreende-se que a aprendizagem é uma construção pessoal que cada sujeito realiza graças à ajuda que recebe de outras pessoas. Essa construção implica a contribuição por parte da pessoa que aprende, de seu interesse e disponibilidade, de seus conhecimentos prévios e de sua experiência. Em tudo isso, a pessoa especializada (o professor/educador) desempenha um papel fundamental ajudando “a detectar um conflito inicial entre o que já se conhece e o que se deve saber, que contribuiu para que o aluno se sinta capaz e com vontade de resolvê-lo, que propõe o novo conteúdo como um desafio interessante, cuja resolução terá alguma utilidade, que intervém de forma adequada nos processos e nas dificuldades que o aluno manifesta, apoiando-o e prevendo, ao mesmo tempo, a atuação autônoma do estudante”. Trata-se de um processo que não só contribui para que o aluno aprenda certos conteúdos, mas que também aprenda procedimentos que o ajudem a aprender. A repercussão dessa dinâmica não se limita ao que o estudante sabe; influi também no que sabe fazer (para aprender) e na imagem que tem de si mesmo. (ZABALA, 1998, p.63) – (Caderno de Orientações Gerais – 2012 – Programa de monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental. p.16)

Após o referencial teórico de Zabala e contribuições da equipe da GCPPF⁸, detalha-se o acompanhamento pedagógico, explicitando suas ações: conhecer a escola monitorada, seu entorno e especificidades; identificar as interferências no desempenho dos estudantes; colocar-se como mediador, problematizando as práticas escolares bem como a aprendizagem oferecida, incluindo ações de intervenção pedagógica; ser interlocutor entre SMED, escola, comunidade; interferir na gestão escolar (constituição de equipes, definição de proposta pedagógica, reorganização de tempos e espaços, ações para atender alunos com defasagem).

É definido como acontece o monitoramento, que é realizado pela equipe de acompanhantes pedagógicos que acompanham, *in loco*, escolas previamente definidas no início do ano letivo (2 ou 3 escolas de acordo com a demanda regional). Nesta parte do caderno, cita-se mais algumas funções do acompanhante: promover formação para professores, coletar dados para cumprimento das metas estabelecidas pela SMED, ajudar na organização dos projetos específicos e reunir com pais/alunos quando necessário. Sugere-se, também, um rol de documentos que são necessários para o bom andamento do monitoramento, dentre eles: as proposições curriculares do município, o ofício SMED 1813 (Organização do quadro de escolas), o ofício SMED 1757 (Orientações para o PIP), o Regimento Escolar, as Orientações Gerais das Avaliações Externas, o Estatuto da Criança e do Adolescente e o Documento regulador dos trabalhos de recuperação escolar, sugerindo-se que todos sejam colocados em uma pasta específica de documentação.

Estabelece-se, então, a rotina do acompanhante pedagógico, apresentando o quadro da organização semanal.

QUADRO 3 – ROTINA SEMANAL DA EQUIPE DE MONITORAMENTO PEDAGÓGICO

ROTINA SEMANAL DO MONITORAMENTO						
Dia/horário	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	Sábado
MANHÃ	SMED	MONITORAMENTO DAS ESCOLAS			GERED Planejamento e Estudo	

⁸ A Construção do Caderno de Orientações para a equipe de acompanhantes pedagógicos foi feita de forma coletiva sob o referencial de Zabala no tocante aos processos de ensino-aprendizagem e sob a prática da própria equipe da GCPPF.

TARDE	SMED		GERED Planejamento e Estudo	
-------	------	--	-----------------------------	--

Fonte: Caderno de Orientações Gerais – 2012. Adaptado

Dentro da rotina de trabalho da equipe de monitoramento pedagógico há momentos de estudo e de formação, inclusive de discussão da política pedagógica da secretaria, bem como horário de reuniões de equipe regional. Todas às segundas-feiras, as equipes das nove regionais da cidade (Gerência Pedagógica da Regional Barreiro, da Regional Centro-Sul, da Regional Leste, da Regional Nordeste, da Regional Noroeste, da Regional Norte, da Regional Oeste, da Regional Pampulha e da Regional Venda Nova) encontram-se na Secretaria de Educação para reuniões de formação e de discussão da política, coordenadas pela GCPPF/GEBAS; de terça à quinta-feira, acontecem as visitas às escolas monitoradas, com atendimento exclusivo ao Ensino Fundamental diurno; às sextas-feiras, as equipes encontram-se nas regionais para estudo, planejamento e reuniões locais, geralmente coordenadas pela Gerência Pedagógica Regional que, por sua vez, recebe orientação central.

Continuando a análise do Caderno de Orientações Gerais – 2012, após a descrição da rotina da equipe de monitoramento pedagógico, apresenta-se, na sequência, a relação pormenorizada de documentos que devem ser preenchidos e/ou produzidos pelo acompanhante com o objetivo de se construir um Portfólio da escola acompanhada. É dada a fonte de pesquisa para o acompanhante e a relação das informações que serão colhidas dessa fonte.

QUADRO 4 – RELAÇÃO DOCUMENTAL PARA O TRABALHO DO MONITORAMENTO PEDAGÓGICO

FONTE	DADOS
SGE – SISTEMA DE GESTÃO ESCOLAR	Quadro Geral da Escola (dados de quantidade de salas/estudantes; IDEB; Proficiência PROALFA e Avalia BH; nome da direção, telefone e endereço da escola).
	Professores por turma 1º e 2º ciclos (Referência e Apoio)
	Professores por disciplina do 3º ciclo.
	Quantitativo de alunos por turma e ciclo.
	Resultados Trimestrais (antes e após a recuperação)
	Dados de Conceitos D/E por trimestre e após recuperação.
	Quadro comparativo antes e após recuperação trimestral.
	Estudos Intensivos – 3º ciclo (relação por turma e conceito).
	Relação dos possíveis alunos participantes do Projeto Entrelaçando.
	Relação dos possíveis alunos participantes do Projeto Floração.
ESCOLA	Comparativo de retenções/reprovações 2011/2012
	Dados do PIP – Projeto de Intervenção Pedagógica
	Quantitativo de Planejamento Trimestral realizado pelos professores.
	Registro de visita do Acompanhamento pedagógico semanal.
	PAP – Plano de Ação Pedagógica
	Calendário Escolar
GAPED	Organização dos tempos e espaços escolares (horário)
	Informativo dos índices das avaliações externas
PORTAL MEC	Histórico/Panorama de Proficiências, por escola, das avaliações sistêmicas.
	Prova Brasil
	Provinha Brasil
PORTAL SIMAVE	PDE
	PROALFA
PORTAL AVALIA BH	PROEB
	Avalia BH (proficiência individual, por escola; orientações; matriz de referência)

Fonte: Caderno de Orientações Gerais – 2012 – adaptado pela autora

Além desse quadro com a relação de toda a documentação pertinente à tarefa do acompanhamento pedagógico, é colocado um lembrete do cumprimento de datas para o lançamento de dados mensais sobre o PIP – Projeto de Intervenção Pedagógica, no endereço eletrônico monitorapip.appspot.com, onde o acompanhante deve, mensalmente, renovar as informações como: nome dos professores, quantidade de turmas e estudantes atendidos, número de horas de atendimento.

Após o rol de documentos, é apresentado ao acompanhante pedagógico, um cronograma trimestral de ações que devem ser realizadas em períodos/datas específicos dentro daquele tempo pré-estabelecido. No primeiro trimestre, o acompanhante deve: realizar formações com os professores do 1.º ciclo; avaliar os professores do PIP, juntamente com a direção da escola; fazer o levantamento dos

alunos em distorção idade/ciclo; verificar o quadro da escola e os horários dos estudantes; organizar o PIP de Língua Portuguesa e Matemática (alunos participantes, espaço, perfil do professor); localizar os estudantes retidos do ano anterior; localizar os estudantes do 3.º ciclo que finalizaram o ano anterior com conceitos D/E para participação dos Estudos Intensivos, acompanhando todo o processo (horário, professor orientador, proficiência final); acompanhar a aplicação da avaliação diagnóstica do 1.º ciclo; analisar com a equipe gestora e com os professores os resultados das avaliações externas e internas; localizar os estudantes que, ao final do trimestre, obtiveram conceitos D/E para trabalho de recuperação; acompanhar o processo de recuperação e dar atenção especial aos alunos que não conseguiram recuperar-se; divulgar as ações do Projeto 3º ciclo; construir um Plano de Trabalho Individual e específico para cada escola acompanhada.

No 2.º trimestre, o acompanhante deve: ministrar formação para professores com relação às Proposições Curriculares (para os 3 ciclos de formação); continuar o trabalho com o resultado das avaliações externas e internas da escola; fazer o levantamento dos alunos de baixo desempenho (conceitos D/E) e discutir com os profissionais da escola a melhor forma de recuperação para estes estudantes; orientar quanto ao preenchimento da documentação do PIP; analisar os resultados dos estudantes que participaram dos Estudos Intensivos (3.º ciclo); acompanhar e incentivar a participação das escolas nas ações do Projeto 3.º ciclo.

No 3.º trimestre, deve-se: acompanhar a aplicação, o registro, bem como a análise dos resultados da avaliação diagnóstica ao final do 1.º ano do E.F.; acompanhar as ações para a realização da Provinha Brasil, bem como as reflexões advindas dessa aplicação; continuar a formação dos professores com relação às Proposições Curriculares; fazer o levantamento dos alunos de baixo desempenho (conceitos D/E) e discutir a melhor forma de recuperação, acompanhando todo o processo até a sua finalização; fazer levantamento dos alunos retidos ao final de cada ciclo, por competência ou frequência, inclusive localizando aqueles alunos reincidentes; orientar quanto ao preenchimento da documentação do PIP e analisar, com a gestão escolar e os professores interventores, o resultado do projeto durante aquele ano.

Dando prosseguimento à descrição do caderno de Orientações Gerais – 2012, após a definição das metas trimestrais, é colocada uma agenda com a

Previsão de eventos, reuniões e formações para a equipe organizar-se. Faz-se necessária a participação da equipe nesses eventos, além do acompanhamento escolar de rotina.

É apresentado, ainda, um passo-a-passo para o acesso eletrônico de várias ferramentas disponíveis para o acompanhante, entre elas: a EAD – educação à distância⁹, o SGE – Sistema de Gestão Escolar¹⁰, o portal do Avalia BH¹¹ e o blog do MonitoraPIP¹².

O caderno de orientações, além da parte teórica e instrucional, apresenta, como anexo, as planilhas referentes ao acompanhamento e, conseqüentemente, ao cumprimento das metas anuais e trimestrais pré-estabelecidas. As planilhas apresentadas referem-se a:

QUADRO 5 – RELAÇÃO DE PLANILHAS E SUAS REFERÊNCIAS

PLANILHA	REFERÊNCIA
----------	------------

⁹ EAD – portal de educação à distância de uso exclusivo da secretaria, ancorado na INTRANET da SMED.

¹⁰ SGE – Sistema de Gestão Escolar de uso exclusivo dos profissionais da secretaria, ancorado na INTRANET da SMED.

¹¹ AVALIA BH – portal destinado aos profissionais da educação, pais e alunos com informações sobre a avaliação externa da PBH, sua aplicabilidade e conseqüências pedagógicas.

¹² MONITORA PIP – blog gerenciado pela GEBAS – Gerência de Educação Básica e Inclusão e alimentado pelos acompanhantes pedagógicos com informações sobre o Projeto de Intervenção Pedagógica.

Planilha 01	Dados gerais da escola – endereço, telefone, nome do diretor, nº do INEP, ISE, quantidade de alunos por turma e ciclo, projetos oferecidos, índice do IDEB.
Planilha 02	Dados da equipe de coordenação (nome, matrícula, formação, telefone, e-mail, situação funcional).
Planilha 03	Organização do trabalho da coordenação (professores da equipe, turmas e ciclo coordenado).
Planilha 04	Lista com porcentagem do total de alunos com baixo desempenho (conceitos D/E) por disciplina e por ciclo, antes da recuperação.
Planilha 05	Lista com porcentagem do total de alunos com baixo desempenho (conceitos D/E) por disciplina e por ciclo, após a recuperação.
Planilha 06	Quadro comparativo, das 2/3 escolas monitoradas, com relação aos alunos com baixo desempenho trimestral, antes da recuperação.
Planilha 07	Quadro comparativo, das 2/3 escolas monitoradas, com relação aos alunos com baixo desempenho trimestral, após a recuperação.
Planilha 08	Planilha com porcentagem, das 2/3 escolas monitoradas, com relação aos alunos com baixo desempenho trimestral após a recuperação.
Planilha 09	Quadro comparativo trimestral, único por escola, com a porcentagem total de alunos antes e após a recuperação.
Planilha 010	Quadro comparativo de retenções (números absolutos) entre o ano letivo anterior e o atual.
Planilha 011	Planilha com a relação dos estudantes em Estudos Intensivos
Planilha 012	Planilha com a relação dos estudantes em distorção idade/ciclo para possível participação no Projeto de correção de fluxo – Entrelaçando.
Planilha 013	Planilha com a relação dos estudantes em distorção idade/ciclo para possível participação no Projeto de correção de fluxo – Floração.
Planilha 014	Planilha com os dados referentes ao PIP- nome do professor, formação, situação funcional, turno de trabalho, nº de alunos atendidos, quantidade de módulos por grupo de atendimento; duração de cada módulo e frequência dos estudantes.
Planilha 015	Planilha de monitoramento, por número absoluto, da quantidade de professores que fizeram o planejamento trimestral, por disciplina e por turma.

Finalmente, o caderno termina com uma agenda/calendário disponível para o acompanhante fazer as anotações que achar pertinente, com relação a possíveis eventos escolares e aos demais eventos regionais e centrais.

1.4 A política de monitoramento e o Avalia BH

Em 2006, quando da construção do Manual do Informativo de Contexto e Desempenho para as Escolas Municipais de Belo Horizonte, já era colocado pelos seus desenvolvedores - entre eles Nigel Brooke¹³, que figurou como consultor da Secretaria no período - que para que o Monitoramento da Inclusão fosse eficiente, seria necessário, entre outras ações, instituir nas escolas municipais a cultura do uso regular das avaliações externas bem como a reflexão pedagógica dos resultados dessas avaliações nas escolas, focando os processos de

¹³ Nigel Brooke foi consultor da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, no ano de 2006, através de serviços prestados pelo Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais – GAME, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais à secretaria.

acompanhamento das inovações pedagógicas incentivadas pela política de autonomia das escolas.

Ainda nesse manual, é colocada pelos autores a necessidade da criação de um Informativo Anual de Contexto e Desempenho para as Escolas Municipais de BH que abrangesse dados importantes de análise escolar, inclusive um aplicativo que analisasse a proficiência dos estudantes mediante os resultados das avaliações externas. Este informativo teria o propósito de oferecer para as escolas e para os gestores um método de análise sucinto e preciso da situação de aprendizagem dos estudantes, fornecendo dados para discussões e formulações de planejamentos pedagógicos individuais e coletivos.

O texto ainda discorre sobre a importância da criação de uma cultura de avaliação sólida nas escolas municipais, como oportunidade de reflexão pedagógica entre os profissionais envolvidos no processo educacional e as relações advindas dessa cultura, como a análise reflexiva do contexto sociocultural dos alunos, as práticas e projetos pedagógicos da escola, a organização dos tempos e espaços escolares e a participação da comunidade escolar no processo de aprendizagem, enfatizando a importância de essa ação geral ser contínua e permanente. Portanto, desde 2006, verifica-se a relação entre o monitoramento pedagógico e as avaliações externas.

O Avalia BH é um sistema de avaliação externa projetado e, conseqüentemente, implementado nas escolas municipais de Belo Horizonte, a partir de 2008, que avalia todos os alunos do Ensino Fundamental municipal, do 3.º ao 9.º ano, horizontalmente, acompanhando-os em seu processo de aprendizagem, bem como verticalmente, aferindo a proficiência de turmas específicas, da escola, da regional e do município. Estabelece uma relação entre a proficiência dos estudantes e o nível socioeconômico dos mesmos para uma reflexão mais contundente sobre o ensino oferecido pelo equipamento público bem como a aquisição dos saberes por parte dos alunos.

Este sistema foi projetado, inicialmente, através de parceria com a Fundação Getúlio Vargas – FGV, entre 2007 e 2008, sendo que as primeiras avaliações sistêmicas foram aplicadas no ano de 2008. A partir de 2009, foi estabelecida parceria com o CAED – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora, em que este assumiu toda a grade de

aplicabilidade das avaliações, bem como a organização das matrizes de referência e a criação de um banco de itens.

Este sistema avaliativo considera de essencial importância a ação de monitoramento da educação a partir de fontes pertinentes de análise. No portal do Avalia BH, disponível na internet, encontra-se o significado do monitoramento para os gestores do sistema. Para eles, o monitoramento é uma atividade institucional permanente, que emprega uma gama de informações e fontes informativas, entre elas fontes seguras sobre o desempenho dos alunos. Representa, perante os cidadãos, “respostas às obrigações e demandas assumidas” pelo governo municipal, dentre elas:

- (...) necessidade de conhecer as qualidades e resultados da política educacional que busca efetivar o direito à educação, mediante práticas de inclusão social e melhoria da qualidade da educação;
- (...) necessidade de uma avaliação das instituições escolares, do ponto de vista dos direitos e da qualidade de ensino;
- (...) necessidade da gestão de instituir práticas sistemáticas de avaliação dos resultados das escolas.(Fonte: www.avaliabh.caedufff.net – acesso em 13/08/2013)

Ainda com relação ao Projeto Agenda 2005/2006, em apresentação realizada na SMED, foi discutido a importância da avaliação sistêmica no sentido de determinar o êxito ou o fracasso de um sistema educacional. Foi debatido, ainda, como uma avaliação pode ajudar o professor a escolher e aplicar o melhor método de aprendizagem para um determinado estudante, uma determinada turma ou à escola como um todo e o que é preciso fazer para apropriar-se de forma qualitativa dos resultados buscando uma melhor e mais adequada orientação de políticas públicas educacionais.

É nessa sinergia que deveria se instalar a função do acompanhante pedagógico. A de trazer à reflexão dentro do ambiente escolar, através de um olhar externo, em que situação a escola ou o aluno encontra-se relativo à aprendizagem escolar e que tipo de ações devem ser efetivadas, sejam elas internas (dentro da escola) ou externas (no âmbito institucional – regionais ou secretaria).

Completando, a apresentação feita em 2006 estabelece como deve ser a apropriação desses resultados:

- apresentação dos resultados para facilitar a compreensão e a apropriação desses resultados pelos diferentes públicos (gestores, profissionais da escola e comunidade escolar) – publicações do projeto Agenda 2005/2006 (história da escola, informativo, contribuições do GAME);
- discussão sobre a importância da avaliação educacional no mundo contemporâneo, avaliando a complexidade e a riqueza dos seus resultados e entendendo o poder da escola de mudar a trajetória do aluno – problematizar a história da escola a partir dos resultados da Prova Brasil, visando a construção de propostas/encaminhamentos que possam garantir a aprendizagem do aluno.
- não podemos pensar em uma educação séria e de qualidade sem um sistema de avaliação que monitore o que está acontecendo e o realmente com diagnósticos e sugestões de como e por onde melhorar – Esta análise deve orientar políticas públicas educacionais para a RME-BH”. (SMED, (Fonte: Manual do Informativo de Contexto e Desempenho para as Escolas Municipais de Belo Horizonte)

Estes argumentos presentes no Manual reforçam o que é considerado, até hoje, como item norteador do trabalho da equipe de monitoramento: o uso de indicadores confiáveis para reflexões aprofundadas sobre a qualidade de serviço/aprendizagem oferecida aos usuários/estudantes da RME/BH e possíveis mudanças na condução do trabalho pedagógico exercido pelos profissionais nas escolas públicas municipais.

E para que estas mudanças ocorram de forma apropriada, precisa-se estabelecer uma direção teórica bem fundamentada e uma direção político-pedagógica mais afinada com a necessidade das instituições escolares. No próximo capítulo, será colocado para reflexão, o pensamento de dois teóricos sobre a questão do monitoramento pedagógico bem como a visão dos profissionais da rede, entre acompanhantes, diretores, coordenadores e professores sobre a política do monitoramento pedagógico estabelecida pela SMED.

2 O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO DA RME/BH: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

O segundo capítulo deste Plano de Ação Educacional, de formato analítico, irá discorrer sobre o que é monitoramento, qual sua importância no campo educacional, qual é a função do monitoramento pedagógico e sua importância no campo da gestão educacional, focando o papel desse acompanhamento nas apropriações, discussões e reflexões pedagógicas das avaliações sistêmicas (Avalia BH) por parte das instituições escolares.

Como literatura de referencial teórico para este estudo, foram utilizados estudos do professor Graig E. Richards¹⁴ e da professora doutora Heloísa Lück¹⁵.

Além do enfoque teórico, neste capítulo, serão apresentadas entrevistas feitas com acompanhantes pedagógicos, diretores escolares, coordenadores pedagógicos e professores sobre o tema, como forma de verificar qual a visão dos principais atores do programa de monitoramento pedagógico sobre o próprio programa. A partir das hipóteses levantadas através destas entrevistas, verificar-se-á o conhecimento da comunidade docente da rede municipal sobre o que é e como se aplica o monitoramento pedagógico e quais processos devem ser executados para melhorar o conhecimento de todos sobre o programa, ampliando, dessa forma, o uso correto dessa política educacional.

2.1 – Teoria e práticas do monitoramento pedagógico

Qualquer programa educacional, para ser bem sucedido, precisa ser cercado por ações institucionais que legitimem a política educacional ora exercitada por ele. O foco de qualquer política educacional é a qualidade e a excelência dos processos de aprendizagem oferecidos à população. Entretanto, como o órgão central gerador da política, no caso as secretarias de ensino, consegue acompanhar a implementação de programas e projetos? Quais seriam as ações principais desenvolvidas por estas instituições governamentais para garantir a eficácia de execução e resultado desses mesmos programas?

¹⁴ Graig E. Richards, pesquisador do Centro de Pesquisa política na Educação da Universidade Estadual de Nova Jérsei – Universidade de Rutgers

¹⁵ Heloísa Lück, doutora em Educação pela Columbia University in the City of New York, ex-docente da Universidade Federal do Paraná e atualmente diretora educacional no CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado, em Curitiba.

Como início de reflexão, vale a análise sobre as palavras Acompanhar e Monitorar. Segundo o dicionário eletrônico Aurélio, **acompanhar** e **monitorar** possuem as seguintes significações:

Significado de Acompanhar

v.t. Ir junto com, seguir, reconduzir: acompanhar uma visita até a porta. / Fazer companhia: acompanhar os amigos. / Seguir a parte cantante de uma música: acompanhar o cantor ao piano. / Observar a marcha, a evolução, o desenvolvimento de. / Ser da mesma opinião que. / Participar dos mesmos sentimentos de alguém.

Significado de Monitorar

v.t. Acompanhar, para consideração (informações fornecidas por instrumentos técnicos); monitorizar. / Dirigir ou submeter a controle através de monitor(es); monitorizar.

Selecionado, do verbete da palavra **acompanhar**, a significação de observar a marcha, a evolução e o desenvolvimento e do verbete **monitorar**, a significação de acompanhar, para consideração (informações fornecidas por instrumentos técnicos); dirigir ou submeter a controle através de monitor(es), percebe-se uma diferença entre o significado das duas palavras. Enquanto acompanhar remete-nos ao sentido de examinar, analisar, investigar e pesquisar, a palavra monitorar assume um caráter, além da averiguação oriunda do sentido de acompanhar, de avaliação, opinião e reflexão.

Trazendo o pensamento para o campo da educação, podemos traduzir a palavra monitorar como ações de pesquisa, análise, avaliação e intervenção pedagógica, buscando possíveis soluções para os problemas educacionais identificados através do acompanhamento pedagógico sistemático.

Alguns autores abordam o tema Monitoramento Pedagógico em seus estudos, ora como temática central, quando se trata de indicadores e monitoramentos advindos deles, ora como tema secundário quando se refere ao trabalho com a eficácia e eficiência escolar.

Esta dissertação traz a análise sobre monitoramento de dois autores: Craig E. Richards¹⁶ e Heloísa Lück¹⁷ em associação ao trabalho do Programa de Monitoramento e Gestão Escolar da SMED. De Craig E. Richards, foi utilizado o

¹⁶ Craig E. Richards, pesquisador do Centro de Pesquisa política na Educação da Universidade Estadual de Nova Jérsei – Universidade de Rutgers.

¹⁷ Heloísa Luck é doutora em Educação - Columbia University (1979). Atuou em várias universidades do Paraná – Positivo, UFPR e PUC. Atualmente, é diretora educacional do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (CEDHAP) (lattes.cnpq.br/718609173690293).

artigo intitulado “Os Indicadores e os três tipos de monitoramento: implicações para o projeto” (The indicators and the three monitoring systems: implications for design) publicado em 1988, na revista Phi Delta Kappan e de Heloísa Luck, foi analisado o terceiro capítulo do livro “Dimensões da Gestão escolar e suas competências – Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais”.

Entretanto, antes da análise do aporte teórico, faz-se necessário o esclarecimento sobre como foi feita a pesquisa entre os profissionais da SMED sobre o Programa de Monitoramento e Gestão Escolar da Secretaria Municipal de Educação e sobre o perfil do profissional que atua, exclusivamente, na equipe de acompanhantes pedagógicos do Programa analisado.

2.1.2 Perspectiva dos profissionais da Secretaria Municipal de Educação/SMED sobre o monitoramento pedagógico da RME/BH e o perfil da equipe de acompanhantes pedagógicos do Programa de Monitoramento.

O Programa de Monitoramento Pedagógico da Secretaria Municipal de Educação é composto por uma equipe de professores responsáveis pelo acompanhamento das instituições escolares, orientados pela Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação – GCPF com o auxílio pedagógico das Gerências Pedagógicas Regionais. Este profissional, denominado acompanhante pedagógico, trabalha diretamente com a direção e a coordenação das unidades escolares, juntamente com os professores que atuam diretamente no processo de aprendizagem, sejam os professores das turmas regulares, sejam professores do Projeto de Intervenção Pedagógica – PIP.

Para saber como estes atores veem o Programa de Monitoramento, foram feitas dois tipos de investigação: entrevista e aplicação de questionário. As entrevistas foram feitas com um pequeno grupo amostral de diretores, coordenadores e professores de 3 (três) escolas da RME. Já os questionários foram aplicados, via google docs, para todos os acompanhantes pedagógicos. Algumas perguntas foram geradas durante o processo para ter uma visão mais ampla do programa sob o olhar dos participantes: qual a visão dos profissionais da secretaria (gestores e professores) com relação ao processo de monitoramento pedagógico? Como o acompanhante pedagógico percebe a sua função? Como este próprio acompanhante é visto pelo corpo de gestores e professores das escolas? Como o programa pode dialogar melhor com as necessidades da escola?

Algumas hipóteses, também, foram levantadas, tendo como base o próprio histórico do Programa de Monitoramento: o acompanhante pedagógico convive, apesar do programa já existir há mais de 5 anos, com a dúvida sobre sua função dentro e fora da instituição escolar, sobre a real função do monitoramento pedagógico e sobre sua possível interferência no processo de aprendizagem dos estudantes monitorados; falta comunicação entre secretaria e escola, com o objetivo de esclarecer o processo do monitoramento pedagógico e a função da equipe de monitoramento com o intuito de explicitar sobre seus objetivos, metas e ações, bem como valorizar o trabalho deste profissional; os professores veem o programa como uma forma de fiscalização e não como forma de intervenção pedagógica.

Para comprovar ou não tais hipóteses, foram feitas três perguntas para todos os atores listados: 1. O que você entende por Monitoramento Pedagógico?; 2. Como você vê o trabalho da equipe de monitoramento dentro das escolas?; 3. Na sua opinião, como o trabalho da equipe de monitoramento pedagógico poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo a aprendizagem dos alunos?

Estas perguntas têm como objetivo verificar qual o grau de conhecimento que professores da equipe de acompanhamento pedagógico, atuantes na gestão da instituição escolar e os em sala de aula tem do que seja monitoramento pedagógico. A forma como trabalha a equipe de acompanhamento pedagógico é vista por ela mesma e pelos outros profissionais e de como o Programa de Monitoramento poderia inteirar-se melhor com as necessidades das escolas. Supõe-se que o desconhecimento tanto por parte dos integrantes da equipe da secretaria quanto por parte das escolas faz com que o Programa não tenha resultados mais eficazes no tocante à aprendizagem dos alunos.

A primeira pergunta, o que você entende por monitoramento pedagógico, tem a finalidade de pesquisar entre os próprios acompanhantes e as pessoas que trabalham diretamente na escola qual o conhecimento que todos tem sobre monitoramento, seus processos, suas ações, suas demandas e suas consequências. Subtende-se que muitos equívocos com relação ao próprio programa poderiam ser evitados se os profissionais soubessem o que é e para que serve o ato de monitorar.

A segunda pergunta, como você vê o trabalho da equipe de monitoramento dentro da escola, tem o objetivo de investigar a percepção que todos os profissionais têm do Programa de monitoramento pedagógico da secretaria.

A terceira pergunta, como o trabalho da equipe de monitoramento pedagógico poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo a aprendizagem dos alunos, visa estabelecer um diálogo entre os profissionais recolhendo ideias que mais se aproximam da realidade de cada um deles para a realização de uma proposta de intervenção mais assertiva com relação ao programa, sendo essa estabelecida no terceiro capítulo desta dissertação.

A pesquisa foi estruturada da seguinte forma: (i) os acompanhantes pedagógicos foram inquiridos através de questionário via ferramenta *Google docs*, por serem um número menor de profissionais; (ii) os diretores, coordenadores e professores tiveram sua contribuição na pesquisa através de representação de uma pequena amostra através de entrevista *in loco*, ou seja, na própria escola. A escolha da amostra de escolas foi aleatória, obedecendo apenas o critério disponibilidade para responder a pesquisa.

A equipe de monitoramento pedagógico da secretaria foi ouvida através de questionário realizado em fevereiro de 2014 e encaminhado para todos os profissionais atuantes do Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão da SMED. O questionário foi encaminhado por e-mail a todos os acompanhantes, perfazendo um total de 61 questionários encaminhados e foi respondido por 51% deles, ou seja, 31 respostas.

Foi perguntado, ainda, sobre o tempo de participação do profissional na equipe de acompanhamento pedagógico; sua formação acadêmica; qual seu entendimento sobre monitoramento pedagógico; qual sua visão sobre o trabalho da equipe de monitoramento dentro das escolas e como o trabalho da equipe de monitoramento pedagógico poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo a aprendizagem dos alunos.

Através das respostas dadas, pode-se construir um perfil da equipe de acompanhantes pedagógicos da secretaria. Com base nas 31 (trinta e uma) respostas, constata-se que menos da metade dos professores que compõem a equipe estão atuando com acompanhantes pedagógicos a mais de 4 (quatro) anos, perfazendo um total de 41,9% dos profissionais. Mais da metade deles estão na equipe a menos de 3 (três) anos, perfazendo um total de 58,1% de profissionais

dentro deste perfil na equipe sendo que destes 58,1% a maioria, 9 professores, está na função de 2 a 1 ano, perfazendo um total de 29%. Este dado comprova o que foi dito pela Gerente de Educação Básica e Inclusão da SMED sobre a flutuação da equipe como um obstáculo ao bom funcionamento do programa.

A formação acadêmica da equipe também foi delineada pelo questionário. Ainda baseado nas 31 respostas dadas pelos acompanhantes pedagógicos, verifica-se que a maioria dos profissionais que compõem esta equipe, 67,7% do total de questionários, é de pedagogos (as), professores concursados para atuarem nos 1.º e 2.º ciclos de formação – do 1.º ou 6.º ano do Ensino Fundamental – denominados professores generalistas. Um profissional, perfazendo uma porcentagem de 3,2%, é formado no curso de Magistério ministrado no antigo 2º grau de formação profissionalizante e tem como graduação o curso de bibliotecário, o que o autoriza a trabalhar com estudantes do 1.º ao 6.º ano do Ensino Fundamental. O restante da equipe, ou seja, 29,1%, constitui-se de professores habilitados para trabalhar em áreas de conhecimento específicas, ministrando aulas para o 3º ciclo de formação que compreende os 7.º, 8.º e 9.º anos do Ensino Fundamental. Destes, dois profissionais têm formação acadêmica em Matemática, totalizando 6,5% dos professores acompanhantes; seis profissionais são formados em História, somando 19,4% e um profissional é formado em Língua Portuguesa, perfazendo uma porcentagem de 3,2%.

Para inquirir a equipe de profissionais ligados diretamente às escolas – diretores, coordenadores e professores, sobre o Programa de Monitoramento Pedagógico foi escolhida uma pequena amostra deste corpo docente devido à quantidade de profissionais existentes na RME/BH. A amostra foi composta de profissionais de 3 escolas diferentes. As entrevistas foram gravadas entre os meses de agosto e setembro de 2013¹⁸.

2.1.3 Os tipos de monitoramento educacional segundo Craig E. Richards

¹⁸O nome dos profissionais e das escolas as quais estão vinculados foi omitido para que fosse preservada a identidade das pessoas que emitiram suas opiniões bem como protegidos seus direitos de se expressarem anulando quaisquer possibilidades de intimidação que alterasse as falas apresentadas na pesquisa.

Craig E. Richards, pesquisador do Centro de Pesquisa política na Educação da Universidade Estadual de Nova Jérsei – Universidade de Rutgers, publicou na revista Delta Kappan, em 1988, um artigo sobre monitoramento e indicadores educacionais baseado em dados de entrevistas realizadas em 24 escolas de seis estados americanos que, à época, faziam parte de um estudo sobre reforma educacional no Centro de Pesquisa de Política em Educação¹⁹.

Segundo Richards, monitoramento não é uma coleção de indicadores fornecidos pelo sistema ou pela instituição local, é muito mais que isso, possuindo três elementos essenciais: coletânea de informações, avaliação dessas informações, e mais importante, a transformação dos resultados em ações institucionais ou sanções/aprovação (RICHARDS, 1988, p 496).

Para este autor, monitorar é estabelecer uma cadeia de ações institucionais, baseadas em indicadores confiáveis (avaliação, por exemplo), com o objetivo de avaliar, analisar, refletir e intervir no programa ora monitorado. É, segundo o próprio pesquisador, um conjunto de dados estatísticos com consequência institucional (RICHARDS, 1988, p 486).

Voltando-se o olhar para o Programa de Monitoramento pedagógico da SMED e o grupo que o desenvolve nas escolas, baseado na teoria de Richards sobre o que seria monitoramento, percebe-se, entre os profissionais que compõem a equipe de acompanhantes pedagógicos, uma dificuldade na compreensão do que seja tal ação. Sob esta temática, a equipe de acompanhantes pedagógicos apresenta-se confusa, principalmente no que diz respeito ao próprio entendimento do que vem a ser monitoramento. Em resposta ao questionário da presente pesquisa, feito através da ferramenta Google Docs, aquela equipe não se pronuncia sobre o que seria monitoramento e/ou suas ações. Interpreta, erroneamente, o monitoramento pedagógico como ações políticas-educacionais da própria secretaria ou como ações pedagógicas pontuais, conforme comprovado pelas respostas apresentadas a seguir:

Atendimento dos alunos com dificuldades de aprendizagem, formação dos professores e na gestão pedagógica (Acompanhante F, questionário respondido em 24/02/2014)

¹⁹ RICHARDS, Craig E. Título do Artigo. Disponível em : <http://www.jstor.org/discover/10.2307/20403687?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21101775663927>. Consultado no dia 19 de agosto de 2013, às 20h31.

É ser responsável pela implementação da política da SMED junto com a escola. (Acompanhante J, questionário respondido em 24/02/2014)

Acompanhar a escola nos seus aspectos pedagógicos, ajudando no trabalho da gestão (...) passar as orientações da SMED para as escolas. (Acompanhante K, questionário respondido em 25/02/2014)

É um programa de governo que objetiva a efetivação da meta de garantia da qualidade da educação por meio de estratégias diversas (...) (Acompanhante L, questionário respondido em 25/02/2014)

Orientar todo o processo de ensino aprendizagem. (Acompanhante M, questionário respondido em 25/02/2014)

Conjunto de ações educativas da SMED. (Acompanhante P, questionário respondido em 06/03/2014)

É a pessoa que trabalha com a escola na compreensão das políticas educacionais. (Acompanhante R, questionário respondido em 20/03/2014)

O acompanhante pedagógico tem dentre as suas funções zelar pela efetivação das propostas da política educacional do sistema do município (Acompanhante S, questionário respondido em 20/03/2014)

Assessora a direção da escola. Envolve não apenas o pedagógico, mas inclui o administrativo, sugestão na solução de conflitos. (Acompanhante T, questionário respondido em 20/03/2014)

Orientar e acompanhar a escola na dimensão pedagógica. Hoje orientamos e acompanhamos também em outras dimensões. (Acompanhante W, questionário respondido em 23/03/2014)

Os próprios acompanhantes pedagógicos ao confundirem o significado de monitoramento pedagógico com as ações oriundas dele: atendimento a alunos com dificuldades, ajuda na organização escolar, pessoa responsável pela implementação da política da SMED, ajuda no trabalho da gestão, programa de governo, conjunto de ações educativas, zelar pela efetivação das propostas da política educacional do sistema do município, comprovam a falta de esclarecimento sobre o que seja monitoramento pedagógico ou o ato de monitorar.

Estes posicionamentos demonstram que os professores que atuam na função de acompanhantes pedagógicos têm dúvidas com relação à teoria e às práticas do que seja monitorar acreditando que a função da equipe na escola seja, apenas, fazer uma conexão, uma ponte de comunicação entre a secretaria e a escola, olvidando-se, em alguns casos, da importância da relação de todas as análises pedagógicas estabelecidas através de dados de avaliações externas e internas com os encaminhamentos necessários para a continuidade ou redesenho do projeto interno da escola ou do projeto geral da secretaria.

Pode-se afirmar, ainda, que esta dúvida sobre o que seja de fato monitoramento pedagógico está presente há tempos entre os profissionais que atuam na equipe porque, independente da experiência deste profissional na função de acompanhante pedagógico integrante do Programa de Monitoramento da secretaria, as respostas analisadas pertencem tanto a pessoas mais antigas como a pessoas mais novas no programa.

O mesmo acontece entre os profissionais que atuam nas escolas. Por desconhecimento do que seja monitorar pedagogicamente, confundem o significado do monitoramento com as ações institucionais da secretaria ou, ainda, com as ações dos acompanhantes na própria escola:

Uma medida, um apoio, uma forma de respaldar o trabalho pedagógico da escola ou da professora. (Professora V, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Apoio, trabalho de parceria, para que entre a coordenação ou o acompanhante da escola possa intervir com o professor na melhoria nossa e no desempenho do aluno. É você perceber o que está de errado e consertar. Fazendo a inserção na hora certa. Melhorar no letramento, nas capacidades e habilidades que o aluno precisa ter, adquirir, desenvolver, para ele se sair bem fora da escola. (Professora L, escola C, entrevista cedida em agosto de 2014)

Com um posicionamento parecido com o dos acompanhantes de desconhecimento e confusão, ainda percebe-se na fala dos profissionais da escola certa resistência ao monitoramento, agregando um aspecto fiscalizador:

Um conjunto de estratégias que, no nosso caso, a PBH tem criado, algumas delas eu vejo como, realmente, monitoramento e outras, em outros momentos, eu já vejo mais como uma fiscalização e não como monitoramento. Por exemplo, a questão dos acompanhantes. Muitas vezes vem na escola mais para fiscalizar o pedagógico do que para monitorar o pedagógico. (Professora C, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Eu entendo monitoramento, na atual conjuntura da prefeitura como uma cobrança, (...) como cobrança para atingir as metas já que estão aí pré-estabelecidas. (Professora D, escola A, entrevista cedida em agosto de 2014)

É uma forma para estar vigiando e colocando as regras. (Professora R, escola A, entrevista cedida em agosto de 2014)

Todos os profissionais entrevistados confundiram o que seria monitoramento pedagógico com as ações dos acompanhantes pedagógicos na escola²⁰, demonstrando dúvidas tanto com relação à teoria sobre o que seja monitoramento pedagógico, seus objetivos e metas, quanto com relação ao próprio Programa de Monitoramento criado pela secretaria, seus objetivos e metas.

Percebe-se, também, na fala da maioria dos professores, a visão equivocada que estes profissionais têm do ato de monitorar. Há a interpretação de que monitoramento seria uma forma da secretaria fiscalizar o trabalho da escola, impor suas próprias regras e, principalmente, vigiar as ações escolares e do próprio corpo docente.

A visão de diretores e coordenadores escolares não é diferente: confusão com as ações da política da própria secretaria e com algumas ações pontuais originários de um monitoramento pedagógico efetivo:

a função do monitoramento é importante. É uma política importante o monitoramento da aprendizagem. Tem que ter até para gente diretores, a gente não perder o foco do pedagógico e ficar mais, é tanta coisa na escola que acontece, para a gente não perder o foco. (Diretora Z, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

O monitoramento é o acompanhamento sistemático dos processos de aprendizagem dentro da escola: relação professor, aluno; professor, coordenação; direção, coordenação; direção, professor. E principalmente, o acompanhamento do aluno que apresenta defasagem de conteúdo (Diretora D, escola B, , entrevista cedida em agosto de 2013)

Acompanhar o dia-a-dia da escola, os projetos, as metodologias aplicadas, a recuperação, a formação na escola do professor, a atualização é imprescindível. Este acompanhamento ultrapassa a questão das metas. (...) a função do acompanhante tem que ser melhor definida, porque fica parecendo que é só para vir aqui buscar dados, repassar metas e orientações da SMED ou da GERED. (Diretora M, escola C, entrevista cedida em agosto de 2013)

As respostas do corpo gestor da escola (diretores e coordenadores) sobre o que seria monitoramento pedagógico são uma mescla entre definição do programa

²⁰ O acompanhante deve, entre outras ações, conforme apresentado no capítulo um, item 1.2.2: fazer o levantamento dos alunos em distorção idade/ciclo; verificar o quadro da escola e os horários dos estudantes; organizar o PIP de Língua Portuguesa e Matemática (alunos participantes, espaço, perfil do professor); localizar os estudantes retidos do ano anterior; localizar os estudantes do 3º ciclo que finalizaram o ano anterior com conceitos D/E para participação dos Estudos Intensivos, acompanhando todo o processo (horário, professor orientador, proficiência final); acompanhar a aplicação da avaliação diagnóstica do 1º ciclo; analisar com a equipe gestora e com os professores os resultados das avaliações externas e internas; acompanhar o processo de recuperação e dar atenção especial aos alunos que não conseguiram recuperar-se; acompanhar a aplicação, o registro, bem como a análise dos resultados da avaliação diagnóstica ao final do 1º ano do E.F.

em si e a função do acompanhante pedagógico, que, como já demonstrado anteriormente, são dois processos distintos, sendo o primeiro uma política pública, com plano, metas e objetivos definidos e a segunda, como um grupo de profissionais que, estando dentro da escola, auxiliam nos processos de reflexão pedagógica advindos das ações sugeridas pelo programa de monitoramento.

Continuando a análise da teoria de Richards, este defende a ideia de que sistemas de monitoramento educacional podem classificar-se de várias formas, porém, se levarmos em consideração o objetivo de progresso educacional e do próprio ato de monitorar, podemos classificá-lo em três tipos distintos, todavia com trânsito entre si: administrativo; de diagnóstico e de desempenho (RICHARDS, 1988, p 486).

O monitoramento administrativo envolve a legislação e a regulamentação. Foca o alcance e a manutenção de padrões específicos e pré-determinados pela legislação, com o objetivo de reduzir diferenças entre escolas de um mesmo grupo com relação às questões documentais e de registro. Envolve documentação e credencial de professores, registro de currículos, quantidade e qualidade de instalações escolares e de merenda, enfatizando os chamados insumos escolares²¹. Seu padrão é definido por leis, diretrizes, portarias, resoluções e efetiva-se através da verificação e da avaliação do sistema na própria instituição monitorada.

O monitoramento de diagnóstico tem seu foco na aprendizagem, com o objetivo de detectar as causas do sucesso ou do insucesso do estudante. Concentra-se no aluno individualmente, com o objetivo de aumentar seu nível de aquisição de conhecimento:

O Monitoramento do Diagnóstico geralmente segue esta sequência:

1. Os estudantes fazem um pré-teste para determinar seu nível de conhecimento antes das explicações;
2. O professor, então, concentra as explicações nos objetivos em que o menor número de alunos obteve êxito;
3. O professor oferece trabalhos de sala e de casa que permitam aos estudantes demonstrar e praticar seu domínio dos objetivos;
4. O professor usa os resultados do pós-teste para desenvolver um plano de recuperação que inclui mais explicações, mais prática e um outro pós-teste.

²¹ Insumos Escolares referem-se a aspectos de infra-estrutura física e documental escolar.

Teoricamente, todo estudante finalmente terá domínio do conteúdo curricular.²² (RICHARDS, 1988, p 497)

Richards afirma que o monitoramento de diagnóstico faz o que nenhum outro tipo de monitoramento é capaz: detectar, por professor e através de testes e reflexões pedagógicas, quais habilidades/capacidades não foram consolidadas pelos estudantes. Diz ainda, que este monitoramento é muito utilizado por professores, coordenadores, diretores e gestores educacionais como ação para melhoria dos processos de aprendizagem oferecidos à população e de pouco valor para as políticas de responsabilização (RICHARDS, 1988, p 498).

O monitoramento de desempenho, explica Richards, centraliza seu grupamento de ações na estimulação de competição entre instituições escolares com recursos e clientela similares através dos resultados obtidos a partir de avaliações sistêmicas²³ e índices²⁴. Tem como objetivo, através dessa estimulação de comparação, melhorar os resultados das escolas. Este monitoramento fundamenta-se na pressuposição de que as organizações públicas funcionariam melhor, seriam mais eficazes, se agissem análogas ao sistema de mercado, onde as relações entre consumidores e negociantes são estabelecidas através de avaliações amplamente divulgadas sobre a qualidade dos produtos ou serviços consumidos. Trabalhando dessa forma, Richards afirma que a educação, supostamente, teria os pais ou responsáveis pelos estudantes como aliados no processo de qualidade oferecido pelas instituições, pois cobriam melhoramento das escolas com proficiência mais baixa. Em contrapartida, ainda na visão de Richards, o corpo docente da escola, possuindo uma forma confiável para estabelecer contrastes entre instituições através das mesmas avaliações sistêmicas, teria mais “motivação” para melhorar a escola na qual trabalha.

²² “Diagnostic monitoring typically follows this sequence: 1) the students take a pretest to determine their level of knowledge before instruction; 2) the teacher then focuses instruction on those objectives that the fewest students have mastered; 3) the teacher provides seatwork and homework assignments that allow students to demonstrate and practice their mastery of the objectives; 4) the students take a posttest; and 5) the teacher uses results on the posttest to develop a plan for remediation, which includes further instruction, more practice and another posttest. In theory, every student eventually masters the curricular objectives.” (RICHARDS, 1988, p 497).

²³ Avaliações realizadas no âmbito institucional, podendo alcançar os níveis: federal, estadual e municipal. Servem para estabelecer parâmetros de aprendizagem por região, cidade ou país, estabelecendo discussões sobre currículo mínimo e suficiência de aprendizagem ao final de cada etapa da educação escolar.

²⁴ Escala de medida padrão estabelecida pela instituição internacional, federal, regional ou municipal para verificar a qualidade e o nível de ensino em determinada região ou localidade. Exemplos de índices: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB e Programa Internacional de Avaliação de Estudantes – PISA.

Este monitoramento de desempenho, segundo Richards (1988), é menos invasivo que o monitoramento de diagnóstico, pois não exige tantos testes, bastando, para o fim determinado, testes anuais oferecidos pelos sistemas nacionais, estaduais ou municipais de ensino. Porém, na visão do autor analisado, o monitoramento para funcionar adequadamente exige um processamento de dados refinado, com devolutiva em tempo hábil para toda a comunidade escolar. Exige, ainda, uma pesquisa aprimorada dos dados para se evitar conclusões inapropriadas, levando em consideração o nível da escola e da jurisdição escolar.

No Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão implementado pela SMED, apesar de não haver comprovações documentais sobre em quais pilares teóricos foi embasado, percebe-se similaridades com a teoria apresentada por Richards através das tarefas estabelecidas para o acompanhante no Caderno de Orientação e especificadas no capítulo um. A equipe possui um rol de tarefas que perpassa por todas as ações apresentadas pelos três tipos de monitoramento reflexionados por Richards, inflacionando as atividades realizadas por ela, fazendo-a perder o foco do trabalho do programa de monitoramento e abordar questões relevantes ao trabalho de forma superficial..

Os três tipos de monitoramento apontados por Richards parecem estabelecer diálogo entre a teoria apresentada, sobre monitoramento, e o programa da RME/BH. O programa de monitoramento pedagógico, através de seu caderno de orientações à equipe de acompanhantes pedagógicos, conforme analisado no capítulo um, apresenta nuances dos três tipos de monitoramento apresentados pelo professor canadense. Conforme apresentado no caderno, o programa deveria visar o monitoramento da aprendizagem, como no desenho do programa em seu início (2009), focando o monitoramento diagnóstico, que trabalha com as questões de aprendizagem dos estudantes das escolas municipais. Porém, a partir de 2012, quando além do monitoramento da aprendizagem, a equipe passa a ter a função de monitorar a gestão, o foco se dispersa da aprendizagem, passando a abranger o monitoramento administrativo como forma de regularizar os processos institucionais dentro da escola. Além disso, a equipe passa a trabalhar com índices levantados pelas avaliações sistêmicas realizadas pelo governo federal (Prova Brasil), governo estadual (SIMAVE/PROALFA) e governo municipal (Avalia BH), voltando o seu olhar para o monitoramento de desempenho.

O monitoramento é importante enquanto política, para a gente ter foco no pedagógico, porém vejo como visão de cobrança: agenda, data, tem que ser fechamento do trimestre até essa data, o Avalia BH. Não ajuda a discutir o objetivo, o nosso foco é a aprendizagem. (Diretora Z, da escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

A função do acompanhante tem que ser melhor definida, porque fica parecendo que é só para vir aqui buscar dados, repassar metas e orientações da SMED ou da GERED. (Diretora M, escola C, entrevista cedida em agosto de 2013)

Como são muitos e enormes os desafios no cotidiano escolar, esta equipe tem ficado sobrecarregada de ações que vão para além dos processos de aprendizagem. (Acompanhante C, entrevista cedida em agosto de 2013)

Parte do tempo do acompanhante é direcionado à orientação da gestão (direção e coordenação) quanto à projetos e programas da RME/BH. Para que a equipe tenha seu olhar focado somente para o pedagógico, seria muito importante que, ao demandar a escola, as várias gerências disponibilizassem pessoas para sanar dúvidas. (Acompanhante D, entrevista cedida em agosto de 2013)

Precisamos ter mais tempo para focarmos no monitoramento pedagógico. Gastamos muito tempo com demanda de dados, agendas fora da escola e com ações repetitivas devido às idas e vindas da SMED. (Acompanhante U, questionário respondido em 21/03/2014)

Em todos os depoimentos, fica claro que o excesso de ações que a secretaria demanda da equipe de acompanhantes pedagógicos tira o foco da aprendizagem e dispersa a função específica dos profissionais, espargindo ações gestoras que deveriam ser feitas e são feitas por outros grupos.²⁵ A secretaria conta com outras equipes de monitoramento, coordenadas por outras gerências que, apesar de muitas delas não receberem o nome de acompanhantes, auxiliam nas questões administrativas, documentais e financeiras. Porém, como o diálogo entre essas equipes e a escola é muito escasso, visto que não existe regularidade de visitas, utiliza-se então da equipe de monitoramento pedagógico, que está na escola semanalmente, para exercer funções que não são de sua competência, ou não deveriam ser.

Segundo Richards, é primordial para quaisquer tipos de monitoramento, seja o de desempenho, o de diagnóstico ou o administrativo, não perder o foco no

²⁵ Existem outras equipes de acompanhantes que fazem o monitoramento demonstrativo que, segundo Richards, é responsável pela legislação, portarias, documentação. Por exemplo, a equipe da Gerência de Acompanhamento e verificação do funcionamento escolar (GAVFE) é responsável por acompanhar toda a documentação da escola, de históricos à calendários escolares. Existem, também, os acompanhantes que verificam a documentação da Caixa Escolar; os acompanhantes que verificam o funcionamento da escola integrada; os acompanhantes que verificam o funcionamento de projetos como Programa Saúde na Escola (PSE) e Floração (projeto de correção de fluxo para jovens que não concluíram o ensino fundamental).

objetivo que levou à ação de monitoria, seja qualquer coisa, desde insumos escolares à nível de aprendizagem (RICHARDS, 1988, p. 498).

O monitoramento diagnóstico (RICHARDS, 2009) apesar de ser, a princípio, o núcleo do Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão, é o que causa mais controvérsia dentro da escola, pois segundo os professores, a equipe de monitoramento tem muito mais a função de vigiar e comparar as escolas do que usar dos números para reflexões pedagógicas. Para exemplificar esta afirmação, merece destaque a fala de uma professora de escola municipal sobre como esta percebe o programa de monitoramento da secretaria:

Um conjunto de estratégias que, no nosso caso, a PBH tem criado,(...) algumas delas eu vejo como, realmente, monitoramento e outras, em outros momentos, eu já vejo mais como uma fiscalização e não como monitoramento. Por exemplo, a questão dos acompanhantes. Muitas vezes vem na escola mais para fiscalizar o pedagógico do que para monitorar o pedagógico. O conjunto de avaliações que são enviadas para a escola das várias instâncias municipais, estaduais e federais, espero que em um momento essas avaliações, estes resultados, estes índices que os governos tem extraído da escola, que realmente estes índices venham para monitorar, para nortear o pedagógico, porque na minha visão, por enquanto, o monitoramento é apenas para levantar índices, levantar dados e o que estão fazendo com eles isso ainda não chegou nas escolas.(Professora C, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Além da visão fiscalizadora do processo de monitoramento, a professora demonstra uma interpretação equivocada da função das avaliações externas que objetivam identificar e problematizar fatores que, de formas variadas, interferem na aquisição da aprendizagem satisfatória por parte do estudante.

Seguindo o artigo de Richards, este além de especificar cada tipo de monitoramento pedagógico, diz que é primordial para quaisquer tipos escolhidos, não perder o foco no objetivo que levou à ação de monitoria, seja qualquer coisa, desde insumos escolares à nível de aprendizagem (RICHARDS, 1988, p. 498).

A manutenção do foco para a “saúde” institucional de quaisquer programas de governo é essencial para o sucesso e o alcance dos objetivos propostos. Como já descrito no capítulo um, item 1.2.2 – O Redesenho da Política de Monitoramento Pedagógico, p.39, o Programa de Monitoramento Pedagógico, em 2012, passou por uma mudança de eixo, transformando-se em Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão, o que gerou alteração de foco. Com o acréscimo, na denominação e, conseqüentemente, no escopo do programa, perdeu-se a especificidade da questão pedagógica e destarte na aprendizagem dos estudantes:

O monitoramento pedagógico tem que ter um foco. É muito amplo, os objetivos são muito vagos. O leque é muito amplo e a gente fica tudo no amplo. (Professora O, escola C, entrevista concedida em agosto de 2013)

O trabalho deveria ser mais focado nas questões pedagógicas e menos burocrático. (Acompanhante K, questionário respondido em 25/02/2014)

Na sequência de seu artigo, Richards (1998) alerta que o uso inadequado de informações oriundas do monitoramento tem gerado conflitos desnecessários entre políticos, gestores escolares e professores. Apresenta ainda o resultado de pesquisa realizada pelo Núcleo de Pesquisa de Políticas em Educação (*Center for Policy Research in Education*) que aponta cinco problemas: o **excesso de avaliações**, causando o choque entre indicadores nacionais, estaduais e municipais com disparidades de monitoria entre capacidades e diminuição de hora/aula para a efetivação desses mesmos testes; o **uso inadequado dos dados**, que têm sido utilizados para quaisquer ações institucionais, de recebimento de recursos até enturmação de estudantes; a **avaliação de professores** através das notas dos estudantes obtidas nos testes sistêmicos sem considerar o nível da escola, a oferta de formação continuada ao profissional docente e a diferenciação das matrizes avaliativas externa e interna, ocasionando, por vezes, um desconforto político-educacional; o **custo** estabelecido pelos levantamentos de dados e pelas avaliações (profissionais envolvidos, materialidade e implementação geral), além da diminuição de hora/aula do estudante e, por consequência, o encurtamento do currículo (seja por problemas de tempo ou de adequação aos testes sistêmicos); e a **rapidez**, levando em consideração que, se os resultados dos testes devem ser usados para modificar as práticas escolares estes devem chegar em tempo hábil para tal.

Esses problemas, relatados por Richards, também estão presentes no Programa de Monitoramento Pedagógico da SMED:

A função primordial é focar na gestão pedagógica, olhar as necessidades da escola, estar acompanhando, também sugerindo, trazendo material, ajudando nas pesquisas, olhando o contexto e não só o número. Acho perverso o número sem contexto (...) Falta comunicação e disposição pra vir não só com agenda. Sinto muito no sentido de vigilância, cobrança, agenda, papelada para preencher. .”(Diretora Z, escola A, entrevista concedida em agosto de 2013)

O monitoramento é a ação de acompanhar o dia-a-dia da escola, os projetos, as metodologias aplicadas, a recuperação, a formação na escola do professor, a atualização é imprescindível. (...) treinar aluno para prova não existe. Para habilidades não existe treino, mas um trabalho de anos. (Diretora M, escola C, entrevista concedida em agosto de 2013)

A visão da coordenação pedagógica e dos professores não é diferente:

Falta diminuir um pouco a burocracia. O coordenador (a pedido do acompanhante da escola) fica só preenchendo papel para ser guardado, engavetado e não resolver nada e eu acredito que falta conhecer mesmo as condições da escola, os problemas, porque só fica no papel, preenche, faz relatório e pra mim é muito engavetado (...) (Coordenadora R, escola A, entrevista concedida em agosto de 2013)

Monitorar é importante, mas que seja uma monitoria eficaz. Que não seja fiscalizar, eu quero saber se a escola tá cumprindo isso, isso, isso. Vou lá e vou fazer a vistoria do cumprimento das regras. (...) fiscalizar se você está fazendo o planejamento trimestral, se as provas estão sendo dadas nas datas corretas, se a escola está cumprindo o que precisa cumprir, verificar os índices da escola... (Professora R, escola A, entrevista concedida em agosto de 2013)

O conjunto de avaliações que são enviadas para a escola das várias instâncias municipais, estaduais e federais, espero que em algum momento essas avaliações, estes resultados, estes índices que os governos tem extraído da escola, que realmente estes índices venham para monitorar, para nortear o pedagógico, porque na minha visão, por enquanto, o monitoramento é apenas para levantar índices, levantar dados e o que estão fazendo com eles isso ainda não chegou nas escolas. (Professora C, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

O monitoramento da RME envolve não apenas o pedagógico, mas inclui o administrativo e na sugestão na solução de conflitos. (Acompanhante T, questionário respondido em 20/03/2014)

Hoje, a equipe de monitoramento orienta e acompanha outras dimensões além da pedagógica. (Acompanhante W, questionário respondido em 23/03/2014)

Em todas as falas apresentadas acima, percebe-se a presença de alguns dos cinco problemas apresentados por Richards em seu artigo sobre o monitoramento: o excesso de levantamento de dados e o uso inadequado dos mesmos e o custo que o excesso de avaliações sistêmicas gera na escola, diminuindo o tempo de hora/aula do estudante e alterando, como consequência, o currículo escolar. Porém, em todas as entrevistas predomina a questão do excesso de ações fiscalizadoras e de levantamento de dados realizados pelos acompanhantes pedagógicos.

Terminando a análise do artigo de Richards, destaca-se que o autor aponta que os três tipos de monitoramento podem ser combinados entre si. Com este tipo de ação, a comunidade escolar poderia ser melhor atendida em suas necessidades pedagógicas básicas, onde o público atendido teria indicadores confiáveis sobre o sistema educativo; os profissionais da escola teriam como refletir melhor sobre o

nível da instituição com relação a outras escolas com o intuito de reflexão e melhoria individual e institucional e os gestores públicos possuiriam base mais sólida para a construção política-educacional da jurisdição e/ou escola coordenada por eles (RICHARDS, 1988, p 499).

Nesse sentido, observa-se que o programa de monitoramento pedagógico da SMED possui algumas das características apresentadas por Richards, tendo a equipe de monitoramento pedagógico a responsabilidade de realizar várias ações na escola, como:

- conhecer com profundidade a realidade da escola e o seu entorno para identificar suas especificidades e, a partir da legislação vigente, subsidiar, orientar e organizar seu funcionamento;
- identificar fatores que possam interferir no desempenho dos estudantes da escola;
- problematizar as práticas da escola para, partindo de uma avaliação pertinente, se colocar como mediador, eminentemente dialógico, a fim de apontar possibilidades de reflexão/formação e projetos de intervenção, como o do Reforço Escolar;
- colocar-se como referência, estabelecendo uma relação de confiabilidade e corresponsabilidade entre todos os envolvidos;
- auxiliar a escola a estabelecer interlocuções com a comunidade, GERED, SMED e parceiros;
- apontar fatores de sucesso para o melhor desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, especialmente os que têm relação com a gestão da escola: constituição de equipes de professores para cada ciclo, gestão do trabalho pedagógico, definição de uma proposta pedagógica que respeite as especificidades das unidades escolares, reorganização dos tempos e espaços escolares para atender às demandas da comunidade, desenvolvimento de ações junto às escolas para atendimento dos estudantes com defasagem no processo de aprendizagem;
- referendar e ampliar as ações positivas que sempre acontecem e/ou apontar a necessidade de reformulações na dinâmica de cada escola;
- promover formação docente;
- coletar dados necessários para o cumprimento das metas estabelecidas pela SMED;
- orientar a direção quanto à organização dos projetos;
- ajudar na organização da escola;
- reunir-se com pais e alunos quando necessário;
- conhecer especificamente sobre leis, orientações da SMED, portarias, avaliações externas.

(Caderno de Orientações Gerais – 2012 – Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental. Pg.18 e 19)

Conhecendo estas ações, percebe-se a presença dos três tipos de monitoramento apresentados por Richards: demonstrativo, diagnóstico e de desempenho. Para o monitoramento demonstrativo, atrelado à legislação e à regulamentação, pode-se destacar as ações do conhecimento de leis, orientações da secretaria, portarias e interferência no campo organizacional escolar; para o monitoramento diagnóstico, vinculado à aprendizagem, pode-se fazer referência às

ações reflexivas de problematização das práticas escolares e para o monitoramento de desempenho, ligado às avaliações sistêmicas, percebe-se no programa aqui analisado a identificação de fatores que interferem no desempenho dos estudantes tendo como pilar investigativo uma avaliação pertinente.

Nota-se, também, que apesar do Programa de Monitoramento Pedagógico e da Gestão da Secretaria Municipal de Educação estabelecer um pouco de cada um dos tipos de monitoramento apresentados por Richards, prevalece no senso coletivo dos professores e diretores apenas o monitoramento que prevê o atendimento às necessidades pedagógicas emergenciais escolares, como pode ser observado a seguir:

O monitoramento é aquele em que a pessoa divide as funções, as tarefas, em ajudar na parte pedagógica, ter avanço com os alunos. (Professora V, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Monitoramento é apoio, trabalho de parceria para que o acompanhante da escola possa intervir com o professor na melhoria da escola e no desempenho do aluno. (Professora L, escola C, entrevista cedida em agosto de 2013)

A função do monitoramento é importante. É uma política importante o monitoramento da aprendizagem. Tem que ter até para gente diretores, a gente não perder o foco do pedagógico e ficar mais, é tanta coisa na escola que acontece, para a gente não perder o foco. (Diretora Z, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Deve estar sempre na escola, ver in loco o trabalho dos meninos, dos professores. Endossando o trabalho da coordenação, da direção. (Coordenadora C, escola B, entrevista cedida em agosto de 2013)

Os acompanhantes pedagógicos mostram a função do monitoramento ampliada e desfocada, estendendo sua função às questões administrativas:

O trabalho da equipe vai muito além do pedagógico. Percebe-se que a direção da escola (diretor e vice) necessitam apoio, orientação, direcionamento e esclarecimento para responder a todas as demandas internas e externas. (Acompanhante D, entrevista concedida em outubro de 2013)

Muitas vezes, o principal eixo da escola – o pedagógico - é relevado pela direção em função dos problemas em outras áreas. Nesse contexto, o trabalho da equipe de monitoramento se amplia. Deixa de ser pedagógico para ser integral e atender às necessidades da gestão escolar. (Acompanhante D, entrevista cedida em outubro de 2013)

O profissional que atua neste monitoramento deve ser um interlocutor, que promova e/ou facilite o diálogo entre Secretaria de Educação e escolas. (Acompanhante C, entrevista cedida em outubro de 2013)

Identificam-se, aqui, dois extremos: enquanto professores, coordenadores e diretores apontam a necessidade do acompanhante estar constantemente na escola, apoiando as práticas da instituição, os acompanhantes refletem sobre a função da equipe ir além do pedagógico, interferindo, na maioria das vezes, na gestão escolar.

Com base nos três tipos de monitoramento de Richards pode-se analisar que, na visão dos professores, o monitoramento que mais deveria vigorar no trabalho da equipe de acompanhantes é o monitoramento diagnóstico. Porém, de forma divergente do autor, pois enquanto Richards aponta o monitoramento diagnóstico como ações de aprendizagem focais e individuais para melhora da aprendizagem do estudante, os professores, coordenadores e diretores entrevistados falam de forma mais generalizada sobre a aprendizagem, desejando que o monitoramento fosse um movimento de endosso das práticas ou um suporte para os problemas e não um movimento de reflexão e mudança de práticas estritamente pedagógicas:

O acompanhante deveria ser um viés para aliviar nossa carga. (Profª Z, entrevista cedida em agosto de 2013)

A pessoa não atende as diversas demandas. Deveria ser uma pessoa para agilizar, encaminhar as demandas. (Prof.ª N, entrevista cedida em agosto de 2013)

O acompanhamento deveria ser um suporte para resolver problemas que a gente não dá conta e que interferem na aprendizagem. (Diretora Z, entrevista cedida em agosto de 2013)

Já na fala dos acompanhantes, ainda embasado pelos três tipos de monitoramento de RICHARDS, nota-se a presença maior do caráter administrativo com foco na gestão escolar alijando o pedagógico da prática da equipe que trabalha no programa da secretaria:

O diálogo da equipe com a escola existe e é constante. Às vezes atende-se à escola muito mais que um dia por semana (reuniões pedagógicas remuneradas, sábados escolares e letivos, reuniões de coordenação fora do horário da escola), entretanto, parte desse tempo é direcionado à orientação da gestão (direção e coordenação) quanto à projetos e programas da RME/BH. (Acompanhante C, entrevista cedida em agosto de 2013)

O trabalho deveria ser mais focado nas questões pedagógicas e menos burocráticas. (Acompanhante K, questionário respondido em 25/02/2014)

Precisamos ter mais tempo para focarmos no monitoramento pedagógico. Gastamos muito tempo com demanda de dados, agendas fora da escola e com ações repetitivas devido às idas e vindas das orientações da SMED. (Acompanhante U, questionário respondido em 21/03/2014)

A próxima autora a ser analisada é Heloísa Lück. Essa amplia a visão teórica do monitoramento pedagógico e traz à reflexão diversas ações e atividades realizadas pela equipe de acompanhantes da SMED.

2.1.4 – Heloísa Lück: monitoramento pedagógico e gestão educacional

Em seu livro *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*, Heloísa Lück dedica um capítulo ao tema denominado Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional. Nesse capítulo, a autora posiciona o monitoramento pedagógico em um patamar de base com relação à gestão educacional efetiva, porém lamenta a deficiência de bibliografia sobre o assunto no Brasil, considerando o fato como um indicador da deficiência desse aporte pedagógico nos trabalhos de gestão da educação brasileira (LÜCK, 2009).

A autora posiciona o monitoramento como uma prática educacional pouco comum no Brasil e que, muito recentemente, faz parte do rol de práticas essenciais para gestores do sistema educativo. Diz que o monitoramento, com seu caráter de *feedback* tem, no seu corpo instrucional, ações de reflexão, crítica e constante replanejamento (LÜCK, 2009). Porém, apesar dessa característica tão efetiva exposta por Lück (2009), o monitoramento é visto por uma grande parte dos profissionais com olhar de resistência devido primeiramente, à falta de conhecimento dessa ação educacional e a uma interpretação equivocada do termo como vigilância e controle, gerado primordialmente pela ideia equivocada que temos dentro das escolas sobre processos de avaliação juntamente com a descontinuidade desse processo avaliativo que são as reflexões pedagógicas e o replanejamento (LÜCK, 2009).

Esta última reflexão é exemplificada por algumas falas encontradas durante a pesquisa:

Monitoramento é um conjunto de estratégias que a PBH tem criado como fiscalização. (Professora C, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Um trabalho difícil, pois nem sempre a escola está aberta às propostas da SMED. (Acompanhante K, questionário respondido em 25/02/2014)

Eu vejo meu trabalho como parceria porém, a visão de muitos que na escola é que o acompanhante é um fiscal da prefeitura, um funcionário mandado para inspecionar e que não tem que se envolver no cotidiano escolar. (Acompanhante B1, questionário respondido em 25/03/2014)

Eu entendo monitoramento, na atual conjuntura da prefeitura como uma cobrança. Como cobrança para atingir as metas já que estão aí pré-estabelecidas. (Professora D, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Espero que em um momento essas avaliações, estes resultados, estes índices venham para monitorar, para nortear o pedagógico. (Professora C, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Depois de fazer essa ressalva, Lück (2009) traduz a ação de monitorar como:

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

Com esta definição, Lück (2009) defende o monitoramento como ação intrínseca do processo de gestão que propõe acompanhamento da implementação do plano/projeto educacional, avaliando sua eficácia e sua eficiência sem perder de vista o foco estabelecido por ele.

A autora diz que um bom programa de monitoramento é amplo e versa sobre todas as questões que envolvem a vida escolar. Além da amplitude, precisa ser flexível, ter ideias de todos os envolvidos, transmitir segurança em suas proposições, motivar todos os atores envolvidos a trabalhar com seus indicadores e, principalmente, não ser obsoleto.

Esta característica do monitoramento apresentada por Lück (2009) é encontrada na fala dos acompanhantes:

Estar disponível para atender a escola numa relação dialógica, de parceria, com profissionalismo, priorizando a aprendizagem dos estudantes. (Acompanhante S, questionário respondido em 20/03/2014)

A equipe precisa ouvir mais os professores, coordenadores e diretores, pois a busca de soluções conjuntas traz um comprometimento maior do que simplesmente chegar com as coisas prontas. (Acompanhante B1, questionário respondido em 25/03/2014)

É necessário conhecer a realidade da escola que acompanha, construir juntos instrumentos que viabilizem o processo de ensino e aprendizagem dos alunos. (Acompanhante B1, questionário respondido em 25/03/2014)

Porém, na colocação de alguns profissionais, percebe-se o tom de necessidade de ação futura e não uma ação já concretizada.

Lück (2009) explica, também, que monitorar serve para nortear a implementação dos planos/projetos, com possibilidade de redesenho e ampliação

sem nunca perder o foco. Por este motivo, por muitas vezes, o monitoramento exerce função supervisora e coordenadora. Para que o monitoramento funcione efetivamente, todas as ações monitoradas devem estar previstas no plano de ação educacional do órgão central. Tais ações devem ser de conhecimento acessível a todos, com compreensão adequada de todos os objetivos que a instituição deseja alcançar com seu plano/projeto (LÜCK, 2009).

Este é, também, um problema presente no Programa de Monitoramento Pedagógico e da Gestão da SMED. A falta de compreensão do próprio programa e do monitoramento em si é um obstáculo ao trabalho da equipe de acompanhantes pedagógicos:

É necessário que o projeto fique claro. E aí, sim, a gente vai entender as várias parcerias que a gente tem de monitoramento. Ele deve estar claro em alguma instância, mas na escola... a gente não vê essa clareza no nosso dia-a-dia. (Professora C, escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

O diálogo pode melhorar se os professores nos virem como parceiros e não como fiscais. (Acompanhante T, questionário respondido em 20/03/2014)

Não sei se cada acompanhante age de um jeito, se há uma regra. (Professora R, da escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Há a preocupação em fechar o foco no monitor ou acompanhante. Ele trás o que da secretaria? Quem passa para ele? Qual a orientação que ele recebe da prática dele na escola? O que esperar dele? O que é esperado dele? O que está sendo cobrado da prática dele? (Professora H, da escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Sugiro esclarecer para a escola o papel fundamentalmente pedagógico da equipe. (Acompanhante D, entrevista cedida em agosto de 2013)

A má interpretação ou desconhecimento dos profissionais com relação ao Programa ou ao Plano de Ação de cada instituição coloca em risco todo o Programa de Monitoramento Pedagógico e, conseqüentemente, o trabalho do acompanhante pedagógico.

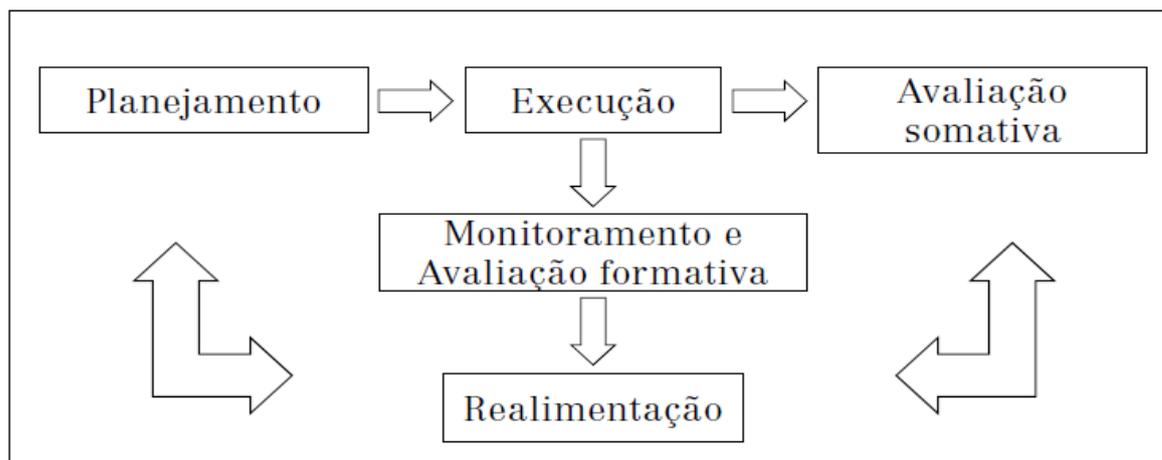
Lück (2009) defende, ainda, a ideia de que não é possível monitorar sem avaliar, tendo a avaliação dos processos como objeto norteador das ações e dos objetivos. Traduz o monitoramento como o trabalho com a eficiência e a avaliação (resultados) como trabalho com a eficácia, dizendo da necessidade intrínseca do trabalho desses dois elementos em conjunto.

Pontua que monitoramento e avaliação caminham lado a lado e que a partir dela se pode conhecer se os objetivos propostos estão sendo realizados; se a investigação expõem as melhores explicações para explicar os resultados

observados; se há perspectivas de promover melhores resultados e se há o apontamento sólido o suficiente para a tomada de decisões (LÜCK, 2009).

Na sequência do capítulo, Lück (2009) ainda constrói um organograma para se entender melhor todo o processo de monitoramento e avaliação:

FIGURA 6 - CICLO ENTRE PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



Fonte: LUCK, Heloísa. Planejamento em Orientação Educacional, Dimensões da Gestão Escolar. 2009, p 46)

Neste organograma, a autora explicita o ciclo existente entre planejamento, implementação, monitoramento e avaliação dos processos educacionais. A partir do planejamento do projeto educacional e de sua execução, além da realização de uma avaliação somativa que irá transformar os resultados do projeto em índices quantitativos de análise estatística, posiciona o Monitoramento e a Avaliação formativa do centro do processo, como fatores principais na condução de reflexão e análise pedagógica proporcionando um redesenho do planejamento através da união daquela avaliação somativa com o produto da reflexão pedagógica (LÜCK, 2009).

Lück (2009) destaca que a avaliação, tanto a somativa quanto a formativa, mediante o monitoramento, realiza julgamento a respeito da eficácia das ações implementadas, permitindo a correção necessária de rumos, ritmos e recursos processuais (LÜCK, 2009, p.45)

Percebe-se que no organograma, o processo de monitoramento está no centro, pois, segundo a própria autora, o ato de monitorar deve ser um processo de acompanhamento sistemático e inerente à gestão.

Por fim, Lück (2009) defende que um bom monitoramento traz à tona boas e criativas práticas pedagógicas (LÜCK, 2009, p.47) pois trabalha-se com ideias de eficácia e eficiência, onde eficácia é o resultado produzido por um plano, projeto ou programa de ação e eficiência é como se deram as ações oriundas desse plano, projeto ou programa.

Diz, então, que todo processo de monitoramento e avaliação tem, intrínseco em sua constituição, características de coordenação e supervisão. Tais características permitem procedimentos de ação como: realização de prestação de contas, seja ela administrativa ou pedagógica; realização de coleta de dados e registros de ações/projetos das unidades escolares e propostas de novas intervenções ou novos projetos. Toda essa dinâmica orienta o trabalho do monitoramento que resulta em corrigir rumos e orientar possível redesenho de planos ou projetos, dando maior eficácia ao programa de monitoramento (LÜCK, 2009, p.49).

Ainda na sequência do capítulo, Lück (2009) defende a ideia de que todo monitoramento deve ter como norte um Plano de ação para ser colocado em prática, sempre com foco na promoção da aprendizagem dos alunos. Coloca que todos os objetivos e metas do monitoramento (elementos) devem estar previstos em tal plano. A partir da coleta de dados e posteriormente, do Plano de Ação, os gestores responsáveis pelo monitoramento tem, efetivamente, noção do que precisa ser alterado e do que precisa permanecer dentro da política educacional estabelecida. Sem um bom plano de ação não há monitoramento efetivo (LÜCK, 2009, p.49).

Na perspectiva da SMED, este plano de ação proposto por Lück (2009) deve ser amplo e discutido com todos. Estes procedimentos são essenciais para desmistificar algumas questões sobre o programa de monitoramento entre os professores:

Se a prefeitura tem um projeto ele tem que ser monitorado (...) se eles querem índice, deixar claro dentro do projeto da prefeitura para a educação. (Professora C, da escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Eu penso que a partir do momento que (o acompanhante) conhecer, caracterizar a escola, o acompanhante deve saber o que está precisando, igualzinho aquelas coisas administrativas, assim... caracterizar, estabelecer metas, ter objetivos e ações. (Coordenadora R, da escola A, entrevista concedida em agosto de 2013)

E esclarecer sua prática (do Plano de Ação) entre os acompanhantes:

As propostas da SMED, algumas vezes, estão longe da realidade das escolas. Nem tudo que é proposto dá para acontecer em todas as escolas. (Acompanhante H, questionário respondido em 24/02/2014)

É importante que o diálogo seja realmente de escuta para compreender as dificuldades das escolas. Propondo formações e um planejamento que atenda a realidade da escola. (Acompanhante R, questionário respondido em 20/03/2014)

A equipe da SMED deve ser mais próxima das escolas, ter o pé mais no chão da escola antes de fazer alguma proposta pedagógica. (Acompanhante Y, questionário respondido em 25/03/2014)

Muitas vezes, a proposta de trabalho da equipe de monitoramento pode entrar em choque com o que a escola já desenvolve por falta de diálogo e de adequação ao planejamento que, muitas vezes, a escola já tem. Planejar juntos é imprescindível. (Acompanhante B1, questionário respondido em 25/03/2014)

Na continuação da análise de Lück (2009) é colocado que, para que de fato aconteça este monitoramento efetivo, é necessário estabelecer algumas etapas referentes ao trabalho a ser realizado pela gestão (LÜCK, 2009, p.50).

Segundo a autora, as etapas do processo de monitoramento são:

(...) coleta de dados; registro e sistematização de dados; análise e interpretação de dados; descrição de resultados; compartilhamento e disseminação dos resultados com a comunidade escolar; utilização dos resultados na reformulação de ações, planos e projetos e na formulação de novos planos de ação. (LÜCK, 2009, p 50)

Todo este procedimento é descrito por Lück (2009) da seguinte maneira: a coleta de dados é feita por meio de pesquisas, questionários, inventários e procedimentos específicos de observação pedagógica, produzidos pela gestão; logo após a coleta, inicia-se o processo de registro e sistematização dos dados coletados e, conseqüentemente, a comparação, articulação e associação de resultados para possível diagnóstico das deficiências a partir das informações obtidas; o estudo interpretativo de todo este registro vem na sequência, de modo a levantar causas fidedignas dos processos educacionais; após todo o processo de levantamento de dados, pesquisa e diagnóstico, passa-se para o de reflexão compartilhada com os atores específicos, em busca de soluções plausíveis para os entraves diagnosticados; na sequência, coloca-se em ação os resultados apresentados no processo de reflexão, com possibilidade de reformulação dos planos de ação, programas ou, até mesmo, políticas educacionais (LÜCK, 2009, p.51).

A proposta de monitoramento defendida por Lück (2009) apresenta uma perspectiva com mais unicidade, centrando o monitoramento pedagógico acompanhado da avaliação e não discutindo o monitoramento administrativo, como Richards (1998). Lück (2009), ao apresentar o monitoramento como um conjunto de ações que direcionam-se para um mesmo fim: *accountability*²⁶; *feedback*²⁷; plano de ação; flexibilização, motivação, seguridade; avaliação, coleta de dados, destacando a resistência por parte de alguns profissionais devido à falta de esclarecimento, aproxima sua teoria da prática do programa de monitoramento da SMED.

A equipe de acompanhantes pedagógicos resume, assim, algumas das ações presentes no trabalho do monitoramento pedagógico e que podem exemplificar as ações apresentadas por Heloísa Lück:

O diálogo estabelecido no contexto de parceria entre atores diversos contribui para uma efetiva mudança de compreensão. (Acompanhante L, questionário respondido em 25/02/2014)

O monitoramento é um trabalho difícil, pois nem sempre a escola está aberta às propostas da SMED. (Acompanhante K, questionário respondido em 25/02/2014)

Nosso trabalho ainda encontra certa resistência para atuação mais efetiva no 3º ciclo, mas já é bem acolhido pelo grupo em geral. (Acompanhante U, questionário respondido em 25/02/2014)

“Monitoramento Pedagógico é atendimento dos alunos com dificuldades de aprendizagem, formação dos professores e na gestão pedagógica. (Acompanhante F, questionário respondido em 25/02/2014)

As avaliações sistêmicas têm contribuído para o fortalecimento do trabalho de monitoramento no interior das escolas. (Acompanhante S, questionário respondido em 25/02/2014)

Monitoramento é coleta e análise de dados sobre o desempenho dos estudantes. (Acompanhante E, questionário respondido em 25/02/2014)

Essa equipe possui traços da ideia colocada por Lück (2009), de forma segmentada. Observa-se que, em todas as falas há um pouco de cada ação de monitoramento colocada pela autora, mas a equipe não fala de todo o conjunto. É importante, também, ressaltar nessa análise, que as avaliações são destacadas de forma pontual, não sendo, em nenhum momento, citada a Gerência de Avaliação de

²⁶ Accountability: implica na prática de monitoramento e avaliação, representando responsabilidade e prestação de contas combinados. (LUCK, 2009, p.45)

²⁷ Feedback: implica no retorno reflexivo de ações para possibilidade de avaliação e replanejamento. (LUCK, 2009, p.44)

Políticas Educacionais – GAPED²⁸, ligada à Gerência de Planejamento e Informação com função, entre outras tantas, de coordenar a política de avaliação da aprendizagem da RME.

A partir deste referencial teórico, RICHARDS (1998) e LÜCK (2009), e das falas de acompanhantes, professores, coordenadores e diretores escolares, pode-se considerar que tanto os processos de monitoramento pedagógico quanto o próprio Programa de Monitoramento Pedagógico e da Gestão da SMED são desconhecidos por uma grande parte dos profissionais.

Para muitos desses profissionais que estão nas escolas, a função de acompanhante vai para além do pedagógico, atribuindo ainda a este profissional a função de elo entre a secretaria e a escola, com nuances políticas, o que só vem reforçar o caráter fiscalizador apontado nas entrevistas.

Ademais, a própria secretaria, ao propor a modificação do Programa de Monitoramento Pedagógico para Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão, apresentada no capítulo um, retira o foco da equipe de acompanhantes da aprendizagem dos estudantes e estabelece, para além das ações pedagógicas, ações gestoras, o que torna impossível um trabalho pedagógico efetivo e eficaz dentro das escolas, originando a confusão entre todas as funções da equipe.

Além deste desconhecimento, nota-se por parte dos professores, a necessidade da equipe de acompanhantes pedagógicos que participam do Programa de monitoramento ter mais diálogo com estes professores e muitas vezes, ter um foco específico, principalmente foco na aprendizagem, dentro das escolas. É necessário, ainda, que o acompanhante, através do suporte das gerências ligadas ao programa, interfira nas escolas com mais propriedade e conhecimento de causa já que a equipe acaba sendo formadora de opinião.

A equipe de acompanhamento pedagógico faz parte de um programa de monitoramento da secretaria e, como seu próprio nome diz, deve centrar seu foco no pedagógico. Quando este acompanhante passa a exercer funções que vão para além das questões pedagógicas, o foco fica disperso e o objetivo da aprendizagem, fragilizado. Faz-se necessário que a secretaria tenha bem claro as funções dessa equipe, tanto para si própria quanto para os profissionais que participam deste grupo

²⁸ A Gerência de Avaliação de Políticas Educacionais – GAPED – tem a função de coordenar na RME a política de avaliação de aprendizagem; desenvolver e implementar metodologia de avaliação para todas as políticas educacionais em consonância com as demais gerências da SMED; aprimorar a cultura de avaliação de políticas públicas da SMED, entre outras. (Decreto nº11.961, de 24/02/2005)

de trabalho, pois quando se estabelece, com segurança e cooperatividade, as ações a serem desenvolvidas, dá-se a estas mesmas ações um caráter profissional, minimizando as disparidades entre as ações, a falta de unicidade de trabalho e os problemas com comparações entre profissionais e outros programas.

É relevante, ainda dizer que uma unidade pedagógica de trabalho é fundamental para as ações dos acompanhantes pedagógicos nas escolas. Muitas vezes, a insegurança do próprio acompanhante a respeito da eficácia e eficiência²⁹ do seu trabalho compromete os resultados das ações previstas pelo programa de monitoramento. Uma unidade de ação minimizaria esta questão, pois com a presença dos diversos tipos de monitoramento que a secretaria estabelece na cidade, se não há unidade pedagógica, surgem dificuldades de todas as ordens, principalmente dificuldades de aprofundamento de reflexões das questões político-educacionais.

Outra questão pertinente é a conexão que o professor faz entre o acompanhante e a escola, tendo-o como profissional que “passa recados” e não interfere de forma efetiva na aprendizagem dos estudantes.

A falta de comunicação e esclarecimentos do Programa de monitoramento por parte da secretaria é outra questão relevante que “emperra” o trabalho do monitoramento pedagógico. Muitos professores, em suas falas, consideram a equipe de acompanhantes pedagógicos como verdadeiros faz-tudo, que conseguem focar todas as questões da escola, do pedagógico à disciplina e à gestão. Muitos, ainda, consideram o acompanhante pedagógico como menino de recado, aquele que vai direcionar todas as angústias do grupo de professores para a secretaria, reforçando a ideia fiscalizadora exposta durante as entrevistas. Explicitam, ainda, a distância que muitos acompanhantes têm das práticas escolares, enfatizando que muitos estão fora da escola há muito tempo ou não tem uma prática eficaz dentro da sala de aula.

A Secretaria Municipal de Educação, como apresentado no capítulo um, tem uma história construída de monitoramento. Atualmente, são vários os setores e várias as atividades que são monitoradas, ora ligadas à gestão, ora ligadas ao administrativo, ora ligadas ao pedagógico. Porém, apenas história não basta para

²⁹ Conforme citado no Capítulo Um, página 86, eficácia, é o resultado produzido por um plano, projeto ou programa de ação e eficiência é como se deram as ações oriundas desse plano, projeto ou programa (LÜCK, 2009, p.47)

que a secretaria caminhe pelo foco da aprendizagem escolar. É necessário que separações e ajustes sejam feitos para que o processo de monitoramento da secretaria tenha sucesso.

Baseado nessas reflexões, e separando a questão pedagógica das demais, há a necessidade premente de se fazer uma proposta de ação efetiva e renovadora do Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão da Secretaria de Educação de Belo Horizonte, focando o objetivo primeiro do programa, que é a aprendizagem. Percebe-se a necessidade de muitas mudanças: requalificação do profissional integrante da equipe de acompanhantes pedagógicos, responsabilização de todos os profissionais da secretaria e da escola com relação à aprendizagem dos estudantes e incorporação, de fato, de uma cultura de avaliação dentro da secretaria e de sua importância atrelada ao processo de monitoramento pedagógico, estabelecendo, de fato, uma política de avaliação.

Porém, como ação urgente e antes de propostas para mudanças mais profundas, faz-se necessário que o Programa seja apresentado para a comunidade escolar de forma institucional, para que seja melhor compreendido e, inclusive, para que se discuta os benefícios de um monitoramento pedagógico adequado para melhorar a qualidade de aprendizagem de todos os estudantes da RME/BH. Esta apresentação do programa para a comunidade escolar deve ser feita de forma simples, direta e de fácil compreensão.

Além desta apresentação formal do Programa de Monitoramento, durante a pesquisa, percebeu-se que o diálogo pedagógico entre a equipe do Programa de Monitoramento e a equipe da escola está enfraquecido, devido à compreensão equivocada dos próprios professores com relação às funções da equipe de acompanhantes; ao excesso de dados coletados na escola; ao excesso de burocracia; à falta de tempo para reuniões com professores e não só com a equipe gestora da escola. É preciso estabelecer um diálogo mais coerente e significativo com as práticas escolares. Por isso, é necessário, também, além da apresentação do Programa, rever a dinâmica do próprio acompanhamento pedagógico exercido pela equipe de acompanhantes, inclusive com mudanças no Caderno de Orientações que a equipe recebe em todo início de ano letivo. Todas essas questões foram consideradas quando da elaboração do plano de ação que será apresentado no próximo capítulo dessa dissertação

Lück (2009), continuando sua reflexão sobre monitoramento, cita bons exemplos de ações escolares divulgados através da Revista Gestão em Rede, com relação à prática do monitoramento pedagógico e o uso de instrumentos adequados para fazê-la. Há a divulgação de experiências em gestão escolar que apresenta a adoção de práticas de monitoramento e avaliação em diversas instituições do país³⁰.

Após um breve relato sobre as experiências de sucesso nos diversos tipos de monitoramento da frequência à aprendizagem, Lück (2009) apresenta, como exemplificação, algumas planilhas – Figura 7 - elaboradas por duas escolas diferentes, com alguns itens que são monitorados para uma efetiva aprendizagem estudantil.

FIGURA 7 – QUADROS PARCIAIS COMO EXEMPLOS DE ASPECTOS MONITORADOS

³⁰As boas ações escolares foram pesquisadas em escolas de São Paulo, Tocantins, Minas Gerais e Rio de Janeiro e que participaram do Prêmio Nacional de referência em Gestão Escolar, como candidatas

Quadro 2
Recortes de fichas utilizadas para o monitoramento
e avaliação de aspectos específicos em escolas

PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Oportunidade de melhoria	Padrão de desempenho definido	Responsável	Disseminação e envolvimento	Periodicidade	Continuidade

FONTE: Escola Municipal Bataillard, Petrópolis / RJ

Monitoramento e avaliação da aprendizagem dos alunos

Habilidades de Língua Portuguesa	1º bimestre	2º bimestre	3º bimestre	4º bimestre

FONTE: UBEE Aprendizado Marista Padre Lancísio, Silvânia, MG

Matriz analítica de monitoramento e avaliação

	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS (hipóteses, riscos)
OBJETIVOS GERAIS			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
RESULTADOS			
ATIVIDADES			
INSUMOS			

Fonte: LÜCK, Heloisa. Dimensões da Gestão Escolar e suas competências. 2009. p 42.

A primeira ficha serve para monitorar e, conseqüentemente, avaliar o desempenho dos projetos da Escola Municipal Bataillard, de Petrópolis, estado do Rio de Janeiro. Esta planilha dialoga com os projetos da escola, no item *Oportunidade de melhoria*; com as metas estabelecidas para os projetos, no item *padrão de desempenho definido*; com a responsabilização (*accountability*) pela coordenação dos processos do projeto, no item *Responsável*; com a implantação e realização dos projetos, através do item *Disseminação e envolvimento*; pela regularidade e estabelecimento de tempo para a realização dos projetos por meio do item *Periodicidade* e pela avaliação e redesenho do plano, através do item *Continuidade*.

A segunda ficha presta-se ao monitoramento e avaliação da aprendizagem de estudantes da escola UBEE Aprendizado Marista Padre Lancísio, da cidade de Silvânia, no estado de Minas Gerais. A planilha enfoca a aprendizagem da Língua Portuguesa e os resultados obtidos pelos estudantes ao longo de um ano letivo,

dividido em quatro bimestres e serve como instrumento de reflexão periódica e sistemática da aprendizagem dos estudantes com relação à língua.

A terceira planilha, referente à mesma escola de Minas Gerais, apresenta uma alternativa de monitoramento e avaliação que pode ser usada para análise de todos os processos e projetos escolares, oportunizando a análise dos objetivos gerais e específicos dos mesmos, dos resultados, das ações e do uso de recursos. Para isso, são estabelecidos indicadores específicos para se ter critérios de análise, como unidade de avaliação; meios de verificação, proporcionando a observância das várias ações avaliativas pedagógicas utilizadas para este fim e pressupostos que englobam hipóteses e riscos dos projetos analisados, buscando opções mais coerentes de reformulação.

Além dessas fichas ou planilhas, as escolas adotam fichas de observação e acompanhamento das aulas, fichas de acompanhamento de reuniões, questionários de avaliação da satisfação dos alunos, pais e professores com a escola. (LUCK, 2009, p 42)

Nota-se que o processo de monitoramento proposto pelas escolas analisadas a partir desses quadros ou planilhas foi pensado de modo a dialogar com as práticas pedagógicas internas da escola. E é este tipo de diálogo que foi defendido pelos profissionais ao longo do processo de pesquisa. E, por isso, a necessidade da remodelagem do Caderno de Orientações Gerais usado pela equipe de acompanhamento pedagógico.

As perspectivas de cada autor são um pouco diferenciadas. Enquanto RICHARDS (1988) apresenta um caráter mais técnico sobre o monitoramento, especificando e discutindo sobre os tipos existentes e deixando bem claro a separação de ações entre os monitoramentos administrativo, diagnóstico e de desempenho, LÜCK (2009) busca, na aplicabilidade, destacar a importância de um monitoramento pedagógico, apresentando um viés mais prático ao assunto estudado, ampliando, assim, a teoria de RICHARDS (1988).

Entende-se que em toda política pública há a necessidade de, periodicamente, se fazer análises, reflexões e avaliações sobre os resultados, sejam eles positivos ou negativos, para que não fique obsoleta e o trabalho flua de acordo com as mudanças que, naturalmente, acontecem ao longo do tempo.

O Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte não é diferente. Desde sua apresentação,

implementação e execução analisadas no capítulo um, o programa sofreu alterações e redesenhos, porém estes não foram a partir de avaliações dos executores (equipe de acompanhantes) ou dos usuários (diretores, coordenadores, professores e alunos) e sim de acordo com as necessidades diagnosticadas pelas gerências nas quais o programa se ancora.

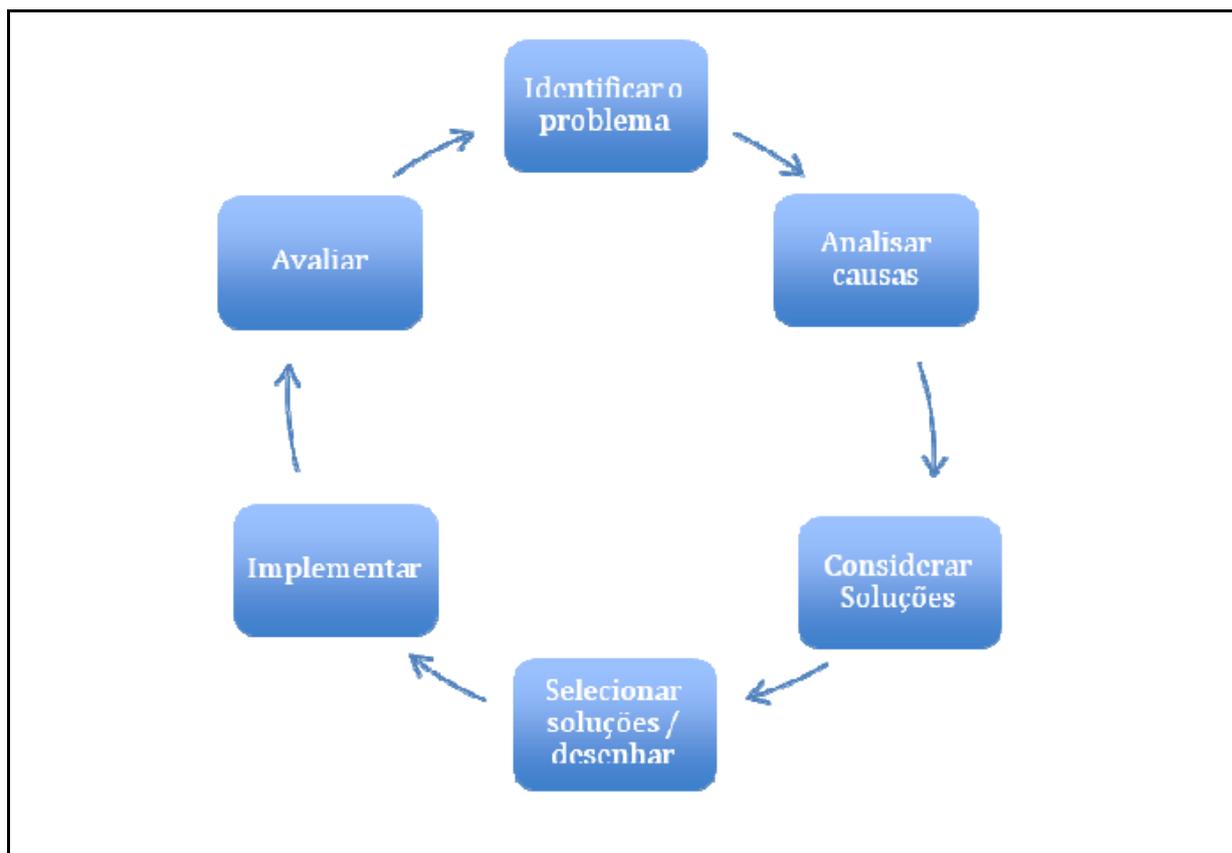
Todo processo de construção de políticas públicas deve ter, além do caráter técnico, o caráter político no qual os interesses, as reflexões e as estratégias de todos os envolvidos possam ser considerados (CONDÉ, 2011).

Segundo Eduardo Salomão Condé³¹, em seu artigo Abrindo a Caixa – Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas, as políticas públicas devem seguir determinado ciclo, com o intuito de conferir às mesmas solidez, eficiência e eficácia durante toda sua implementação (CONDÉ, 2011).

Tal ciclo é de suma importância, não sendo prudente ignorar nenhuma fase estabelecida por ele: o problema, as informações sobre o problema, o desenho, o ensaio, a implementação, o monitoramento e a avaliação (CONDÉ, 2011). E pensar política pública demanda considerar como condição primordial todas estas fases.

FIGURA 8 - ESQUEMA ANALÍTICO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

³¹ Eduardo Salomão Condé é professor do Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais (ICH/UFJF), do Mestrado Profissional em Gestão da Educação (CAED/UFJF) e Diretor do instituto de Ciências Humanas (UFJF). É mestre em Ciência Política (IUPERJ) e Doutor em Economia Aplicada (UNICAMP).



Fonte: CONDÉ, Eduardo Salomão. Abrindo a Caixa – Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas. 2011. p 4

As políticas públicas que não seguem este ciclo mostram-se tendenciosas, pesando apenas para um lado, estabelecendo um caráter de política *top/down* (de cima para baixo) e gerando interpretações equivocadas como as encontradas durante a pesquisa apresentada no segundo capítulo desta dissertação.

Nenhum programa de monitoramento pode ser *top/down*, partindo de forma centralizada, com a contribuição apenas dos idealizadores da política. Sem a interlocução das partes envolvidas é muito difícil que um Programa deste porte tenha sustentáculo político como parte de um plano maior da educação municipal. É necessário que ele seja amparado e discutido com todos os envolvidos no processo para que seja considerado em toda a sua totalidade de importância pedagógica.

Outra questão a se considerar é a de que estas políticas, quando não obedecido o ciclo, podem-se apresentar frágeis institucionalmente, reduzindo-se a um subciclo vicioso: identificação do problema e seleção de soluções/desenho, com poucas possibilidades de aceitação e aplicabilidade por parte dos envolvidos, principalmente os que estão na ponta do processo, ou seja, nas escolas.

Todo e qualquer programa de política pública, não pode ser analisado ou avaliado de forma singular ou individual. Por ser de caráter público, deve ser discutido e avaliado por representantes de todos os envolvidos no processo. Portanto, a reflexão dessa dissertação sobre o Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão da SMED com proposição de intervenção, inclusive a partir de sugestões dos profissionais que trabalham diretamente no programa.

No próximo capítulo desta dissertação, será apresentada uma proposta de intervenção para minimizar dois pontos primordiais observados durante a pesquisa: a visão que os profissionais da secretaria, principalmente os professores, têm da equipe de acompanhantes pedagógicos, reduzindo suas funções à de meninos de recado e à crítica levantada por acompanhantes, diretores, coordenadores e professores sobre a distância das propostas do Programa de Monitoramento Pedagógico das práticas da sala de aula.

Dados os pontos indicados no parágrafo anterior, o Capítulo 3 desta dissertação apresenta uma proposta de intervenção do Programa de Monitoramento em cinco fases: seleção, formação com certificação e avaliação para a equipe de monitoramento pedagógico; readequação do Caderno de Orientações do Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão usado pela equipe de acompanhantes pedagógicos para um diálogo mais coerente e próximo da dinâmica escolar e criação de um Manual de divulgação e apresentação do Programa de Monitoramento para a comunidade escolar, esclarecendo sua importância, suas funções e atividades e as perspectivas esperadas da atuação do Programa nas escolas.

3. NOVAS APRENDIZAGENS, NOVO FORMATO

É sabido que toda política pública é construída levando em consideração o planejar, o implementar e o avaliar. Apesar do Programa de Monitoramento ter sido criado com o intuito de monitorar a aprendizagem da RME/BH, planejando as melhores ações e interferências nos processos de aprendizagem escolar, implementando todos estes processos e auxiliando na avaliação dos mesmos, todos ligados à aprendizagem estudantil, o próprio Programa não passa por estes procedimentos.

As etapas da aplicabilidade das políticas públicas são aplicadas externamente e não internamente dentro do Programa de Monitoramento. O planejamento das ações e o acompanhamento da implementação das mesmas são feitos pela coordenação do programa, juntamente com os gerentes regionais. Também, não há processos de avaliação do próprio Programa ou da equipe que o realiza.

Por isso, é apresentado neste capítulo, um plano de ação contendo uma proposta inovadora para o Programa de Monitoramento Pedagógico, trazendo possibilidades diversas seguindo os ciclos de toda política pública, perpassando tanto pela composição da equipe quanto pelo material utilizado por ela. Este plano tem por objetivo revitalizar o programa e a equipe que o compõe, valorizando ambos no quesito ação pedagógica.

3.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Esta proposta de intervenção estrutura-se a partir de um plano de ação composto por cinco etapas: 1ª etapa – processo de seleção da equipe de acompanhamento pedagógico; 2ª etapa – processo de certificação através de um programa de formação de gestão pedagógica; 3ª etapa – implementação de um novo material de trabalho para a equipe e de um material de divulgação do programa; 4ª etapa – processo de constituição do Plano de Ação Pedagógico para cada instituição escolar e 5ª etapa – avaliação e monitoramento do próprio programa.

Para que todas estas etapas sejam cumpridas plenamente e que obedeçam o ciclo das políticas públicas, sugere-se como ação inicial a criação de um Comitê Coordenador do Programa de Monitoramento da Aprendizagem Escolar. Este comitê

deverá ser constituído de representantes de diretores e coordenadores escolares, bem como representantes da equipe de acompanhantes pedagógicos e do grupo de gerentes pedagógicos regionais, em quantidades paritárias de dois representantes por grupo. O comitê terá a função de pensar, implementar, monitorar e avaliar cada etapa desta proposta de intervenção.

3.1.1 DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Atualmente, não existe nenhum protocolo ou processo de seleção institucional que seja utilizado pelas gerências nas quais o programa está ancorado para a composição da equipe de acompanhamento pedagógico.

Através deste Plano de Ação sugere-se a implementação institucional de um processo de seleção para a formação da equipe de acompanhamento. Este processo institucional deve ser realizado através de portaria específica para tal.

Poderão participar do processo apenas professores concursados e em pleno exercício dentro da Rede Municipal da Educação de Belo Horizonte.

Através deste processo institucional de seleção, o acompanhante tem assegurado sua função no programa independente da política de governo, além de ter o cargo reconhecido institucionalmente por seus colegas atuantes nas escolas, sejam eles professores, coordenadores e/ou diretores.

Esta portaria deverá definir algumas ações, definir alguns espaços e seguir algumas regras:

- O(A) candidato(a) deverá ser professor(a) concursado da RME/BH;
- O(A) candidato(a) não deverá estar em estágio probatório, o que deverá ser comprovado através de declaração emitida pela Gerência Regional de Recursos Humanos na qual ele(a) estiver inscrito;
- O(A) candidato(a) deverá ter uma experiência mínima de três anos em função gestora: coordenação, direção ou fazer parte da equipe da gerência pedagógica regional ou central;
- O(A) candidato(a) deverá apresentar, no ato de sua inscrição para o processo de seleção, currículo enfatizando sua experiência pedagógica;
- O(A) candidato(a) deverá apresentar, no ato de sua inscrição, um relato de, no máximo, duas laudas sobre sua experiência na gestão pedagógica e suas intenções de trabalho no cargo pretendido;

- O(A) candidato(a) deverá realizar uma avaliação de conhecimentos gerais sobre questões atuais de gestão educacional e pedagógica com o subsídio de textos fornecidos pela SMED;
- O(A) candidato(a) deverá participar do curso de Formação em Gestão Pedagógica oferecido pela equipe da GCPPF, através de colaboradores da própria RME/BH e apresentar certificação para consolidar sua adesão à equipe de acompanhamento;
- O(A) candidato(a) passará por avaliações periódicas ao longo do período de trabalho no Programa e caso tenha duas avaliações negativas sequenciais, será desligado da equipe de acompanhamento pedagógico;
- O(A) candidato(a) poderá exercer a função de acompanhante pedagógico por três anos com possibilidade de recondução para mais três anos de trabalho, dependendo da avaliação recebida ao longo do percurso.
- Somente poderão se candidatar ao cargo de acompanhante pedagógico aquele(a) professor(a) que apresentar comprovação da experiência em gestão pedagógica e certificação de curso de formação em gestão pedagógica.

Esta portaria deverá ser elaborada pelas GCPPF, GEBAS e GERED, todas gerências coordenadoras do Programa de Monitoramento e deverá ter sua publicação no início do ano de 2015.

Todos os(as) acompanhantes que ora atuam na equipe de monitoramento do Programa deverão passar pelo processo de seleção, como forma de legalizar sua atuação no próprio programa e na escola.

3.1.2 DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

Para estabelecimento de um processo qualitativo de certificação para a equipe de acompanhamento pedagógico, a SMED deverá oferecer um curso de **FORMAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA** para todos(as) os(as) professores(as) que atualmente compõem a equipe de acompanhamento pedagógico quanto para todos(as) aqueles(as) que se interessam pela função e/ou pretendem concorrer ao cargo de integrante da equipe de acompanhamento.

O curso de Formação em Gestão Pedagógica deverá ser composto de cinco módulos de estudo mensais, de quinze horas aula cada módulo divididos em doze horas de aulas presenciais e três horas aula de avaliação.

A avaliação do curso de gestão deverá ser organizada para aplicação durante o módulo de estudo do tema e deverá ter uma escala de proficiência baseada nas avaliações sistêmicas realizadas pela secretaria.

Este curso deverá acontecer nos três primeiros meses letivos do ano de 2015 e de preferência, na quarta semana do mês para possibilitar uma maior organização por parte da equipe implementadora. O curso será aplicado nos dois períodos diurnos – manhã e tarde – contendo dois módulos de estudo diferenciados.

Os módulos mensais de estudo obedecerão às seguintes temáticas:

1. Processos de monitoramento educacional;
2. As avaliações sistêmicas e seus protocolos de discussão e reflexão;
3. Marcos históricos da educação mundial e nacional;
4. Gestão Pedagógica dos processos de alfabetização e letramento;
5. Gestão Pedagógica dos processos de numeramento matemático;
6. Legislação educacional

A equipe que organizará este curso de formação deverá ser composta por doze (12) professores(as) da própria secretaria, com a graduação de mestres em educação e, de preferência, formados(as) através do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, elaborado pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAED, da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo que cada módulo será organizado por dois daqueles professores.

A secretaria, utilizando-se de seus próprios profissionais, minimizará os custos com o curso de formação, não necessitando pagar profissionais externos ao quadro da própria Prefeitura de Belo Horizonte. Ainda com esta ação, a SMED valorizaria e justificaria o investimento que foi feito em todos os profissionais que fizeram o curso de mestrado que foi custeado pela Prefeitura de Belo Horizonte.

Este curso de formação deverá fornecer aos(às) professores(as) apostila de estudo com textos atuais sobre o tema e selecionados pela equipe organizadora.

A certificação, ao final do curso de formação, será obrigatória e deverá conter tabela com os módulos temáticos, um pequeno resumo dos assuntos tratados em cada um deles, sua carga-horária total e o conceito adquirido pelo(a) professor(a) através da aplicação da avaliação.

A frequência mínima para a certificação deverá ser de oitenta por cento (80%) por módulo. Frequência abaixo dessa porcentagem impossibilita ao(a) professor(a) obter a certificação do curso.

Todos(as) os(as) professores(as) que já exercem a função de acompanhantes pedagógicos deverão ter sua matrícula compulsória do Curso de Formação. Após a conclusão do curso, deverá comprovar a certificação em sua gerência imediata. Caso o acompanhante não apresente a certificação, deverá ser desligado do Programa de Monitoramento.

Este curso de formação deverá ser ministrado a cada 2 anos, promovido e organizado pela equipe da GCPPF e GEBAS com o apoio de uma equipe de professores(as) com habilitação para tal, de preferência que obtiveram o certificado de mestres em curso de Gestão educacional e pedagógica.

A equipe de profissionais que ministrarão o curso de formação deverá ser constituída de mestres em gestão educacional e pedagógica, sendo esses professores(as) convidados da própria RME/BH. Ao final do módulo ministrado por cada profissional, o mesmo deverá receber um certificado da secretaria atestando o curso ministrado por ele a título de ampliação do próprio currículo.

3.1.3 DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO MATERIAL DE TRABALHO PARA A EQUIPE E DE UM MATERIAL DE DIVULGAÇÃO DO PROGRAMA

A terceira etapa da proposta de intervenção sugerida para o Programa de Monitoramento Pedagógico da SMED tem por objetivo estabelecer um diálogo mais próximo da realidade da escola com o trabalho proposto pelo próprio programa, a partir de uma nova proposta para o Caderno de Orientações utilizado pelo acompanhante em seu trabalho nas escolas. Tem por objetivo, ainda, de divulgar o Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão para a comunidade escolar com o intuito de minimizar a visão fiscalizadora que a equipe de professores, diretores e coordenadores têm da equipe de acompanhantes pedagógicos, estabelecendo com maior precisão, coerência, clareza e de forma institucionalizada

um conhecimento mais amplo, por parte da comunidade escolar, dos processos, ações, avaliações e possibilidades de intervenção da equipe de acompanhantes a partir da elaboração de um Manual do Programa de Monitoramento Pedagógico.

O objetivo desta etapa é propor, portanto, um Manual do Monitoramento Pedagógico e um novo Caderno de Orientações do programa com o intuito de trazer esclarecimento, interação, unidade e foco à concepção de monitoramento pedagógico sugerida pela SMED e garantir, com efetividade, a solidificação do eixo de trabalho desenvolvido pela equipe de acompanhantes dentro das instituições escolares visando um diálogo mais profissional e eficaz entre todos os responsáveis pela aprendizagem dos estudantes.

3.1.3.1 – Proposta de Novo Caderno de Orientações do Programa de Monitoramento Pedagógico do Ensino Fundamental

O Caderno de Orientações do Programa de Monitoramento Pedagógico e Gestão Escolar do Ensino Fundamental³², publicado pela gerência que coordena o próprio programa, serve como instrumento de orientação ao trabalho da equipe de acompanhantes pedagógicos nas escolas.

Ao nortear o trabalho da equipe, busca dar uma linearidade ao trabalho de acompanhamento pedagógico da secretaria, levando em conta que este trabalho é realizado por uma equipe composta por profissionais variados, com formação diferente e que atendem escolas distintas.

Na pesquisa realizada com o objetivo de investigar algumas questões que permeiam o Programa de Monitoramento Pedagógico e de Gestão Escolar do Ensino Fundamental da SMED, foi verificada a necessidade de se estabelecer diálogo maior entre as propostas da secretaria e, por consequência, da equipe de acompanhantes pedagógicos, com as práticas escolares. Este diálogo é imprescindível para “afinar” as ações a serem implementadas na ponta, ou seja, na sala de aula. Para que esta afinação aconteça, é preciso começar um entendimento pedagógico através de um instrumento que, de forma simples e direta, possa interferir positivamente no trabalho do professor.

Este instrumento é o Caderno de Orientação do Programa de Monitoramento, pois ele contém instrução e instrumentação para a realização do acompanhamento

³² O caderno de Orientações do Programa de Monitoramento Pedagógico e Gestão Escolar do Ensino Fundamental foi amplamente analisado no capítulo um desta dissertação.

pedagógico: como iniciar o processo de monitoramento pedagógico na escola; como selecionar e estabelecer os pontos primordiais do monitoramento, por escola; como estabelecer um processo de confiabilidade dos profissionais da escola com relação ao Programa de Monitoramento; como iniciar o diálogo pedagógico com a escola; como utilizar, pedagogicamente, os índices das avaliações externas e internas da escola e dos estudantes; como acompanhar os projetos pedagógicos realizados pela escola, por iniciativa da própria unidade ou por iniciativa do órgão central, como por exemplo, o projeto Jornada Literária e os Jogos Municipais Estudantis - JOVEM que envolvem o 3.º ciclo.

Um considerado número de professores, durante a pesquisa, posicionou-se com relação à dificuldade de diálogo e de coordenação de propostas com relação à equipe de acompanhamento e ao programa de monitoramento. Apontamentos foram feitos objetivando o compartilhamento das necessidades da escola com as orientações da secretaria.

Sendo um dos instrumentos vitais para o estabelecimento deste diálogo, o Caderno de Orientação do Programa de Monitoramento orienta os trabalhos da equipe de acompanhantes pedagógicos dentro das instituições escolares. Foi estudado no capítulo dois desta dissertação, possuindo, além de orientação teórica, planilhas e especificações de metas trimestrais para uso dos acompanhantes pedagógicos. Por isso, é necessário que ele seja reconstruído para melhorar sua eficácia e sua eficiência³³.

Uma das grandes reclamações, tanto de acompanhantes, quanto de profissionais das escolas, é o grande número de planilhas a serem preenchidas periodicamente pela equipe. Muitos profissionais não veem retorno desse preenchimento com relação à melhoria da qualidade de ensino da escola. Faz-se necessário repensar os dados que são importantes para o monitoramento, tanto aqueles que deveriam ser recolhidos in loco nas escolas quanto àqueles que poderiam ser recolhidos a partir dos sistemas de informação da SMED, utilizando-se das informações de acompanhamento de avaliação já disponibilizadas, em formato eletrônico e via e-mail, pela GAPED (Anexo I) e das informações oriundas do Sistema de Gestão Escolar – SGE, como por exemplo: quantidade de turmas e de professores na escola; quantidade de alunos por turno e por sala; boletim dos

³³ Termos apresentados no Capítulo Dois.

estudantes e planilhas de avaliação trimestral, por turma, de conceitos atitudinais e de conteúdos (Anexo IV). Todas estas informações são de fácil acesso a todos que possuem o perfil de acompanhante pedagógico no próprio sistema SGE.

Estas planilhas já são parte integrante do Caderno de Orientações do Programa de Monitoramento desde sua implementação³⁴. Porém, como comprovado através da análise do caderno e das falas constantes nas entrevistas sobre o excesso de burocracia gerado através das planilhas, estas deveriam constar apenas o necessário para o processo de monitoramento como a apresentação da escola, com os nomes do corpo gestor (diretores e coordenadores), quantidade de turmas, de alunos e professores por turno; os índices de avaliações sistêmicas; os resultados internos dos estudantes; o acompanhamento de reuniões com professores e coordenadores; os projetos da escola; os planejamentos docentes; os objetivos gerais e específicos da equipe de professores para atingir a aprendizagem nas turmas atendidas; a relação de reprovados e dos estudantes que tiveram baixo desempenho no ano anterior.

O caderno deve ter um formato que subsidie o acompanhante no seu trabalho do dia-a-dia com as escolas e que estabeleça uma coerência de ações conjuntas com os projetos da secretaria e os projetos da escola. Este instrumento deve conter:

- Um referencial teórico bem embasado sobre os processos de monitoramento pedagógico, utilizando-se das teorias de Craig E. Richards (1998) e Heloísa Lück (2009);
- Pequeno histórico do monitoramento pedagógico exercido pela SMED, com referencial de todas as equipes que trabalham o monitoramento na secretaria e suas respectivas funções;
- Pequeno histórico sobre o Programa de Monitoramento Pedagógico, com referência às gerências nas quais ele está ancorado;
- Elenco de todas as ações pertinentes ao Programa de Monitoramento Pedagógico, estabelecendo as devidas divisões de ações entre gerentes, acompanhantes, diretores, coordenadores, professores, alunos e pais/responsáveis;
- Apresentação da rotina de visitas da equipe de acompanhantes às escolas, esclarecendo alguns fluxos de ações pré-determinados para alguns

³⁴ As planilhas do Caderno de Orientação foram analisadas no capítulo um desta dissertação, no item 1.3.

problemas ou ações recorrentes, como por exemplo: fluxo de ação para problemas disciplinares; fluxo de ação para atendimento aos professores das turmas regulares; fluxo de ação para atendimento aos professores do projeto de intervenção; fluxo de ação para estudantes infrequentes e outros;

- Presença do Plano de Ação de cada escola monitorada, que deve ser construído de forma conjunta entre acompanhante e escola, com o objetivo único – aprendizagem dos estudantes da escola;
- Apresentação das metas mensais, trimestrais ou anuais a serem cumpridas pela equipe de acompanhantes pedagógicos e pela equipe da escola – diretores, coordenadores e professores – que podem ter mesclas de metas oriundas da secretaria quanto metas estabelecidas pelo acompanhante juntamente com os profissionais da escola;
- Relação documental de portarias e decretos pertinentes à função do acompanhamento pedagógico (diretrizes de funcionamento dos três ciclos de formação do Ensino Fundamental; portarias que regulamentam: calendário escolar, lançamento de conceitos trimestrais, planejamento das ações a serem realizadas através do Projeto de Ação Pedagógicas – PAP, trechos da LDB que versam sobre recuperação e novas oportunidades, entre outros);
- Pequeno histórico sobre as avaliações sistêmicas, uso e consequências, bem como a relação de avaliações sistêmicas realizadas pelos estudantes da RME/BH com a probabilidade de período de aplicação (dados da GAPED);
- Modelo do Boletim usado pela SMED, com análise dos itens avaliados;
- Relação de planilhas que dialoguem com os processos de monitoramento pedagógico, com estabelecimento de parâmetros de comparação (ano atual/ano anterior): planilhas com informações disponibilizadas pela GAPED e pelo SGE, como índices das avaliações sistêmicas, resultados dos conceitos internos trimestrais dos alunos já trabalhados as devidas porcentagens e gráficos; planilhas de acompanhamento periódico de reuniões com professores, por equipe de atendimento ou por área/disciplina ministrada; planilha de encontros periódicos com as coordenações pedagógicas da escola; planilhas com a relação dos projetos realizados na escola, para análise de suas benesses pedagógicas e possível interação com os projetos da SMED; planilhas que busquem não só os números oriundos dos

planejamentos trimestrais/anuais dos professores, mas que estabeleçam reflexões sobre o currículo ministrado para os estudantes, bem como quais habilidades e competências devem ser desenvolvidas ao longo de um período determinado de tempo para efetivar-se a aprendizagem; planilha com os objetivos gerais e específicos da equipe de professores para com a aprendizagem dos estudantes; planilha de avaliação e auto avaliação periódicas tanto do trabalho da equipe de acompanhamento quanto do trabalho dos professores e do envolvimento dos estudantes para ser realizar um inventário semestral ou anual dos processos de aprendizagem; planilha para se acompanhar o processo de alfabetização e letramento nos 1.º e 2.º ciclos de formação; planilha com relação dos estudantes reprovados no ano anterior, contendo campo para colocação das ações a serem desenvolvidas com estes estudantes no atual ano letivo; planilha com relação dos estudantes que terminaram o ano letivo anterior com baixo desempenho e estabelecimento de ações a serem desenvolvidas com estes estudantes para a recuperação da aprendizagem;

- Relação de material indispensável para as discussões pedagógicas: proposições curriculares, textos ligados à aprendizagem com referencial teórico confiável, entre outros.

O Caderno de Orientações deverá seguir o seguinte layout, com seus devidos desdobramentos:

QUADRO 6 - CADERNO DE ORIENTAÇÕES DO PROGRAMA DE MONITORAMENTO PEDAGÓGICO E AVALIAÇÃO PARA A EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO (Layout)

SEÇÕES	DESDOBRAMENTOS	Nº DE PÁGINAS
CAPA	Nome da secretaria, da GCPPF, da GEBAS, da GAPED. Nome do Programa – Caderno de Orientações 2015	01
Um referencial teórico bem embasado	No referencial teórico é importante	04

<p>sobre os processos de monitoramento pedagógico, utilizando-se das teorias de Craig E. Richards e Heloísa Lück</p>	<p>conter:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Teoria de monitoramento de Craig E. Richards, com a referência dos três tipos de monitoramento, com definição de qual equipe da secretaria realiza qual tipo de monitoramento e ênfase no monitoramento diagnóstico, que é de fato o tipo de monitoramento realizado pela equipe que compõe o programa de monitoramento pedagógico; b) Teoria de monitoramento de Heloísa Lück, com ênfase na importância dos processos de accountability e de feedback. 	
<p>Pequeno histórico do monitoramento pedagógico exercido pela SMED, com referencial de todas as equipes que trabalham o monitoramento na secretaria e suas respectivas funções</p>	<p>Histórico dos processos de monitoramento da secretaria, desde os primórdios do CAPE – Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação, perpassando pelo registro do monitoramento realizado nas 33 escolas, em 2007/2008 e referenciando o início do programa de monitoramento pedagógico em 2009. Citação de todos os demais processos de monitoramento da secretaria e as equipes responsáveis por eles. Este texto deve ser elaborado pela GCPPF/GEBAS.</p>	04
<p>Pequeno histórico sobre o Programa de Monitoramento Pedagógico, com referência às gerências nas quais ele está ancorado</p>	<p>Histórico do Programa de Monitoramento Pedagógico iniciado em 2009, com suas principais alterações ao longo de seus anos de existência até o ano de 2014. Este texto deve ser elaborado pela GCPPF/GEBAS com o apoio dos Cadernos de Orientação do Programa de Monitoramento de 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013.</p>	
<p>Elenco de todas as ações pertinentes ao Programa de Monitoramento Pedagógico, estabelecendo as devidas divisões de ações entre gerentes, acompanhantes, diretores, coordenadores, professores, alunos e pais/responsáveis;</p>	<p>Texto contendo as diretrizes do Programa de Monitoramento e as funções de cada profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Funções da gerência – GCPPF, GEBAS, GAPED e GERED; b) Funções da equipe de acompanhamento; c) Funções do corpo gestor da escola (diretores e coordenadores); d) Funções dos professores; e) Funções dos estudantes; f) Funções dos pais/responsáveis. <p>Este texto deve ser elaborado pela GCPPF/GEBAS com o auxílio de alguns integrantes da equipe de</p>	

	acompanhamento pedagógico convidados	
Apresentação da rotina de visitas da equipe de acompanhantes às escolas, esclarecendo alguns fluxos de ações pré-determinados para alguns problemas ou ações recorrentes, como por exemplo: fluxo de ação para problemas disciplinares; fluxo de ação para atendimento aos professores das turmas regulares; fluxo de ação para atendimento aos professores do projeto de intervenção; fluxo de ação para estudantes infrequentes e outros;	<p>Descrição da rotina de trabalho da equipe de acompanhamento pedagógico bem como as diretrizes para a distribuição das escolas monitoradas.</p> <p>Esclarecimento sobre alguns fluxos que devem ser seguidos necessariamente na ordem em que foram estabelecidos. Por exemplo: Procedimentos com relação à infrequência de estudantes; procedimentos com relação à falta de professores (infrequência ou cargo vago); procedimentos com relação aos projetos de Intervenção Pedagógica; procedimentos com relação à aplicação de avaliações externas; procedimentos com relação à discussão pedagógica junto a professores e coordenadores com relação à avaliação interna ou recuperação. Este rol de procedimentos devem ser elaborados pela equipe de gerentes: GCPPF, GEBAS e GERED e por representantes da equipe de acompanhamento pedagógico. Os fluxos necessários para um bom andamento do programa devem ser refletidos e estabelecidos pela GCPPF.</p>	04
Presença do Plano de Ação de cada escola monitorada, que deve ser construído de forma conjunta entre acompanhante e escola, com o objetivo único – aprendizagem dos estudantes da escola	O Plano de Ação deve ser o mesmo já elaborado pela GCPPF/GEBAS, porém deve ser melhor utilizado, com a orientação dele ser refletido com o corpo gestor da escola e, de seis em seis meses ser avaliados pelos mesmos, juntamente com o acompanhante pedagógico e seu respectivo gerente pedagógico regional.	06
Apresentação das metas mensais, trimestrais ou anuais a serem cumpridas pela equipe de acompanhantes pedagógicos e pela equipe da escola – diretores, coordenadores e professores – que podem ter mesclas de metas oriundas da secretaria quanto metas estabelecidas pelo acompanhante juntamente com os profissionais da escola	Relação das metas mensais, trimestrais e anuais discutidas entre as gerências – GCPPF, GEBAS e GERED e amplamente divulgadas entre as equipes de acompanhamento pedagógico e o corpo gestor escolar.	05
Relação documental de portarias e decretos pertinentes à função do acompanhamento pedagógico (diretrizes de funcionamento dos três ciclos de formação do Ensino Fundamental; portarias que	Relação das seguintes portarias: a) Portaria que regula os três ciclos do E.F., com suas respectivas quantidades de professores por turma, de alunos por sala e de	04

<p>regulamentam: calendário escolar, lançamento de conceitos trimestrais, planejamento das ações a serem realizadas através do Projeto de Ação Pedagógicas – PAP, trechos da LDB que versam sobre recuperação e novas oportunidades, entre outros);</p>	<p>profissionais que compõem o quadro da escola, de nº 008/SMED;</p> <p>b) Portaria que regula o calendário escolar, publicado ao final de cada ano letivo;</p> <p>c) Portaria que regula a terminalidade de cada ciclo, com as perspectivas de progressão ou retenção no ciclo de acordo com o aproveitamento de cada estudante;</p> <p>d) Portaria que regula o Projeto de Intervenção Pedagógica;</p> <p>e) Portaria que regula o Projeto de Ação Pedagógica – PAP;</p> <p>f) Artigos da LDB que regulam a permanência com qualidade do estudante no ensino fundamental e os processos de avaliação e recuperação escolar, principalmente o artigo 12.</p> <p>g) Artigos do ECA que falam sobre os direitos e deveres das famílias e das crianças e adolescentes com relação à escola.</p> <p>Este elenco de documentos deve ser juntados pela GCPPF/GEBAS.</p>	
<p>Pequeno histórico sobre as avaliações sistêmicas, uso e consequências, bem como a relação de avaliações sistêmicas realizadas pelos estudantes da RME/BH com a probabilidade de período de aplicação (dados da GAPED);</p>	<p>História das avaliações sistêmicas, seu uso e consequências pedagógicas. Relação das avaliações realizadas pela RME/BH, com as datas prováveis de sua aplicação. Explicação mais detalhada do AVALIA BH e sua avaliação horizontal.</p> <p>Este texto deve ser feito pela GAPED.</p>	02
<p>Modelo do Boletim usado pela SMED, com análise dos itens avaliados;</p>	<p>Modelo de Boletim retirado do Sistema de Gestão Escolar – SGE para consulta.</p> <p>Análise dos itens avaliados, realizada por professores integrantes da equipe de acompanhamento pedagógico, sendo um por regional.</p>	01
<p>Relação de planilhas que dialoguem com os processos de monitoramento pedagógico, com estabelecimento de parâmetros de comparação (ano atual/ano anterior)</p>	<p>planilhas com informações disponibilizadas pela GAPED e pelo SGE, como índices das avaliações sistêmicas, resultados dos conceitos internos trimestrais dos alunos já trabalhados as devidas porcentagens e gráficos; planilhas de acompanhamento periódico de reuniões com professores, por equipe de atendimento ou por área/disciplina ministrada; planilha de encontros periódicos com as coordenações pedagógicas da escola; planilhas com a relação dos projetos realizados na escola, para análise de suas benesses</p>	11

	<p>pedagógicas e possível inteiração com os projetos da SMED; planilhas que busquem não só os números oriundos dos planejamentos trimestrais/anuais dos professores, mas que estabeleçam reflexões sobre o currículo ministrado para os estudantes, bem como quais habilidades e competências devem ser desenvolvidas ao longo de um período determinado de tempo para efetivar-se a aprendizagem; planilha com os objetivos gerais e específicos da equipe de professores para com a aprendizagem dos estudantes; planilha de avaliação e auto avaliação periódicas tanto do trabalho da equipe de acompanhamento quanto do trabalho dos professores e do envolvimento dos estudantes para ser realizar um inventário semestral ou anual dos processos de aprendizagem; planilha para se acompanhar o processo de alfabetização e letramento nos 1º e 2º ciclos de formação; planilha com relação dos estudantes reprovados no ano anterior, contendo campo para colocação das ações a serem desenvolvidas com estes estudantes no atual ano letivo; planilha com relação dos estudantes que terminaram o ano letivo anterior com baixo desempenho e estabelecimento de ações a serem desenvolvidas com estes estudantes para a recuperação da aprendizagem;</p>	
<p>Relação de material indispensável para as discussões pedagógicas: proposições curriculares, textos ligados à aprendizagem com referencial teórico confiável, entre outros</p>	<p>Elenco de materiais indispensáveis para o acompanhamento pedagógico, sendo as Proposições Curriculares um dos principais documentos.</p>	01

PLANILHAS QUE DEVERÃO COMPOR O CADERNO DE ORIENTAÇÕES:

PLANILHA 01

Planilha com informações disponibilizadas pelo Sistema de Gestão Escolar – SGE com os dados da escola referente a número de turmas por turno, número de alunos por turma, número de professores por turno.

Escola	
--------	--

Diretor:	
Vice-diretor	
Coordenação	
Coordenação	
Telefone/e-mail	

Turno	Ciclo	Nº de turmas	Nº de estudantes	Nº de professores
Manhã				
Tarde				
Noite				

PLANILHA 02

Planilhas com informações disponibilizadas pela GAPED com os índices das avaliações sistêmicas por ano do ciclo e ano escolar, incluindo a planilha com o resultado dos estudantes no Avalia BH (Anexo I).

IDEB

Índice	Projeção
--------	----------

	2005	2007	2009	2011	2013	2005	2007	2009	2013	2015
5º ano										
9º ano										

PROALFA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
3º ano											

PLANILHA 3

Planilha com os resultados dos conceitos internos trimestrais dos alunos, com destaque aos estudantes, por turma, com baixa proficiência, já trabalhadas as devidas porcentagens e gráficos, disponibilizadas pelo sistema de Gestão Escolar – SGE, item Boletim (Anexo II e III).

PLANILHA 4

Planilhas de acompanhamento periódico de reuniões com professores, por equipe de atendimento ou por área/disciplina ministrada.

Reunião	Data	Assunto	Participantes	Deliberações

PLANILHA 5

Planilha de encontros periódicos com as coordenações pedagógicas da escola.

Reunião	Data	Assunto	Participantes	Deliberações

PLANILHA 6

Planilhas com a relação dos projetos realizados na escola, para análise de suas benesses pedagógicas e possível inteiração com os projetos da SMED.

Projetos	Data de realização	Assunto	Benefícios pedagógicos

PLANILHA 7

Planilhas que busquem não só os números oriundos dos planejamentos trimestrais/anuais dos professores, mas que estabeleçam reflexões sobre o currículo ministrado para os estudantes, bem como quais habilidades e competências devem ser desenvolvidas ao longo de um período determinado de tempo para efetivar-se a aprendizagem.

Professor	Área	Planejamento	Reflexão	Deliberações

PLANILHA 8

Planilha com os objetivos gerais e específicos da equipe de professores para com a aprendizagem dos estudantes.

Professores (equipe)	Turmas atendidas	Necessidades dos alunos	Deliberações	Avaliação

PLANILHA 9

Planilha de avaliação e auto avaliação periódicas tanto do trabalho da equipe de acompanhamento quanto do trabalho dos professores e do envolvimento dos estudantes para ser realizar um inventário semestral ou anual dos processos de aprendizagem.

Equipe de professores ou Acompanhante	Item a ser avaliado	Reflexão de sucesso	Reflexão de insucesso	Deliberações

PLANILHA 10

Planilha para se acompanhar o processo de alfabetização e letramento nos 1º e 2º ciclos de formação.

TURMA	Nº total de alunos	Garatuja	Pré-silábicos	Silábicos	Silábicos-alfabéticos	Alfabéticos

PLANILHA 11

Planilha com relação dos estudantes reprovados no ano anterior, contendo campo para colocação das ações a serem desenvolvidas com estes estudantes no atual ano letivo.

ANO	Nº total de alunos	Retenção por frequência	Retenção por competência	Ações
2014				
2015				

Estudante	Situação atual	Deliberações	Ações	Assinatura

PLANILHA 12

Planilha com relação dos estudantes que terminaram o ano letivo anterior com baixo desempenho e estabelecimento de ações a serem desenvolvidas com estes estudantes para a recuperação da aprendizagem.

Estudante	Situação atual	Situação nos Estudos Intensivos	Deliberações	Ações	Assinatura

Este caderno contendo todos estes itens deverá ser feito de forma conjunta com toda a equipe de acompanhantes pedagógicos (63 professores), com todos os integrantes da GAPED (4 professores), com representantes da gerência que cuida do SGE (1 professor), com a GEBAS (1 professor e a gerente) e com a GCPPF (1 professor e a gerente). Este grupo, portanto, perfaria um total de 72 (setenta e dois) profissionais envolvidos no processo.

Os custos para a confecção do caderno seriam os mesmos utilizados ao longo dos anos de seu uso pelos acompanhantes pedagógicos. Seria digitado e diagramado e revisado pela própria equipe da GEBAS. Sua impressão seria feita através da cota que a GEBAS tem dentro da própria secretaria para cópias mensais e encadernado pelo próprio setor da secretaria encarregado de fazer tais cópias. Somente a capa do caderno, caso a gerência queira fazê-la colorida, deverá integrar a cota de impressão da SMED na Gráfica da PBH, observados a previsão de impressão, feita ao final de cada ano. Portanto, a capa deverá ter sua previsão de impressão feita ao final de 2014 com previsão de entrega em janeiro de 2015. Além de sua impressão, o caderno deve ser encaminhado em formato eletrônico (PDF) para todos os acompanhantes pedagógicos e todos os gerentes regionais.

3.1.3.2 – Proposta de Manual do Programa de Monitoramento Pedagógico do Ensino Fundamental

O Programa de Monitoramento Pedagógico e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental é um programa de monitoramento pedagógico implementado pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, sob a coordenação da Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação - GCPPF conjuntamente com a Gerência de Educação Básica e Inclusão - GEBAS.

Conforme histórico apresentado no capítulo um, este programa de monitoramento teve seu início em 2009, sob o título de Programa de Monitoramento Pedagógico do Ensino Fundamental. A partir de 2012, foi acrescentado em seu

escopo, o monitoramento da gestão escolar, passando o programa a denominar-se “Programa de Monitoramento Pedagógico e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental”, acrescentando no elenco das ações da equipe de monitoramento pedagógico outras questões atreladas às questões administrativas, de recursos e, até mesmo, financeiras presentes no dia-a-dia escolar.

Como relatado no início desta dissertação, o programa de monitoramento pedagógico baseia-se em um acompanhamento rotineiro das práticas pedagógicas da escola através do trabalho de uma equipe de profissionais denominada Equipe de Acompanhantes Pedagógicos.

Estes acompanhantes têm, entre outras atribuições já especificadas nesta dissertação, a função de acompanhar os processos pedagógicos da escola monitorada, orientando diretores, coordenadores, professores e alunos quanto aos processos pedagógicos que interferem e/ou proporcionam uma aprendizagem estável.

Para que este trabalho se efetive, a equipe utiliza-se de dados recolhidos na própria escola acompanhada relativos à: modalidade de ensino exercida pela escola, quantidade de turmas, turnos de funcionamento, quantidade de alunos; nome, formação e contato de todos os coordenadores; turmas da escola, com suas respectivas salas físicas e seus respectivos coordenadores; levantamento dos conceitos dos estudantes, por turma e por disciplina; número de estudantes retidos; listagem dos estudantes em Estudos Intensivos; listagem dos estudantes integrantes de projetos de correção de fluxo; relação e formação dos professores participantes dos projetos de intervenção pedagógica com a quantidade de estudantes atendidos por eles, respectivamente; levantamento numérico de planejamentos curriculares entregues à coordenação da Escola.³⁵ Além desses dados escolares, a equipe vale-se dos dados relativos às avaliações sistêmicas realizadas pelos estudantes das escolas da RME/BH – PROEB, PROVA BRASIL e AVALIA BH.

Entretanto, o programa ainda não é bem compreendido pelos profissionais atuantes nas escolas, o que gera insatisfação por parte dos professores pela presença dos acompanhantes dentro das instituições. A única apresentação institucional do programa foi realizada no início de 2009 para os diretores escolares, em uma reunião com as gerências responsáveis pelo programa, através de uma

³⁵ Todos estes dados foram especificados no capítulo um, item 1.3.1.

apresentação eletrônica. Demais esclarecimentos sobre o mesmo para o restante dos profissionais das escolas não foram feitos. Ademais, o programa, ao longo de seus anos de existência, passou por alterações significativas e estas, também, não foram apresentadas para nenhum segmento interno da escola (professores e coordenadores).

Na pesquisa, verificou-se que a falta de conhecimento do programa por parte dos docentes é uma das ações que mais criam obstáculos com relação ao trabalho da equipe de acompanhantes pedagógicos, pois os professores consideram que a equipe possui função fiscalizadora. É difícil promover um trabalho de monitoramento pedagógico cuja característica é a ação de responsabilização de todos os envolvidos (LÜCK, 2009) sem o conhecimento correto do mesmo.

Outra questão a ser levantada é a dos processos válidos de avaliação de um programa que não é conhecido por muitos. É impossível avaliar corretamente e coerentemente sem conhecer. Por isso a necessidade da criação de um Manual do Programa de Monitoramento Pedagógico como início do processo de efetivo monitoramento pedagógico, com envolvimento de todos os responsáveis por ele.

Após todas estas reflexões, pode-se pensar o manual sobre o programa de monitoramento que deverá ser apresentado a todos os profissionais da Secretaria de Educação, das Gerências Regionais e das Escolas.

Este manual deve ter formato de um caderno³⁶ com 14 páginas, em linguagem formal, porém sem rebuscamentos e resumida, para que seja bem entendido por todos, inclusive pelas pessoas da Comunidade Escolar.

Deve apresentar sete (7) seções:

- Um texto versando sobre o princípio do monitoramento pedagógico: aplicabilidades e consequências, inclusive com a teoria apresentada por Richards e por Lück e respondendo às perguntas: o que é, para que serve, quem implementa;
- Um pequeno texto apresentando a política de monitoramento da SMED, com todos os tipos de monitoramento realizados pela secretaria: equipe de acompanhantes pedagógicos, equipe do

³⁶ Formatação do caderno: meia folha A4, fonte Arial 12, justificado, com espaçamento entre linhas de 1,5; preto e branco no miolo e impresso em papel ofício; colorido na capa e impresso em papel couchê.

GAVFE, equipe da Caixa escolar, equipe da Educação Infantil e demais;

- Apresentação do Programa de Monitoramento Pedagógico e Avaliação concomitantemente com a apresentação das gerências onde o programa é ancorado, com suas respectivas especificações e funções;
- O foco do programa de monitoramento pedagógico e avaliação: aprendizagem, com aportes teóricos, bem como explicações e reflexões sobre as avaliações internas, que regulam a aprendizagem e as avaliações externas, que regulam o desempenho;
- Explicação de como é feito o processo de seleção da equipe de acompanhamento técnico-pedagógico, quais são suas funções dentro e fora das escolas, qual é sua rotina de trabalho, qual a quantidade de escolas acompanhadas por cada profissional e quais tipos de formação recebe da GCPPF;
- A importância do monitoramento pedagógico sistemático juntamente com um processo de avaliação sistêmica efetiva, inclusive com explicações sobre as avaliações sistêmicas realizadas pelos estudantes da RME/BH;
- As diretrizes do programa de monitoramento pedagógico e suas principais ações;
- Os resultados esperados pela secretaria e, conseqüentemente, pela escola a partir do programa de monitoramento pedagógico.

O Manual deverá seguir o seguinte layout, com seus devidos desdobramentos:

QUADRO 7: MANUAL DO PROGRAMA DE MONITORAMENTO PEDAGÓGICO E AVALIAÇÃO (Layout)

SEÇÕES	DESDOBRAMENTOS	Nº DE PÁGINAS
CAPA (colorida)	Nome da Secretaria, da Gerência (GCPPF) e das nove regionais (GERED/B-CS-L-N-NE-NO-O-P-VN); nome do programa; mês e ano; logo da PBH.	01

CONTRACAPA (colorida)	Endereço de todas as GERED's, da GCPPF e da SMED.	01
1ª seção: O princípio do monitoramento pedagógico: aplicabilidades e consequências, inclusive com a teoria apresentada por Craig Richards e por Heloísa Lück.	Apresentar os três tipos de monitoramento defendidos por Craig Richards e o tipo de monitoramento apresentado por Heloísa Lück de forma suscinta, enfatizando, principalmente, o que é monitoramento; para que serve; quem implementa.	02
2ª seção A política de monitoramento da SMED, com todos os tipos de monitoramento realizados pela secretaria.	Esclarecer para a comunidade escolar quais são os tipos de monitoramento exercidos, atualmente, pela SMED e a quais gerências os profissionais que realizam o monitoramento estão atrelados: equipe de acompanhantes pedagógicos, equipe do GAVFE, equipe da Caixa escolar, equipe da Educação Infantil, equipe da Escola Integrada, equipe dos projetos especiais e demais.	02
3ª seção - Apresentação do Programa de Monitoramento Pedagógico e Avaliação concomitantemente com a apresentação das gerências onde o programa é ancorado, com suas respectivas especificações e funções.	Apresentação da GCPPF, da GEBAS e da GAPED com, no máximo, três linhas para cada gerência. Apresentação do Programa de Monitoramento, com pequeno histórico, com suas funções, metas, atividades e perspectiva de resultados.	02
4ª seção - O foco do programa de monitoramento pedagógico e avaliação: aprendizagem, com aportes teóricos, bem como explicações sobre as avaliações internas, que regulam a aprendizagem e as avaliações externas, que regulam o desempenho.	Apresentação do foco do programa de monitoramento pedagógico com o aporte teórico que a GCPPF achar mais adequado. Pequeno resumo sobre as avaliações externas e internas realizado pela GAPED com o elenco de todas as avaliações externas realizadas pela SMED.	02
5ª seção – Apresentação da Equipe de Acompanhamento Pedagógico. Explicação de como é feito o processo de seleção da equipe de acompanhamento técnico-pedagógico, quais são suas funções dentro e fora das escolas, qual é sua rotina de trabalho, qual a quantidade de escolas acompanhadas por cada profissional e quais tipos de formação recebe da GCPPF.	Apresentação do processo de seleção da equipe de acompanhamento pedagógico, quais suas funções e atividades dentro da escola, nas gerências regionais e na secretaria. Especificação da rotina de trabalho da equipe, com a quantidade de horas diárias destinadas a cada atendimento (escolar, regional e central). Apresentação do rol de formação semestral destinada à equipe de monitoramento.	01
6ª seção - A importância do monitoramento pedagógico sistemático juntamente com um processo de avaliação sistêmica efetiva, inclusive com explicações sobre as avaliações sistêmicas realizadas pelos estudantes da RME/BH.	Apresentação da correlação entre monitoramento pedagógico e avaliação, enfatizando a importância da reflexão pedagógica estar atrelada a índices confiáveis de avaliação para o estabelecimento de parâmetros unificados. Apresentação do AVALIA BH e da importância da avaliação horizontal realizada por ele. Este texto seria elaborado conjuntamente entre a	01

	GEBAS e a GCPF.	
7ª seção - As diretrizes do programa de monitoramento pedagógico e suas principais ações.	Apresentação do texto elaborado pela GCPPF, pela GEBAS e pelas gerências pedagógicas regionais sobre as diretrizes do programa e suas principais ações. Por exemplo: Uso das avaliações externas – refletir, juntamente com direção, coordenação e professores, os índices alcançados pela escola, para maior percepção dos processos de aprendizagem dos estudantes pelos professores, pelos pais e pelos próprios estudantes.	01
8ª seção - As resultados esperados pela secretaria e, conseqüentemente, pela escola a partir do programa de monitoramento pedagógico.	Apresentação da possibilidade de sucesso pedagógico em vários itens monitorados, com expectativa positiva. Por exemplo: aumento de reflexões e diálogos pedagógicos por parte de professores, coordenadores, diretores escolares, acompanhantes, gerentes. Este texto deve ser elaborado pela GCPPF de acordo com as expectativas da própria gerência com relação ao Programa de Monitoramento.	01

Este manual deve ser elaborado em conjunto pelas gerências responsáveis pelo programa – GCPPF, GEBAS, GAPED e GERED e pelos assistentes técnico-pedagógicos que compõem a equipe de acompanhamento pedagógico – aquela que atende as escolas, do programa de monitoramento.

Sua impressão deve ser realizada na gráfica própria da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, com previsão de impressão estabelecida pela cota que a Secretaria Municipal de Educação tem com a gráfica municipal. Esta previsão deve ser feita no final do ano para confecção no ano seguinte. Portanto, este manual deve ser previsto, dentro da cota da SMED, ao final de 2014 para impressão no início de 2015.

O Manual será distribuído pela própria GCPPF, através de malote institucional, para todos os setores da secretaria, com exceção das escolas, acompanhado de ofício assinado pela GCPPF. Para a distribuição às escolas, a equipe de acompanhamento pedagógico fará esta ação, inclusive com a função de apresentar o manual para todas as pessoas da comunidade escolar, incluindo o Colegiado Escolar.

3.1.4 – DO PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICO PARA CADA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

A quarta etapa da proposta de intervenção versa sobre a constituição de um Plano de Ação pedagógico para cada escola monitorada.

Este plano de ação deve ter a participação de todos os interessados no quesito aprendizagem escolar: gerentes, acompanhantes, diretores, coordenadores, professores, pais e/ou responsáveis.

Deve ter a apresentação de quesitos que interferem diretamente na aprendizagem dos estudantes:

- Proposta de ação para estudantes com defasagem escolar;
- Proposta de ação para estudantes com baixo desempenho;
- Proposta de ação para estudantes reprovados;
- Proposta de ação para estudantes com déficit em leitura e escrita;
- Proposta de ação para estudantes com déficit em matemática;
- Proposta de ação para formação pedagógica de professores;
- Proposta de ação para formação pedagógica de coordenadores e diretores;
- Proposta de ação para formação pedagógica dos estudantes e dos pais.

Cada quesito deste plano de ação deverá conter: objetivo e metas, ações, recursos utilizados, duração, forma de avaliação e replanejamento.

Deverá ser elaborado no final do primeiro trimestre do ano letivo de 2015 com previsão de conclusão em dezembro de 2017.

3.1.5 – DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA E DA EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO

Todo programa, para ser validado e, principalmente, para ser, de fato, efetivado e bem recebido por todas as pessoas envolvidas, precisa ser constantemente avaliado para adequar-se às situações ou tempos sem a perda do

objetivo central. O processo de avaliação abre o diálogo, ajuda na aproximação de secretaria e escola e na mediação de ações oriundas do próprio Programa.

Portanto, tanto o Programa de Monitoramento Pedagógico quanto a equipe que o compõe deverão passar por processos periódicos de avaliação e auto avaliação. Estas ações são importantes para manter a qualidade da assessoria prestada às escolas e aos estudantes e professores.

3.1.5.1 – DA AUTO AVALIAÇÃO

Para nortear o trabalho da equipe e equalizar a qualidade da assessoria prestada às escolas, a equipe de acompanhamento pedagógico deverá passar por processo de auto avaliação (Anexo IV) e auto reflexão do trabalho.

Esta auto avaliação deverá ser semestral, sendo que, ao final do primeiro semestre, a auto avaliação terá caráter diagnóstica e ao final do segundo semestre, a auto avaliação terá caráter sistêmico.

Após a aplicação da auto avaliação, a mesma deverá ser analisada pelo(a) próprio(a) acompanhante juntamente com sua gerência imediata, discutindo-se e registrando-se os pontos positivos e os pontos que precisam ser melhor elaborados.

Depois do processo individual de auto avaliação, a equipe pedagógica regional deverá refletir, em conjunto, sobre a avaliação e trocar experiências de sucesso com relação aos itens avaliados.

3.1.5.2 – DA AVALIAÇÃO DO ACOMPANHANTE PELO CORPO GESTOR ESCOLAR

Para além da auto avaliação realizada pelo acompanhante pedagógico, faz-se necessário a avaliação (Anexo V) do Programa e do próprio acompanhante pelo corpo gestor da escola, pelos pares regionais e pelas gerências imediatas com o auxílio da gerência na qual o programa está ancorado.

Esta avaliação deverá ser realizada ao final de cada semestre letivo, sendo que ao final do primeiro semestre, a mesma terá caráter diagnóstico e ao final do segundo semestre, caráter sistêmico.

Após a realização da avaliação, cada acompanhante juntamente com sua gerência imediata discutirão sobre os pontos que precisarão serem corrigidos para melhor atendimento às questões pedagógicas da escola e dos estudantes.

Duas avaliações sistêmicas de caráter negativo comprometerá a continuidade do trabalho do(a) professor(a) na equipe de acompanhamento pedagógico, podendo aquele, inclusive, ser desligado(a) do programa.

3.2 REFLEXÕES RELEVANTES

Além da proposta de intervenção apresentada nesta dissertação, é importante considerarmos, ainda, algumas reflexões relevantes: (i) foco do programa; (ii) a avaliação e o programa de monitoramento; (iii) mudança do formato de atendimento às escolas; (iiii) mudança de nome do cargo de acompanhante pedagógico.

3.2.1 – FOCO DO PROGRAMA

Para além da falta de conhecimento do programa por parte dos professores, diretores e coordenadores escolares, há que reflexionar sobre o foco do programa.

Em seu cerne, o programa de monitoramento estabelece que cada acompanhante pedagógico acompanhe ou monitore três escolas da regional na qual trabalha, portanto a equipe, de acordo com o número de escolas presentes em cada regional, já possui um número fixo de profissionais. Quando se instala, junto com o monitoramento pedagógico, o monitoramento da gestão escolar, estabelece-se uma gama de ações que são difíceis de serem cumpridas pelas mesmas pessoas. Além disso, com a ampliação das responsabilidades funcionais da equipe de acompanhantes do programa de monitoramento pedagógico, esta mesma equipe passa a realizar funções que ultrapassam os limites pedagógicos, invadindo, ainda, os limites de outras equipes de monitoramento presentes na SMED, como a equipe da Gerência de Verificação do Funcionamento Escolar – GAFVE³⁷.

Com o acréscimo do monitoramento da gestão escolar dentro do Programa de Monitoramento, esparge-se o foco principal do monitoramento do programa que é o pedagógico. Por isso, sem retrocessos, faz-se necessário o retorno do foco no

³⁷ Equipe responsável por toda a validação documental da escola: calendários, históricos, boletins, diários de classe, etc.

objetivo principal do Programa de Monitoramento Pedagógico, restringindo as ações do Programa para somente realizar o monitoramento pedagógico retornando ao seu foco original: monitoramento pedagógico com o foco na aprendizagem dos estudantes.

3.2.2 – UNIÃO DO PROGRAMA DE MONITORAMENTO COM O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DA SMED

É relevante, antes de se sugerir a mudança de foco e de nome do programa, analisarmos a questão da avaliação junto com o monitoramento pedagógico.

Faz-se necessário, porém, problematizar uma questão, antes da proposta do manual em si. Lück (2009) apresenta que não é possível existir monitoramento pedagógico sem uma avaliação consistente de tudo e todos que são monitorados. Quando se pensa uma avaliação atrelada a ações de monitoramento pedagógico pensa-se em processos de avaliações sistêmicas. Então, o compartilhamento das ações do Programa de Monitoramento Pedagógico com o trabalho realizado pela Gerência de Avaliação de Políticas Educacionais – GAPED é fundamental para um trabalho coerente e coeso de monitoramento pedagógico. A GAPED cuida da compilação de todos os resultados das avaliações sistêmicas realizadas pelos estudantes da RME/BH e ajuda no estudo e na reflexão destes mesmos resultados. O trabalho da equipe de monitoramento pedagógico deveria dialogar mais com a GAPED, já que não é possível realizar um monitoramento pedagógico adequado sem dados confiáveis estabelecidos pelas avaliações sistêmicas (LUCK, 2009). Baseado nessas reflexões, é proposto nesta dissertação um trabalho mais efetivo entre a gerência responsável pela coordenação do Programa de Monitoramento Pedagógico (GCPF/GEBAS) e a GAPED.

Este trabalho em conjunto pode transformar-se em formação; atendimento às escolas de forma contígua - equipe de acompanhantes e equipe da GAPED; estudos aprofundados dos resultados das avaliações sistêmicas realizadas pelos estudantes. Esta aproximação colaboraria de forma imprescindível com o processo de monitoramento pedagógico, embasando a equipe de acompanhantes para uma melhor discussão pedagógica a partir das avaliações.

Para além das avaliações sistêmicas, os próprios processos de avaliações internas: auto avaliação e avaliação do programa seriam elaborados e implementados pela GAPED, a partir de instrumentos confiáveis de mensuração do desenvolvimento do próprio programa e de cada integrante da equipe de acompanhantes.

Em razão desta aproximação, caso efetivada, propõe-se a mudança do nome do Programa de Monitoramento Pedagógico e Gestão Escolar do Ensino Fundamental para “Programa de Monitoramento Pedagógico e Avaliação”, onde trabalhariam em conjunto as duas gerências responsáveis pelos dois pontos mais importantes do processo de monitoramento pedagógico: a Gerência de Educação Básica e Inclusão, subalterna à Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação, responsável pela aprendizagem e a Gerência de Avaliação de Políticas Educacionais, responsável pela avaliação.

3.2.3 – FORMATO DO ACOMPANHAMENTO

Outra questão a ser reflexionada é a proposta de mudança no formato do acompanhamento exercido pela equipe de acompanhantes pedagógicos.

De acordo com o histórico do Programa de Monitoramento, os acompanhantes monitoram escolas de ciclos variados, independente de sua formação acadêmica ou profissional. Na pesquisa apresentada no capítulo dois, percebe-se a demanda dos profissionais (acompanhantes e professores) para que o acompanhamento retorne a um modelo parecido com o acompanhamento feito no projeto das 33 escolas (capítulo um). Muitos entrevistados disseram sobre a evolução dos processos de alfabetização dos estudantes a partir deste acompanhamento específico atrelado a formação em serviço do professor monitorado pelo próprio acompanhante. Aquele acompanhamento era realizado por professores com formação alfabetizadora, com o foco específico em um ciclo, no caso, o ciclo da alfabetização. Como intervenção nesta questão, sugere-se que o grupo de acompanhantes existentes em cada regional seja redividido, de acordo com sua formação, sem acréscimo de pessoas na equipe e conseqüentemente sem aumento de recursos aplicados.

Esta redivisão ou realocação dos acompanhantes seguiria a seguinte lógica: dentro da equipe, a partir da formação do profissional que realiza o trabalho de

acompanhamento pedagógico, seria feita uma nova divisão de escolas monitoradas. Aquelas escolas que atendessem apenas aos 1.º e 2.º ciclos seriam acompanhadas por profissionais alfabetizadores, professores generalistas, como o são os profissionais destas escolas. As escolas de 3.º ciclo ou aquelas que abrigam os três ciclos, receberiam o acompanhamento, no caso da primeira, do professor especialista, oriundo de escola de 3.º ciclo, e, no caso da segunda, o acompanhamento de dois profissionais, um generalista para os 1.º e 2.º ciclos e um especialista para o 3.º ciclo. É necessário apenas realocar os acompanhantes pedagógicos nas escolas para que o atendimento fique melhor direcionado e seja melhor qualificado. Esta proposta é perfeitamente possível através de uma divisão de escolas monitoradas bem articulada com a formação do profissional da própria equipe, de forma a atender os ciclos de formação da escola. Dentro das equipes regionais, há alfabetizadores e professores especialistas e esta realocação é perfeitamente possível sem acrescentar profissionais. E ainda, este tipo de proposta faria a gerência pensar melhor em quais profissionais são necessários para compor cada equipe regional, a partir da necessidade.

Esta distribuição pode ser feita dentro da própria equipe, pois esta é composta tanto por professores alfabetizadores quanto por professores especialistas. É necessário que, a partir da formação do integrante da equipe de acompanhamento pedagógico, as escolas sejam direcionadas para atendimento.

Para que esta redivisão seja feita, é importante, também, repensar a regra de um acompanhante por escola e do atendimento semanal sistemático para todas as escolas. Por exemplo, se em uma regional existem 21 escolas, onde 5 delas oferecem apenas os dois primeiros ciclos de formação do EF; 4 delas oferecem o terceiro ciclo de formação do EF e 12 delas oferecem os três ciclos de formação do EF, esta regional deveria ter 7 acompanhantes, onde, no mínimo, 4 deles seriam generalistas e 3 seriam especialistas. Cada um deles, ainda, teria, no mínimo, uma escola de atendimento prioritário e semanal. As demais escolas teriam atendimentos quinzenais pré-estabelecidos e com metas quinzenais fixadas pela gerência do programa. Com esta ideia, permaneceria o quantitativo de três escolas atendidas por cada profissional da equipe porém com um atendimento logístico mais eficiente, sem aumentar o quantitativo de profissionais já existentes na equipe de monitoramento.

É importante lembrar que, como a equipe não possui um determinante de tempo de permanência no trabalho de acompanhamento pedagógico, as gerências

ligadas à escolha e seleção dos profissionais deverão estar atentas à formação do profissional indicado para assumir a tarefa de acompanhamento pedagógico de acordo com a quantidade de escolas e de acordo, respectivamente, com os ciclos de formação³⁸ oferecidos por elas.

Conforme dito anteriormente, na primeira etapa da proposta de intervenção apresentada nesta dissertação, é importante que se construa, entre as gerências pedagógicas regionais, a GEBAS e a GCPPF, diretrizes e critérios para seleção e escolha dos profissionais que exercerão a função de acompanhantes pedagógicos, observadas as necessidades específicas de cada regional, de acordo com as escolas que compõe a jurisdição de cada uma delas.

3.2.4 – MUDANÇA DO NOME DOS COMPONENTES DA EQUIPE DO MONITORAMENTO PEDAGÓGICO

Faz-se necessário pensar na mudança do nome dos profissionais que acompanham pedagogicamente a escola e que fazem parte da equipe do Programa de Monitoramento Pedagógico. Atualmente, o nome dado a esses professores é o de Acompanhante Pedagógico. Como este profissional deve, cada dia mais, apresentar valor técnico e de suporte às escolas com relação às suas (da escola) questões pedagógicas, é preciso que um nome mais adequado seja direcionado a este profissional. Sugere-se o nome de: Assistente Técnico-pedagógico. Este nome faz jus a todas as ações realizadas por este profissional e especificadas pelo Programa de Monitoramento Pedagógico.

É importante ressaltar que as mudanças aqui sugeridas são de fácil implementação, haja vista que nem o Programa de Monitoramento Pedagógico e nem a equipe que o compõe são institucionalizados ou fazem parte do organograma oficial da secretaria, conforme discutido no capítulo um. Portanto, estas mudanças não precisam, necessariamente, serem feitas envolvendo outras gerências que não sejam a GEBAS e a GCPPF que já orientam e regulam as ações do Programa e as ações da equipe, juntamente com contribuições das gerências pedagógicas regionais.

³⁸Ciclos de formação da RME/BH: 1º ciclo (1º, 2º e 3º ano do EF); 2º ciclo (4º, 5º e 6º ano do EF); 3º ciclo (7º, 8º e 9º ano do EF).

3.3 SUGESTÕES DA PRÓPRIA EQUIPE DE ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO

Para além das propostas de mudança discutidas nesta dissertação, são apresentadas, pela equipe de acompanhantes, algumas sugestões de soluções, para as falhas apresentadas pelo Programa de Monitoramento, que versam sobre diferentes enfoques:

- No que se refere à rotina e ao formato do acompanhamento, as sugestões abordam a questão de um tempo específico para a ação, mudança na quantidade de escolas por acompanhantes, além de uma retomada ao formato anterior de acompanhamento.
- Em relação às ações de responsabilização dentro do programa de monitoramento para os diversos envolvidos nos processos de aprendizagem, sugere-se que o trabalho da equipe de monitoramento seja mais focado nas questões pedagógicas e que todos os demais envolvidos sejam sensibilizados para atuar nos processos de monitoramento.
- No que se refere às sugestões para a formalização das atividades e ampliação da equipe de acompanhamento, sugere-se que a secretaria formalize suas ações e que adeque a quantidade de acompanhantes à quantidade de escolas. No tocante a sugestões que versam sobre a busca de foco no trabalho da equipe, propõe-se que a secretaria respeite o foco da equipe garantindo mais trabalho pedagógico.
- Com relação à avaliação dos processos oriundos do Programa de Monitoramento e dos próprios acompanhantes pedagógicos, sugere-se que seja revisto o plano de metas da equipe e que seja elaborado um instrumento de avaliação para equalizar o trabalho dos acompanhantes.
- No tocante à seleção para composição da equipe de monitoramento pedagógico, propõe-se que o acompanhante tenha conhecimento da função e que sua seleção fosse um processo e não uma indicação. As falas a seguir comprovam as sugestões:

Acho pesado ter três escolas para acompanhar. Tem que ter pelo menos um dia ou meio dia para você se organizar. Você propõe algumas coisas que não tem tempo para fazer. Para dar mais qualidade ao trabalho, deveria ficar com duas escolas. (Acompanhante A, entrevista cedida em agosto de 2013)

O formato que era antes, na época das 33 escolas, era mais adequado. Tinha que ter uma equipe para cada ciclo porque as coisas não são iguais. Por ciclo íamos inspirar mais confiança nos professores. (Acompanhante B, entrevista cedida em agosto de 2013)

É preciso buscar estratégias que instrumentalize o programa na sensibilização do docente para que este se envolva. (Acompanhante H, questionário respondido em 24/02/2014)

Precisamos ter mais tempo para focarmos no monitoramento pedagógico. Gastamos muito tempo com demanda de dados, agendas fora da escola e com ações repetitivas devido às idas e vindas da SMED. (Acompanhante U, questionário respondido em 21/03/2014)

As diretrizes que vem da secretaria vêm de forma informal – diretrizes verbais. (Acompanhante A, entrevista cedida em agosto de 2013)

O que possibilita uma ação pedagógica mais efetiva da política do município nas escolas seria a ampliação das equipes de monitoramento. Isto porque, como são muitos e enormes os desafios no cotidiano escolar, esta equipe (a do monitoramento pedagógico) tem ficado sobrecarregada de ações que vão para além dos processos de aprendizagem. (Acompanhante C, entrevista cedida em agosto de 2013)

É necessário, também, que SMED e GERED não considerem a equipe de acompanhantes como aquela que discute e orienta programas e projetos de todas as áreas e gerências. (Acompanhante D, entrevista cedida em agosto de 2013)

É preciso garantir, prioritariamente, o trabalho da equipe de acompanhantes na escola, evitando convocá-la para atividades extras. (Acompanhante D, entrevista cedida em agosto de 2013)

É preciso definir metas reais com prazos possíveis. (Acompanhante D, entrevista cedida em agosto de 2013)

É preciso rever, periodicamente, o plano de metas de equipe. (Acompanhante D, entrevista cedida em agosto de 2013)

Propor instrumento de avaliação da equipe para que se tenham parâmetros para o trabalho e avaliar a equipe, buscando orientar o trabalho. (Acompanhante D, entrevista cedida em agosto de 2013)

A permanência no cargo de acompanhante devia depender de seu desempenho. Deve ser feita avaliação dessa equipe e não do partido político... O cargo tem que ter técnico e não político. Faltam técnicos. Falta certificação. (Diretora M, da escola C, entrevista cedida em agosto de 2013)

A equipe é muito pressionada. Vejo que é o cumpra-se. E quem não está sujeito a fazer isso tem que sair fora. A seleção do CEI (Coordenação de Educação Infantil) era bacana, porque você participa do processo e não é por indicação, o que te deixa submisso. O monitoramento tinha que ser mais técnico. (Diretora Z, da escola A, entrevista cedida em agosto de 2013)

Todas estas sugestões levantadas pela pesquisa são relevantes ao exercício da equipe de monitoramento pedagógico bem como às ações do próprio programa

dentro das escolas. Se reflexionadas pela secretaria podem funcionar como um primeiro passo, dentro do caput do Programa de Monitoramento, para um processo pedagógico mais democrático e representativo, ocasionando, um envolvimento maior dos profissionais docentes nos processos de monitoramento da aprendizagem dos estudantes e gerando, automaticamente, uma maior responsabilização (accountability) destes mesmos profissionais, tanto os que trabalham nas escolas quanto os que trabalham nas gerências, com relação ao estabelecimento do foco primordial da educação que é a aprendizagem dos estudantes.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, desde o início dos anos 1990, dedica-se ao atendimento pedagógico às escolas municipais.

Durante duas décadas, com a criação do Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais em Educação - CAPE em 1991; das Gerências Pedagógicas, em 2001; da Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação – GCPPF e da Gerência de Educação Básica e Inclusão – GEBAS, em 2005, a SMED tem trabalhado com o aperfeiçoamento dos processos de monitoramento pedagógico nas escolas municipais.

O ápice desses processos foi a criação do Programa de Monitoramento Pedagógico da Secretaria Municipal e, concomitantemente, a criação da equipe de acompanhamento pedagógico em 2009, com base no Projeto piloto desenvolvido com algumas escolas da rede em 2007 devido à baixa proficiência em leitura apresentada pelos estudantes. O programa criado tem como foco principal o monitoramento da aprendizagem oferecida e, conseqüentemente, adquirida pelos estudantes da rede pública municipal, através de suporte e atendimento especializado diretamente às escolas. Para além do foco da aprendizagem, o programa busca capacitar professores e gestores escolares, no âmbito pedagógico, apresentando as diversas possibilidades de monitoramento com o intuito de se obter melhores ações de trabalho educacional dentro das escolas, envolvendo desde reflexões sobre o aproveitamento das turmas e dos estudantes até o planejamento do professor.

Durante o processo de pesquisa gerado por esta dissertação, verificou-se que como todo programa institucional, o Programa de Monitoramento Pedagógico

apresenta deficiências em seus processos de funcionamento. Desde sua implementação em 2009 até 2012, data das reflexões feitas nesta dissertação, percebe-se o espargimento do foco do programa. Se em 2009, o foco era a aprendizagem dos estudantes, em 2012 o foco ficou difuso e foi segmentado para atender também à gestão escolar.

Constatou-se, também, durante a investigação, que professores, coordenadores e diretores tem uma visão equivocada do profissional que compõe a equipe de acompanhantes pedagógicos e que integram o Programa de Monitoramento Pedagógico. Em várias falas, há a presença do termo “menino de recado” e é esta a percepção dos profissionais das escolas com relação ao acompanhante, de que esse profissional funciona como “fiscal” da secretaria e não como um colaborador na gestão pedagógica da escola.

Outro problema aferido por esta dissertação, e um dos pontos de mais destaque da pesquisa, foi a falta de diálogo e, muitas vezes, de conexão entre as práticas escolares efetivas e as ações sugeridas como metas através do Programa de Monitoramento.

Usando-se do aporte teórico de Craig Richards (1998), que resume o monitoramento como coleta de dados, através de indicadores confiáveis, avaliação e reflexão destes dados gerando mudanças institucionais e Heloísa Lück (2009), que diz da aplicabilidade efetiva do monitoramento pedagógico sistemático e descritivo, através de ações de feedback, gerando um ciclo de reflexão, crítica e replanejamento constante da prática pedagógica, analisou-se, também, as práticas do Programa de Monitoramento Pedagógico

O fundamento desta dissertação, feito através de pesquisa realizada entre integrantes da equipe de monitoramento, diretores, coordenadores e professores referendou algumas dificuldades detectadas ao longo da pesquisa documental.

Durante a investigação, verificou-se que muitos dos profissionais entrevistados, entre eles professores, coordenadores e diretores disseram da visão que têm da função fiscalizadora da equipe e da falta de diálogo entre secretaria, programa e escola. As falas sobre esses dois itens foram recorrentes e mereceram a atenção e o direcionamento da pesquisa.

A partir dessa constatação, foi sugerido, então, uma proposta de intervenção baseada em cinco etapas: 1ª – seleção da equipe de acompanhamento, com o intuito de institucionalizar o cargo de acompanhante pedagógico; 2ª - formação e

certificação da equipe de acompanhamento, para garantir o nível de excelência do trabalho a ser realizado no interior das escolas; 3ª - criação de um novo Caderno de Orientações do Programa de Monitoramento Pedagógico da secretaria, para estabelecer uma comunicabilidade maior entre secretaria e escolas, evitando equívocos na condução do trabalho e trazendo para o cerne do Programa ações mais compatíveis com o cotidiano da escola; criação de um Manual do Programa de Monitoramento para minimizar as controvérsias dentro das escolas - interpretações errôneas, falsas expectativas e falta de confiabilidade – e com a incumbência de informar, orientar e responder as principais dúvidas de professores, coordenadores e diretores sobre o que seria monitoramento; 4ª – constituição do Plano de Ação Escolar, com o objetivo de tornar as ações de monitoramento mais coletivas e de responsabilidades de todos os envolvidos no processo da aprendizagem; e, por último, 5ª – avaliação, com o objetivo de monitorar o próprio programa de Monitoramento Pedagógico.

Entretanto, como constatado pela pesquisa, através de sugestões oriundas da própria equipe de monitoramento bem como dos profissionais que trabalham diretamente nas escolas com os estudantes, muitas ações ainda precisam ser sugeridas, reflexionadas e analisadas para se obter um funcionamento do Programa de Monitoramento Pedagógico de forma coesa e coerente com seu propósito fundamental.

Como já argumentado no início deste capítulo, faz-se necessárias várias mudanças e replanejamentos, inclusive o pensar sobre o monitoramento pedagógico, não como ação isolada de uma gerência mas como ação conjunta de várias gerências da secretaria, como por exemplo, a sugestão de união da GEBAS com a GAPED – pedagógico e avaliação; sobre como a equipe de acompanhantes é selecionada (parâmetros, certificação, seleção ampliada) e incentivada a permanecer na função de acompanhamento pedagógico (incentivo financeiro e formativo) e, principalmente, como é feita a renovação da equipe e com qual periodicidade; sobre como é feita a formação desta equipe que realiza o trabalho do monitoramento na ponta (escola); sobre quais os processos de avaliação do próprio programa e da equipe para a renovação constante, objetivando o aperfeiçoamento das ações; sobre a reorganização de atendimento da equipe, pensando estrategicamente o atendimento das escolas a partir da formação do acompanhante concomitantemente com os ciclos atendidos pela escola acompanhada.

Sabe-se que o movimento de intervenção proposto nessa dissertação é o início do redesenho do Programa de Monitoramento da Aprendizagem Escolar do Ensino Fundamental. Através da realização dessa pesquisa, conclui-se que esse processo de intervenção é o marco zero para todas as ações futuras que se fazem necessárias à continuidade da política do Programa de Monitoramento na Rede Municipal de Belo Horizonte.

As propostas presentes nesta dissertação são sugestões que reforçam os pilares do Programa de Monitoramento Pedagógico da SMED, política importante para a continuidade de um trabalho pedagógico coeso e coerente dentro e fora das escolas da RME/BH e que é pioneiro na educação pública brasileira.

REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE (MG). Secretaria Municipal de Educação. Panorama da Educação Municipal. Belo Horizonte: SMED, 2006.

BELO HORIZONTE (MG). Secretaria Municipal de Educação. Relatório de Atividades, 1993 – 1996. Belo Horizonte: SMED, 1996.

BELO HORIZONTE (MG). Escola Plural – Proposta Político-Pedagógica. Rede Municipal de Educação. Caderno 0. Belo Horizonte: SMED, 1994.

BELO HORIZONTE (MG). Escola Plural – Proposta Curricular da Escola Plural: Referências Norteadoras. Belo Horizonte: SMED,

BELO HORIZONTE (MG). II Congresso Político-Pedagógico da Rede Municipal de Ensino/Escola Plural. Belo Horizonte: SMED

BELO HORIZONTE (MG). Apresentação Eletrônica intitulada Programa de Monitoramento do Aprendizado dos Alunos do Ensino Fundamental – Fórum de Diretores – 30 de março de 2009.

BELO HORIZONTE (MG). “Estudos Intensivos e Recuperação”, SMED, 2010.<http://portal.mec.gov.br> – acesso em 04/novembro/2012 – às 20:20.
<http://portapbh.gov.br> - acesso em 04/novembro/2012 – às 20:20.

BELO HORIZONTE (MG). Orientações Gerais – 2012 – Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental.

BELO HORIZONTE (MG), Monitoramento da Inclusão – Manual do Informativo de Contexto e Desempenho para as Escolas Municipais de Belo Horizonte. Agosto de 2006

<http://www.avaliabh.caedufjf.net> – acesso em 13/agosto/2013 – às 11:00.

<http://www.dicionariodoaurelio.com/monitorar.html> - acesso em 23/junho/2014 - às 19:05

<http://www.dicionariodoaurelio.com/acompanhar.html> - acesso em 23/junho/2014 - às 19:05

BELO HORIZONTE (MG). Portaria 001/SMED/92.

BELO HORIZONTE (MG). Portaria 018/SMED/2012.

BELO HORIZONTE (MG). Portaria 051/SMED/2001.

BELO HORIZONTE (MG). Decreto nº 6.991, de 10 de outubro de 1991.

BELO HORIZONTE (MG). Decreto nº 11.961, de 24 de fevereiro de 2005.

BELO HORIZONTE (MG). Decreto nº 10.496, de 13 de fevereiro de 2001.

BELO HORIZONTE (MG). CAPE – Centro de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação. Folder s/nº.

BELO HORIZONTE (MG). Caderno de Orientações Gerais – 2012 – Programa de Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar do Ensino Fundamental.

BELO HORIZONTE (MG). Apresentação eletrônica elaborada pela Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação/SMED/2012.

CONDÉ, E. S. Abrindo a Caixa - Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas. Juiz de Fora: PPGP - MG - 2011.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da Gestão Escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

RICHARDS, Craig E. **The indicators and the three monitoring systems: implications for design.** The Phi Delta Kappan, vol. 69, nº 7, pp. 495 – 499. Marc. 1988. Disponível em: < <http://www.jstor.org/discover/10.2307/20403687?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21101775663927> > Acesso em: 23 jun. 2014.

ANEXO I – FICHA DE ACOMPANHAMENTO DA PROFICIÊNCIA DOS ESTUDANTES COM RELAÇÃO À AVALIAÇÃO SISTÊMICA – AVALIA BH - DISPONIBILIZADAS PELA GAPED

31247294		ESCOLA MUNICIPAL		Anos: 496	
7º ANO					
Proficiência Média da Etapa		Nº de Alunos Envolvidos		% em relação a Escola	
249,76		148		29,84%	
VENDA NOVA	31247294	ESCOLA MUNICIPAL			
<i>Língua Portuguesa * 7º ANO</i>					
FRCAA1MA	Proficiência Média da Turma		Nº de Alunos Envolvidos		% em relação a Etapa
	265,92		23		15,54%
	SGE	Aluno(a)		Proficiência	Padrão de Desempenho
1.	200623240	A		273,91	3-Satisfatório
2.	200712377	AL		254,76	3-Satisfatório

ANEXO II – PLANILHA DE APROVEITAMENTO TRIMESTRAL POR ÁREA, POR ESCOLA, TURMA E ESTUDANTE DISPONIBILIZADA PELO SISTEMA DE GESTÃO EDUCACIONAL – SGE

**ANEXO III – PLANILHA
TRIMESTRAL DE
POR ESCOLA, TURMA
DISPONIBILIZADA
GESTÃO**

**ANEXO IV – AUTO
DE ACOMPANHANTES**

**AUTO-AVALIAÇÃO DA
PROGRAMA DE
ASSISTENTE**

**DE AVALIAÇÃO
ATITUDES E VALORES,
E ESTUDANTE
PELO SISTEMA DE
EDUCACIONAL – SGE**

**AVALIAÇÃO DA EQUIPE
PEDAGÓGICOS**

**EQUIPE QUE COMPÕE O
MONITORAMENTO
TÉCNICO-PEDAGÓGICO:**

RESULTADO POR TURMA - ATITUDES E VALORES

ESCOLA: ESCOLA MUNICIPAL
TURMA: FRCALIMA - FUNDAMENTAL - REGULAR - 3º CICLO - 1º ANO
LEGENDA: S-SIM N-NÃO AV-AS VEZES

Nº	CÓDIGO BME	ALUNO	DT NASCIMENTO	1º TRIMESTRE										
				ORGANIZA SE	PARTICIPA C	TEM INTERES	CONSERVA O	CUMPRE REGR...	SABE OUVIR	REALIZA AS	RESPEITA O	EMITE OPINI...		
1	2008 7055			AV	S	S	S	S	AV	AV	AV	S	S	S
2	2009 9228			S	S	S	S	AV	S	S	S	S	S	AV
3	2009 20982			AV	AV	AV	S	AV	S	S	AV	S	S	AV
4	2011 8008			AV	S	AV	S	AV	S	S	AV	S	S	S
5	2008 8838			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
6	2010 22225			AV	S	AV	S	AV	S	S	AV	S	S	AV
7	2008 7213			S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	AV
8	2007 12432			S	AV	S	S	S	S	S	S	S	S	AV
9	2008 13316			S	S	S	S	S	S	S	AV	S	S	N
10	2005 134774			N	AV	N	S	AV	S	S	AV	S	S	N
11	2008 11061			AV	S	AV	S	S	S	S	AV	S	S	N

Para responder à avaliação, você deve marcar o quanto você concorda ou discorda das afirmações abaixo (CONCORDO MUITO, CONCORDO UM POUCO, DISCORDO UM POUCO, DISCORDO MUITO):

QUANTO AO TRABALHO PEDAGÓGICO:

	AFIRMAÇÃO	CONCORDO MUITO	CONCORDO UM POUCO	DISCORDO UM POUCO	DISCORDO MUITO
1	Mantenho encontros regulares com a equipe pedagógica da escola (direção e coordenação) estabelecendo horários definidos.				
2	Auxilio na mediação de discussões pedagógicas entre os professores e a equipe pedagógica da escola.				
3	Participo e acompanho a formação teórica e prática dos professores.				
4	Acompanho o processo de aprendizagem de todos os alunos de baixo desempenho da escola.				
5	Proponho projetos de intervenção pedagógico aos estudantes reprovados e/ou com baixo desempenho.				
6	Acompanho periodicamente o Projeto de Intervenção Pedagógica da escola.				
7	Analiso com o grupo de profissionais da escola os resultados das avaliações externas.				
8	Analiso com o grupo de profissionais o processo de recuperação trimestral.				

9	Analiso com o grupo de profissionais a situação dos alunos de baixo desempenho.				
---	---	--	--	--	--

QUANTO À FORMAÇÃO DOS PROFESSORES:

	AFIRMAÇÃO	CONCORDO MUITO	CONCORDO UM POUCO	DISCORDO UM POUCO	DISCORDO MUITO
1	Conheço, promovo e socializo as práticas de alfabetização na escola.				
2	Medio discussões pedagógicas na escola.				
3	Faço a proposição de metodologias de ensino para os profissionais.				
4	Promovo e acompanho a formação teórica e prática dos professores.				
5	Sugiro bibliografias, cujas leituras auxiliem os profissionais das escolas no aperfeiçoamento de funções.				
6	Auxilio na implementação das Proposições Curriculares.				

QUANTO AO ACOMPANHAMENTO DA APRENDIZAGEM:

	AFIRMAÇÃO	CONCORDO MUITO	CONCORDO UM POUCO	DISCORDO UM POUCO	DISCORDO MUITO
1	Monitoro o nível de aprendizagem dos				

	alunos.				
2	Acompanho a aprendizagem em leitura e escrita de todos os alunos do 1º ciclo.				
3	Proponho e acompanho projetos de intervenção pedagógica para alunos com defasagem em leitura, escrita e matemática.				
4	Analiso com o grupo de profissionais da escola os resultados oficiais das avaliações sistêmicas e proponho ações para as necessárias intervenções a partir dos resultados.				
5	Analiso com o grupo de professores e a coordenação pedagógica, a eficácia dos procedimentos adotados no processo de recuperação dos alunos em cada trimestre.				

QUANTO ÀS FUNÇÕES DO MONITORAMENTO:

	AFIRMAÇÃO	CONCORDO MUITO	CONCORDO UM POUCO	DISCORDO UM POUCO	DISCORDO MUITO
1	Acompanho os professores nas propostas de trabalho, procedimentos de ensino e práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula.				
2	Identifico e monitoro os alunos do EF, os retidos e em situação de defasagem ou com baixo desempenho escolar, com foco na leitura, escrita e matemática.				
3	Identifico e monitoro os alunos do 3º				

	ciclo em situação de defasagem em Matemática e Língua Portuguesa.				
4	Acompanho o desempenho dos alunos do 1º ciclo em leitura e escrita, visando a que todos sejam alfabetizados neste ciclo de formação.				
5	Oriento a aplicação das avaliações da SMED e das avaliações externas.				
6	Monitoro a execução do Projeto de Intervenção Pedagógica (organização, implementação, reorganização dos tempos escolares, encontros sistemáticos com os professores interventores).				
7	Acompanho o monitoramento da frequência escolar dos alunos.				
8	Promovo momentos de formação pedagógica em serviço para professores com base na Coleção Instrumentos (1º ciclo) e nas Proposições Curriculares.				
9	Acompanho e oriento a elaboração do PAP e do PDE escola.				
10	Conheço as ações de formação promovidas pelas escolas.				

Agora, depois dos erros apontados, temos que encontrar alternativas para melhorar o desempenho de todos os envolvidos:

a) O que o assistente técnico-pedagógico pode fazer para melhorar os processos do Programa de Monitoramento Pedagógico?

b) O que a escola pode fazer para melhorar os processos do Programa de Monitoramento Pedagógico?

c) O que Assistente técnico-pedagógico e escola podem fazer juntos para melhorar:

d) Outros:

ANEXO V – AUTO AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE ACOMPANHANTES PEDAGÓGICOS

AUTO-AVALIAÇÃO DA EQUIPE QUE COMPÕE O PROGRAMA DE MONITORAMENTO ASSISTENTE TÉCNICO-PEDAGÓGICO: _____

Para responder à avaliação, você deve marcar o quanto você concorda ou discorda das afirmações abaixo (CONCORDO MUITO, CONCORDO UM POUCO, DISCORDO UM POUCO, DISCORDO MUITO):

O ASSISTENTE TÉCNICO-PEDAGÓGICO, QUANTO AO TRABALHO PEDAGÓGICO:

	AFIRMAÇÃO	CONCORDO MUITO	CONCORDO UM POUCO	DISCORDO UM POUCO	DISCORDO MUITO
1	Mantém encontros regulares com a equipe pedagógica da escola (direção e coordenação) estabelecendo horários definidos.				
2	Auxilia na mediação de discussões pedagógicas entre os professores e a equipe pedagógica da escola.				
3	Participa e acompanho a formação teórica e prática dos professores.				
4	Acompanha o processo de aprendizagem de todos os alunos de baixo desempenho da escola.				
5	Propõe projetos de intervenção pedagógico aos estudantes reprovados e/ou com baixo desempenho.				
6	Acompanha periodicamente o Projeto de Intervenção Pedagógica da escola.				
7	Analisa com o grupo de profissionais da escola os resultados das avaliações externas.				
8	Analisa com o grupo de profissionais o processo de recuperação trimestral.				
9	Analisa com o grupo de profissionais a				

	situação dos alunos de baixo desempenho.				
--	--	--	--	--	--

O ASSISTENTE TÉCNICO-PEDAGÓGICO, QUANTO À FORMAÇÃO DOS PROFESSORES:

	AFIRMAÇÃO	CONCORDO MUITO	CONCORDO UM POUCO	DISCORDO UM POUCO	DISCORDO MUITO
1	Conhece, promove e socializa as práticas de alfabetização na escola.				
2	Media discussões pedagógicas na escola.				
3	Faz a proposição de metodologias de ensino para os profissionais.				
4	Promove e acompanha a formação teórica e prática dos professores.				
5	Sugere bibliografias, cujas leituras auxiliem os profissionais das escolas no aperfeiçoamento de funções.				
6	Auxilia na implementação das Proposições Curriculares.				

O ASSISTENTE TÉCNICO-PEDAGÓGICO, QUANTO AO ACOMPANHAMENTO DA APRENDIZAGEM:

	AFIRMAÇÃO	CONCORDO MUITO	CONCORDO UM POUCO	DISCORDO UM POUCO	DISCORDO MUITO
1	Monitora o nível de aprendizagem dos				

	alunos.				
2	Acompanha a aprendizagem em leitura e escrita de todos os alunos do 1º ciclo.				
3	Propõe e acompanha projetos de intervenção pedagógica para alunos com defasagem em leitura, escrita e matemática.				
4	Analisa com o grupo de profissionais da escola os resultados oficiais das avaliações sistêmicas e propor ações para as necessárias intervenções a partir dos resultados.				
5	Analisa com o grupo de professores e a coordenação pedagógica, a eficácia dos procedimentos adotados no processo de recuperação dos alunos em cada trimestre.				

O ASSISTENTE TÉCNICO-PEDAGÓGICO, QUANTO ÀS FUNÇÕES DO MONITORAMENTO:

	AFIRMAÇÃO	CONCORDO MUITO	CONCORDO UM POUCO	DISCORDO UM POUCO	DISCORDO MUITO
1	Acompanha os professores nas propostas de trabalho, procedimentos de ensino e práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula.				
2	Identifica e monitora os alunos do EF, os retidos e em situação de defasagem ou com baixo desempenho escolar, com foco na leitura, escrita e				

	matemática.				
3	Identifica e monitora os alunos do 3º ciclo em situação de defasagem em Matemática e Língua Portuguesa.				
4	Acompanha o desempenho dos alunos do 1º ciclo em leitura e escrita, visando a que todos sejam alfabetizados neste ciclo de formação.				
5	Orienta a aplicação das avaliações da SMED e das avaliações externas.				
6	Monitora a execução do Projeto de Intervenção Pedagógica (organização, implementação, reorganização dos tempos escolares, encontros sistemáticos com os professores interventores).				
7	Acompanha o monitoramento da frequência escolar dos alunos.				
8	Promove momentos de formação pedagógica em serviço para professores com base na Coleção Instrumentos (1º ciclo) e nas Proposições Curriculares.				
9	Acompanha e orienta a elaboração do PAP e do PDE escola.				
10	Conhece as ações de formação promovidas pelas escolas.				

Agora, depois dos erros apontados, temos que encontrar alternativas para melhorar o desempenho de todos os envolvidos:

a) O que o assistente técnico-pedagógico pode fazer para melhorar os processos do Programa de Monitoramento Pedagógico?

b) O que a escola pode fazer para melhorar os processos do Programa de Monitoramento Pedagógico?

c) O que Assistente técnico-pedagógico e escola podem fazer juntos para melhorar:

d) Outros:

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM A EQUIPE DE MONITORAMENTO PEDAGÓGICO

1. A quanto tempo você faz parte da equipe de Acompanhantes Pedagógicos?
2. Sua formação acadêmica é?

3. O que você entende por monitoramento pedagógico?
4. Como você vê o trabalho da equipe de monitoramento dentro das escolas?
5. Na sua opinião, como o trabalho do monitoramento pedagógico poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo a aprendizagem dos alunos?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM PROFESSORES,
COORDENADORES E DIRETORES**

1. O que você entende por monitoramento pedagógico?
2. Como você vê o trabalho da equipe de monitoramento dentro das escolas?
3. Na sua opinião, como o trabalho do monitoramento pedagógico poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo a aprendizagem dos alunos?