

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

MARIA INEZ BARROSO SIMÕES

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA DO ESTADO DE MINAS  
GERAIS - PIP**

JUIZ DE FORA  
2012

MARIA INEZ BARROSO SIMÕES

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA DO ESTADO DE MINAS  
GERAIS - PIP**

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

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Kátia Mesquita de Oliveira

JUIZ DE FORA

2012

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**MARIA INEZ BARROSO SIMÕES**

### **O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS - PIP**

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

---

Membro da banca - Orientador(a)

---

Membro da banca Externa

---

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, ..... de ..... de 20.....

Dedico este trabalho às minhas queridas filhas Bebel e Aninha, pelo carinho, incentivo, paciência, e por compreenderem a minha ausência durante esse período.

À minha querida mãe, pelo exemplo de luta, força e integridade, base da minha educação.

Amo Vocês!

## AGRADECIMENTOS

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por me proporcionar esta oportunidade e liberação para que eu pudesse cursar o Mestrado.

À minha amiga orientadora professora Dr<sup>a</sup> Lina Kátia Mesquita de Oliveira, pela dedicação, apoio e amizade. Agradeço pelo exemplo de profissional e por todos os ensinamentos transmitidos. A você, minha gratidão!

À Juliana Magaldi e à Vanessa Nolasco, minhas queridas tutoras, sempre presentes em todos os momentos, com competência e apoio e acima de tudo, compreensão. Não foi fácil!

Ao Professor Manuel Palácios, por me ensinar a transformar sonhos em realidade. Sempre acreditando que é possível um ensino de qualidade.

À professora, amiga e grande incentivadora Lúcia Mattos, pelas palavras carinhosas de apoio e disponibilidade para ensinar.

À professora Sônia Andère, pelo carinho, compreensão e presença constante na minha vida profissional.

Meus agradecimentos especiais à Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica/Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental de Minas Gerais; à Secretaria de Estado de Educação do Ceará, à Secretaria de Estado de Educação do Espírito Santo/Coordenadoria de Avaliação Educacional, pela cessão dos dados e relatórios para subsidiar minha dissertação, sem os quais não seria possível desenvolver as análises.

Aos professores, aos colegas e amigos do Mestrado, colegas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por todo auxílio prestado no decorrer deste estudo, pela amizade e compreensão.

A todos vocês, os meus sinceros agradecimentos.

“Há quem diga que todas as noites são de sonhos.

Mas há também quem garanta que nem todas, só as de verão.

Mas no fundo isso não tem muita importância.

O que interessa mesmo não são as noites em si, são os sonhos.

Sonhos que o homem sonha sempre.

Em todos os lugares, em todas as épocas do ano, dormindo ou acordado”.

(Sonho de uma Noite de Verão, William Shakespeare).

## RESUMO

A Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, a partir dos resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA 2006), demonstrou que 31% dos alunos da rede estadual estavam chegando ao 3º ano do ensino fundamental sem saber ler palavras, quando a alfabetização já deveria estar consolidada. A partir desse cenário, foi criado, em 2008, o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), com o desafio de reverter a realidade detectada. Seu principal objetivo foi melhorar o aprendizado dos alunos e reduzir a repetência, tendo como aspiração o pensamento: “Toda criança lendo e escrevendo até os oito anos de idade”. Neste contexto, pretende-se compreender como as ações do PIP foram implementadas e a forma como os diferentes atores escolares se apropriaram do programa e sua influência no processo de desenvolvimento dos alunos dos anos iniciais da alfabetização. Desta forma, a análise dos efeitos do PIP é um instrumento valioso para reforçar as boas práticas existentes ou sugerir mudanças nos rumos de gestão do programa. Para subsidiar esse estudo foi feita uma comparação com os Programas de Intervenção Pedagógica do Estado do Ceará – Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) e do Estado do Espírito Santo (O Direito do Aprendizado – Ler, escrever e Contar - O Ponto de partida para todo o aprendizado). Os programas escolhidos têm o mesmo foco na melhoria do desempenho dos alunos que se encontram nos anos iniciais da Alfabetização. A comparação possibilitará evidenciar as boas práticas e oportunidades de melhoria quanto à concepção; planejamento e implementação; estratégias de gerenciamento; resultados e responsabilização. As ações exitosas desenvolvidas nos programas PAIC e o Direito ao Aprendizado justificam o empenho em compartilhar informações de forma a promover um salto de qualidade no PIP, no sentido de aprimorar o programa para uma maior efetividade.

**Palavras chaves:** Política Educacional; Intervenção Pedagógica; Resultados Alcançados

## ABSTRACT

Based on the Literacy Assessment Program (PROALFA 2006), the State Secretariat of Education of Minas Gerais showed that 31% of the estate educational system's students were coming to the 3rd year of elementary school without knowing how to read words and, therefore, not having the appropriate literacy level according to their age. Considering this scenario, in 2007 was created the Pedagogical Intervention Program (PIP) with the challenge of reversing the reality detected. PIP's main objective was to improve student learning and reduce repetition, having the motto: "Every child reading and writing by the age of eight". In this context, this thesis intends to understand how PIP's actions were implemented and how the different actors of the schools have appropriated the program and its influence on the development process of students in the early years of literacy. Thus, the analysis of the effects of PIP is a valuable tool to strengthen the existing good practices or suggest changes in the direction of the program's management. To support this study, a comparison was made with Ceará and Espírito Santo's Pedagogical Intervention Program – accordingly Literacy at the Right Age Program (PAIC) and The right of Learning - Reading, writing and Counting - The point of departure for all the learning. The chosen programs have the same focus, namely: improving the performance of students who are in the initial years of literacy. The comparison will enable to evidence good practices and opportunities for improvement on the design, planning and implementation, management strategies, results and accountability of the programs. The successful actions developed in the programs PAIC and The right of Learning justify the commitment to share information in order to promote a qualitative leap in PIP with the purpose of improving the program's the effectiveness.

**Key words:** Educational Policy; Pedagogical Intervention; Achieved results.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Evolução da Proficiência Média de 2006 a 2011 .....	<b>47</b>
<b>Gráfico 2</b> – Resultados do Proalfa 2006.....	<b>54</b>
<b>Gráfico 3</b> – Resultados do Spaece-Alfa 2008.....	<b>55</b>
<b>Gráfico 4</b> – Resultados do Paebes-Alfa 2008.....	<b>57</b>
<b>Gráfico 5</b> – Paebes-Alfa – 3 ° Ano Ensino Fundamental Língua Portuguesa.....	<b>77</b>
<b>Gráfico 6</b> – Spaece/Alfa – 2 ° ano de ensino fundamental Português.....	<b>79</b>
<b>Gráfico 7</b> – Evolução das Proficiências Médias - 3º ano ensino fundamental .....	<b>80</b>
<b>Gráfico 8</b> – Evolução das Proficiências Médias- 2006 a 2011. ....	<b>87</b>
<b>Gráfico 9</b> – Metas para o período de 2011 a 2014 do acordo com os indicadores de desempenho do Proalfa. ....	<b>91</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – O foco no aluno .....	<b>30</b>
<b>Figura 2</b> – Diagrama do PIP .....	<b>33</b>
<b>Figura 3</b> – Estrutura de Capacitação de Especialistas e Professores .....	<b>42</b>
<b>Figura 4</b> – Material didático-pedagógico.....	<b>43</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Número de alunos avaliados no 3º ano do EF e BD no Proalfa. ....	<b>26</b>
<b>Quadro 2</b> – Percentual de alunos de Baixo Desempenho.....	<b>28</b>
<b>Quadro 3</b> – Instruções de auxílio às equipes regionais .....	<b>38</b>
<b>Quadro 4</b> – Diagnóstico do desempenho dos alunos do Proalfa 2011.....	<b>46</b>
<b>Quadro 5</b> – Semelhanças entre os programas de Intervenção Pedagógica .....	<b>68</b>
<b>Quadro 6</b> – Diferenças entre os Programas de Intervenção Pedagógica.....	<b>70</b>
<b>Quadro 7</b> – Plano de Ação Educacional para melhoria do PIP.....	<b>98</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APDM-CE- Associação para o Desenvolvimento dos Municípios do Estado do Ceará.

APRECE – Associação dos Prefeitos do Estado do Ceará.

BD – Baixo Desempenho.

CAED – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação.

CBC - Conteúdo Básico Comum.

CE - Ceará

CEALE– Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita.

COPEM – Coordenadoria de Cooperação com os Municípios.

CREDES – Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação.

DEIF – Diretoria de Ensino Fundamental.

EF – Ensino Fundamental.

ES – Espírito Santo.

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

IDE/ALFA – Índice de Desempenho Escolar/ da Alfabetização.

IDEB- Índice da Educação Básica.

INEP-Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

LOA – Lei Orçamentária Anual.

MEC- Ministério de Educação.

MG – Minas Gerais.

PAAE – Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar.

PAEBES/ALFA – Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito santo- Alfabetização.

PAEBES – Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo.

PAIC – Programa de Alfabetização na Idade Certa.

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação.

PIP – Programa de Intervenção Pedagógica

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Alunos.  
PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado.  
PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar.  
PNLD – Programa Nacional do Livro Didático.  
PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental.  
PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização.  
PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica.  
QESE – Quota Estadual do Salário Educação.  
SAE – Superintendência de Avaliação Educacional.  
SECULT – Secretaria de Estado da Cultura do Ceará.  
SEDU-Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo.  
SEDUC – Secretaria de Estado de Educação do Estado do Ceará.  
SEE/MG- Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.  
SIF – Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental  
SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública.  
SPAECE- Sistema Permanente de Avaliação da Educação do estado do Ceará.  
SPAECE/ALFA – Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Estado do Ceará/Alfabetização.  
SRE - Superintendência Regional de Ensino.  
UNDIME/CE – União dos Dirigentes Municipais da Educação do Ceará.  
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1. A APRESENTAÇÃO DAS ETAPAS DO ESTUDO DE CASO SOBRE O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA (PIP)</b> .....	21
<b>1.1 Ensino Fundamental em Minas Gerais: da Universalização à Avaliação</b> .....	21
<b>1.2 A Avaliação e a Intervenção: O PIP</b> .....	25
1.2.1 Aspiração .....	33
1.2.2 Metas e comprometimentos do sistema .....	35
1.2.3 Instrumentos de ligação e apoio às escolas .....	36
1.2.3.1 Estrutura organizacional .....	36
1.2.3.2 Materiais e ferramentas de apoio .....	38
1.2.4 Transformação nas escolas: capacitação dos educadores .....	38
1.2.5 Priorização de esforços e ampliação: consolidação do programa .....	41
<b>1.3 O PIP – demandas e ações</b> .....	41
1.3.1 Material didático: produção e distribuição. ....	44
<b>1.4 A especificidade do PIP</b> .....	44
<b>1.5 Alguns resultados do PIP</b> .....	45
<b>2. ANÁLISES E COMPARAÇÕES DO PIP DO ESTADO DE MINAS GERAIS COM OS PROGRAMAS DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA DOS ESTADOS DO CEARÁ E ESPÍRITO SANTO.</b> .....	48
<b>2.1 Os Programas de Intervenção Pedagógica como Políticas Públicas</b> .....	49
2.1.1 Cenário educacional em Minas Gerais .....	53
2.1.2 Cenário educacional do estado do Ceará .....	54
2.1.3 Cenário educacional do estado do Espírito Santo .....	56
<b>2.2 Semelhanças e diferenças das políticas de intervenção PIP, PAIC, Direito ao Aprendizado.</b> .....	58
<b>2.3 Políticas de bonificação X indicadores de desempenho escolar.</b> .....	67
<b>2.4 Diferenças entre os Programas de Intervenção Pedagógica- PIP, PAIC e Direito ao Aprendizado</b> .....	72
<b>2.5 Aspectos relevantes no programa de intervenção pedagógica do Espírito Santo (Direito ao Aprendizado)</b> .....	75
<b>2.6 Aspectos relevantes do PAIC do estado do Ceará</b> .....	77
<b>2.7 Resultados alcançados pelo PIP no estado de Minas Gerais</b> .....	79
<b>2.8 Oportunidade e contribuições de melhoria para o PIP X a experiência PAIC e Direito ao Aprendizado</b> .....	81
<b>3 SUGESTÕES PARA OPORTUNIDADE DE MELHORIA DO PIP - PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL</b> .....	87
<b>3.1 Considerações finais</b> .....	102
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	104

## INTRODUÇÃO

O presente estudo de caso teve o objetivo de descrever, bem como compreender as propostas das etapas do PIP, que tem como foco a estratégia de intervir nas práticas pedagógicas, com possibilidades concretas de melhorar o desempenho dos alunos do 3º ano do ensino fundamental.

Em um primeiro momento, foi feita uma descrição do cenário no qual o programa de intervenção foi criado. Em seguida, um breve histórico da expansão do ensino fundamental em Minas Gerais e a contribuição da avaliação externa na definição do diagnóstico da realidade educacional, no que diz respeito à qualidade da educação ofertada, tendo em vista a universalização do ensino fundamental na rede pública do referido estado.

Finalizando essa parte do trabalho, contextualizei a importância da apropriação dos resultados da avaliação educacional para subsidiar o Programa de Intervenção Pedagógica. Ainda nesse momento, apresentei as etapas de planejamento, implementação, gerenciamento, metas e resultados alcançados após a política de intervenção pedagógica desenvolvida no estado.

Este trabalho estrutura-se em três capítulos, no primeiro capítulo tem-se uma descrição minuciosa em que apresento o PIP, o cenário educacional existente no momento, as etapas de concepção e implementação, planejamento, gerenciamento, metas e resultados alcançados após a política de intervenção pedagógica desenvolvida no estado.

O segundo capítulo refere-se à descrição dos Programas de Intervenção Pedagógica do estado do Espírito Santo (Direito ao Aprendizado), e do estado do Ceará (Programa de Alfabetização da Idade Certa - PAIC). Faz-se uma comparação com o PIP, e destacam-se suas semelhanças e diferenças. É de suma importância um conhecimento mais acurado dos trabalhos existentes e que assim possam trazer boas contribuições e oportunidades de melhoria a serem incorporados no PIP para que as ações sejam cada vez mais eficazes. Ainda nesse capítulo, para melhor compreensão dos programas de políticas públicas dos referidos estados, faço uma análise de comparação das etapas dos programas como referência balizadora, o que garantirá uma visão global dos programas em questão. Isso possibilita buscar

novas alternativas que tornem o PIP mais dinâmico e cooperativo, além de uma maior democratização das práticas exitosas dos programas acima citados.

No terceiro e último capítulo, será apresentado o Plano de Ação com as sugestões das melhores práticas detectadas em cada programa que podem ser incorporadas ao PIP, para contribuir para a sua melhoria, e consolidar as boas práticas já existentes. Enfim, nesse sentido, objetiva-se que o Plano de Ação apresentado seja viável e útil para a construção de uma escola que faça realmente a diferença na vida dos alunos e que contribua para garantir o direito de todos e de cada aluno mineiro à aprendizagem.

A educação pressupõe um esforço contínuo pela melhoria, que vai permitir a elevação da qualidade, tanto quanto a capacidade da escola em promover uma educação para os seus alunos à altura das demandas que a sociedade atual exige. Nessas perspectivas, surgem programas que visam assegurar reformas estruturais para garantir um nível de aprendizagem indispensável à continuidade dos estudos de forma satisfatória para o alunado.

A partir desse contexto, em termos políticos, a educação de Minas Gerais passou a ser prioridade para o governo, com inovações importantes, entre elas, o foco no sucesso da alfabetização dos alunos até os 8 anos de idade.

O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) foi concebido como uma das políticas públicas mais importantes a ser implementada na área educacional, tendo em vista a introdução do ensino fundamental de 9 anos no estado de Minas Gerais. Essa política está diretamente relacionada com a alfabetização das crianças e a qualidade do ensino ofertada nessa etapa de escolaridade, representando um grande desafio para a educação mineira.

De acordo com Secchi:

[...] uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público, possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público, ou seja; a razão para o estabelecimento de uma política pública é a tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante (SECCHI, 2010, p. 2).

Em 2004, Minas Gerais foi pioneiro, no Brasil, na implantação da política de ampliação do ensino fundamental de 9 anos e a universalização das crianças de 6

anos nas escolas como meta estabelecida no Plano Nacional de Educação. O grande desafio seria permitir o acesso, a permanência, a progressão e o sucesso dos estudantes, bem como garantir a qualidade da oferta educacional. Seria necessário modificar o ensino fundamental de forma estrutural, assim como os processos de gestão e, conseqüentemente, ter as crianças alfabetizadas.

Segundo o trabalho de Curi e Menezes-Filho (2006) <sup>1</sup>tendo por base os resultados do SAEB de 2003, os alunos que iniciaram os estudos mais cedo, ou seja, frequentaram uma pré-escola, obtiveram, em média, um melhor desempenho do que aqueles que iniciaram os estudos a partir da 1ª série do ensino (FRANCO; ALVES; BONAMINO, 2007, p.1006).

O referido trabalho dos autores citados reforça a importância da ampliação do ensino fundamental para 9 anos como uma política pública educacional que fará a diferença na vida de diversas gerações e que significa um avanço na agenda do Governo de Minas Gerais, o que implica em um conjunto de seqüências de decisões e ações que causam efeito no sistema educacional e social na busca pela qualidade do ensino ofertado.

O Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa) nasce junto com a ideia do ensino fundamental de 9 anos, pois era necessário um instrumento para monitorar o progresso dos alunos, a fim de se alcançar a meta de que os alunos estivessem lendo e escrevendo de forma satisfatória no final do 3º ano do ensino fundamental.

Dessa forma, a avaliação educacional contribuiu de forma significativa, tendo em vista os resultados produzidos por meio de uma análise criteriosa, que fornece informações relevantes para subsidiar as políticas públicas educacionais, considerando-se a promoção do bem-estar e da equidade social. Nesse sentido, para atender a essa demanda do sistema, foi criado PIP - Alfabetização no Tempo Certo, com a finalidade de intervir e influenciar a realidade educacional com possibilidades concretas e comprometidas com os resultados finalísticos, tendo como alvo a transformação da escola, das pessoas, seu envolvimento, motivação e responsabilização.

---

<sup>1</sup> (Franco; Alves; Bonamino ;2007 apud Curi e Menezes-Filho,2006.)

O PIP foi concebido como um programa de grande importância para a gestão educacional, uma vez que, bem direcionado e articulado com os diversos atores educacionais, pudesse desenvolver e aperfeiçoar práticas da gestão pedagógica com foco na alfabetização e letramento. Essas práticas visam melhorar o desempenho dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental, de forma que estejam alfabetizados até a idade de 8 anos. As ações desenvolvidas pelo programa buscam, também, uma maior aproximação entre a Secretaria de Estado da Educação (SEE/MG), com as escolas, no sentido de apoiar, capacitar e monitorar a equipe pedagógica, bem como cobrar resultados para uma melhor eficiência do sistema de ensino. É importante que essas ações sejam disseminadas e cheguem até a sala de aula para que assim possam transformar a realidade detectada pelos indicadores educacionais do Proalfa.

Ressalto que o PIP se caracteriza por uma campanha de mobilização que iniciou no Órgão Central, a SEE/MG, com a criação de uma equipe pedagógica especializada em alfabetização, que foram os multiplicadores nas regionais de ensino, no sentido de apoiar, orientar, produzir material didático, capacitar, acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas na sala de aula. Muitos foram os avanços, mas tornou-se imprescindível uma constante avaliação do programa, no sentido de buscar oportunidades de melhoria, de forma a aprimorar e buscar avanços ainda maiores para o desafio de garantir um ensino de qualidade.

Desta maneira, o PIP é um importante instrumento de intervenção pedagógica para as escolas, sendo subsidiado pelas avaliações quanto ao monitoramento dos resultados alcançados que são apropriados pelas escolas para desenvolver práticas pedagógicas mais efetivas do ensino aprendizagem. O programa tem possibilitado um avanço na qualidade do ensino ofertado no estado de Minas Gerais.

Essa é a percepção que tenho, resultante de diferentes vivências profissionais experimentadas ao longo dos vinte e três anos de atividades na área da educação, sendo que, desses, treze anos são dedicados à gestão da educação pública na área de avaliação educacional em larga escala na SEE/MG.

Nessa trajetória, acompanhei e participei da implementação de vários projetos inovadores, dos quais destaco o Processo de Seleção de Diretores Escolares, Programa de Capacitação de Professores e Diretores Escolares (Procap/Procad); o Programa de Formação de Professores em Nível Superior (Veredas); os Fóruns de

Debates para a contribuição dos mineiros para a elaboração do Plano Mineiro da Educação (2001/2011). Tais experiências levaram à construção de um conhecimento significativo no que se refere à implementação de políticas públicas educacionais, assim como das questões administrativas e pedagógicas presentes no âmbito escolar.

A partir de 1999 até a presente data, a grande relevância dessa trajetória está na minha participação efetiva e significativa à frente da Superintendência de Avaliação Educacional na criação, implementação e coordenação do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE), composto atualmente pelos programas: Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar; Programa de Avaliação da Rede da Rede Pública da Educação Básica (Proeb), e o Proalfa.

Em 2004, a SEE/MG criou o Ensino Fundamental de Nove Anos. Os resultados do Proeb de 2005 indicavam que apenas 46% dos alunos do 5º ano do ensino fundamental tinham domínio das habilidades de leitura, e com o objetivo de reverter essa realidade foi criado o Programa de Avaliação da Alfabetização. Os resultados apresentados seriam indicadores para subsidiar ações mais efetivas, definir prioridades, estratégias e investimentos.

Entendendo que a melhoria da educação deve começar pela alfabetização, destaco a importância da criação da 1ª avaliação da alfabetização, o Proalfa, em 2005. O programa é pioneiro no Brasil na concepção de uma avaliação externa da alfabetização de desenho censitário e nominal, ou seja, com foco de análise do desempenho dos alunos, bem como por unidade escolar. Os resultados do Proalfa produzem indicadores de desempenho educacionais importantes e são amplamente divulgados por meio de Boletins Pedagógicos e de Resultados para todas as escolas, e são também disponibilizados via Internet. Esses resultados têm por objetivo fornecer informações sobre o nível de alfabetização de alunos na etapa inicial do ensino fundamental aos gestores e professores da educação pública do estado de Minas Gerais. Além disso, subsidiam a definição de políticas públicas mais assertivas e pontuais que visam garantir que todos os alunos aprendam na idade certa.

Os resultados educacionais do Proalfa 2006 apresentavam um número expressivo de alunos com baixo desempenho. Eles não tinham domínio das habilidades necessárias consolidadas, apesar de estarem cursando o 3º ano do ensino fundamental. A necessidade de reverter tais resultados fez com que esse grupo de alu-

nos, afinal, definisse uma importante política pública, em 2007, que foi o PIP, tornando-se como prioritária a alfabetização até aos 8 anos de idade. Esse programa visava solucionar o problema, bem como melhorar a aprendizagem dos alunos e reduzir a repetência nos anos iniciais, o que tem contribuído para a melhoria dos resultados educacionais de Minas Gerais.

O PIP expressa um movimento diferenciado da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, no sentido de levar pessoas mais competentes para dentro da sala de aula, de forma a trabalhar com os professores, sugerir mudanças nas práticas pedagógicas, enfim, apoiar as escolas. Sozinhas, elas não conseguiriam fazer o trabalho e promover a transformação desejada no processo de alfabetização nos anos iniciais. Este apoio deu através da entrada de especialistas da SEE/MG nas escolas, rompendo o isolamento, ajudando a dar os passos necessários, o que foi fundamental para a implementação das ações do PIP com foco na melhoria da alfabetização.

A SEE/MG fez algo que nunca tinha feito anteriormente: adentrou a sala de aula, por meio dos especialistas do Órgão Central e Superintendências Regionais de Ensino (SER), pois, até então, mostravam-se presentes através de resoluções e projetos e, perante as escolas, ocupava aquele lugar burocrático, só lhes emitindo normas e leis. O PIP trouxe essa aproximação entre as escolas e a SEE, o que possibilitou conhecer melhor as dificuldades enfrentadas pelas escolas, bem como definir estratégias mais assertivas de intervenção, objetivando melhorar as práticas pedagógicas, verificar suas potencialidades e limitações diante do desafio da qualidade do ensino ofertado aos alunos das escolas públicas. O PIP permite, ainda, focalizar objetivos e metas, além de viabilizar políticas de bonificação, de forma que os resultados das avaliações tenham consequências para todos os atores envolvidos no processo ensino/aprendizagem.

As ações do PIP são articuladas pela equipe do Órgão Central, com as ações dos diretores e professores na elaboração de um projeto pedagógico da escola, com atenção especial aos alunos que não se encontram no nível recomendado de leitura segundo parâmetros definidos pela SEE/MG nas avaliações do Proalfa.

Desde 2008, esse programa se configura como prioridade e com grande investimento da SEE/MG, mas, apesar da boa atuação do PIP nas escolas e, de acordo com os resultados do Proalfa 2011, existem ainda 11,1% de alunos da rede esta-

dual e 24,3% das redes municipais que não se encontram no nível recomendado de leitura. Esse fato desperta em mim certa inquietude, uma vez que, como coordenadora do Proalfa, busco aproximar e alinhar a política de avaliação com a do PIP. Tal motivo me levou a conhecer melhor esse programa e a fazer uma análise e uma comparação com os programas de intervenção pedagógica existentes no estado do Ceará (PAIC) e do estado do Espírito Santo (Direito ao Aprendizado).

Este estudo me possibilitou verificar os pontos positivos de cada programa e sugerir a incorporação das boas práticas existentes nos programas dos outros estados como oportunidade de melhorias para o PIP. Tais análises puderam contribuir de forma mais efetiva para que, por meio das ações sugeridas, possa-se de fato atender a demanda de alunos que ainda não se encontram no nível recomendado de leitura até os 8 anos de idade, como também ser suporte para o atendimento de todos os alunos dos anos iniciais do ensino fundamental da rede pública de Minas Gerais, para cada vez mais melhorar o desempenho e atingir patamares maiores de aprendizagem.

Aliada a essa análise, apresento finalmente um Plano de Ação Educacional com sugestões que poderão ser incorporadas ao PIP, do estado de Minas Gerais, no sentido de aperfeiçoá-lo, e trazendo, de fato, melhorias para a aprendizagem de todos os alunos da rede pública.

## **1. A APRESENTAÇÃO DAS ETAPAS DO ESTUDO DE CASO SOBRE O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA (PIP)**

Desde 2005, a SEE/MG implementou o Proalfa, cujo objetivo é fornecer, aos gestores e professores do sistema, informações sobre o nível de alfabetização de alunos na etapa inicial do ensino fundamental.

Com essa finalidade, o Proalfa faz uma avaliação amostral de alunos do 2º e 4º anos do ensino fundamental, que é uma avaliação censitária de alunos do 3º ano e de alunos que apresentaram Baixo Desempenho (doravante designados BD) no ano anterior. Este último grupo de alunos tem como característica específica níveis insuficientes de desenvolvimento de habilidades básicas, apesar de estarem cursando o 3º ano do ensino fundamental, momento em que a consolidação daquelas é não apenas desejável, como esperada.

Para gestores e professores do sistema educacional, o BD configura-se como indício de um caso a ser estudado com a atenção devida, visando solucionar as dificuldades de aprendizagem desses alunos. Tendo em vista apresentar projetos nessa direção, a SEE/MG instituiu o PIP, cujo principal objetivo é melhorar o aprendizado dos alunos e reduzir a repetência. Seu lema “Toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos de idade” (MINAS GERAIS.Secretaria de Estado de Educação,2007) explicita a meta a ser alcançada.

O esboço preliminar deste estudo de caso sobre a política de intervenção pedagógica implementada em Minas Gerais assinala a importância deste trabalho, o que justifica a relevância do estudo que se leva a cabo em sua avaliação do PIP, ou seja, dos efeitos do programa no atendimento de alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem. A análise dos efeitos do PIP, e de seus possíveis defeitos, pode ser um instrumento valioso para reforçar os rumos (ou sugerir mudanças neles) de gestão do sistema, a partir de um de seus gargalos, qual seja, a repetência ou, no limite, o abandono da escola em função de baixo desempenho escolar.

### **1.1 Ensino Fundamental em Minas Gerais: da universalização à avaliação**

Nos anos de 1980, o Brasil vivenciou uma expansão expressiva da cobertura do ensino fundamental. Os dados mais recentes da Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar (PNAD), feita em 2008, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostram que a expansão do ensino fundamental é de 97,9%, do que se pode depreender que o acesso a esse nível de ensino encontra-se praticamente universalizado. Por isso, um grande desafio da educação brasileira, no momento, é assegurar que o acesso à educação seja acompanhado de uma efetiva aprendizagem dos alunos.

Visando enfrentar esse desafio, em 1992, através da Resolução nº 6.908/92, (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação, 1982), foi um dos pioneiros na implantação de políticas de avaliação sistêmica em suas escolas, tendo como objetivo introduzir e estimular a prática da avaliação pelas escolas, com vista à promoção de mudanças e à melhoria da qualidade do ensino. (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório circunstanciado Simave, abril/2007).

Em 2000, por meio da Resolução nº 104/2000, (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação, 2000) criou-se o Simave, que, aprimorado por sucessivas mudanças, constitui-se hoje como política prioritária no plano estratégico de ações desenvolvidas pela SEE/MG. O Simave tem por finalidade promover a avaliação sistemática da educação pública básica de Minas Gerais, o que permite diagnósticos mais precisos da qualidade da educação ofertada à população.

Os resultados apresentados pelas avaliações externas são indicadores educacionais relevantes para subsidiar os gestores na implementação de políticas públicas educacionais, pois possibilitam um diagnóstico da realidade existente, permitindo a proposição de intervenções pedagógicas mais adequadas. Os resultados podem ser monitorados e comparados por meio de uma série histórica que revela o processo evolutivo do sistema educacional.

O SIMAVE é composto por três programas, a saber: Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica (Proeb); Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa) e Programa da Aprendizagem Escolar (PAAE).

Segundo relatório do PIP, o grande desafio da educação mineira é promover, na rede pública, o ensino de qualidade inquestionável, uma vez que a meta é o alto desempenho educacional. Ela se torna ainda maior pela exigência de que essa educação sirva de alavanca para o desenvolvimento sustentável e para a redução das

diferenças regionais, traduzidas em desigualdade de fato, incluída a desigualdade de oportunidades de acesso aos bens culturais disponíveis.<sup>2</sup>

O ponto de partida para fazer face ao desafio citado foi o enfrentamento do primeiro obstáculo, a alfabetização precária de boa parte de nossas crianças, como o reconheceram os especialistas da Secretaria, do Centro Alfabetização, Leitura e Escrita da Universidade Federal de Minas (Ceale) e do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd). Os resultados do Simave-Proeb/2004 atestavam que, em média, 30% das crianças no quarto ou quinto ano da escola pública mineira ainda não podiam ser consideradas alfabetizadas. Esse índice passava da metade dos alunos quando contrastados com níveis de letramento mais adequados à continuidade dos estudos no ensino fundamental. Este era um grande problema a enfrentar, talvez o principal obstáculo, conforme explicita Rodrigues (1985), quando afirma:

O processo de alfabetização não é secundário na atividade educacional. É, antes, o momento em que ocorre uma transformação psicológica, social e política do educando. Através dele, o indivíduo perde a sua condição de ser natural para se tornar ser social e ativo. A alfabetização visa criar situações básicas para que o educando aprenda a desenvolver habilidades que lhe serão exigidas nas etapas subseqüentes de sua formação. Sem a solução adequada desta questão, as demais atividades educacionais estarão comprometidas (RODRIGUES, 1985, p. 97).

Dando seqüência à implantação de medidas para alcançar a meta proposta, o alto desempenho educacional o Decreto Nº 43.506 de 06 de agosto de 2003 (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação, 2003), sancionado pelo governador, instituiu, pioneiramente no país, para a rede estadual, o ensino fundamental de 9 anos, obtendo, ainda, a adesão de 65% da rede municipal de ensino.

As escolas passaram, portanto, a ter essa nova organização do tempo escolar, que incluiu também a criação do Ciclo Inicial de Alfabetização. No início da im-

---

<sup>2</sup> MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa Alfabetização Tempo Certo, 2006-2010.

plementação do decreto, as escolas públicas mineiras receberam os *Cadernos de Orientação*, para a organização do Ciclo Inicial de Alfabetização.<sup>3</sup>

Conforme publicado no Relatório da SEE/MG<sup>4</sup>, no sistema educacional mineiro ingressaram em torno de 130 mil crianças de 6 anos de idade. Vale ressaltar que, segundo o Censo Escolar/MG, 2005, a rede estadual de ensino tem, no total, 2,53 milhões de alunos, dos quais 1,54 milhões estão no ensino fundamental e 709 mil, no ensino médio.

Em 2005, a SEE/MG, em parceria com o CAEd/UFJF e Ceale/UFMG, criou o Proalfa, no âmbito do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica, o que é relevante considerar, porque o programa foi de suma importância para a implementação do PIP. Isso, porque fornece informações ao sistema, aos gestores e aos professores, sobre o nível de alfabetização dos alunos na etapa inicial do ensino fundamental, orientando a definição de estratégias de acompanhamento e intervenções pedagógicas para o alcance da principal meta da SEE/MG de ter todos os alunos com habilidade para ler e escrever até os 8 de idade.

Vale ressaltar que, atualmente, todas as escolas estaduais e das redes municipais dos 853 municípios do estado de Minas Gerais que atendem esse nível de ensino participam do Proalfa. O estado e municípios são parceiros nesse processo, em que o estado assume a responsabilidade com a logística da avaliação (testes, análises dos resultados, boletins de orientações pedagógicas e de resultado de cada escola). Fica sob a responsabilidade do município a parceira com as SREs no que diz respeito à entrega dos testes para as escolas da jurisdição, bem como a participação dos diretores nas capacitações para a operacionalização do Proalfa no município. Essa parceria é fundamental para que todas as escolas do estado sejam avaliadas, o que retrata um diagnóstico fidedigno e possível para a promoção de políticas educacionais mais assertivas e pontuais que promovam, de fato, a melhoria nos níveis de alfabetização das crianças nessa etapa de ensino.

---

<sup>3</sup> Elaborado pelo Ceale - Centro Alfabetização, Leitura e Escrita da Universidade Federal de Minas, (Antônio Augusto Gomes Batista; Ceres Salete Ribas da Silva; Maria das Graças de Castro Bregunci; Maria Lúcia Castanheira; Sara Mourão Monteiro, 2005).

<sup>4</sup> MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa Alfabetização no Tempo Certo, 2006 a 2010,p.5.

## 1.2 A avaliação e a intervenção: o PIP

Em 2005, ocorreu a primeira avaliação amostral dos alunos do 3º ano do ciclo inicial de alfabetização. O debate em torno do tema mostrou, no entanto, a insuficiência de informações a respeito de alunos BD e, por conseguinte, a necessidade de um diagnóstico mais preciso e fidedigno da realidade educacional, razão pela qual, em 2006, foi feita a primeira avaliação censitária. Isso permitiu a expansão do PIP para todas as escolas da rede pública estadual que apresentaram alunos BD, ou seja, que não desenvolveram as habilidades básicas de leitura.

Conforme explicitado no Boletim de Resultados do Proalfa, 2006, com essa avaliação constatou-se que 49% dos alunos do 3º ano do ciclo de alfabetização estavam no nível recomendável de leitura e escrita, 21% encontravam-se no nível intermediário e 31% dos alunos situavam-se abaixo do nível esperado de desempenho, configurando o grupo BD. Os índices demonstraram o acerto da decisão referente à avaliação censitária, uma vez que a extensão do PIP a alunos BD de toda a rede estadual apoiou-se em uma necessidade irrefutável de atendimento especial a um expressivo contingente de alunos.

Desde então, o Proalfa avalia amostralmente os alunos do 2º e 4º anos do ensino fundamental e censitariamente os alunos do 3º ano, e os que apresentaram baixo desempenho (BD) em leitura no ano anterior. Vale destacar que as avaliações do 2º e 4º ano são sempre amostrais. A partir das aplicações dos testes nesses anos de escolaridade, é possível perceber que conhecimentos os alunos demonstram nessa fase da alfabetização.

As avaliações do 3º ano são censitárias. Como a SEE/MG definiu que todas as crianças devem estar alfabetizadas aos 8 anos, uma avaliação desse tipo é importante para dar informações sobre cada um dos alunos da série avaliada. (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletim Pedagógico Proalfa, 2008, p. 25).

Os resultados da avaliação censitária são nominais, o que permite acompanhar e fazer intervenções pedagógicas de acordo com o desenvolvimento de cada aluno. As avaliações amostrais, por sua vez, permitem fazer um monitoramento da evolução das aprendizagens prévias dos alunos ainda no começo dos anos iniciais

e, se for o caso, redefinir ações mais globais para corrigir os rumos do processo pedagógico para garantir o sucesso do percurso escolar dos alunos.

O Quadro 1 apresenta a série histórica, números de alunos avaliados de forma censitária no 3º ano do Proalfa por rede de ensino, em que aparecem alunos no Baixo Desempenho(BD), aqueles que, apesar de estarem cursando o 3º ano do ensino fundamental na rede pública, não desenvolveram as habilidades básicas, tais como a leitura e a escrita de palavras e frases.

**Quadro 1 - Número de alunos avaliados no 3º ano do EF e BD no Proalfa.**

ANO	ANO DE ESCOLARIDADE	ALUNOS REDE ESTADUAL	ALUNOS REDE MUNICIPAL	ALUNOS DA REDE PÚBLICA
2006	3º ano	259.734	—	259.734
	Alunos BD em 2005	32.097	—	—
2007	3º ano	111.468	162.622	274.090
	Alunos BD em 2006	21.154	45.647	66.801
2008	3º ano	112.604 (81%)	163.734 (76.7%)	276.338
	Alunos BD em 2007	15.494	39.487	54.981
2009	3º ano	117.391 (91.1%)	196.922 (86.7%)	314.313
	Alunos BD em 2008	13.908	45.505	59.413
2010	3º ano	100.702 (90.4%)	183.426 (89.6%)	248.128
	Alunos BD em 2009	5.381	30.822	36.202
2011	3º ano	93.158 (94.2%)	177.428 (90.8%)	270.586
	Alunos BD em 2010	3.891	19.666	23.557

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletins Pedagógicos Proalfa 2006 a 2011.

É importante lembrar que a primeira avaliação, em 2005, foi amostral, ano em que o Proalfa foi criado e os resultados analisados possibilitaram a definição de uma avaliação censitária e nominal que pudesse identificar o resultado de cada aluno.

Em 2006, a avaliação se torna censitária e foram avaliados 259.734 mil alunos das escolas estaduais e municipais que estavam no 3º ano do ensino fundamental. Conforme demonstra o Quadro 1, em 2007, foi incorporada outra avaliação censitária para aqueles alunos que em no ano anterior apresentavam BD, ou seja, que não tinham ainda as habilidades necessárias à alfabetização consolidadas. Foram em torno de 32.097 mil alunos na rede estadual no BD em 2006.

Esses dados foram preocupantes para a SEE/MG, e isto definiu a criação de um projeto mais pontual voltado para as regiões que apresentavam os piores índices de desempenho dos alunos na alfabetização. Esse projeto contribuiu para a melhoria da aprendizagem, diminuindo o percentual dos alunos considerados BD.

No ano de 2007, também cresceu o número de avaliados no estado. Houve uma maior participação dos municípios na avaliação, o que contribuiu para o aumento de alunos BD na rede pública. Isto representou um dado bem expressivo e contribuiu para a expansão do trabalho de intervenção pedagógica que vinham sendo desenvolvido pela SEE/MG.

Em 2008 foi criado o PIP, mas ele não alcançou as redes municipais. Os trabalhos da intervenção pedagógica eram prioridade para a rede estadual, uma vez que não tinham recursos materiais, humanos e financeiros para atender a toda a rede pública, em um total dos seus 853 municípios. Em 2008, percebe-se pelo quadro, uma redução do número de alunos do baixo desempenho em relação ao do ano anterior - 66.801 alunos em 2007 e 54.981 alunos em 2008. Essa situação pode ser inferida a partir das análises da contribuição do PIP para o desempenho dos alunos de forma positiva, impactando também a rede municipal.

Ressalto que os municípios eram convidados a participar das capacitações oferecidas pelo estado nas SREs, mas o monitoramento e ações de intervenção pedagógica ficavam a cargo de cada um dos municípios. Percebe-se também um trabalho nas redes municipais, apesar da falta de monitoramento e um maior apoio do estado.

O ano de 2009 foi o primeiro em que os alunos que entraram para o ensino fundamental com 6 anos foram avaliados, como política de ampliação do ensino fundamental de 9 anos. Isto implicou em um aumento do número de alunos avaliados na rede pública (314.646) e impactou no aumento do número de alunos BD neste ano (59.413).

A partir de 2009 até 2011, tendo em vista os dados apresentados acima, pode-se notar uma queda expressiva no que diz respeito aos alunos BD após a implementação do PIP nas escolas estaduais e a influência do projeto nas redes municipais, que se tornou mais efetiva sua participação nas capacitações oferecidas pela equipe da SRE e do Órgão Central.

Considerando o número total de alunos das redes estadual e municipais que se submeteram aos testes do Proalfa nas avaliações censitárias do 3º ano e os alunos BD, no ano consecutivo, cursando o 3º ano novamente, ou seja, aqueles que foram retidos e/ou os que foram aprovados para cursar o 4º ano, mesmo sendo BD, constata-se um percentual de alunos BD ainda considerável, conforme se pode verificar no Quadro 2.

**Quadro 2 – Percentual de alunos de Baixo Desempenho**

ANOS DE REFERÊNCIA	PERCENTUAL DE BD DA REDE ESTADUAL	PERCENTUAL DE BD DA REDE MUNICIPAL
2006	31% (32.097 alunos)	_____
2007	19% (21.154 alunos)	28.1% (45.647 alunos)
2008	13.8% (15.494 alunos)	24.1% (39.487 alunos)
2009	11.9% (13.908 alunos)	23.1% (45.505 alunos)
2010	5.4% (5.381 alunos)	16,8% (30.822 alunos)
2011	4.2% (3.891 alunos)	11.1% (19.666 alunos)

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletins Pedagógicos Proalfa 2008.

Pode-se observar que o percentual de alunos BD de 2006 para 2007 da rede estadual diminuiu, o que é um fato ocorrido devido as intervenções pedagógicas nas regiões onde apresentavam o maior índice de alunos que não tinham alcançados as

habilidades necessárias à alfabetização. São regiões que foram priorizadas com um atendimento diferenciado pela SEE/MG.

A partir de 2007, percebe-se uma queda de forma sucessiva até 2011 dos alunos de baixo desempenho. Este fato se explica a partir de 2007, quando foi ampliada a equipe da SEE/MG para dar suporte às escolas no que se refere às práticas pedagógicas, materiais didáticos e capacitações para os professores alfabetizadores.

Em 2008, cria-se o PIP, representando, de forma significativa, uma queda dos números de alunos considerados BD da rede estadual. A rede municipal segue também essa tendência, mas de uma forma mais lenta. As redes municipais são diversas e têm políticas diferenciadas, além de não terem um apoio tão efetivo para a intervenção pedagógica.

Observando os dados dos quadros (1 e 2) acima, há um maior número e percentual de alunos BD nessa rede, em função de ela atender a um maior número de alunos nessa etapa de escolaridade. O percentual de alunos BD da rede estadual diminuiu, mas, em relação à rede pública, houve um aumento de BD, em função de uma maior participação da rede municipal. Nesse ano, todos os municípios aderiram ao Proalfa, aumentando também o percentual de alunos do BD.

A partir de 2008, pode-se notar o efeito do PIP sobre os resultados da rede estadual em relação à rede municipal. Ressalto que o PIP não atende a rede municipal com suas ações; alguns municípios participam das capacitações oferecidas pelas SREs, mas não contam com o monitoramento e apoio das equipes. Os dados apresentados revelam a importância de um acompanhamento pedagógico mais próximo e planejado, de forma a atender a demanda das escolas públicas.

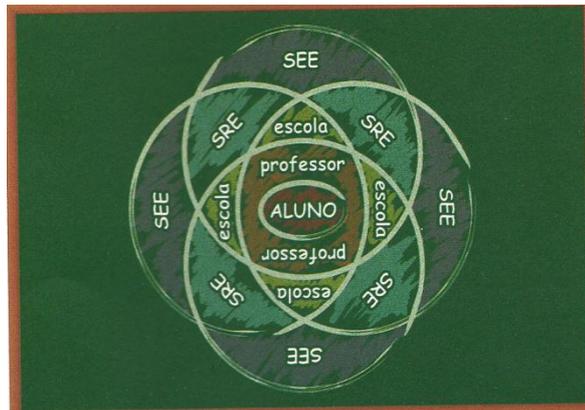
O número de alunos BD vem caindo de forma significativa nas escolas públicas. Mesmo o PIP não tendo um projeto específico para a rede municipal, percebe-se também uma evolução dos resultados, o que pode sugerir algum efeito das participações das reuniões com os técnicos das regionais.

O PIP, pelos dados apresentados nas avaliações, é um instrumento de gestão capaz de reverter o cenário apresentado nos anos iniciais do ensino fundamental. A apropriação dos resultados das avaliações de forma planejada e monitorada, de fato, faz toda a diferença no processo educacional.

Diante dessa constatação, o PIP torna-se caso específico de análise e crítica, apresentado nesta dissertação, situação da qual se parte para a proposição de um plano de gestão capaz de corrigir rumos e traçar linhas de ação suficientemente precisas e exequíveis, com vista ao alcance da meta pretendida de todas as crianças alfabetizadas no tempo certo.

Fazendo uma breve retrospectiva, em 2005, foi realizado o Congresso Estadual de Alfabetização, no qual foram definidos os compromissos da educação mineira, tendo como foco o aluno, centro de atenções no processo ensino/aprendizagem e como eixo norteador do trabalho da SEE, SREs e Escolas na gestão pedagógica. Na Figura 1, o diagrama sintetiza as definições do congresso

**Figura 1 – O foco no aluno**



Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação

O Congresso Estadual de Alfabetização contou com a participação de 1.800 professores alfabetizadores, especialistas e diretores das escolas estaduais de Minas Gerais. Foi apresentada a reorganização do ensino fundamental, resultante de reflexão sobre as questões pedagógicas e os resultados das avaliações do Proalfa. No encontro, foi discutida, com os alfabetizadores, uma versão preliminar da coleção de cadernos, denominada Orientações para o Ciclo Inicial de Alfabetização.

Em 2006, a SEE/MG deu início a políticas e ações coordenadas, cuja consequência foram mudanças significativas, constatáveis por indicadores educacionais evoluindo positivamente. Algumas iniciativas desempenharam papel fundamental. Entre elas, o PIP/Alfabetização no Tempo Certo, dirigido a alunos BD, segundo avaliações do Proalfa, com o objetivo de fazer com que, até 2010, esses alunos aprendessem a ler e escrever. Mirando o objetivo proposto, algumas ações do PIP acon-

teceram ainda no final de 2006, de modo a possibilitar, aos alunos BD, a consolidação de habilidades de leitura e escrita na alfabetização, necessária à continuidade de estudos no ciclo complementar

Inicialmente, a implantação do programa foi delineada com uma pequena equipe central, na SEE/Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental (SIF), Diretoria de Ensino Fundamental-(DEIF), composta de oito analistas educacionais para apoiar a intervenção pedagógica nas SREs do Grande Norte do estado (Almenara, Teófilo Otoni, Januária e Araçuaí), que apresentavam os mais baixos índices de desempenho no Proalfa.

O trabalho da equipe central consistia em dar suporte técnico-pedagógico às escolas que apresentavam resultados críticos na avaliação do Proalfa, no sentido de direcionar todo o trabalho para a aprendizagem dos alunos.

Merece destaque algumas ações da equipe central, mencionando-se, em primeiro lugar, visitas às escolas das citadas SREs, onde a equipe central reunia-se com o diretor, especialistas e professores para analisar os resultados da avaliação da escola e os índices de desempenho escolar dos alunos.

Essa ação permitia o entendimento adequado da situação e tornava possível a apropriação de dados em benefício de atividades pedagógicas mais pertinentes à solução do problema, sendo digna de nota a sugestão de aprimoramento do projeto pedagógico da escola, visando torná-lo mais eficaz e prático, com foco na sala de aula e na melhoria da aprendizagem dos alunos.

Em segundo lugar, as escolas foram visitadas, as aulas assistidas, quando possível, por especialistas que ofereciam seus comentários aos professores e, ao final da visita, colaboravam para o alinhamento de posições de professor, diretor e especialistas, referentes à melhoria de práticas de ensino em sala de aula. Por último, vale lembrar a orientação dada às SREs, a quem competia o acompanhamento dos trabalhos e o empenho pela participação da comunidade em torno.

A equipe central foi muito bem recebida pelas SREs, o que motivou a expansão de sua organização inicial para todo o estado, criando-se, então, uma nova equipe central, que passou a atender a todas as escolas da rede estadual.

Em 2008, foi instituído oficialmente o PIP em todo o estado, como projeto prioritário de melhoria do aprendizado dos alunos, reafirmando seu objetivo de fazer com que todos os alunos da rede estadual de ensino fundamental de Minas Gerais,

até 2010, soubessem ler e escrever até os 8 anos de idade. É importante realçar que a definição desse objetivo traz, em seu bojo, o intuito de reduzir a repetência, o que por si só permite avaliar o alcance do estudo proposto, ou seja, a análise do PIP e a conseqüente proposta de um plano de gestão, visando à efetividade do alcance de sua meta.

A partir de dados de 2006, que levaram à constatação de que apenas 49% dos alunos do 3º ano do ensino fundamental da rede estadual apresentavam o desempenho em leitura no nível recomendado, a SEE/MG definiu a reversão dessa situação como estratégica para a política educacional de Minas Gerais. Supôs-se, adequadamente, que, de um lado, para isso era indispensável o estreitamento de relações entre as SREs e as escolas, enquanto, de outro lado, era necessário investir fortemente na composição de uma equipe pedagógica de especialistas em alfabetização.

Essa foi a moldura dentro da qual se desenhou a proposta do PIP, consistindo em transformar, por meio de ações-chave, metodologias e didáticas efetivas, o que acontecia nas salas de aula. Para tal, ofereceu e garantiu apoio e capacitação de professores alfabetizadores e de toda a equipe pedagógica da escola, ao mesmo tempo em que passou a orientar, monitorar e cobrar melhores resultados no desempenho dos alunos, das escolas e das SREs.

O diagrama do PIP, apresentado na Figura 2, sintetiza a atual configuração do projeto, incluindo suas principais ações e produtos delas resultantes.

Figura 2 – Diagrama do PIP



FIGURA 2: Diagrama do Projeto

Fonte: Núcleo de Avaliação, Análise e Informação do Escritório de Prioridades Estratégicas, 2011.

É importante salientar que a clareza das etapas do programa contribuiu para que as equipes pedagógicas pudessem, passo a passo, trabalhar articuladamente no desenvolvimento do programa, resultando no seu bom funcionamento. No entanto, como sempre há fissuras entre o que se põe no papel e os acontecimentos situados, faz-se necessário indicar os pontos críticos evidenciados pela análise criteriosa do PIP, contribuindo para a melhoria de sua gestão e, conseqüentemente, para o atendimento consistente de alunos BD.

A concepção do PIP previa cinco etapas que serão apresentadas a seguir, com ações correspondentes, devidamente detalhadas que possibilitou um planejamento na realização de um trabalho de visita às escolas.<sup>5</sup>

### 1.2.1 Aspiração

A aspiração foi a criação e o alinhamento de uma visão comum: “Toda criança lendo e escrevendo até 8 anos de idade”. Para alcançar esse objetivo, a equipe da

<sup>5</sup>. Relatório Síntese do Programa – 2006 a 2010 da Diretoria de Ensino fundamental/SEE/MG.

Diretoria de Ensino Fundamental da SEE/MG definiu cinco compromissos a serem assumidos pela escola.

O primeiro se referia à participação de toda a comunidade nos projetos da escola. Tinha como objetivo mobilizar a comunidade escolar para apresentar as ações que a escola pretende trabalhar e dar oportunidades aos pais de apresentarem sugestões. O segundo responsabilizava cada escola por seus resultados, tendo, portanto, de fazer um trabalho integrado entre todos os profissionais que deveriam conhecer a meta proposta pela escola. O terceiro tratava da manutenção de todos os alunos na escola, onde a meta deveria alcançar o maior número possível de alunos alfabetizados com 8 anos de idade. O quarto compromisso era com o progresso simultâneo de todos os alunos, não sendo importante somente a quantidade de alunos, mas a qualidade da aprendizagem é o foco. O quinto, por consequência, dizia respeito à aspiração explicitada na Etapa 1.

A premissa subtendida na proposta era a centralidade permanente do aluno no processo de ensino/aprendizagem. Nas escolas, os programas e atividades, bem como a atenção de professores e dirigentes deveriam voltar-se para o aluno, foco e destino do processo, cujo eixo de trabalho era a gestão pedagógica. A ambiciosa meta a ser atingida até 2010 implicou o empenho de todos os envolvidos, uma vez que, em 2006, havia 31% dos alunos no padrão BD da escala de proficiência da alfabetização<sup>6</sup>

Para o sucesso das intervenções pedagógicas previstas no programa, fez-se necessária a mobilização de cerca de 15.000 agentes na promoção de *workshops*, cujo objetivo era sensibilizar toda a comunidade escolar, além dos secretários municipais de educação, sobre a alfabetização de crianças no tempo certo, questão estratégica para os próprios índices de desenvolvimento dos municípios e do estado. Os *workshops*, suas oficinas e eventos, aconteceram em trinta e seis cidades-polo mineiras, abrangendo todos os municípios, comprometendo mais efetivamente educadores e gestores com o alcance da meta.

---

<sup>6</sup> Boletins de Resultados do Proalfa 2006 (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação p.12.).

### 1.2.2 Metas e comprometimentos do sistema

Para definir metas e responsabilidades, necessariamente mensuráveis, partiu-se de indicadores de proficiência dos alunos do 3º ano, avaliados pelo Proalfa, levando em consideração quatro princípios, descritos a seguir.

O primeiro princípio foi a Definição de Metas diferenciadas para cada escola, em que foi estabelecido um índice de melhoria anual com relação ao desempenho no Proalfa, no sentido de atender a circunstâncias locais, levando em consideração as diferenças existentes entre elas mesmas, o que satisfazia o princípio da equidade.

O segundo referia-se ao Escalonamento, princípio que determinava a melhoria exigida no desempenho de cada escola, que deveria aumentar ao longo dos anos, inicialmente até 2010. O terceiro princípio para o cumprimento das metas seria os Limites Aceitáveis, ou seja, foi determinado um limite máximo e mínimo aceitável respectivamente para o baixo desempenho e para o desempenho recomendável. Como quarto e último princípio, foi estabelecido a Justiça nas Metas, o que era acordado e validado como condição efetiva para o cumprimento das metas com a direção de cada escola, ouvido o colegiado o foco das ações deveria proporcionar a melhoria absoluta dos resultados. As metas das escolas foram consolidadas em metas regionais também ajustadas às especificidades de cada região.<sup>7</sup>

Mais importante que a definição das metas a serem alcançadas foi, contudo, o comprometimento dos agentes do sistema. Foram elaborados os Termos de Pactuação de Metas, em que cada escola se comprometeu formalmente por meio de assinatura do diretor da escola, do superintendente regional e por um representante do colegiado com as metas de proficiência para os próximos anos. Foram calculadas metas para cada escola de forma diferenciada, e estabelecido um índice anual com relação ao seu desempenho no Proalfa para os próximos anos de 2007 a 2010. Foi definido o limite máximo aceitável para o baixo desempenho e o limite mínimo aceitável para o desempenho aceitável.

---

<sup>7</sup> O cálculo das metas considerou níveis de proficiência previamente estabelecidos, desde o Recomendável – Alunos leem frases e pequenos textos, passando pelo Intermediário – Alunos leem frases e pequenos textos, chegando ao Baixo – Alunos leem apenas palavras.

De acordo com o Relatório do Programa Alfabetização no Tempo Certo: “As metas das escolas foram consolidadas em metas regionais, também ajustadas à realidade específica de cada região”<sup>8</sup>. O cumprimento das metas tornou-se a referência para o pagamento de prêmios por desempenho, a partir de 2009 - Prêmio por Produtividade.<sup>9</sup>

O apoio a esse processo foi, principalmente, a criação de um *Caderno de Resultados por Escola*, feito a cada ano, apresentando os resultados individuais dos alunos no Proalfa 2007, uma informação relevante para os professores se darem conta da situação de sua escola, tendo nisso um ponto de partida para chegar às metas desejáveis.

### 1.2.3 Instrumentos de ligação e apoio às escolas

Definidas as metas, o passo seguinte foi a criação de canais de aproximação entre a SEE e as escolas, viabilizando a gestão efetiva das 2.450 escolas do sistema que têm os anos iniciais. Nesse sentido, as principais ações foram visitas às escolas em situação mais crítica, visando difundir as melhores práticas e orientar a equipe regional, quanto ao indispensável acompanhamento mensal das escolas. A publicação *Guia para professores e diretores de escola* foram entregues a eles, sendo importante mencionar, ainda, o livro didático *Cantalelé*, que, adotado pelas escolas, a elas chegou, de fato.

Com vista a fazer face aos desafios de implantação e implementação do PIP, definiram-se sua organização e ferramentas de apoio, que serão expostas a seguir.

#### 1.2.3.1 Estrutura organizacional

Um dos grandes desafios do programa como um todo ainda é a chegada à sala de aula, em um sistema educacional com 2.450 escolas, distribuídas em 853 municípios.

---

<sup>8</sup> Relatório Completo do Programa de intervenção Pedagógica, 2010, da SEE/MG

<sup>9</sup> Acordo de Resultados-Cláusula oitava, que trata do pagamento de prêmio por produtividade. Disponível em <http://portal.educacao.mg.gov.br/webdter>>. Acesso em 10 jul.2012.

É um sistema fortemente hierarquizado, com um número expressivo de níveis entre a administração do Órgão Central e as escolas, sendo que o PIP tinha como objetivo entrar na sala de aula de cada uma, para apoiá-la.

Uma medida tomada na direção de enfrentar o desafio foi a designação, em 2008, de 53 analistas para a equipe central, todos com nível superior e experiência reconhecida na área de alfabetização.

A equipe passou a dedicar duas semanas por mês a visitas às Regionais de Ensino e às escolas em situação crítica, aquelas que apresentavam maior número de alunos BD, denominadas, desde então, “escolas estratégicas”. Os objetivos específicos do trabalho eram, em primeiro lugar, capacitar às equipes regionais; em segundo lugar, disseminar os conceitos-chave da alfabetização, e da avaliação, favorecendo apropriação de resultados pelas escolas. Por último, buscavam acompanhar o trabalho das escolas, captando suas necessidades e dificuldades e utilizando tais informações na adaptação e no desenvolvimento de novas políticas para a SEE.

A equipe regional foi ampliada para 1.500 pessoas, distribuída entre as 46 SREs, tendo suas atribuições e responsabilidades precisamente definidas, de modo a fazer o PIP chegar às escolas. Finalmente, nas escolas, cenário onde se dá efetivamente o processo ensino e aprendizagem, 4.500 especialistas, supervisores pedagógicos, reafirmaram sua função de suporte aos 10.000 professores. A estrutura organizacional mostrou-se eficaz e continua funcionando.

O Quadro 3 explicita as instruções de auxílio às equipes regionais, durante as visitas da equipe regional.

### Quadro 3 - Instruções de auxílio às equipes regionais

#### **Check List para visita às escolas**

- Visitar no mínimo uma sala de aula, olhar os cadernos dos alunos e tomar a leitura.
- Assistir pelo menos uma aula e dar orientação ao professor após o final da aula em conjunto com o especialista e a equipe regional.
- Propor, se necessário, ajustes e melhoras no plano de intervenção pedagógica da escola.
- Fazer o acompanhamento do plano de intervenção pedagógica.
- Assegurar-se de que o PIP sugerido para esta escola é o mais adequado e efetivamente ajudará os alunos a aprender a ler e escrever.
- Saber quais são os 3 próximos passos desta escola em relação à implementação do seu PIP.
- Sugerir uma lista com os 3 próximos passos desta escola em relação à implementação do seu plano de intervenção pedagógica para ser afixada na sala do diretor, na sala dos especialistas e na sala dos professores.
- Preparar uma lista com os pontos a serem observados na escola em relação à implementação de seu plano de intervenção pedagógica em nossa próxima visita.

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa Alfabetização no Tempo Certo: 2006 a 2010, p. 15.

#### 1.2.3.2 Materiais e ferramentas de apoio

Visando apoiar as atividades do programa, algumas ferramentas devem ser mencionadas, de maneira a destacar o empenho na consecução do PIP e, de outro lado, indicar possíveis falhas de gestão, prejudiciais para o alcance de metas. A implicação de um plano de ação que não apenas solucione os problemas encontrados, mas faça avançar a busca pela equidade e conseqüente melhoria de qualidade de ensino em Minas Gerais, é o objeto do trabalho proposto e apresentado nesta dissertação.

Com foco específico no desenvolvimento de atividades voltadas para o ensino em sala de aula, foram elaborados e entregues os *12 Guias do Professor Alfabetizador*, para ser utilizado em sala de aula, visando melhorar a didática do professor. A publicação apresenta sugestões de atividades, desenvolvidas para que os alunos adquiram as competências essenciais. A eficácia dos guias foi atestada por algumas

escolas da rede particular de ensino e das redes municipais que passaram a utilizá-los em práticas de alfabetização.

Outra ferramenta de apoio foi o *Guia do Especialista de Educação Básica*, posto à disposição da escola, para orientar o especialista no trabalho de acompanhamento do processo de ensino/aprendizagem. Paralelamente, todos os alunos do 1º ano, aos 6 anos de idade, receberam o livro didático *Cantalelé*, representando grande contribuição para a sistematização da alfabetização.

Ao mesmo tempo, procedeu-se ao mapeamento de boas práticas pedagógicas já existentes nas escolas de Minas Gerais, ou seja, aquelas que obtiveram bons resultados na avaliação do Proalfa, do que resultou a elaboração dos *Cadernos de Boas Práticas*, mostrando, aos educadores, exemplos de práticas implementadas nas escolas que apresentavam desempenho considerado excelente.

Reconhecendo a fundamental importância do planejamento e da gestão escolar para a implantação e implementação de qualquer programa que aconteça na escola, foi elaborado o *Guia do Diretor Escolar*, oferecendo noções e sugestões de gestão e planejamento, de modo a apoiar os gestores em suas ações no cotidiano da escola.

Por fim, cabe mencionar a implantação do *Monitoramento Online*, destinado às equipes regionais que, por meio de relatórios, acompanhava o processo em curso nas escolas visitadas, possibilitando ao Órgão Central ter uma visão integrada e atualizada do que, de fato, acontecia na escola. Essa ação foi, sem dúvida, um ponto de partida privilegiado para buscar soluções viáveis para cada problema detectado.

#### 1.2.4 Transformação nas escolas: capacitação dos educadores

Para que o sistema efetivamente incorporasse a metodologia e que a transformação chegasse a cada sala de aula, foram necessárias algumas medidas. Entre elas, estão, em primeiro lugar, a disseminação de boas práticas pedagógicas e a capacitação maciça de analistas, inspetores, diretores de escola, especialistas e professores, envolvendo mais de 15.000 profissionais da educação dos anos iniciais do ensino fundamental. Em segundo lugar, encontra-se a definição de prioridades de atuação, envidando esforços no atendimento a escolas com maior número de alunos BD. Por último, mas não menos importante, existe a produção de material de apoio à

capacitação profissional, garantindo a uniformidade e a qualidade das informações, como vídeos, agenda de futuros encontros, atividades práticas e oficinas, por exemplo.<sup>10</sup>

Em 2008, foi implantado o Projeto Mão na Massa (Prociências), que capacita professores dos anos iniciais do ensino fundamental nas áreas de ciências e matemática. Esse projeto teve um impacto considerável no processo de alfabetização e letramento, contribuindo para a melhoria da qualidade do trabalho do professor na sala de aula e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho dos alunos.

O Projeto Escola Tempo Integral foi também uma das ações da SEE/MG que se articula com o PIP como uma estratégia de apoio os alunos que apresentaram baixo desempenho e vulnerabilidade social, ajudando-os a superar as dificuldades. Esse projeto destina-se às escolas estaduais de educação básica e tem como proposta a ampliação da carga horária do aluno. Ele procura atender as necessidades educativas dos alunos com dificuldades de aprendizagem nos conteúdos curriculares.

O aluno permanecerá na escola em tempo integral nesse projeto. Em um turno, serão desenvolvidos os componentes curriculares da Base Nacional Comum e parte diversificada. Em outro turno, ou seja, em turno diferente do que o aluno está matriculado regularmente, conforme projetos apresentados pela escola serão realizadas atividades que ampliarão as possibilidades de aprendizagem dos alunos, com o enriquecimento do Currículo Básico. A ênfase se dá na alfabetização, letramento, matemática e ampliação do universo de experiências artísticas, socioculturais e esportivas.<sup>11</sup>

A transformação proposta e pretendida era avaliada por meio de relatórios, de pesquisa online, com o objetivo de analisar a qualidade da informação oferecida, que, pode-se compreender, seria considerada tão melhor quanto melhores fossem os resultados das atividades implicadas. O *feedback* propiciava um permanente aprimoramento aos coordenadores do programa, destacando seus aspectos positivos.

---

<sup>10</sup> MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa Alfabetização no Tempo Certo, 2006 a 2010.

<sup>11</sup> Disponível em < <http://crv.educacao.mg.gov.br>>, acesso em 20 jul.2012.

### 1.2.5 Priorização de esforços e ampliação: consolidação do programa

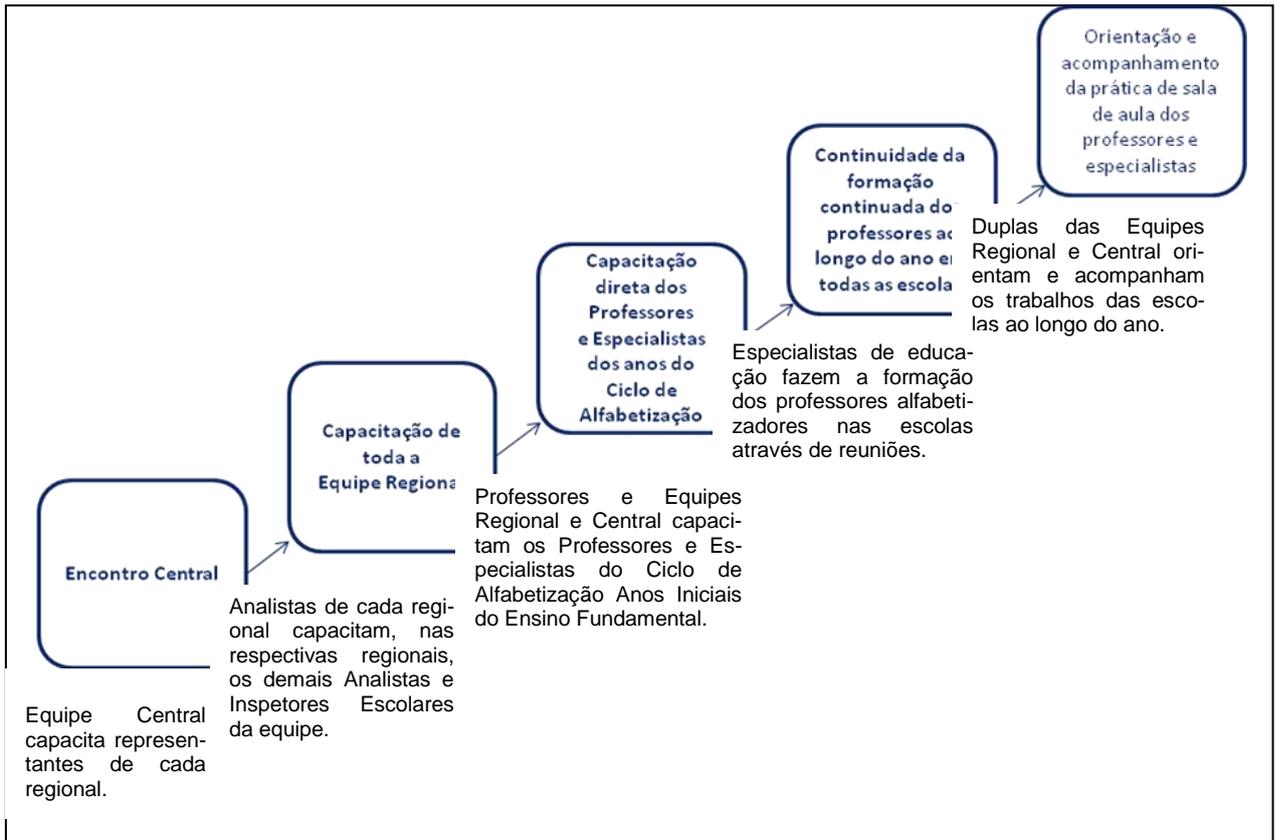
O programa de capacitação priorizou as escolas e regiões que apresentavam maior desafio em relação aos resultados do Proalfa, ou seja, as escolas com maior número de alunos abaixo do nível recomendável de proficiência na alfabetização e com pior desempenho geral. Essas escolas passaram a ter prioridade de atendimento foram denominadas “Escolas Estratégicas”, sendo seu atendimento subsidiado por dois cadernos, um chamado *Análise dos Resultados do Proalfa*, contendo as diretrizes para o planejamento ano seguinte e o outro, e *Caderno para Planejamento*, destinado a cada SRE, com orientações para a elaboração de seu plano de ação.

## 1.3 O PIP – demandas e ações

A demanda ocasionada pelo PIP implicou ações da SEE/MG. Entre elas, a ampliação da equipe central e regional, com aporte de pessoal para a multiplicadores, ficando a equipe central responsável por orientar a equipe regional. A esta competia visitar as escolas críticas, identificando e difundindo as melhores práticas. De outro lado, tornou-se necessário capacitar tutores, aos quais, na equipe regional, competia dar suporte ao trabalho dos diretores e supervisores, devendo dedicar quatro dias da semana a visitar as escolas, principalmente as mais críticas, com a finalidade de intervir no ambiente escolar.

A Figura 3 apresenta o organograma da estrutura de capacitação, sua abrangência e composição da equipe pedagógica.

**Figura 3 – Estrutura de Capacitação de Especialistas e Professores**



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da SEE-MG.

A Figura 3 evidencia a articulação indispensável entre diversos atores, nos níveis central e regional, para a funcionalidade da capacitação. A Superintendência de Educação Básica, por meio da Diretoria de Ensino Fundamental, coordena e supervisiona o PIP no nível central, enquanto as (SREs) são responsáveis pela operacionalização do programa no âmbito do município.

O trabalho de capacitação, feito pelas equipes central e regional, tem como pressuposto básico o envolvimento de todos os profissionais da área pedagógica, com prioridade para os professores. O eixo do trabalho é a gestão pedagógica de todo o sistema, com o foco dirigido à aprendizagem do aluno, oferecendo também suporte às práticas pedagógicas dentro da sala de aula com o professor alfabetizador.

A capacitação de todos os professores das escolas e equipes regionais, excluídos os multiplicadores, implica a apresentação de *Relatórios de Controle*, juntamente com a ocorrência de oficinas, centradas na prática da sala de aula. Além dis-

so, temas são discutidos, partindo sempre de dificuldades e necessidades dos professores, evidenciadas pelo monitoramento daquela prática. A capacitação implica também na elaboração de material didático, guias e matrizes curriculares, a cargo da equipe da escola. Tal elaboração visa orientar as atividades em sala de aula e a gestão pedagógica.

**Figura 4 – Material didático-pedagógico.**

MATERIAL	FOCO PRINCIPAL	OBJETIVO
<i>12 guias do professor alfabetizador</i>	Sala de aula	Sugerir atividades em sala de aula para melhorar a prática pedagógica do professor para que os alunos adquiram as competências relativas ao seu ano escolar.
<i>Livro cantalelê</i>	Sala de aula	Apresentar proposta e orientação de sistematização da alfabetização para o professor desenvolver em sala de aula para os alunos do 1º ano do ef.
<i>Guia do especialista em atenção básica</i>	Escola	Orientar os especialistas em seu trabalho de acompanhamento e avaliação do processo ensino aprendizagem na escola.
<i>Guia do diretor escolar</i>	Escola	Capacitar o diretor sobre gestão e planejamento, buscando uma melhor liderança pedagógica.
<i>7 cadernos de boas práticas</i>	Sala de aula; escolas see	Oferecer aos agentes um levantamento das

		boas práticas das escolas de excelente desempenho e exemplos de como a prática foi implementada nas escolas.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados de MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Relatório do Programa 2006 – 2010.

### 1.3.1 Material didático: produção e distribuição.

Não se pode deixar de destacar o material didático produzido e as etapas de sua distribuição para cada segmento da escola, assinalando a relevância do *Boletim Pedagógico do Proalfa*, que evidenciou a existência dos alunos BD, indicando a urgência de intervenções para a correção de rumos da alfabetização em Minas Gerais. Os demais aparecem especificados na Figura 4.

Outra ação importante a ser ressaltada foi a capacitação da equipe da escola, tornando-a apta a entender e analisar os resultados do Proalfa por escola, com a geração de um plano de intervenção e acompanhamento, por meio de visitas técnicas em quantidade variável, de acordo com a classificação do desempenho da escola na avaliação: baixo, intermediário ou recomendado.

## 1.4 A especificidade do PIP

O PIP se destaca por levar suporte metodológico e didático do processo de alfabetização aos professores, com vista a melhorar a prática em sala de aula, e por envolver todos os atores do sistema educacional, da SEE ao professor, no compromisso com o aprendizado do aluno.

É evidente que um programa de tal envergadura e cobertura exige mudanças urgentes na cultura das instituições, no sentido de orientar e redirecionar todo o trabalho para a aprendizagem dos alunos.

A Secretaria de Estado de Educação, através da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, estabeleceu ações coletivas de intervenção para a referida mudança, tais como o 2º Congresso de Alfabetização, cuja finalidade foi defi-

nir um foco e estabelecer comprometimentos em torno da urgência de lidar com questões-chave da aprendizagem e da alfabetização. Em seguida, foi feita reunião de pólos, com o objetivo de disseminar as ações e informar sobre a necessidade da melhoria do desempenho escolar dos alunos, fazendo emergir a necessidade de capacitação profissional.

Outra ação coletiva significativa é o chamado “Dia D”, evento que consiste em “parar” as escolas por um dia, com a dispensa dos alunos. Nesse dia, todas as escolas devem concluir a análise dos Boletins do Proeb e do Proalfa, elaborando seu PIP, para enfrentar e propor soluções para os problemas detectados e priorizados em sua escola.

O evento conta com a participação de toda a comunidade escolar na organização dos trabalhos. As atividades têm início com a constituição de uma equipe de coordenação, sob a liderança do diretor ou coordenador pedagógico, a quem compete incentivar o conhecimento de todos, via Internet, dos resultados da avaliação da escola antes do evento.

A equipe pedagógica deve fazer uma análise detalhada dos resultados e elaborar materiais que facilitem a compreensão dos dados, tais como gráficos e cartazes, entre outros.

Os professores devem ser convocados para o evento em seus respectivos turnos de trabalho em grupos homogêneos da mesma série e nível de ensino, para a discussão dos resultados e posterior elaboração do plano de apoio à aprendizagem aos alunos.

Os pais devem receber correspondência, explicando a dispensa dos alunos nesse dia, e uma divulgação intensa deve ser feita, utilizando faixas na escola, a comunicação em sala de aula, além do fornecimento do endereço do *Website* do Simave, para que todos possam conhecer os resultados de sua escola. Cabe ao diretor a abertura dos trabalhos, com a apresentação da agenda e sua importância.

## **1.5 Alguns resultados do PIP**

As ações efetivas do PIP, bem como o esforço e a mobilização de toda a comunidade educacional para reverter a situação da educação no estado de Minas Gerais, a partir de 2008, fizeram com que o percentual de crianças alfabetizadas passasse para 73%, atingindo a meta previamente estabelecida.

Em dois anos, o percentual de crianças alfabetizadas com 8 anos de idade, na rede estadual, apresentou uma melhoria de quase 50%. Além disso, o número de alunos com baixo desempenho foi reduzido de 31% para 14%.<sup>12</sup>

**Quadro 4 - Diagnóstico do desempenho dos alunos do Proalfa 2011.**

PADRÃO DE DESEMPENHO	BAIXO	INTERMEDIÁRIO	RECOMENDÁVEL
PERCENTUAL DE ALUNOS	5,4%	8,4%	86,2%
PROFICIÊNCIA	ATÉ 450	450 A 500	ACIMA DE 500
DESCRIÇÃO DA HABILIDADE	Os alunos leem apenas palavras	Os alunos leem frases e pequenos textos	Os alunos leem frases e pequenos textos e começam a desenvolver habilidades de identificação do gênero, do assunto e da finalidade de textos.

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletins de Resultados do Proalfa 2010.

Observando os dados do Proalfa 2011 no Quadro 4, evidencia-se uma queda nas taxas de alunos nos níveis baixo e intermediário, e aumento na taxa de alunos no nível recomendado, traduzido no Gráfico 1. Isto significa um resultado bastante positivo e evidencia uma notável melhoria no ensino, no período de escolarização.

---

<sup>12</sup> Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletim de Resultados Proalfa 2008-SEE/MG).

**Gráfico 1 – Evolução da Proficiência Média de 2006 a 2011**  
 Rede Estadual/Municipal – 3º Ano do Ensino Fundamental



Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletim de Resultados do -Proalfa 2010.

Observando os dados apresentados no Gráfico 1, percebe-se uma evolução significativa dos resultados da avaliação do Proalfa nos anos de 2006 a 2010. É inegável e animador o resultado que se evidencia desde o início do PIP. No entanto, como apontam os dados de avaliações externas (Proalfa), ainda é considerável o percentual de alunos que se encontram na faixa baixo desempenho, ou seja, são alunos que não dominam as habilidades básicas necessárias para a alfabetização.

Essa constatação impõe a necessidade de analisar minuciosamente o PIP, com o intuito de revelar aspectos que possam explicar o percentual persistente de alunos que não se encontram no nível recomendável de leitura, tendo por base a escala de proficiência da alfabetização definida como parâmetro para os alunos da rede pública do estado de Minas Gerais. Se for correta a premissa segundo a qual a alfabetização deve ensinar o aluno a ler e escrever até os 8 anos de idade, a hipótese plausível é de que haja necessidades de ajustes ainda não detectados na gestão do programa como oportunidades de melhoria, para que se alcance a almejada meta. É disso que vai tratar a próxima seção deste estudo de caso.

## 2. ANÁLISES E COMPARAÇÕES DO PIP DO ESTADO DE MINAS GERAIS COM OS PROGRAMAS DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA DOS ESTADOS DO CEARÁ E ESPÍRITO SANTO.

Constato para mudar e não para me acomodar. Seria uma desolação para mim, enquanto ser humano tivesse de reconhecer a minha absoluta incapacidade de intervir eficazmente na realidade, se tivesse de reconhecer que minha aptidão para verificar não se alonga na de mudar o contexto em que verifiquei, provocando futuras verificações diferentes (FREIRE, 2000, p. 42).

Neste capítulo, é realizada uma avaliação do desenho e desenvolvimento do Programa de Intervenção Pedagógica-PIP/Alfabetização no Tempo Certo, existente em Minas Gerais. Também se evidencia sua efetividade como parte de um conjunto de ações desenvolvidas pela SEE/MG cujo desafio é ter “Toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos de idade”.

Como já foi apresentado, o PIP surgiu oficialmente em 2008, buscando reverter a realidade detectada em 2006, após os resultados do Proalfa, quando apenas 48,7% dos alunos do 3º ano do ensino fundamental da rede estadual encontravam-se no nível recomendado de leitura. Os alunos estavam chegando ao 3º ano do ensino fundamental sem ler palavras, quando a alfabetização já deveria estar consolidada.<sup>13</sup> Nesse contexto, a proposta do PIP por meio de suas ações coloca o aluno como foco principal do processo ensino/aprendizagem, busca melhores práticas pedagógicas, dando maior apoio aos professores alfabetizadores e promovendo capacitações, e assim torna a gestão pedagógica o eixo fundamental de trabalho.

A importância dessa intervenção pedagógica para os alunos que apresentavam dificuldades de aprendizagem, denominados alunos de baixo desempenho (BD), implicava em melhorar a prática em sala de aula e envolver todos os atores do

---

<sup>13</sup> MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletim de Resultados do Proalfa 2006.

sistema educacional do Órgão Central até o professor, comprometendo todos com o aprendizado do aluno.<sup>14</sup>

Feita essa breve recapitulação do caso em estudo, pretende-se analisar as ações do PIP, focalizando a implementação e planejamento, o gerenciamento, bem como a influência e resultados alcançados pelo programa no processo no desenvolvimento dos alunos dos anos iniciais da alfabetização. De maneira mais específica, pode-se entender que a implementação e o planejamento enquanto umas das etapas do ciclo da formulação de políticas públicas se constituem como estudo do problema, na busca dos melhores meios e construção de caminhos a partir de determinadas ações para o alcance dos resultados pretendidos. Para Secchi:

[...] o ciclo de políticas públicas tem uma grande utilidade: ajuda a organizar as ideias, faz que a complexidade de uma política pública seja simplificada e ajuda políticos, administradores e pesquisadores criar um referencial comparativo para casos heterogêneos (SECCHI, 2010, p. 34).

A análise dos efeitos do PIP constitui um instrumento valioso para reforçar as boas práticas existentes ou sugerir mudanças nos rumos de gestão do programa. Essa análise contribui para a melhor compreensão do PIP, assim como possibilita traçar um plano de ação no sentido de aprimorar o programa, visando a sua maior efetividade e ampliação para os anos subsequentes.

Para subsidiar esse estudo, foi feita uma comparação do PIP com os Programas de Intervenção Pedagógica existentes no estado do Ceará, Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC), e do estado do Espírito Santo (O Direito do Aprendizado – Ler, Escrever e Contar - O Ponto de Partida para todo o Aprendizado).

Por meio desse processo, boas práticas foram analisadas, desde a concepção à implantação; do planejamento à implementação; da definição de estratégias aos modos de gerenciamento; dos resultados obtidos à política de responsabilização, expondo os bons aspectos do PIP e aqueles que devem ser modificados. O objetivo foi evidenciar as ações que nortearam os programas e como esses se encontram em termos de sua efetividade quanto aos melhores resultados esperados.

---

<sup>14</sup> MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa de Intervenção Pedagógica - Alfabetização no Tempo Certo, 2006-2010, p.6.

A partir da análise dos programas, as melhores práticas educativas são propostas para serem incorporadas ao PIP, buscando estimular os professores a desenvolver projetos significativos no interior da escola. Elas ainda servem como suporte a novas estratégias na aprendizagem e motivação dos alunos que estão cursando os anos iniciais da alfabetização.

Os referidos programas de intervenção pedagógica dos citados estados são semelhantes ao do estado de Minas Gerais, tendo o mesmo foco: melhoria do desempenho dos alunos que se encontram nos anos iniciais da alfabetização. Há um empenho em conhecer e compartilhar informações, isto é, a maneira como são desenvolvidas as etapas dos outros programas de intervenção pedagógica, o gerenciamento e parcerias estabelecidas, assim como as equipes envolvidas, resultados alcançados e a forma como são articuladas as atividades. Esta busca pelas experiências dos outros programas, no sentido de compreender as diferenças e semelhanças existentes, justifica o fato de o trabalho compartilhado ser, a meu ver, um caminho promissor para promover um salto de qualidade no PIP, principalmente no que diz respeito a alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem e que não venceram as habilidades básicas de leitura nas avaliações do Proalfa.

Desta forma, é esperado que algumas experiências dos outros programas em análise possam de fato contribuir para esse plano de ação que tem por objetivo o aprimoramento da execução do PIP, de forma a proporcionar avanços futuros. Isso representa grandes desafios pela frente, no sentido de fazer com que os alunos desenvolvam e consolidem as habilidades necessárias à alfabetização, bem como proporciona a sua inserção no mundo letrado, contribuindo para um percurso escolar com o sucesso desejável.

## **2.1 Os Programas de Intervenção Pedagógica como Políticas Públicas**

Em Minas Gerais, o PIP é uma importante política pública para a melhoria do desempenho dos alunos que se encontram nos anos iniciais da alfabetização e para a sua continuidade deve ser analisado, monitorado, o que exige um planejamento estruturado e contínuo de ações. Mainardes (2006) traz grandes contribuições no

sentido de compreender a abordagem do ciclo de políticas, em que apresenta questões norteadoras para a análise das etapas de desenvolvimento dos programas.

[...] a abordagem do ciclo de políticas constitui-se num referencial analítico útil para a análise de programas e políticas educacionais e que essa abordagem permite a análise crítica da trajetória de programas e políticas educacionais desde sua formulação inicial até a sua implementação no contexto da prática e seus efeitos (MAINARDES, 2006, p. 48).

Entendo que, pela relevância do PIP e por suas contribuições para a melhoria da qualidade da educação, como uma política pública, ele deve ser analisado de forma mais criteriosa desde a sua implantação até os resultados finalísticos. Dessa forma, torna-se possível, ao gestor público, conhecer melhor os contextos institucionais, sua relevância, comportamentos dos atores envolvidos no processo. Essa análise permite também que o programa seja um elemento fundamental para tomada de decisões tecnicamente eficientes e viáveis que tragam resultados esperados.

Os programas de intervenção pedagógica dos estados de Minas Gerais, Ceará e Espírito Santo são programas que passam a ser agendas de governo como uma política pública educacional prioritária. A metodologia utilizada será uma comparação entre eles será pautada em quatro eixos. No primeiro - Concepção e Implantação –, pretende-se verificar se os projetos tiveram como base algum indicador para chegar a um diagnóstico da situação-problema, ou seja, algo que, ao menos, sugerisse as razões pelas quais os programas se justificassem mediante a situação dos alunos não alfabetizados, público-alvo do programa. Além disso, investiga-se se os objetivos dos programas são claros quanto à estratégia de médio e longo prazo e se estão bem delimitados, de modo a alcançar o resultado pretendido, que é ter toda criança alfabetizada nos anos iniciais do ensino fundamental.

O segundo eixo - Planejamento e Implementação – será de análise de ações, etapas e cronogramas, bem como de produtos, verificando se o monitoramento para o alcance dos objetivos pretendidos é adequado. Pergunta-se, por exemplo, quanto à execução do programa de intervenção: As responsabilidades de cada ator estão bem definidas e identificadas? Há estratégias de comunicação que facilitam a troca de informações entre os envolvidos na execução?

O terceiro eixo - Estratégias de Gerenciamento – refere-se à coleta e análise de informações, sob a supervisão do monitoramento, viabilizando a organização daquelas, de modo a selecionar as boas práticas, o que orientará a correção das deficiências. Esse é o momento de indagar se os setores das SEEs envolvidas nos programas desempenham seus papéis e responsabilidades tal qual são definidos. Algo de importância inquestionável é, sem dúvida, verificar se os programas possuem mecanismos eficazes de comunicação, capazes de oferecer informações sobre a execução e a efetividade dos programas durante a sua implementação.

O quarto eixo - Resultados e Políticas de Responsabilização – diz respeito a indicadores de resultados dos programas, indagando-se se eles têm alcançado as metas de médio prazo. Outro aspecto refere-se aos indicadores das avaliações externas, que permitem questionar os programas de intervenção pedagógica: Eles estão contribuindo para sanar o problema que os originaram? Existem políticas de responsabilização a partir dos resultados alcançados, como incentivos e premiação?

A análise desse último eixo é de grande importância, uma vez que é a partir dele que podemos verificar se o programa implementado está de fato contribuindo para a redução das diferenças educacionais regionais e, desta forma, promover a equidade no estado de Minas Gerais. Segundo Mainardes (2006):

[...] o contexto dos resultados ou efeitos - preocupa-se com questões de justiça, igualdade e liberdade individual. A ideia de que as políticas têm efeitos, em vez de simplesmente resultados, é considerada mais apropriada. Neste contexto, as políticas deveriam ser analisadas em termos do seu impacto e das interações com desigualdades existentes (MAINARDES, 2006, p. 54).

A comparação proposta dos Programas de Intervenção Pedagógica, como PIP, PAIC e Direito ao Aprendizado, feita segundo os eixos discriminados, permitiu uma visão global das informações levantadas e das principais características de cada um deles, viabilizando a identificação das melhores práticas. As conclusões do estudo serviram para subsidiar a proposta de uma reestruturação da política existente, com vista à efetividade do PIP, do estado de Minas Gerais.

O PIP, o PAIC e o Direito ao Aprendizado foram implementados em estados com realidades distintas, guardando, outrossim, semelhanças entre propostas diferenciadas, com a finalidade de intervir no processo de ensino/aprendizagem de alu-

nos que se encontram nos anos iniciais de alfabetização. Os referidos programas são abordados e analisados à luz da realidade de cada estado, levando em consideração a complexidade e a desigualdade do sistema educacional brasileiro. A concepção e implantação desses programas são tratadas a seguir.

As avaliações externas existentes nos respectivos estados contribuíram de forma significativa na produção de um diagnóstico com indicadores importantes sobre o desempenho dos alunos e a qualidade do ensino ofertado. A seguir, comentarei sobre o cenário educacional dos estados que pesquisei, tendo em vista os indicadores da avaliação externa.

### 2.1.1 Cenário educacional em Minas Gerais

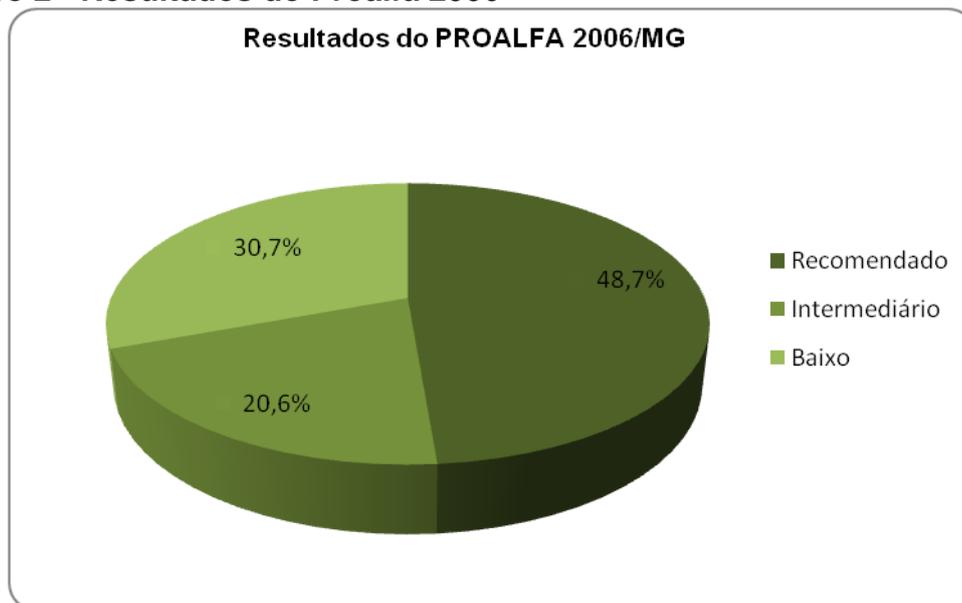
Minas Gerais, em 2004, tinha 97,4% de atendimento do ensino fundamental para a faixa etária de 7 a 14 anos, que é uma cobertura considerável, acima da média do Brasil, que era de 97,1% , segundo dados da PNAD,2008 realizada pelo IBGE . Atendida essa demanda, em Minas Gerais, a qualidade do ensino ofertado tornou-se o foco da política da educação básica, definindo como prioridade a reorganização do ensino fundamental, com a implantação do ensino de 9 anos e a criação do Ciclo Inicial de Alfabetização.

Essa política foi expandida para todo o estado e seu objetivo era melhorar o desempenho dos alunos ainda nos anos iniciais para garantir um percurso escolar adequado à permanência na escola. Em 2006, aconteceu em Minas Gerais a primeira avaliação do Proalfa e os resultados demonstraram que apenas 48,7% dos alunos do 3º ano do ensino fundamental, do ciclo de alfabetização, encontravam-se no nível recomendado de leitura, ou seja, os alunos leem frases e pequenos textos considerados adequados para alunos desse ano do ciclo de alfabetização; 20,6% dos alunos no nível intermediário conseguiam apenas ler frases e pequenos textos; 30,7% dos alunos se encontravam no nível baixo, ou BD, indicando que leem apenas palavras, conforme demonstra o no Gráfico 2 (MINAS GERAIS.Secretaria de Estado da Educação, Boletim de Resultados Proalfa,2006).

O Proalfa era o programa que permitia aferir o desempenho desses alunos e, conseqüentemente, ensejava a criação do PIP para intervir junto aos alunos que apresentavam baixo desempenho, dando-lhes o suporte necessário. Inicialmente, o

PIP direcionou-se para os alunos que apresentavam baixo desempenho em algumas regionais do estado, onde havia um maior número deles requerendo um suporte pedagógico mais efetivo. Com a melhoria dos resultados nessas regionais, no ano seguinte, 2008, o PIP foi ampliado, abrangendo todos os alunos da rede estadual.

**Gráfico 2 - Resultados do Proalfa 2006**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletim de Resultados do Proalfa, 2006.

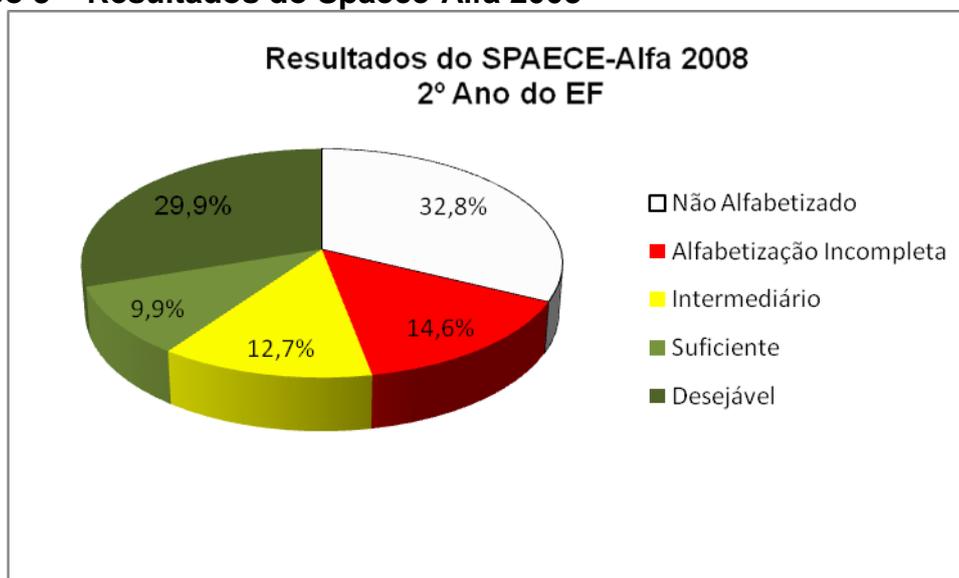
### 2.1.2 Cenário educacional do estado do Ceará

No estado do Ceará, a primeira avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Estado do Ceará - Alfabetização/Spaeece-Alfa aconteceu em 2007, tendo como foco os alunos do 2º ano do ensino fundamental.

Os resultados apontavam um cenário preocupante, no qual 32,8% dos alunos não se encontravam alfabetizados, ou seja, não apresentavam as habilidades básicas para o aprendizado de leitura e da escrita; 14,6% dos alunos se encontravam com a alfabetização incompleta, no início do processo de domínio das habilidades consideradas básicas para a alfabetização; 12,7% dos alunos conseguiam ler apenas palavras, formadas por padrões silábicos; apenas 9,9% conseguiam localizar informações em textos curtos e somente 29,9% dos alunos do 2º ano do ensino fundamental estavam no início do desenvolvimento de habilidades próprias do leitor

proficiente (Boletim de Resultados do Spaece/Alfa, 2007, Seduc/CE). O Gráfico 3 apresenta essas informações.

**Gráfico 3 – Resultados do Spaece-Alfa 2008**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados de CEARÁ. Secretaria da Educação. Boletim de Resultados do Spaece -Alfa, 2007.

Segundo o Boletim de Resultados SPAECE, 2007, SEDUC/CE, no estado do Ceará, desde 1992, os resultados do SPAECE apontavam sérias dificuldades em relação à leitura, que interferia significativamente na aprendizagem dos alunos, contribuindo para uma alta taxa de analfabetismo no estado, segundo pode ser verificado por meio dos baixos indicadores de qualidade e eficiência da educação básica. Além da necessidade da expansão de vagas do ensino fundamental, uma vez que houve a municipalização em massa dessa etapa de escolaridade, era necessário investir na qualidade do ensino desde o início das etapas de escolarização, de modo a fazer frente à situação existente.

Devido ao alto índice de analfabetismo e repetência nos anos iniciais, em 2004, foi criado um comitê para a “Eliminação do Analfabetismo”, presidido pela Assembleia Legislativa do Ceará, tendo como parceiros instituições da sociedade civil e universidades, contando com o apoio e a coordenação técnica do Unicef.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Disponível em: <www.seduc.ce.gov.br>. Acesso em: 10 jul.2012.

Esse comitê desenvolveu várias pesquisas educacionais direcionadas para o problema do analfabetismo no estado e os dados revelaram um quadro preocupante. Em uma avaliação amostral dos níveis de leitura, escrita e compreensão de texto de oito mil alunos, da 2ª série do ensino fundamental (atual 3º ano) em 48 municípios, os resultados apontavam um percentual de apenas 15% dos alunos lendo corretamente; 39% não souberam ler o texto; 15% leram mal, soletrando sem compreender; 31% leram com dificuldade e compreenderam parcialmente.<sup>16</sup>

A partir dos resultados apresentados pelas pesquisas, no sentido de solucionar o problema do analfabetismo, foi criado um programa de intervenção, o PAIC, sob a responsabilidade de instituições da sociedade civil para dar assistência a 56 municípios cearenses.

Destaca-se que 77,16% das matrículas do ensino fundamental estavam vinculadas às redes municipais, devido ao processo de municipalização, e apenas 7,48% das matrículas ficaram na rede estadual.

### 2.1.3 Cenário educacional do estado do Espírito Santo

No estado do Espírito Santo, o Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo (Alfabetização/Paebes-Alfa) iniciou-se no ano de 2008 e o foco foram os alunos que se encontravam na 1ª e 2ª séries do ensino fundamental em duas ondas de avaliação, sendo uma na entrada e outra na saída, para verificar o valor agregado ao desempenho do aluno no final do ano.

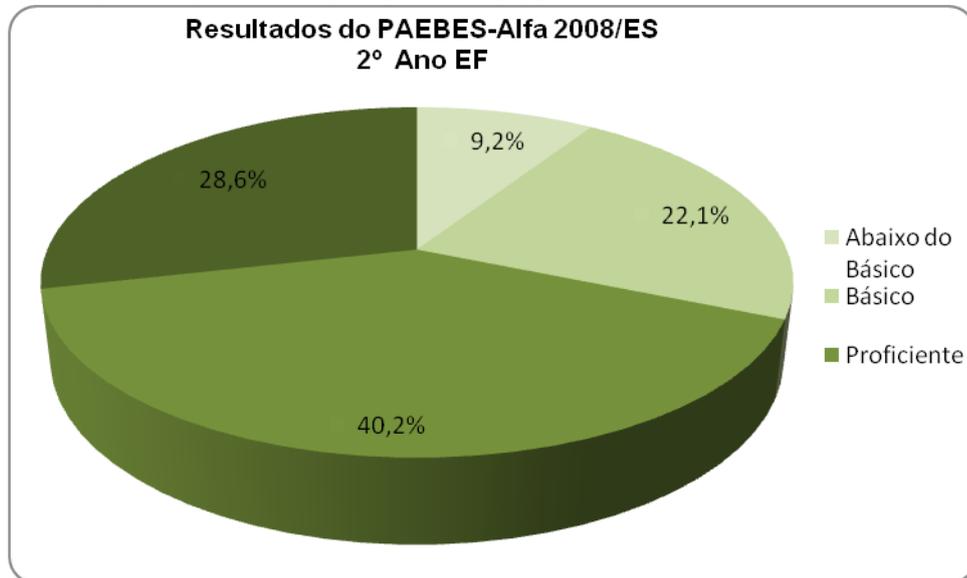
Os resultados para os alunos do 2º ano do ensino fundamental, foco desta análise na segunda onda de aplicação da avaliação no final do ano, apontavam que 9,2% dos alunos estavam muito aquém do que seria esperado para o período de escolarização, no padrão abaixo do básico; 22,1% dos alunos se encontravam no nível básico, demonstrando o começo de um processo de sistematização e domínio das habilidades; 40,2% eram proficientes quanto os domínios das habilidades mais complexas e 28,6% no nível avançado, ou seja, capazes de realizar tarefas que exigem habilidades mais sofisticadas, superando aquelas esperadas para o período de es-

---

<sup>16</sup> Relatório Executivo: Regime de colaboração para a garantia do direito à aprendizagem: O Programa Alfabetização na Idade Certa – PAIC no Ceará, 2012).

colaridade. (Boletim de Resultados do Paebes/Alfa, 2008, SEE/ES). Tais dados podem ser visualizados no Gráfico 4.

**Gráfico 4 - Resultados do Paebes-Alfa 2008**



Fonte: Elaborado pela Autora a partir dos dados de ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Educação. Boletim de Resultados do Paebes/Alfa, 2008.

No estado do Espírito Santo, em 2004, como no Ceará, os indicadores educacionais, o analfabetismo e a repetência demonstravam preocupação segundo os dados apresentados pelo Programa de Avaliação de Educação Básica do Espírito Santo (Paebes). Os dados mostraram que 69% dos alunos da 4ª série estavam no nível “elementar” de aprendizagem, 29,5% deles, no nível “intermediário”, e apenas 1,5% estavam no nível “adequado”, indicando que a alfabetização não foi consolidada.<sup>17</sup>

Os indicadores de qualidade da educação desse estado mostravam a necessidade de uma intervenção pedagógica efetiva para os alunos com baixos níveis de proficiência. Como política de governo, foi criado em 2008 o Programa de Avaliação da Alfabetização e o diagnóstico possibilitou traçar diretrizes para melhorar os resultados da escolaridade. (ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Educação. Boletim do Paebes, 2008).

<sup>17</sup> Ler, Escrever e Conta-o Ponto de partida para todo aprendizado, p.6. Disponível em : <[www.es.gov.br](http://www.es.gov.br)>. Acesso em 10 jul.2012.

Em 2009, foi elaborado, como proposta para melhorar o desempenho dos alunos, o *Guia para Intervenção Pedagógica pela Aprendizagem do Ensino Fundamental*, contendo orientações básicas e um conjunto de sequências didáticas para essa etapa da escolarização. Entre eles, o Projeto Ler, Escrever e Contar - O Ponto de Partida para todo o Aprendizado, cujo objetivo era potencializar o processo de alfabetização para os alunos da rede estadual, segundo a política adotada e nomeada O Direito ao Aprendizado.<sup>18</sup>

## **2.2 Semelhanças e diferenças das políticas de intervenção PIP, PAIC, Direito ao Aprendizado.**

Ressalto que cada estado tem suas políticas e realidades educacionais diferentes, conforme anteriormente explicitado. No entanto, os programas analisados têm o mesmo objetivo: ênfase no ciclo inicial de alfabetização, de forma que as crianças sejam alfabetizadas no tempo certo, com domínio das habilidades necessárias ao prosseguimento dos estudos, bem como a diminuição da repetência.

Diante do cenário descrito e dos gráficos apresentados com os respectivos resultados, percebe-se um percentual elevado de alunos que não possuem as habilidades necessárias para o período de escolaridade compatível com a proposta de toda criança alfabetizada segundo a política de cada estado.

No Ceará, espera-se que a criança esteja alfabetizada aos 7 anos, enquanto que, no Espírito Santo e em Minas Gerais, a expectativa é de que isso aconteça aos 8 anos. O programa de intervenção em Minas Gerais inicia-se mais tardiamente, com os alunos que cursam o 3º ano do ciclo de alfabetização. No Espírito Santo, o programa de intervenção se inicia logo no 1º ano do ciclo de alfabetização e, no Ceará, no 2º ano do ciclo de alfabetização. Isso seria uma boa prática adotada para o programa de intervenção pedagógica para o estado de Minas Gerais, uma vez que, iniciando-se um acompanhamento desses alunos ainda mais cedo, no 1º ou 2º ano

---

<sup>18</sup> Guia de Orientação para a Intervenção Pedagógico-Ensino Fundamental da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo, 2010.

do ciclo de alfabetização a exemplo dos estados citados, contribui-se para um melhor desempenho e ganhos significativos no processo cognitivo deles.

Conforme demonstram os gráficos cujos programas são comparados, Minas Gerais apresenta o menor índice de alunos que não dominam as habilidades de leitura recomendadas para o ano de escolaridade, mas, com uma intervenção mais cedo na vida escolar dos alunos, a proficiência pode ser melhor, ou seja, serão aprendidas mais habilidades, e a leitura terá um desenvolvimento melhor.

É importante frisar que o Direito do Educando do Espírito Santo inicia-se mais cedo, para os alunos que cursam o 1º ano do ensino fundamental. A avaliação se dá em duas ondas: uma acontece no início do ano letivo e a outra, no final, havendo também um acompanhamento longitudinal dos resultados do aluno.

A meta é que os alunos do 2º ano do ensino fundamental, no final do ano, estejam com as habilidades de leitura e escrita adquiridas e a “diretriz é que todas as crianças sejam capazes de ler e escrever até a idade de 8 anos – Compromisso Todos pela Educação”.<sup>19</sup>

Destaco que os referidos programas de intervenção pedagógica foram implantados nesses estados como uma política prioritária de governo e seu desafio maior era reverter o quadro retratado pelos indicadores das avaliações externas, demonstrando os baixos índices de alfabetização nos anos iniciais do ensino fundamental.

Os resultados das avaliações externas nos estados de Minas Gerais, Ceará e Espírito Santo tornaram-se um importante indicador da qualidade da educação, e também um instrumento de gestão, baseada em critérios de eficiência e de planejamento, uma vez que passaram a ser referência para a divulgação das mudanças desejadas, do monitoramento dos avanços e da política de responsabilização dos profissionais da educação pelos resultados obtidos.

Tendo em vista a implementação da ampliação do ensino fundamental de 9 anos em Minas Gerais, no sentido de melhorar a aprendizagem dos alunos e o ingresso destes mais cedo na vida escolar, a SEE/MG adotou políticas que pudessem avaliar e intervir no processo. Essa ampliação se deu para toda a rede pública, onde

---

<sup>19</sup> Projeto Ler, Escrever e Contar- O ponto de partida para todo aprendiz. Disponível em [www.es.gov.br](http://www.es.gov.br). Acesso em: 10 de jul. 2012.

100% dos municípios mineiros adotaram o ensino fundamental de 9 anos e o foco passou a ser a alfabetização. Este foco da melhoria na alfabetização foi também uma preocupação tanto do estado do Ceará, quanto do estado do Espírito Santo.

Nesse sentido, percebe-se um alinhamento com a política de Minas Gerais, com vistas a priorizar a alfabetização para as crianças que se encontram no ciclo inicial de alfabetização, visando à capacitação para ler e escrever.

Os focos da intervenção pedagógica nos citados estados foram definidos a partir das mesmas demandas. No Ceará, o PAIC centrou seus esforços na alfabetização de todas as crianças até os 7 anos de idade, trabalho desenvolvido principalmente nas escolas públicas municipais, uma vez que nesse estado 77,16% da rede dos anos iniciais são municipalizadas e atendem essa etapa de escolaridade. Em Minas Gerais, por outro lado, o foco do PIP foram os alunos que estavam cursando o 3º ano do ensino fundamental da rede estadual, que devem ler e escrever até aos 8 anos de idade, sendo esta etapa de escolaridade também definida pelo Programa de Intervenção Direito ao Aprendizado do Espírito Santo. A intervenção foi pensada para toda a rede estadual como em Minas Gerais. Merece destaque o número de municípios de cada estado de modo a facilitar o entendimento de diferenças que eles apresentaram na implementação dos programas

De acordo com o Relatório Executivo<sup>20</sup>, o Paic surgiu a partir da experiência do município de Sobral, sendo ampliado para 60 municípios e, a partir de 2007, foi aperfeiçoado e cobriu os 184 (100%) municípios, enfocando a rede municipal. Esclareço que, no estado do Ceará, o maior número de escolas nessa etapa do ensino fundamental é responsabilidade do município. A rede estadual apresenta apenas 6.381 alunos matriculados no ensino fundamental, o que explica a expansão do programa para toda a rede municipal. A adesão de 100% dos municípios do Ceará ao programa só foi possível porque contou com o apoio e uma forte articulação do governo estadual na consolidação das parcerias com as entidades Associação dos Prefeitos do Estado do Ceará (Aprece), União dos Dirigentes Municipais da Educação (Undime) e Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef). Essas entidades que constituem o Comitê Cearense para a Eliminação do Analfabetismo Escolar fo-

---

<sup>20</sup> Regime de colaboração para a garantia do direito à aprendizagem”: O Programa de Alfabetização na Idade Certa (Paic) no Ceará.

ram responsáveis pela criação do Paic, em 2004, mediante a uma forte mobilização social em favor da eliminação do analfabetismo.

No Espírito Santo, que apresenta um menor número de municípios, com apenas 78 municípios, a política de intervenção pedagógica Direito ao Educando é direcionada apenas para as escolas da rede estadual, enquanto que o sistema de avaliação o Paebes-Alfa abrange a rede pública.

A rede pública de Minas Gerais é representada pelos seus 853 municípios com escolas estaduais e municipais, o que, inicialmente, impediu a universalização do PIP para toda a rede, sendo viável priorizar a rede estadual. Nesse aspecto, merece uma melhor atenção a experiência adotada no estado do Ceará, em regime de parceria com os municípios para ampliação do PAIC.

Apesar da dimensão de Minas Gerais, esta experiência do Ceará pode se apresentar como uma oportunidade de melhoria para o PIP. Ainda de acordo com o relatório do Comitê Eliminação para o Analfabetismo cearense, 2004, constatou-se que a maioria das universidades não possuía estrutura curricular adequada para a formação de professor alfabetizador, que, por conseguinte, não dispunha de metodologia adequada, inclusive utilizando mal o tempo na sala de aula. Essa constatação possibilitou a busca de parcerias com as universidades no programa de intervenção do estado do Ceará e essas parcerias foram mantidas após a expansão do programa, já com um novo desenho em 2004.

O problema da formação inadequada dos professores alfabetizadores ocorreu também em Minas Gerais, onde mais de 14 mil professores dos anos iniciais de escolas estaduais e municipais possuíam apenas formação de nível médio, tendo concluído o Curso Normal Superior por meio do Projeto Veredas, criado pela SEE/MG.<sup>21</sup>

Foi um programa centrado na Formação de Professores para atender a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB 9394/96, direcionado apenas para aqueles professores leigos, sem formação de nível superior, que lecionavam nas escolas estaduais. Após a conclusão do curso, a universidade não participou de ações de formação continuada junto aos professores alfabetizadores do estado de Minas Gerais. A formação continuada é importante para a atualização das práticas peda-

---

<sup>21</sup>MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa de Alfabetização no Tempo Certo, 2006 a 2010.

gógicas e para o enriquecimento curricular. A participação das universidades cearenses como parceiras no Paic para dar suporte à avaliação continuada para os professores foi uma experiência relevante para a sua expansão e consolidação. Cada um dos eixos do programa conta com a assessoria das universidades para contribuir com ações, tendo uma assessoria mais atuante nos eixos Alfabetização e Formação do Leitor com apoio pedagógico mais direcionado para os professores alfabetizadores da rede.

Possibilitar a parceria das universidades do estado de Minas Gerais para apoiar as equipes da SEE/SRE, tanto na capacitação das didáticas de ensino, metodologias de alfabetização, assim como na definição do material a ser utilizado, seria uma oportunidade de melhoria para o PIP, de forma a alcançar um maior número de multiplicadores.

Diante da situação precária da formação dos professores, em 2007, Minas Gerais adotou critérios para aqueles que lecionariam nos anos iniciais do ensino fundamental. Os professores alfabetizadores que não conseguissem alfabetizar 70% de seus alunos não poderiam continuar lecionando para os anos iniciais, que é a etapa considerada mais importante no desenvolvimento das habilidades cognitivas dos alunos. A medida da política seria dada pelo Proalfa.<sup>22</sup>

Essa situação explicita a necessidade de uma atenção especial à capacitação de professores alfabetizadores. Uma parceria com as universidades existentes no estado de Minas Gerais, pela diversidade e tamanho territorial do estado, seria pertinente para assegurar o melhor desempenho dos professores nos ciclos iniciais de alfabetização de forma mais próxima de sua região e evitaria deslocamento desnecessário e otimizaria recursos.

É possível afirmar que as intervenções pedagógicas dos referidos programas foram feitas com base em informações importantes, a partir de um diagnóstico das avaliações externas realizadas. Os resultados foram validados por meio dos testes e análises estatísticas que utilizou a metodologia da Teoria da Resposta ao item (TRI), para a produção de um diagnóstico que favoreceu o direcionamento das a-

---

<sup>22</sup>Vanessa Guimarães, ex-secretária de educação de Minas Gerais em entrevista concedida a Mariana Calife. A entrevistada e a pesquisadora autorizaram a utilização do material nesta dissertação em 22/07/2012, conforme documento em anexo.

ções, o que reduz a perda de recursos otimiza o tempo e aumenta a aprendizagem dos alunos.

A política para intervir inicialmente no processo de alfabetização adotada no estado do Ceará foi iniciada pelo comitê cearense, já citado anteriormente, diante do grave problema do analfabetismo existente no estado e que deveria ser enfrentado. Diante desse cenário e aproveitando a mobilização de diversos atores da sociedade civil e instituições em torno do combate ao analfabetismo, contando com a parceria técnica e financeira do Unicef, criou-se o Paic. Face às novas necessidades demandadas pela sociedade, o governo do estado do Ceará assumiu essa política de intervenção como política governamental e ampliou o programa. Inicialmente, atendia apenas 56 municípios, o que passa a atender a todos os municípios da rede pública cearense, cujo objetivo era apoiar os municípios no combate ao analfabetismo, como também na melhoria da qualidade do ensino, da leitura e escrita, principalmente nos anos iniciais. O trabalho que vinha sendo desenvolvido anteriormente contribuiu para a expansão do programa e novas estruturas foram incorporadas ao mesmo de forma mais dinâmica, estimulando as parcerias que foram importantes atores para a execução do PAIC. A nova estrutura do PAIC visa a uma melhor integração de suas ações e a atender a demanda de uma nova realidade educacional e social.

De acordo com Ball e Bowe (1992), o contexto da prática é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original. Para estes autores, o ponto-chave é que as políticas não são simplesmente “implementadas” dentro desta arena (contexto da prática), mas estão sujeitas à interpretação e, então, a serem “recriadas” [...] (MAINARDES, 2006, p. 53).

É de suma importância e um grande desafio uma constante análise do momento atual, considerando o contexto em que a política implementada está inserida. Esta deve se traduzir em algo dinâmico, sujeita a ajustes e reorganizações para que produza resultados que de fato façam a diferença na prática dos que serão beneficiados pela ação da política pública. Nesse sentido, o PIP, o Paic e o Direito ao Aprendizado foram repensados, reorganizados e ampliados para atender a uma nova demanda direcionada para a alfabetização. Nesse sentido, percebe-se uma reorganização nas etapas de implementação dos referidos programas de intervenção com

novas propostas para atender a política que se tornou prioritária para os governantes: a Alfabetização. Os estados aqui citados fizeram um rearranjo das ações já existentes, o que possibilitou aproveitar o que estava dando certo e reorganizar eixos balizadores importantes.

O relatório citado consta que o Paic tinha como eixo balizador a Educação Infantil. Esse eixo estabelecia o pacto de cooperação entre estado e prefeituras com metas estabelecidas. Entre elas, o compromisso em priorizar a alfabetização de crianças, bem como universalizar progressivamente a educação infantil e o redimensionamento dos recursos financeiros para os programas da área, principalmente no que diz respeito à leitura e à escrita. A partir de 2007, o governo do estado do Ceará, por meio da SEDUC, assumiu a execução das propostas do PAIC, como uma política pública prioritária.<sup>23</sup>

Com novo desenho, o programa tem por objetivo alfabetizar os alunos do ensino fundamental das redes públicas até os 7 anos de idade e se estrutura segundo cinco eixos: Educação Infantil, Avaliação Externa, Alfabetização, Literatura Infantil e Formação do Leitor e o eixo da Gestão da Educação Municipal.<sup>24</sup>

Ball (1998)<sup>25</sup> argumenta ainda que a análise de políticas exige uma compreensão que se baseia não no geral ou local, macro ou micro influências, mas nas “relações de mudança entre eles e nas suas interpenetrações”. Em síntese, na perspectiva pós-estruturalista, bem como em outras abordagens analíticas, uma divisão rígida entre macro e micro é difícil de ser sustentada, e a supremacia da microinvestigação é igualmente suspeita. (MAINARDES.JEFFERSON ET AL;2006).

As políticas dos programas foram analisadas à luz do contexto onde elas estão inseridas dentro da proposta do estado, o que muitas vezes não traz certa clareza, o que seria fundamental para um maior aprofundamento para as etapas inerentes a qualquer ciclo de políticas. A minha análise mediante os dados e informações coletadas não permitiu evoluir para um maior conhecimento do funcionamento e o

---

<sup>23</sup> Ceará. Secretaria da Educação. Boletim Pedagógico de Alfabetização, 2007.

<sup>24</sup> Relatório Executivo: Regime de colaboração para a garantia do direito à aprendizagem: O Programa Alfabetização na Idade Certa – PAIC no Ceará, 2012.

<sup>25</sup> ( Mainardes.Jefferson et al;2006 apud Ball,1998,Power,1995.)

papel do estado dos programas em foco deste estudo e sua interligação, em que a política é desenvolvida sob um contexto de influência que me leva a questionar se os problemas estão sendo realmente sanados de forma eficaz no combate a desigualdades. Nesse caso, as políticas implementadas pelos governos nos respectivos estados são avaliadas também pelo próprio governo, formulador da própria política.

Os eixos do Paic citados acima têm uma intrínseca relação com o do Programa de Alfabetização de Minas Gerais, embora as ações se articulem de forma diferente para atender à demanda da realidade de cada estado, por apresentarem suas peculiaridades administrativas e pedagógicas. Os programas estão desdobrados em ações e produtos que permitem o alcance dos objetivos, o que envolve etapas de planejamento, alinhado com as frentes de atuação e ações complementares.

Nesse sentido, os eixos do Paic e as etapas de atuação do PIP são: criação e alinhamento de uma visão comum, qual seja, “toda criança lendo e escrevendo até 8 anos de idade”; desdobramento dessa visão em metas por escola, SRE e SEE; criação de instrumentos de ligação e apoio da SEE com as escolas; a transformação nas escolas, com a capacitação dos agentes educacionais; priorização dos esforços, ampliação e consolidação do PIP. Tudo isso permite identificar o ciclo e as estratégias de intervenção adotadas para a implementação do programa no atendimento da meta proposta (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório Executivo do PIP, 2010).

Demonstra-se, portanto, que existe uma série de ações e atores envolvidos nos processos alinhados com a política de governo, o que implica em conquistas e certa compreensão na incorporação e consolidação dessas políticas, de forma a terem continuidade independente de mudanças de governo, representando conquistas importantes que deverão ser marcadas pela continuidade, num país marcado pelas descontinuidades das políticas educacionais.

Cabe aqui citar o trabalho de intervenção desenvolvido pelo estado do Espírito Santo, que, como os outros, faz da avaliação o pano de fundo do programa de intervenção. Assim, partindo do processo avaliativo e para melhor aferir o conhecimento dos alunos e propiciar uma intervenção mais cedo na sua vida escolar, em 2008 foi criado o Paebes/Alfa. De caráter censitário e longitudinal, essa avaliação visa acompanhar o desempenho dos alunos dos três primeiros anos do ensino fun-

damental, em duas edições por ano (avaliações de entrada e saída), ao longo do período de 2008 a 2011.<sup>26</sup>

De acordo com a economista Aline Elisa Cotta D'Ávila, que responde pela Gerência de Informação e Avaliação Educacional da SEDU/ES, o Paebes-Alfa pretende identificar não apenas as fragilidades existentes, mas apontar qualidades e potencialidades. Segundo ela, se de um lado o diagnóstico permitiu identificar a problemática da alfabetização, por outro lado servirá como um ponto de partida para um efetuar um pacto pela aprendizagem, cujo sentido é a reversão desse quadro de insucesso e a busca de melhores resultados educacionais e de uma intervenção pedagógica desde cedo, nas séries iniciais da alfabetização, base para que os alunos prossigam na escola.<sup>27</sup>

Uma das ações desenvolvidas nas unidades escolares a partir dos resultados do Paebes/Alfa, cujos indicadores de qualidade da educação indicaram a necessidade de uma intervenção pedagógica efetiva para os alunos com baixos níveis de proficiência, foi a criação, pela Secretaria da Educação – SEDU, em 2009, do *Guia de Intervenção Pedagógica*, destinado ao trabalho dos educadores dos ensinos fundamental e médio, voltados para o Direito à Aprendizagem, política adotada pelo governo no sentido de melhorar a qualidade da educação ofertada, bem como garantir ao aluno o seu direito de aprender para superar obstáculos.<sup>28</sup>

Percebe-se que, quanto à concepção, os programas de intervenção pedagógica nos estados de Minas Gerais, Ceará e Espírito Santo surgiram a partir da implantação dos sistemas de avaliação externa, que é uma avaliação em larga escala. O diagnóstico dessas avaliações indicava uma situação alarmante no que diz respeito à alfabetização, aparecendo esta como um dos problemas mais críticos do ensino fundamental. O alcance das metas, de melhoria do processo de alfabetização dos anos iniciais do ensino fundamental, os programas de intervenção pedagógica dos referidos estados foram iniciados a partir dos cenários existentes e das prioridades de cada estado, conforme anteriormente explicitado.

---

<sup>26</sup> Disponível em: [www.educacao.es.gov.br](http://www.educacao.es.gov.br). Acesso em: 10 de jul. 2012.

<sup>27</sup> Ávila, Aline. Entrevista concedida a Revista Avalia em Ação, edição 2, ano 2. São Paulo, abril de 2009. p. 20 e 21.

<sup>28</sup> ESPÍRITO SANTO. Secretaria e Estado da Educação. Guia de Orientações para a Intervenção Pedagógica-Ensino Fundamental da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo, 2010.

### 2.3 Políticas de bonificação X indicadores de desempenho escolar.

O programa faz parte do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2007-2023, sendo uma ação estratégica do governo para promover um salto de qualidade no ensino, orientada por padrões internacionais tendo em vista o Programa de Avaliação Internacional de Alunos (Pisa).<sup>29</sup>

Para um melhor acompanhamento dos resultados dos trabalhos do PIP, para o cumprimento das metas estabelecidas produziu-se o *Caderno de Metas do Proalfa*, enviado a cada escola, garantindo, portanto, a clareza do ponto de partida do projeto e aonde se pretende chegar. Outro aspecto relevante diz respeito ao Acordo de Resultados//Prêmio de Produtividade, política de bonificação do Estado de Minas/Secretaria de Estado da Educação.<sup>30</sup>

O Paic definiu suas metas a partir da criação do Índice de Desempenho Escolar/Alfabetização (IDE/Alfa) que foi utilizado como critério para premiação do Programa Escola Nota 10, que premia as dez melhores escolas, tendo por base o IDE/Alfa. Isso trouxe uma disputa entre as escolas, ao mesmo tempo em que as escolas ganhadoras do prêmio têm como contrapartida estimular e agregar outras escolas para ajudar no desempenho. É necessário, outrossim, discutir a competitividade entre as escolas, que, se exagerada, pode acarretar problemas como, por exemplo, focar apenas o desempenho escolar, esquecendo-se de pontos relevantes. Percebe-se que as políticas de bonificação foram criadas com base em critérios diferentes, bem como premiando as melhores escolas, como é o caso do Ceará conforme abordagem encontrada no Resumo Executivo Regime de Colaboração para a Garantia do Direito à Aprendizagem (PAIC/CE, 2012).

No Espírito Santo, os resultados das intervenções pedagógicas têm metas a alcançar quanto à melhoria do ensino-aprendizagem, mas não têm políticas de bonificação ainda vigentes. Os professores, para elaborar o Plano Intervenção da Escola, precisam pensar em alternativas que enriqueçam o processo de aprendizagem na sala de aula. Eles respondem a perguntas já formuladas que direcionam o seu questionamento quanto aos resultados da escola com relação ao alcance da meta do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

---

<sup>29</sup> O PISA procura medir a capacidade dos jovens de 15 anos para usarem os conhecimentos que têm de forma a enfrentarem os desafios da vida real, em vez de simplesmente avaliar o domínio que detêm sobre o conteúdo do seu currículo escolar específico. Em 2009, última edição do Pisa participaram 66 países, dentre eles o Brasil. Disponível no site: [www.gave.min.edu.pt/np3/157.html](http://www.gave.min.edu.pt/np3/157.html), em 26/08/2012.

<sup>30</sup> Disponível em: < [WWW.educacao.mg.gov.br](http://WWW.educacao.mg.gov.br)>. Acesso em 10 jul.2012.

**Quadro 5 – Semelhanças entre os programas de Intervenção Pedagógica**

SEMELHANÇAS ENTRE OS PROGRAMAS DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA			
ETAPAS	PIP-MG	PAIC-CE	DIREITO AO APRENDIZADO - ES
CONCEPÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Política pública com foco na Alfabetização nos anos iniciais para os alunos não haviam consolidado as habilidades de leitura.</li> <li>. Importante instrumento de intervenção pedagógica nas escolas.</li> <li>. Programa alinhado à estratégia de governo para a melhoria da educação pública e fortalecimento da alfabetização por meio de uma intervenção pedagógica tendo como base um diagnóstico da realidade educacional.</li> <li>. Criação de um sistema de avaliação externa (indicador de qualidade do ensino) para monitoramento dos resultados da alfabetização.</li> <li>. Desenvolvimento e aperfeiçoamento de práticas pedagógicas de alfabetização e letramento.</li> <li>. Apoio, capacitação e monitoramento da equipe pedagógica das escolas.</li> <li>. Intervenção junto às escolas por meio de orientações pedagógicas e metodológicas para a melhoria da qualidade do trabalho do professor</li> <li>. Toda criança alfabetizada no ciclo de alfabetização nos anos iniciais.</li> </ul>		
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Ações e produtos que permite o alcance dos objetivos.</li> <li>. Seleção e composição de uma equipe central.</li> <li>. Multiplicadores e encontros regionais.</li> <li>. Produção de material didático e Boletins pedagógicos produzidos através dos resultados das avaliações externas para subsidiar os especialistas e professores.</li> <li>. Plano de trabalho e monitoramento das ações.</li> <li>. Cronograma de execução para monitoramento das ações.</li> <li>. Metas e resultados para prêmio de bonificação no caso de MG e CE.</li> </ul>		
MONITORAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acompanhamento das ações pelas equipes central e regional.</li> <li>. Reuniões e encontros com as equipes envolvidas no processo da intervenção pedagógica.</li> <li>. Monitoramento dos resultados das escolas por meio das avaliações externas.</li> </ul>		
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Metas a serem alcançadas.</li> <li>. Todas as crianças alfabetizada nos anos iniciais do EF.</li> <li>. Melhores índices de desempenho nas avaliações externas.</li> <li>. Melhoria da qualidade do ensino da alfabetização.</li> </ul>		
POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE BONIFICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Prêmio de produtividade que reverte em benefícios financeiros para todos os servidores do estado, tendo em vista o cumprimento das metas estabelecidas para cada escola.</li> <li>. Premiação para as melhores escolas que alcançarem os melhores resultados e para as escolas parceiras</li> </ul>		

Fonte: Elaboração da autora, com base nas informações das análises apresentadas.

No Quadro 5 são apresentadas as semelhanças em cada etapa das ações dos programas de intervenção, o que possibilitará verificar as frentes de atuação dos programas de intervenção e o alinhamento com o planejamento das ações para o alcance dos resultados.

É possível identificar que em todos os programas analisados o eixo fundamental é a alfabetização dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental. Foram desenvolvidas ações por meio de capacitação e acompanhamento das atividades desenvolvidas e delimitadas por cronogramas, tais como formação das equipes central e regional; coordenadorias; participação dos professores e suas respectivas responsabilidades no desenvolvimento das ações. Essas são descentralizadas, mas acompanhadas e monitoradas pelos multiplicadores.

No Quadro 6 , serão apresentadas as diferenças entre as políticas de intervenção pedagógica na alfabetização, levando em consideração os eixos de análise dos programas.

**Quadro 6 - Diferenças entre os Programas de Intervenção Pedagógica**

DIFERENÇAS ENTRE OS PROGRAMAS DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA		DIREITO AO APRENDIZADO - ES	
	PIP-MG	PAIC-CE	
CONCEPÇÃO	<p>Universalização e ampliação do EF para 9 anos e melhoria da qualidade do ensino</p> <p>MG tem 853 municípios que participam do Proalfa.</p> <p>O PIP foi criado para atender os alunos da rede estadual que apresentaram Baixo desempenho nas avaliações do Proalfa.</p> <p>Toda criança Alfabetizada até aos 8 anos de idade.</p> <p>Foco no trabalho da gestão pedagógica</p> <p>Maior aproximação entre SEE/SRE/Escolas.</p>	<p>Macro Política a partir de um comitê Cearense para Eliminação do Analfabetismo em 2004.</p> <p>Se estrutura como um programa com foco na rede municipal - rede foi toda municipalizada.</p> <p>O estado tem 184 municípios e a rede estadual quase não tem aluno nesta etapa de escolaridade.</p> <p>Em 2007, o governo cearense assumiu o PAIC como política pública com foco na alfabetização e apoio aos municípios.</p> <p>Criança alfabetizada até aos 7 anos de idade.</p>	<p>Foi criado a partir dos resultados do PAEBES/ALFA que apontavam um grande número de alunos analfabetos e o grande índice de repetência.</p> <p>O foco da intervenção inicia no 1º ano do EF.</p> <p>o estado tem 78 municípios e a intervenção é somente para os alunos da rede estadual.</p>
PLANEJAMENTO	<p>Deu-se em cinco etapas:</p> <p>1 –Aspiração- O aluno como foco das atenções.</p> <p>2 – Metas e comprometimento do sistema-indicador do desempenho-Proalfa.</p> <p>3 – Instrumentos de ligação e apoio às escolas e programas- Constituição de equipe, material didático e ferramenta de monitoramento <i>on line</i>.</p> <p>4-Capacitação dos agentes envolvidos (equipe central e regional).</p> <p>5 – priorização de esforços, ampliação e consolidação do programa.</p>	<p>Reorganizado em 2007 em cinco eixos:</p> <p>1- Eixo da Gestão- apoio e fortalecimento dos municípios.</p> <p>2-Eixo da Avaliação, criação do Spaece-ALFA. Indicador de qualidade do ensino para a intervenção pedagógica.</p> <p>3-Eixo da Alfabetização, implementar propostas de alfabetização, formação continuada e apoio aos professores .</p> <p>4 – Eixo da Ed. Infantil.</p> <p>Universalizar o acesso à educação infantil e apoiar as prefeituras.</p> <p>5- Eixos Formação do Leitor – Foco na Literatura Infantil tanto para o professor e para os alunos.</p>	<p>A partir dos resultados do PAEBES-ALFA, Foi elaborado um Guia de orientação para a Intervenção Pedagógica em duas partes:</p> <p>1ª parte – Orientações Estratégicas, onde apresentam as ações no âmbito de atuação – escola, sistema de ensino, família e estudante para o pacto de aprendizagem.</p> <p>2ª parte- Orientações Metodológicas – produção com efetiva autoria dos professores da rede estadual, destacando as sequências didáticas. A escola elabora o Plano de Intervenção pedagógica e o professor elabora o plano de intervenção para a sala de aula.</p> <p>Aindano Guia consta o cronograma de ações estratégicas para o ensino fundamental para cada segmento envolvimento política do Direito a Aprendizagem.</p>

GERENCIAMENTO	<p>É feito pela equipe do órgão Central e pelas equipes regionais. O Relatório é preenchido online, uma vez por mês pela dupla de técnicos do órgão central que acompanha cada SRE. No final do ano as escolas têm suas informações consolidadas. Nas regionais o acompanhamento é semanal priorizando a necessidade de cada escola.</p>	<p>O acompanhamento é feito pela equipe municipal do PAIC, coordenado pelo Gerente do Programa. Cada Eixo do programa é descentralizado para sua formação de equipe. A Seduc/Crede, monitora a equipe municipal e presta assessoria técnica.</p>	<p>É feito pela equipe da Sedu/ES, especialistas das escolas e Professores. A intervenção deve-se constituir no cotidiano da sala de aula e discutidos no Conselho de Classe.</p>
RESULTADOS	<p>Os Resultados são monitorados pelos resultados do Proalfa.</p>	<p>Os resultados alcançados são monitorados pela Seduc/CE por meio de metas como indicadores de eficiências de gestão do sistema e escolar-foi criado o IDE-ALFA</p>	<p>Os resultados são monitorados pelo Resultado do Ideb e do Paebes/ALFA.</p>
POLITICA DE BONIFICAÇÃO	<p>Acordo de Resultados, feitos por meio de pactuação de metas para cada escola, SRE e Órgão Central. O prêmio é anual, para todos os servidores do sistema educacional de acordo com as metas alcançadas. São vários indicadores educacionais, dentre eles os resultados do Proalfa.</p>	<p>Vinculação da distribuição do ICMS a indicadores Municipais. Prêmio "Escola Nota Dez", são premiadas 150 escolas com o melhor Índice de Desempenho Escolar-Alfabetização-IDE-Alfa.</p>	<p>Não tem política de Bonificação relacionada a prêmio de produtividade.</p>

Fonte: Elaboração da autora, 2012.

## 2.4 Diferenças entre os Programas de Intervenção Pedagógica- PIP, PAIC e Direito ao Aprendizado

Inicialmente, uma das prioridades do Paic foi a participação de todos os municípios da rede pública, com vista a combater o analfabetismo, o que exigiu sua reorganização em cinco grandes eixos de atuação, de modo a garantir uma intervenção satisfatória. O estabelecimento dessa prioridade viabilizou a integração e cooperação com municípios e parcerias com o Comitê Gestor, que presta assessoria a cada um dos eixos do programa. A operacionalização do programa é também descentralizada, como em Minas Gerais, que conta com equipe central, regional e escolar.

O Paic distingue-se do PIP e do Direito ao Aprendizado por iniciar o programa em âmbito macro, no eixo da gestão pública em todos os municípios, propondo e implementando ações mais amplas do que somente a alfabetização.

No eixo Alfabetização, Formação do Leitor são relevantes os materiais pedagógicos e de apoio aos professores alfabetizadores. Enquanto no PIP trabalha-se o currículo como um todo, inclusive a leitura, o forte do Paic, nesse eixo, é a literatura infantil, visando à formação de um leitor proficiente. Destaca-se, na agenda do Paic, a publicação da Revista *Pense* e a existência de Clubes de Leitura<sup>31</sup>, todas essas iniciativas estimulantes do gosto pela leitura e do incentivo à capacidade alfabetizadora do professor.

No Eixo da Educação Infantil, o PAIC propõe uma macropolítica de cooperação entre estado e municípios com metas estabelecidas, visando ampliar o atendimento das crianças de 0 a 3 anos de idade e atender 100% das crianças de 4 a 5 anos. Seu objetivo é que toda criança seja alfabetizada até 7 anos de idade. Em Minas Gerais e no Espírito Santo essa etapa de ensino, de 0 a 3 anos de idade, fica sob responsabilidade exclusiva da rede municipal. O PAIC atende a toda a rede municipal.

No eixo da Educação Infantil, o PAIC apoia os municípios, dando suporte à formação de técnicos das secretarias municipais para que elas possam orientar o

---

<sup>31</sup> Disponível em: <http://clubesdeleitura.com.br>, Acesso em: 25 jul.2012

processo formativo em suas próprias redes, elaborando suas propostas pedagógicas. Este apoio se dá segundo o documento Orientações Curriculares, reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e distribuído para todos os professores, sendo sua finalidade a orientação do planejamento das intervenções. O PIP acontece no âmbito da escola e entre suas ações principais está a capacitação de multiplicadores pela equipe central, responsável por orientar a equipe regional que dá suporte ao trabalho dos diretores e supervisores em quatro dias por semana, dedicados a visitar escolas estaduais que apresentam resultados mais críticos, para realizar a intervenção no ambiente escolar onde o processo de alfabetização ocorre. (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação, 2011. Relatório do Programa 2006 a 2010).

A equipe regional é responsável pela capacitação e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos professores na sala de aula. A capacitação envolve todos os professores para a análise dos resultados e a elaboração de um plano de intervenção por escola, respeitando a realidade de cada uma.

Para realizar a intervenção pedagógica, são importantes às etapas de elaboração e distribuição do material didático (Guia de diversos atores-cadernos de boas práticas e o livro didático), encontros diversos, destacando do Dia D, dia determinado pela SEE/MG para que cada escola elabore o seu Plano de Intervenção, tendo em vista a análise dos resultados do Proalfa. O programa conta também com um monitoramento feito pela equipe central e regional, via visitas às escolas, bem como o monitoramento *on-line* do plano de trabalho (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação, 2011. Relatório do Programa 2006 a 2010.).

A intervenção pedagógica desenvolvida em Minas Gerais atua diretamente no microespaço das escolas, mais precisamente na sala de aula e seu foco é o aluno e as escolas que apresentam baixo desempenho. São feitos acompanhamentos intermediários do processo de evolução da aprendizagem dos alunos. O PIP é um programa educacional de caráter permanente e contínuo, pois seu propósito é preparar o professor para ensinar aos alunos que estão fora da curva, mudando uma cultura escolar.

No Espírito Santo, o Direito ao Aprendizado é o documento orientador da intervenção pedagógica, do qual faz parte um Guia com orientações metodológicas e pedagógicas, cujo objetivo é dar suporte aos órgãos central e regional, à escola e à

família, sendo ponto de partida de um pacto pela aprendizagem. A intervenção é mais abrangente quanto aos atores envolvidos, incluindo os anos do ensino fundamental subsequentes aos anos da alfabetização.

No PIP e no Paic não é perceptível a articulação com as famílias de uma forma tão ativa e participativa como acontece no Espírito Santo, eixo de grande importância para a mobilização familiar quanto ao acompanhamento da aprendizagem do filho. O que chama a atenção nesse estado é também a intervenção se iniciar, efetivamente, no 1º e 2º ano, por via do Projeto Acelera voltado para 1.200 estudantes dos anos iniciais do ensino fundamental. Em Minas, o Programa Aluno Tempo Integral oferece suporte pedagógico aos alunos do 3º ano do ensino fundamental que apresentam baixo desempenho. Mas percebe-se a necessidade de uma intervenção ainda mais cedo nos ciclos iniciais de alfabetização, como acontece no Espírito Santo, quando se inicia a intervenção no 2º ano do ensino fundamental e no 3º ano espera-se que esteja plenamente alfabetizada. No Ceará, as crianças já devem estar alfabetizadas aos 7 anos e, desta forma, a intervenção inicia mais cedo, ainda no 1º ano do ensino fundamental. Em Minas Gerais, o atendimento prioritário é direcionado para os alunos que estão cursando o 3º ano do ensino fundamental, enquanto deveria acompanhar de forma mais efetiva todos os anos iniciais, que são a base para a aprendizagem dos alunos.

No programa Direito ao Aprendizado, a elaboração do material didático pelos próprios professores é digna de nota e se faz subsidiada pelo *Guia de Orientação Pedagógica*, documento norteador das políticas de intervenção do Estado do Espírito Santo. Nesse programa, uma ação efetiva é o Dia da Família, dedicado a expor e discutir os resultados das avaliações, ocasião em que é assinado o termo de compromisso com a educação dos estudantes. A ênfase é posta na contribuição e participação da família para o monitoramento do desempenho de seu filho, enquanto que o PIP tem o Dia D, com ênfase na elaboração do plano de cada escola, sem projeto específico para a integração mais efetiva da família ao programa. Esses são importantes, ligados à noção de corresponsabilidade para a aprendizagem dos alunos.

Segundo o Relatório Executivo já citado, o Paic não dispõe de um trabalho mais efetivo que busque a participação da família, mas alguns municípios realizam reuniões com os pais para a apresentação dos objetivos e concepções do Paic. Com um DVD preparado para esse momento, são divulgadas fotos e informações sobre a

proposta pedagógica e a formação de professores. Materiais utilizados e produções dos alunos são expostos. Fala-se sobre a importância do compromisso dos pais com a educação dos filhos, abordando modalidades possíveis de contribuição: zelo pela pontualidade e assiduidade dos filhos às aulas, acompanhamento das tarefas de casa, perguntas sobre o cotidiano na escola, leitura com as crianças, cuidados com o material escolar, ênfase à importância da aprendizagem dos filhos, entre outras recomendações.

## **2.5 Aspectos relevantes no programa de intervenção pedagógica do Espírito Santo (Direito ao Aprendizado)**

Algumas ações que fizeram a diferença em todo o processo de melhoria do processo de alfabetização foram, em primeiro lugar, as visitas de assessoramento, cujo objetivo era reorientar a prática pedagógica dos professores e conhecer o Plano de Intervenção da Escola e da sala de aula, o que contribuiu para a efetividade da aprendizagem das turmas de alfabetização. Em segundo lugar, as sequências didáticas, produzidas pelos professores alfabetizadores, proporcionaram aulas mais dinâmicas e proveitosas.<sup>32</sup>

Outro aspecto relevante foi a ampliação do debate com a família e com os estudantes sobre a importância do processo de alfabetização e o estabelecimento de metas objetivas e claras a serem alcançadas. A família deve ser parceira em todo o processo da aprendizagem dos estudantes e o plano de intervenção promove situações estratégicas para garantir sua presença na escola. O acompanhamento e assessoramento pedagógico pelo diretor e/ou pedagogo para acompanhar o desenvolvimento do plano de aula do professor é algo que também agrega valor a todo o processo.

---

<sup>32</sup> De acordo com o Guia de Intervenção Pedagógica do estado do Espírito Santo, "Sequências Didáticas" é uma metodologia inovadora que possibilita ao professor desenvolver suas aulas de forma mais dinâmica e integrada. "Nesse sentido o Guia de Orientações da Intervenção Pedagógica apresenta várias sequências, organizadas por professores da rede".Disponível em: [WWW.edcacao.es.gov.br/.../guia\\_orientacaopeda\\_ensifundamental2010](http://WWW.edcacao.es.gov.br/.../guia_orientacaopeda_ensifundamental2010)>. Acesso em:26 jul.2012.

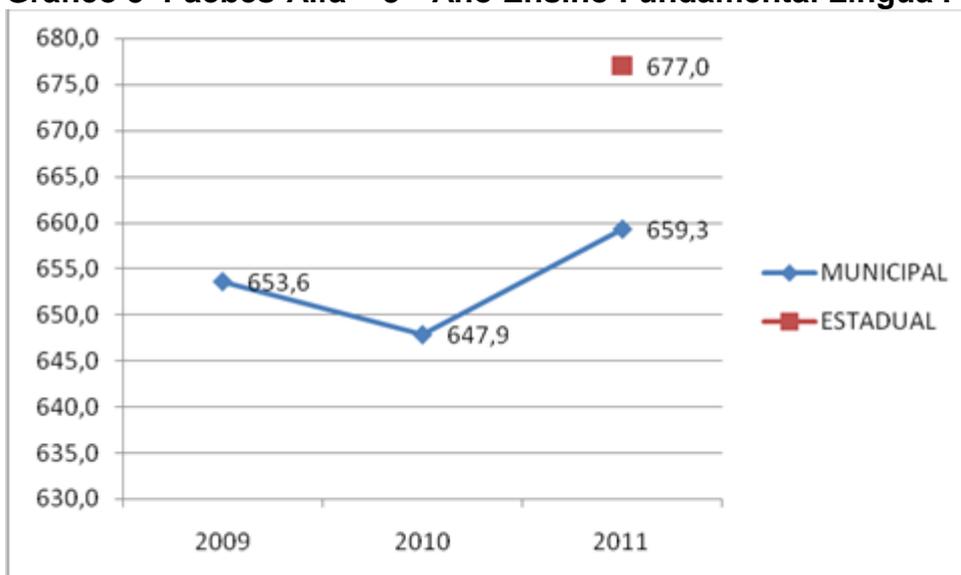
Esses aspectos foram relevantes para a melhoria dos resultados e a sua análise permite afirmar que as políticas de alfabetização estão se consolidando. Os resultados da intervenção pedagógica demonstram, comprovadamente, um crescimento significativo nos anos iniciais. Por meio dos sistemas de avaliação, que é um indicador de monitoramento dos avanços da educação, pode-se notar na Sedu/ES, em resposta a um ambiente de planejamento propício ao uso de objetivos e metas quantificáveis uma conexão entre as metas do governo, os resultados da escola e do Ideb, a tendência de melhoria dos resultados. Em 2011, aconteceu a primeira onda de avaliação do Paebes/Alfa para o 3º ano do Ensino Fundamental, o que já sinalizou uma proficiência dos alunos da rede estadual superior aos da rede municipal, onde o programa de intervenção atua de forma prioritária. Não há políticas de bonificação ainda desenvolvida no estado utilizando os resultados das avaliações como indicador de qualidade. O esforço feito pela SEE, juntamente com os professores, reflete o compromisso e a vontade de buscar melhores resultados.

Os documentos disponibilizados e pesquisados não permitem aferir questões que poderiam colocar em risco a permanência do programa de intervenção pedagógica. Os recursos financeiros são autossustentáveis pelo governo do estado, os professores têm grande atuação em todas as etapas do processo, e como também não foi ainda implantada a metodologia da política de bonificação para as escolas que apresentam melhoria do ensino, isso possibilita as metas a serem alcançadas de uma forma mais sólida e consciente por parte dos professores.<sup>33</sup>

O Gráfico 5 demonstra a evolução dos resultados alcançados na avaliação do PAEBESAlfa. Em 2011, ocorreu a primeira avaliação dos alunos no 3º ano do ensino fundamental da rede estadual e, devido ao trabalho desenvolvido no programa de intervenção pedagógica que acontece desde o 1º ano do ensino fundamental, o desempenho dos alunos da rede estadual é superior aos alunos da rede municipal que não participam do programa de intervenção Direito ao Aprendizado. Já se percebe, assim, um ganho significativo na aprendizagem dos alunos da rede estadual.

---

<sup>33</sup> Dados do Estudo realizado pelo GAME/FAE/UFMG, sob encomenda da Fundação Victor Civita, 2011.

**Gráfico 5 Paebes-Alfa – 3 ° Ano Ensino Fundamental Língua Portuguesa**

Fonte: ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado de Educação, 2012.  
Boletins do Paebes/Alfa./SEDU/ES-CAED/UFJF, 2012.

## 2.6 Aspectos relevantes do PAIC do estado do Ceará

No Paic, alguns pontos relevantes devem ser destacados. Entre eles, a integração dos eixos do programa, o que possibilita uma intervenção sistêmica em todos os campos políticos da educação, por meio da cooperação técnica com municípios, universidades, sociedade civil e órgãos não governamentais. Essa integração propicia um maior compromisso e compartilhamento de responsabilidades.

De acordo com o citado relatório do Resumo Executivo-Regime de Colaboração para a Garantia do Direito à Aprendizagem: Paic/CE, 2012, percebe-se que os programas se debruçam sobre uma única linha de ação, que são a promoção de políticas voltadas para a alfabetização. Na abordagem sistêmica do Paic, destaca-se o trabalho articulado do desenvolvimento do letramento e da alfabetização. A aproximação entre as universidades e a Seduc ampliou a circulação de ideias e soluções para os problemas educacionais e para a formação de professores.

A cooperação de forma mais efetiva com os municípios por meio de eventos, intercâmbios de experiências, realizadas em reuniões promovidas pela Seduc, fo-

mentou uma maior proximidade entre as ações, o que foi decisivo para a melhoria dos resultados alcançados. No Ceará, O Prêmio Nota 10, por exemplo, foi uma política de responsabilização que contribuiu para despertar a competitividade entre as escolas, tendo como aspecto positivo a ação de intercâmbio entre escolas com bons resultados de alfabetização e aquelas com baixos indicadores, o que tem viabilizado melhorias na qualidade do ensino.

Segundo o relatório citado, nesse processo, o apoio da Seduc aos municípios vai ganhando uma nova configuração. Os avanços proporcionados pelo programa anunciam novos desafios. Seus limites evidenciam a importância de ajustes e reflexões em algumas ações, as quais são citadas a seguir.

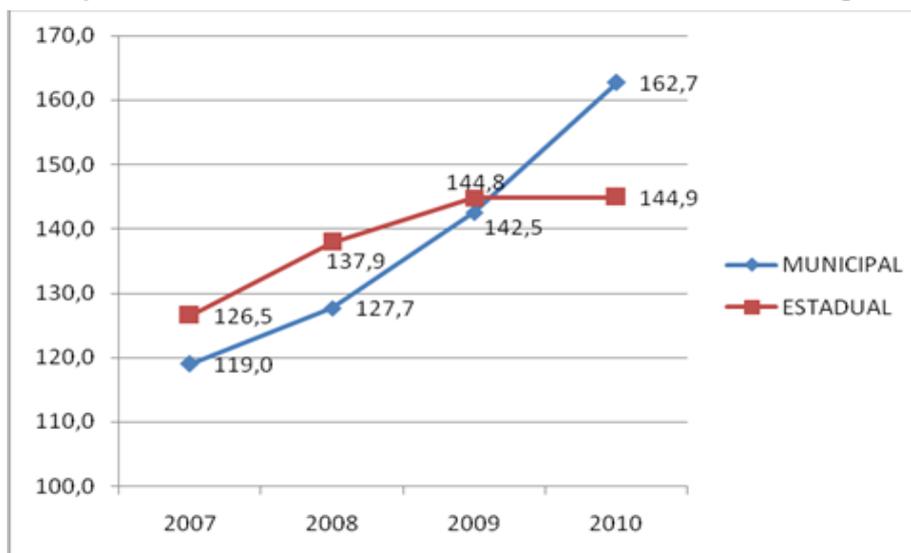
A concessão de bolsas para as equipes municipais, em um primeiro momento, mostrou-se elemento estratégico para compor as equipes locais. Devido aos recursos financeiros, essa concessão não pode transformar-se em algo permanente. O apoio financeiro do MEC para a compra de material estruturado viabilizou a formação dos professores, mas fica suscetível à interrupção, uma vez que se sobrepõe ao programa de material didático do Ministério da Educação (MEC) – o Programa Nacional do Livro Didático (PNLD).

Outro desafio do Paic refere-se a uma maior articulação com colegiados, Conselhos Escolares e Conselhos Municipais de Educação, como também um envolvimento mais efetivo das famílias na vida escolar dos filhos, como acontece no Programa Direito ao Aprendizado do Espírito Santo..

A infraestrutura das escolas é uma questão importante para a consolidação de políticas de melhoria como também a necessidade ampliação do Paic para os anos subsequentes, o que vale também para o PIP, ou seja, existe a mesma necessidade de atendimento, de apoio pedagógico e acompanhamento dos resultados nos anos mais avançados.

A seguir, apresenta-se o gráfico da evolução dos resultados do Sistema Permanente de Avaliação do estado do Ceará/Alfabetização (Spaace/Alfa), tendo em vista os trabalhos desenvolvidos a partir da implementação do Paic. Percebe-se que o empenho da rede municipal devido aos incentivos recebidos pela política do PAIC tem feito a diferença, sendo que os resultados são melhores do que os da rede estadual, que, como já foi relatado, tem apenas 6.381 alunos. O Paic torna-se mais efetivo para a rede municipal, alcançando melhores resultados.

**Gráfico 6 – Spaece/Alfa – 2 ° ano de ensino fundamental Português**



Fonte: CEARÁ.Secretaria da Educação Boletim de Resultados Spaece-Alfa - CA-Ed/UFJF - 2012.

## 2.7 Resultados alcançados pelo PIP no estado de Minas Gerais

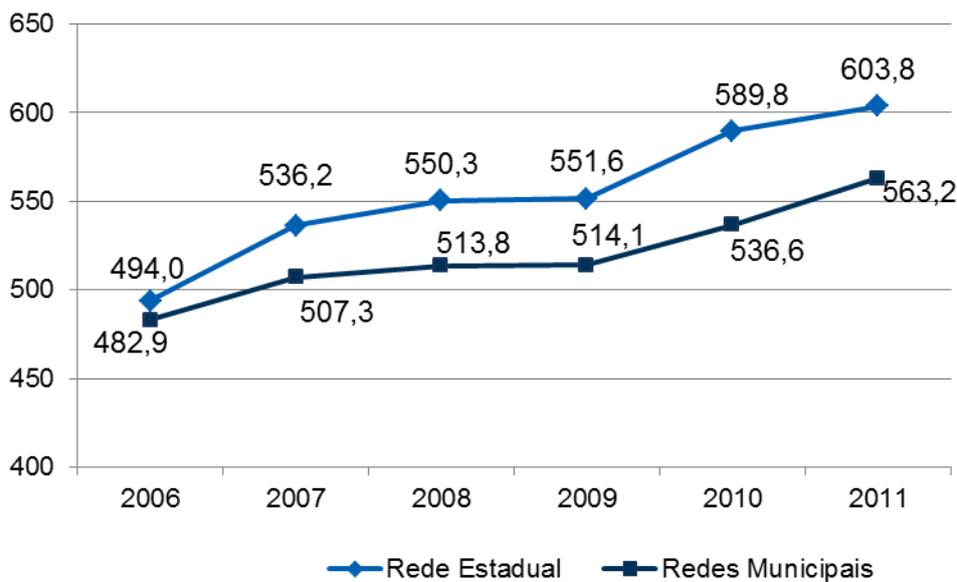
Com base nas evidências coletadas por meio de relatórios e entrevistas, constata-se que o PIP tem contribuído para aumentar o percentual de alunos da rede estadual lendo até o 3º ano do ensino fundamental. O sucesso do programa se deve a fatores como incentivos e ações desenvolvidas pela SEE que vão desde o órgão central até a sala de aula: são visitas das equipes central e regional, monitorando a aprendizagem dos alunos que apresentam baixo desempenho em leitura. O atendimento individualizado no cotidiano das escolas identifica lacunas e oferece suporte para trabalhar as habilidades e competências mais complexas. Os problemas identificados são tratados conforme uma escala de prioridade, atendendo com mais frequência escolas com desempenho muito abaixo do desejado ou com número absoluto de alunos com desempenho ruim.

A presença da equipe da SEE/MG nas escolas, indicando diretrizes e monitorando a execução de atividades, foi uma medida significativa que contribuiu para a maior aceitação do programa, que, embora tenha foco nos alunos e no professor, no

aprender e no ensinar, tem como importante atributo a definição de diretriz para um grande universo de atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem. A definição de metas regionalizadas desafiadoras e factíveis foi primordial para o envolvimento das escolas e da comunidade escolar. A visão comum de ter “Toda criança alfabetizada até aos 8 anos de idade” contribuiu para a continuidade de reuniões, visitas e encontros mais sistematizados da SEE. (MINAS GERAIS.Secretaria de Estado da Educação,2011.Relatório Completo do PIP).

Com isso, houve uma melhor compreensão do programa e o entendimento das medidas que o compõem. A maior publicização dos resultados do Proalfa, um dos indicadores que subsidiam o Acordo de Resultados, prêmio de gratificação, potencializou o alcance dos seus objetivos.

**Gráfico 7 - Evolução das Proficiências Médias - 3º ano ensino fundamental**



Fonte:MINAS GERAIS.Secretaria de Estado da Educação Boletim de Resultados do Proalfa 2011.

O Gráfico 7 demonstra a evolução do desempenho dos alunos no 3º ano do ensino fundamental a partir dos trabalhos que a SEE/MG vem desenvolvendo tendo em vista a intervenção pedagógica nas escolas estaduais. Apesar de o PIP não atender a rede municipal, há um avanço também de seus resultados. Esclareço que o PIP não alcança a rede municipal, mas foi convidada a implementá-lo em suas escolas, o que vem ocorrendo em menor ou maior escala, dependendo do envolvimento

e interesse dos secretários municipais. Os materiais utilizados como suporte e apoio para os agentes envolvidos foram enviados às escolas e Secretarias Municipais, e oferecidas a todos eles, representando uma oportunidade das capacitações com a rede municipal. (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação 2010. Relatório do Programa 2006 a 2010 - Alfabetização no Tempo Certo).

## **2.8 Oportunidade e contribuições de melhoria para o PIP X a experiência PAIC e Direito ao Aprendizado**

Diante da experiência dos estados citados e tendo em vista a necessidade e a importância da participação da família no processo ensino/aprendizagem, o PIP, por ser um programa que atende de forma prioritária as crianças do ciclo inicial de alfabetização, deverá enfatizar um trabalho junto às famílias. Procura-se despertar, ainda no início do percurso escolar, a responsabilidade com o acompanhamento da vida escolar do filho.

Como política de intervenção pedagógica do estado do Espírito Santo, foi criado um comitê para implementação do currículo, visando assegurar sua efetivação e garantir o estudo dos roteiros quinzenais. Nesse processo de intervenção, o Gestor Escolar é a mola mestra do acompanhamento de todo o processo de intervenção, coordenando e mobilizando a equipe escolar para a elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica Escolar.<sup>34</sup>

O Paic cria também um Comitê Gestor do programa, que reflete a análise sistêmica do problema do analfabetismo escolar. A Associação dos Prefeitos do Ceará (Aprece) contribui com a mobilização dos prefeitos, estimulando-os a assumir a liderança dos processos em seus municípios; o Fórum de Educação Infantil reúne militantes da área e contribui com conteúdos relativos ao significado de uma educação infantil de qualidade; a Secretaria da Cultura do Estado reforça o vínculo entre escri-

---

<sup>34</sup> ESPIRÍTO SANTO, Secretaria de Estado da Educação, 2010. Guia de Orientações Para a Intervenção Pedagógica- Ensino Fundamental, ano 2. p.20, 2010.

ta, leitura e cultura; a Undime colabora com a articulação e mobilização dos secretários de educação; e o Unicef agrega sua visão focada nos direitos da infância.<sup>35</sup>

Esses comitês são referenciais importantes para a elaboração de planos escolares e motivação, apoiando as escolas em suas iniciativas. No programa de intervenção Direito ao Aprendizado, percebe-se uma forte participação dos professores na elaboração do material didático que será utilizado na sala de aula. A ênfase do trabalho está na Construção do Currículo Básico para a Escola Estadual, que atribui aos professores o papel de protagonistas dessa ação. Enfatiza, ainda, que os trabalhos devem convergir para os programas que merecem destaque: o Projeto Ler, Escrever, Contar; o Programa Leia Espírito Santo; o Mais Tempo na Escola; as Oficinas de Ideias Metodológicas; os Roteiros de Estudos Quinzenais; o Plano de Estudos da Alfabetização.

A implantação de comitês, além de trazer uma maior participação de atores diferentes, enriquece o processo, como também se torna mais democrático o envolvimento dos gestores. Devido à diversidade regional e o grande número de municípios existentes em Minas Gerais, a constituição de comitês por SREs, articulando Prefeitos, Secretários Municipais, Educadores, Pais, representantes da Undime, tornaria de fato uma rede forte para o apoio e cooperação para a aprendizagem mais efetiva dos alunos da rede pública.

É interessante notar que a implementação dos três programas de intervenção nos três estados apresenta ações descentralizadas e hierarquizadas, além de cronogramas de trabalho definidos, investimento na produção pedagógica e didática, metas para alcance dos resultados e monitoramento do programa. Vale realçar, no Programa do Direito ao Aprendizado, o investimento na produção de material didático com o objetivo de levar o trabalho para a sala de aula, onde, na verdade, o processo educacional acontece. Definindo o professor como protagonista, percebe-se sua presença em todas as ações, ficando o acompanhamento dos trabalhos a cargo do supervisor da escola e do diretor.

---

<sup>35</sup> CEARÁ. Secretaria da Educação, 2012. Resumo Executivo-Regime de Colaboração para a Garantia do Direito à Aprendizagem: PAIC/CE, 2012.

A equipe da Sedu/ES presta suporte às onze regionais de ensino, por meio de oficinas de divulgação do Guia para Intervenção Pedagógica, que é base estruturante da intervenção. O acompanhamento dos trabalhos quanto à execução do Plano de intervenção feito pelos professores e atores da comunidade escolar é executado pela própria direção, com assessoramento da Sedu. Vê-se a diferença em relação ao PIP, constituído de uma equipe central, na qual os técnicos, em duplas (no total de 100) para atender as 47 superintendências regionais de ensino, foram contratados pela SEE apenas para assessorar as escolas no desenvolvimento do plano de intervenção, prestando assistência *in loco*, assistindo às aulas e verificando o plano de aula do professor. Quanto ao material didático a equipe do PIP não participou da elaboração de sua elaboração, enquanto que no Estado do Espírito Santo os próprios professores foram os elaboradores do material didático a ser trabalhado na sala de aula. Esta experiência foi positiva, pois proporcionou maior interação com a realidade da escola. De acordo com o Relatório da SEE/MG,<sup>36</sup> para alcançar os patamares almejados pelos programas é muito importante a estruturação de um processo de comunicação que permita o gerenciamento e a coordenação dos programas com enfoque no mapeamento dos comunicadores, partes interessadas, canais de comunicação, mecanismos de *feedback*, cronogramas, criação de ações de compartilhamento, disseminação e distribuição das informações.

Nos programas apresentados, o gerenciamento abrange as etapas mencionadas e é forte a presença do gerente do projeto. O gerenciamento é particularmente relevante em casos nos quais as principais ações do projeto são efetuadas de maneira descentralizada e envolvem um número significativo de atores. É o caso dos programas PIP, Paic e O Direito ao Aprendizado, que se valem desses meios para acompanhar todos os programas. As frentes de gerenciamento dos programas abrangem reuniões internas entre as equipes, apoio dos consultores, no caso do Paic/CE, em todas as etapas do programa, além de uma consultoria permanente.

Conforme o Relatório do Programa 2006-2010 da SEE/MG, o PIP também contou com uma consultoria externa do Grupo Mckinsey durante um ano para a definição do escopo do PIP quanto à formatação da equipe, para organizar as informa-

---

<sup>36</sup> MINAS GERAIS. Secretaria do Estado da Educação. O Programa de Intervenção Pedagógica-Alfabetização no Tempo Certo - Relatório do Programa 2006 a 2010.

ções e o controle gerencial, que subsidiou o modelo de gerenciamento do programa, conforme o relatório anteriormente citado. O modelo de gerenciamento consistia na organização das informações, dando suporte ao monitoramento, por exemplo, selecionando as escolas estratégicas, aquelas que apresentavam os piores resultados e mereciam especial atenção. As outras, que apresentavam melhor desempenho, também recebiam atenção pedagógica, no sentido de garantir os bons resultados obtidos e alcançar metas mais elevadas. Estratificando o resultado, atendeu-se a um grupo de escolas segundo suas necessidades, o que foi importante para a padronização do gerenciamento do projeto, possibilitando a criação do Caderno de Metas de cada escola.

O monitoramento por meio dos Cadernos de Metas contribuiu para um maior controle do processo e permitiu à equipe um acompanhamento mais efetivo. O monitoramento é feito de modo que cada dupla de técnicos atenda apenas a uma Superintendência, onde fazem reuniões mensais para colher informações sobre o andamento dos trabalhos e discutir o projeto. Além do acompanhamento *on line* dos planos de trabalho, realizam *workshops* para relatos de experiências e discussão de problemas na execução, com vista a reprogramar o que for necessário, em busca de aprimoramento contínuo.

No acompanhamento e monitoramento do Paic, os indicadores educacionais estão se firmando como forte instrumento de gestão. As equipes acompanham a evolução das escolas por meio de indicadores, criados a partir do Spaece/Alfa, o “I-DE/Alfa”. Práticas importantes também foram estimuladas para redefinir caminhos, adequar estratégias e identificar os aspectos que necessitam de mais apoio, sempre visando à garantia da aprendizagem das crianças. Cada município faz a gestão do PAIC com a sua equipe e define estratégias de monitoramento. Essas estratégias devem induzir os municípios a rever e criar processos de definição de metas, e elaboração de planos com foco na melhoria da qualidade da educação.

O aspecto mais inovador no setor público foi a possibilidade de trabalhar com metas definidas e políticas de responsabilização dos atores envolvidos nos processos educacionais. As conexões dos eixos do PAIC, do PIP e do Direito ao Aprendizado, a partir do monitoramento e da fixação de metas em nível escolar, possibilitou a formulação de políticas de incentivos que dependem do cumprimento das metas fixadas, podendo-se afirmar, sem dúvida, que as ações desenvolvidas por esses

programas têm apresentado resultados positivos na melhoria da alfabetização nos três estados. Esclareço que, no estado do Espírito Santo, não há políticas de bonificação a partir das metas alcançadas.

Os estados em questão, focalizando a alfabetização nos anos iniciais, enfrentaram um desafio sem precedentes para os sistemas de ensino, tendo em vista o baixo índice de aprendizagem dos alunos que se encontravam cursando essa etapa de ensino. A estratégia na definição de uma intervenção pedagógica com planejamento, monitoramento e políticas de responsabilização, utilizada pelos estados, possibilitou alterar o cenário sobre a realidade da alfabetização dos anos iniciais, o que representa um considerável esforço em prol da alfabetização e, conseqüentemente, da melhoria dos indicadores educacionais brasileiros.

Os resultados dos programas têm contribuído para sanar o problema da alfabetização, demonstrando também o alcance de metas em médio prazo. Vale ressaltar que o estado do Espírito Santo, a partir do programa de intervenção pedagógica, por meio dos compromissos assumidos coletivamente, tem desencadeado um processo de mudanças na sala de aula, na escola, no grupo de escolas, na comunidade e no sistema de ensino.<sup>37</sup>

A análise dos programas PAIC e Direito ao Aprendizado permitiu identificar algumas vulnerabilidades do PIP, de natureza mais sistêmica ou abrangente para o alcance de melhores resultados.

O programa atua com uma estrutura própria, mas esta deve ser ampliada para atender aos anos finais do ensino fundamental, o que também demanda uma maior atuação do gestor escolar. Este tem papel fundamental e merece uma maior atenção quanto à capacitação e qualificação para o desempenho de suas funções de forma mais proativa para que as ações ocorram no âmbito da escola. No entanto, não se identificou esforço significativo em conectar a prática com uma capacitação mais efetiva. Ao contrário, é preciso estabelecer uma maior articulação com os setores da SEE/MG, pois mudar esse cenário significa perder menos tempo e melhorar a formação de equipes.

---

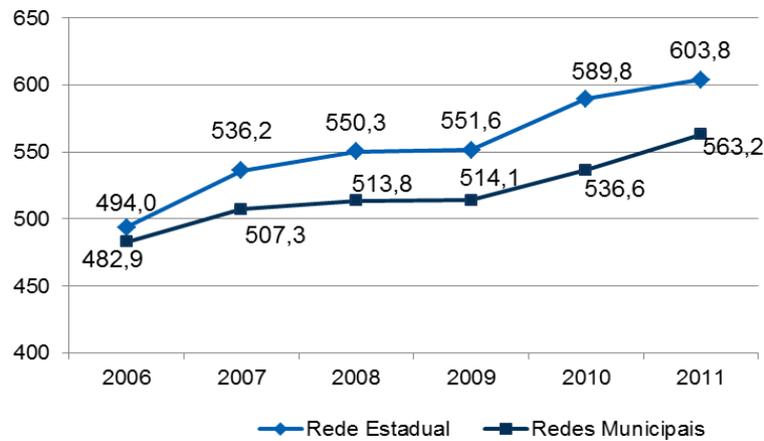
<sup>37</sup> Ávila, Aline. Entrevista concedida a Revista Avalia em Ação, abril de 2009.p.20 e21.

É desejável a ampliação do PIP para as redes municipais, por meio de parcerias e cooperação técnica, uma vez que o atendimento educacional recebido pelo aluno em qualquer nível (municipal, estadual, federal) terá reflexo nos posteriores. Ao atender apenas a escolas estaduais de uma determinada região, o programa restringe o diálogo e as escolas ficam desniveladas, em seus municípios, distanciando os resultados por elas obtidos. Há necessidade de fortalecer a gestão municipal e de apoiar professores das escolas municipais sem, entretanto, sobrecarregar a capacidade de trabalho da SEE

A ferramenta de monitoramento *on line* é uma importante fonte de informações e no projeto não fica clara sua utilização efetiva em atividades de monitoramento, que é um ponto a se considerar, quando se pensa em fortalecer o programa. Nesse sentido, um maior envolvimento da família na escola e na aprendizagem do filho deve ser estimulado e apoiado, pois isso favorece melhor rendimento e compreensão do processo ensino/aprendizagem, bem como compromete os pais com a vida escolar do filho, inculcando-lhes a noção de responsabilidade que eles também têm no sucesso dessa trajetória.

Por fim, cumpre destacar que as intervenções do PIP se configuram como uma modalidade de atuação da SEE/MG, que tende à continuidade e à rotina esperável e desejável. No entanto, devem-se buscar alternativas para reforçar as ações planejadas e desenvolvidas com o objetivo de mudar, definitivamente, a situação dos alunos. Esses, ao concluir essa etapa de escolaridade, precisam chegar mais preparados para seguir o percurso escolar com as menores taxas de distorção e as maiores taxas de desempenho e rendimento escolar. No gráfico abaixo apresenta-se a evolução do desempenho dos alunos do 3º ano do ensino fundamental do estado de Minas Gerais.

**Gráfico 8 - Evolução das Proficiências Médias- 2006 a 2011.**



Rede Estadual /Redes Municipais – 3º Ano Ensino Fundamental.

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletim de Resultados do Proalfa 2011.

No próximo capítulo, tendo como base a análise dos programas de intervenção pedagógica será proposto novas ações para o PIP, desenvolvido pela SEE/MG, no sentido de incorporar as melhores práticas dos programas Paic e Direito ao Aprendizado, na expectativa de contribuir para a melhoria de sua qualidade e para uma maior abrangência institucional e organizacional, orientada pela lógica da parceria, cooperação, monitoramento e busca de resultados.

### **3 SUGESTÕES PARA OPORTUNIDADE DE MELHORIA DO PIP - PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL**

A SEE-MG, a partir de 2005, implementou o Proalfa, que tem por objetivo fornecer informações ao sistema, gestores e professores sobre o nível de alfabetização dos alunos na etapa inicial do ensino fundamental. Nessa perspectiva, o Proalfa avalia os alunos do 2º e 4º anos do ensino fundamental de forma amostral e os alunos do 3º ano de forma censitária. Em 2006, os resultados do Proalfa apontaram que 51,3% dos alunos estavam chegando ao 3º ano do ensino fundamental sem saber ler palavras, quando a alfabetização já deveria estar consolidada. (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletim de Resultados do Proalfa, 2007).

No sentido de reverter esse cenário, a SEE instituiu o PIP, criado em 2008, com o objetivo de solucionar as dificuldades de aprendizagem dos alunos, com intervenções pedagógicas mais pontuais, e de transformar a sala de aula por meio do apoio e capacitação dos professores alfabetizadores, no sentido de cobrar melhores resultados no desempenho dos alunos. O programa tem como meta melhorar o aprendizado dos alunos e reduzir a repetência, tendo como aspiração: “Toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos de idade”.

Dentro desse contexto, apresentamos, no Capítulo I, o PIP. É um programa criado para dar atenção especial aos alunos que não apresentavam os domínios básicos da alfabetização e foi descrito de uma forma detalhada como uma política que merece uma melhor compreensão, evidenciando o grau de maturidade em que ele se encontra quanto à concepção, planejamento, implementação e monitoramento.

Desta forma, o PIP é o foco do estudo de caso, no qual se buscou compreender como as ações foram implementadas e a forma como os diferentes atores escolares se apropriaram do programa e sua influência no processo de desenvolvimento do currículo, na cultura da escola, no comportamento e aproveitamento dos alunos na busca de melhores resultados.

Esse estudo de caso permitiu fazer uma comparação com o Paic, do estado do Ceará e do Direito do Aprendizado, do estado do Espírito Santo, que são programas semelhantes, tendo o mesmo foco de melhorar o desempenho dos alunos que se encontram nos anos iniciais da Alfabetização. Pretendeu-se identificar, por

meio da comparabilidade com os programas citados, as melhores práticas e oportunidades de melhoria para serem incorporadas pelo PIP, visando à sua efetividade.

Com o objetivo acima explicitado no Capítulo 2, foi feita uma descrição minuciosa dos referidos programas de intervenção dos estados do Ceará e do Espírito Santo, de forma a verificar as principais conclusões, as boas práticas existentes, as oportunidades de melhoria, como também os principais desafios do programa. A proposta inicial de intervenção é promover a aproximação e o alinhamento do projeto com as boas práticas e ações desenvolvidas nos programas similares PAIC e Direito do Aprendizado, o que justifica empenho em compartilhar informações e atividades de forma a promover um salto de qualidade para os alunos que não venceram as habilidades básicas de leitura.

A partir das conclusões, será elaborado um Plano de Ação Educacional de forma a propor uma reestruturação ou incorporação de ações exitosas desenvolvidas pelos citados programas na política já existente do PIP.

No sentido de subsidiar a elaboração do Plano de Ação, algumas questões devem ser discutidas e analisadas como pontos relevantes para a incorporação de ações no programa. Pergunta-se: Se o público-alvo do projeto são os alunos da rede estadual, e o aluno quase sempre passa por todas as redes na sua trajetória, carregando a sua bagagem de aprendizado, estaria o PIP sendo efetivo, atuando somente na rede estadual? Estaria o PIP fazendo o devido planejamento no processo de comunicação que permita a todos envolvidos no processo, pais, professores, gestores, compreender a importância da alfabetização ainda nos anos iniciais e desenvolver as ações pedagógicas de forma efetiva para intervir no processo de aprendizagem dos alunos?

O PIP inicialmente atendeu os alunos de baixo desempenho das regionais do Norte de Minas, onde apresentavam os piores resultados e com isso disponibilizou uma equipe central para acompanhar e intervir mais de perto no processo. A partir disto, no ano seguinte, os resultados já apresentaram uma melhoria no desempenho, com base em um mapeamento estratégico para atendimento às escolas que concentravam o maior número de alunos abaixo do nível recomendado. Em 2008, foi estendido para todas as escolas da rede estadual do estado de Minas Gerais.

Nota-se que o PIP foi se constituindo gradualmente enquanto programa e o seu desenho hoje atende apenas os alunos da rede estadual e, sobremaneira, na

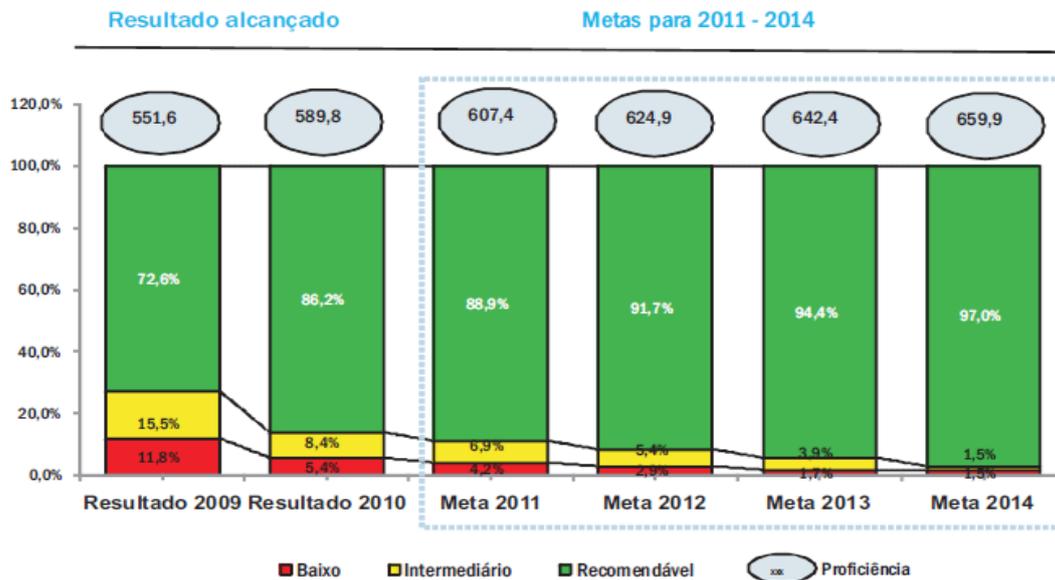
alfabetização com a meta de que “todas as crianças do estado até 8 anos de idade saibam ler e escrever”. Embora a solução adotada inicialmente para solucionar a situação-problema da rede estadual e tendo em vista a meta prevista acima, refere-se a todas as crianças do estado e torna-se imprescindível ampliar as estratégias de ação. Tendo como novos desafios expandir efetivamente o PIP para as redes municipais, bem como reforçar o trabalho no Ciclo da Alfabetização (1º e 2º anos) e manter o foco no 3º ano, ainda é necessário aprofundar o trabalho no Ciclo complementar com foco no 5º ano.

Esse capítulo tem por objetivo propor a incorporação, ao PIP, das boas práticas identificadas nos programas do estado do Ceará (Paic) e do estado do Espírito Santo (Direito ao Aprendizado), de forma a contribuir para orientar melhorias de desempenho do programa e, conseqüentemente, obter melhores resultados pelos alunos. Busca também definir novos ordenamentos que permitam a continuidade da trajetória escolar do aluno com sucesso.

As análises apresentadas mostram que o PIP foi gerado a partir de uma experiência que mostrava sinais de assertividade, de informações seguras de uma avaliação externa que orientaram a intervenção. Tendo como centro das atenções ao Aluno, todas as ações devem convergir para que, de fato, reduza-se a evasão, reprovação, distorção idade/ano de escolaridade e que se garanta uma educação com qualidade social relevante, pertinente, equitativa.

No Gráfico 9, destaca-se a evolução dos resultados dos alunos no 3º ano do ensino fundamental e respectivas metas para o período de 2011 a 2014. Isso implica em ajustes no programa para alcançar metas para 2014, o que significa aprender mais e melhor.

**Gráfico 9 - Metas para o período de 2011 a 2014 do acordo com os indicadores de desempenho do Proalfa.**



Fonte: SEE/MG, Cadernos de Metas do Proalfa, 2012.

Destaco que Minas Gerais foi o primeiro estado do Brasil com ensino fundamental de 9 anos na rede pública e em 2006 já tinha a adesão de 100% da rede municipal. Ainda todos os 853 municípios do estado participam da avaliação do Proalfa, o que implica já possuírem indicadores que possibilitam uma intervenção mais pontual nos moldes da rede estadual.

A SEE/MG tem um Convênio de Mútua Cooperação, que acoberta ações do município para com o estado, podendo, através desse instrumento jurídico, desenvolver ações no convênio. Entre o estado e o município, é assinado um termo jurídico específico para cada ação que pode se referir a várias demandas como, por exemplo, material didático, ações pedagógicas, participação nas avaliações e outras.

38

Há uma efetiva parceria entre estado e município no que diz respeito às políticas públicas em Minas, o que facilita a integração dos trabalhos e não justifica ficar

<sup>38</sup> Informação em 10-06-2012, pela Diretoria de Gestão de Contratos e Convênios da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais.

sem incorporar o PIP nas escolas municipais. O aluno quase sempre passa por todas as redes na sua trajetória estudantil. A grande maioria dos alunos oriundos das redes municipais em algum momento irá para a rede estadual e vice-versa, o que amplia responsabilidade da SEE/MG para com as redes municipais de ensino. Sendo uma das razões para não excluir a rede municipal do PIP.

Percebemos que, no Ceará e no Espírito Santo, o PAIC e o Direito Ao Aprendizado, seus respectivos Programas de Intervenção Pedagógica, foram uma ação de intervenção importante e que trouxe resultados positivos nos indicadores dos estados. O apoio dado pelo governo do estado do Ceará no eixo da gestão municipal foi um ponto fundamental para a incorporação do PAIC de forma mais abrangente, entre as quais se destacam as políticas de alfabetização.

Assim como no estado do Ceará, como oportunidade de melhoria para o PIP, faz-se necessário que o estado de Minas Gerais inclua o atendimento aos alunos das redes municipais por meio de parcerias, uma vez que 40% dos alunos matriculados no ensino fundamental (dados do Censo Escolar 2011).<sup>39</sup> estão nessa rede, sendo importante o fortalecimento da gestão municipal, bem como o apoio os professores na sua prática pedagógica de forma a possibilitar um melhor nível de alfabetização para os alunos.

Uma das ações que podem ser incorporadas é fomentar a parceria em sistemas de cooperação com os municípios de forma gradativa, começando pelos anos iniciais de alfabetização (devido ao grande número de municípios existentes em MG e com peculiaridades bem distintas), por meio de Comitês de Alfabetização (exemplo do Espírito Santo), para mobilizar a comunidade escolar. Podem ser feitas parcerias com as diversas universidades existentes no estado (a exemplo do Ceará), reduzindo custos e representando uma forma de participação da sociedade civil nessa grande missão educacional.

A parceria firmada por meio de convênio entre a SEE/MG com as universidades possibilitaria uma maior e melhor assistência técnica pedagógica aos técnicos das SREs e professores, uma vez que são responsáveis pela formação. Em Minas Gerais, existem universidades localizadas em quase todas as SREs. Este fator con-

---

<sup>39</sup> Disponível em:<[WWW.educacao.mg.gov.br](http://WWW.educacao.mg.gov.br)>. Acesso em 30 jul.2012

tribui de forma significativa com o deslocamento dos educadores para participarem de cursos, seminários, congressos, o que, de fato, contribui para a sua formação e reverte em melhores práticas pedagógicas. As universidades, enquanto instituições formadoras dos profissionais da educação, poderiam desenvolver cursos de formação continuada para os educadores, que devem aliar teoria a sua prática pedagógica no campo da alfabetização.

Os educadores estariam, juntamente com as universidades, repensando o currículo escolar ofertado em todas as esferas do ensino, e também desenvolvendo propostas de trabalho e, conseqüentemente, habilidades quanto à prática pedagógica e sua atuação na escola pública. Como sugestão, os trabalhos com as universidades seriam monitorados pela equipe central e regional. Ainda a equipe da SEE atuaria como multiplicadores no repasse da capacitação para o município. Sugere-se trabalhar com as universidades oferecendo cursos para capacitação de professores alfabetizadores por regionais. Isso atenderia as necessidades específicas enquanto órgão responsável pela capacitação dos professores, atendendo, assim, à diversidade regional existente no estado.

Os eixos de atuação do Paic (Gestão, Alfabetização, Avaliação, Formação do Leitor, Educação Infantil) atuaram de forma mais abrangente onde o arranjo organizacional envolveu processos mais complexos que Minas já superou. Mas algumas ações foram muito efetivas e podem contribuir para a incorporação de boas práticas que propiciaram, ao PIP, oportunidades de melhoria.

Outro aspecto importante apresentado no Programa de Intervenção do Espírito Santo foi o envolvimento da família. Há um dia que é definido com o Dia da Família na Escola, para se assinar o termo de compromisso com a educação dos filhos. Isso deve ser incorporado ao PIP, uma vez que a família é corresponsável pela aprendizagem do aluno. A família deve ser parceira em todo o processo e cabe à equipe pedagógica da escola criar situações estratégicas para garantir a sua presença na escola.

Para os anos finais do ensino fundamental, é importante a ampliação e atuação do PIP para garantir a continuidade de aprendizagem de sucesso dos alunos. A SEE/MG tem condições de se estruturar para essa nova etapa e contratar mais pedagogos para incorporar a equipe central e equipe municipal. Deve aumentar também o número de servidores das SREs para prestar atendimento às escolas.

Nesse caso, poder-se-ia fazer um levantamento e incorporar o número suficientes de servidores, aproveitando o concurso feito em 2011, que será homologado ainda este ano. É importante, nessa fase, contar com o apoio do Aluno-Monitor, prática adotada no Espírito Santo, como estratégia de intervenção para as turmas de 4º ao 9º ano, possibilitando uma interação entre os melhores estudantes para dar suporte àqueles alunos que apresentam maiores dificuldades. Isto valoriza o aluno e desperta o sentimento de solidariedade entre os pares. Educação também se faz com o coração.

Outra ação importante como oportunidade de melhoria para o PIP é promover Festivais de Leitura regionalizados, o que possibilitaria a troca de experiências exitosas entre as escolas, que poderiam contribuir na metodologia utilizada para o bom leitor e contaria como uma agenda positiva para a SRE vencedora. Essa é uma ação dos Programas de Intervenção do Espírito Santo e do Ceará, que está no eixo Formação do Leitor, que tem como foco a literatura infantil, com o objetivo de despertar o gosto dos alunos pela leitura, e propiciar ao educador a formação cultural da literatura infantil.

Em consonância com o apontado como oportunidade de melhoria, há de atentar-se de forma prioritária para a capacitação dos gestores, professores, especialistas em busca do desenvolvimento de habilidades gerenciais, metodológicas e didáticas. A escola de Formação Magistra, criada nesta gestão, que, juntamente com as universidades, poderá desenvolver atividades de capacitação e Planos de Estudo para os profissionais de acordo com as suas demandas específicas. Esta ação reforçaria o trabalho da equipe central e a regional, de forma a alcançar um número maior de atores capacitados para o programa. O número de municípios mineiros são muitos e as ações têm que ser factíveis. Uma boa opção seriam cursos à distância utilizando, também, como suporte técnico, a videoconferência, uma vez que todas as SREs e SEE já usufruem desta tecnologia.

A SEE/MG criou o Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (PAAE), que faz parte do Simave. É um sistema informatizado para geração de provas *on line* pelos próprios professores nas escolas. É constituído de um banco de itens, hoje em torno de 60 mil itens em todas as disciplinas e nível de ensino, estruturados de acordo com o Conteúdo Básico Comum (CBC), que é um recorte do Currículo da SEE/MG que o professor não pode deixar de ensinar.

O PAAE possibilita o aluno a fazer a prova *on line*, ou impressa. A mesma prova é respondida pelo professor da turma e, logo que são inseridos os resultados no sistema, são gerados relatórios com os resultados do professor e do aluno, por turma por escola, por disciplina, por habilidades e tópicos de conteúdos. Essa agilidade permite fazer intervenções pedagógicas durante o ano letivo e, desta forma, acompanhar o desenvolvimento do aluno de forma mais próxima. Essa ferramenta será um ponto de apoio importante para essa nova etapa do PIP, pois ajudará os professores no diagnóstico das aprendizagens prévias do aluno e um acompanhamento para reelaboração do seu Plano de Aula, além de fornecer elementos para a autoavaliação do professor. Ainda poderá subsidiar as universidades e a escola de Formação Magistra a oferecer cursos para os professores de acordo com as dificuldades na didática ou até mesmo de conteúdo, de acordo com as necessidades de cada regional ou grupo de escolas.

O PAAE é um recurso tecnológico inovador e poderá ser disponibilizado para todas as escolas participantes do PIP, além de possibilitar, aos alunos, interagir com o computador, ferramenta imprescindível no tempo atual, Também pode auxiliar as escolas na melhor utilização do uso dos laboratórios de Informática. Essa articulação deverá ser feita entre as Superintendências de Avaliação, responsável pelo PAAE, e a Superintendência do Ensino Fundamental, coordenadora do PIP. São articulações importantes dentro da SEE/MG, Órgão Central.

A aproximação da SEE com a SRE/escolas são boas práticas observadas no PIP, mas, no Órgão Central, merece maior atenção e melhor articulação entre as equipes para um suporte melhor das ações do PIP. Destaca-se aqui um melhor entrosamento com a Undime, que deverá ser um órgão de apoio da SEE junto aos secretários municipais. Esta integração no PAIC é percebida como uma ação de êxito.

Destaco aqui a necessidade de aperfeiçoamento da ferramenta *on line* utilizada para o monitoramento do PIP, apontada no eixo de monitoramento como uma importante fonte de informação para o projeto, mas inoperante que deixou um espaço ainda não preenchido. Sugere-se resgatar essa Ferramenta de Monitoramento, simplificando-a e fazendo com que gere relatórios de forma prática e executiva, além de ter suas funcionalidades, gestão e manutenção internalizada na SEE/MG, de modo que não dependa de empresa externa para operacionalizar. Os processos, muitas vezes, são burocráticos e a perda de tempo, muitas vezes inviabiliza o seu uso.

Entendo que, com a ampliação do programa para as redes municipais e para os outros anos de escolaridade, essa ferramenta de monitoramento será de extrema importância para o acompanhamento dos projetos, cronogramas e demais etapas do programa para buscar medidas preventivas mais ágeis para não comprometer as etapas do trabalho.

Diante das análises dos programas de intervenção dos estados do Ceará e do Espírito Santo, levando em consideração as diferenças e as especificidades de cada realidade, esses pontos destacados com certeza farão toda a diferença para uma nova etapa e aperfeiçoamento do PIP no estado de Minas Gerais.

Ainda é possível destacar que, quanto aos processos de planejamento, monitoramento e avaliação dos programas, percebe-se um bom planejamento por parte dos estados. A composição da equipe, os multiplicadores, os materiais didáticos utilizados, bem como a promoção de seminários, encontros, divulgação das propostas e envolvimento dos diversos atores são bem articulados e alinhadas com cada etapa do projeto. Todos os programas apresentam o escopo do projeto bem definidos, os produtos esperados são claros (a melhoria da qualidade da educação), definidas em metas tangíveis. Os cronogramas apresentam com detalhamento todas as ações, com datas de início e término. Pode-se observar, também, a presença de outras ações que são de outros projetos, mas que se articulam com o PIP.

As oportunidades de melhoria sugeridas para o PIP são passíveis de implementação, pois a estrutura atual do programa permite incorporar as ações citadas. Isso dependeria apenas de alguns ajustes de ordem técnica quanto ao número de servidores necessários para a ampliação tanto no Órgão Central, como nas regionais, o que é possível tendo em vista o concurso público feito recentemente, e os recursos financeiros previstos no planejamento e na programação orçamentária do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2011 a 2014 e (Lei Orçamentária Anual) LOA, 1011 a 2014.). Certamente, com as parcerias firmadas com os municípios e contrapartidas, será possível implementar as ações com um custo reduzido. As propostas dependem de uma maior articulação e parceria com outros atores e com outros setores da SEE, o que não implica em gastos excessivos que possam inviabilizar este Plano.

Para alcançar um patamar de excelência, sugere-se a estruturação de um processo de comunicação que permita o gerenciamento e a coordenação do pro-

grama um mapeamento dos comunicadores das partes interessadas, canais de comunicação, mensagens e *feedback*. Sugere-se a criação de ações de compartilhamentos e distribuição de informações de forma organizada e armazenadas, pois as ações do programa são realizadas de forma descentralizada e envolvem um número significativo de atores.

Diante dos quatro anos da implementação do PIP, não foi percebida nenhuma avaliação de risco do programa. Seria importante e oportuno, a partir das experiências vivenciadas, fazer um planejamento de riscos em função de sua amplitude e várias ações do programa. Conhecer os possíveis riscos que possam ocorrer oferece maior mobilidade para a equipe para uma melhor estabilidade das ações e possibilidades de resultados mais efetivos e ousados.

De acordo com os programas analisados, não foi percebido nenhuma avaliação do programa por agente externo, especialista ou instituições. Aqui não se refere a avaliações externas em larga escala, mas a uma avaliação do programa de forma independente. Entre os objetivos da avaliação, estaria reunir informações para melhoria do processo e tomada de decisões, até mesmo para alocação de recursos e responsabilidade dos atores.

Também se poderia ainda promover transparência para a população, especificando-se qual a contribuição do PIP nos ganhos médios dos alunos do ensino fundamental. Nesse caso, a avaliação seria importante, porque daria legitimidade ao programa e o apontaria como um divisor de águas na oferta da educação em Minas Gerais, que poderia ser fortalecida em prol da sustentabilidade dos resultados e da manutenção do projeto, inclusive quando houver mudança de governo. Em função disso, o foco no monitoramento é primordial. A continuidade do programa é fundamental para vencer o desafio da melhoria da qualidade educação básica no estado de Minas Gerais.

O Quadro 7 apresenta o resumo das principais ações que serão propostas como um Plano de Ação Educacional viável e que pode contribuir de forma significativa para a continuidade do PIP com melhores resultados.

**Quadro 7 - Plano de Ação Educacional para melhoria do PIP**

AÇÃO	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	PERÍODO	ATORES ENVOLVIDOS	RESULTADOS ESPERADOS	PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA
. Ampliar o PIP para os anos finais do ensino fundamental.	. Formar duplas para atender as escolas das 47 SRE, anos finais do EF (100 técnicos).	. Processo já se encontra em andamento desde o início de 2012.	. Órgão Central, SRE, técnicos contratados.	. Melhorar o desempenho dos alunos dos anos finais da alfabetização.	. Já previsto no PPAG de 2011 a 2014. Valor mensal R\$300.000,00. (100x R\$3.000,00)
. Utilizar o Banco de itens do PAEE, para os anos finais do EF.	. Geração de provas pelo Banco de Itens on line para o 6º ao 9º de Língua portuguesa e Matemática, três vezes ao ano.	. Iniciou em agosto de 2012.	. Diretoria de Avaliação da Aprendizagem Escolar, e Diretoria do Ensino Fundamental/SEE. Professores, alunos e Técnicos do PIP.	. Fazer avaliação diagnóstica e obter resultados mais rápidos durante o ano. Maior apoio pedagógico aos alunos e professores	. Já previsto no PPAG. Valor de R\$4.000.000,00 para impressão de prova ao ano.
. Ampliar o PIP para toda a rede municipal 100%, (853) municípios de Minas Gerais.	. Homologação do concurso Público feito em 2011, chamar 1.000 concursados para atuar como multiplicadores nas secretarias municipais dos 853 municípios	. Previsto para outubro de 2012	. SEE/SRE e técnicos que passaram no concurso que deverão ser distribuídos entre as 47 SRE de acordo com o número de escolas.	. Formar equipes regionais para atuar nos municípios das 47 regionais, como multiplicadores para atuar no processo pedagógico junto escolas.	. Previsto no orçamento da SEE/MG. Valor inicial R\$2.600.000,00 mensal.

<p>. Utilizar o Convênio já existente na SEE/MG com os municípios para criar Comitê de atuação para divulgação do PIP</p>	<p>. Criação de uma rede para apoio e cooperação nas ações pedagógicas, gerenciais, administrativas das escolas.</p>	<p>. Previsto para 2013</p>	<p>. Prefeitos, Secretários Municipais, Undime, Diretores de escolas municipais, SEE/SRE.</p>	<p>. Implementação da política de intervenção pedagógica nos municípios.</p>	<p>. Sem custo para o estado. O convênio já existente prevê esta articulação.</p>
<p>. Criar o dia Da Família Mineira na Escola</p>	<p>. Promoção de atividade cultural palestras e apresentação dos boletins dos filhos</p>	<p>. Previsto no período da divulgação dos resultados da avaliação duas vezes ao ano</p>	<p>. Diretores professores, alunos e pais.</p>	<p>. Aproximação dos pais com a escola e responsabilização de ao acompanhamento da vida escolar do filho</p>	<p>. Recurso encaminhado ao caixa escolar já previsto no orçamento para atividades extra escolares.</p>
<p>. Criar Clubes de Leitura e escrita em cada escola</p>	<p>. Incentivar o gosto pela leitura e criar concursos, festivais de poesia ou contos em cada SRE</p>	<p>. Previsto para março de 2013.</p>	<p>. Alunos e professores</p>	<p>. Melhorar o desempenho dos alunos e dos professores quanto a interpretação de textos e escrita.</p>	<p>. Em cada SRE premiar um aluno e um professor vencedor com uma viagem a São Paulo no Museu da Leitura.</p>
<p>. Projeto Aluno-Monitor para os anos finais do EF</p>	<p>. Integração entre os alunos para ajudar os colegas com dificuldades na aprendizagem</p>	<p>. A partir de março 2013</p>	<p>. Diretores, professores e alunos.</p>	<p>. Melhorar o desempenho dos alunos e sensibilizar para o sentimento de solidariedade e coleguismo</p>	<p>. Não será necessário recurso financeiro.</p>

.Desenvolver parcerias com as Universidades do estado em todas as SRE.	.Desenvolvimento de cursos de capacitação específicos para professores, diretores.	.Iniciar em janeiro de 2013	.Órgão Central/SRE	.Melhorar o desempenho dos professores na didática, metodologia e conteúdos programáticos.	.Definir junto a Diretoria de Contratos e Convênios da SEE as parcerias e o valor por profissional capacitado.
.Utilizar a Escola Magistra da SEE para Cursos de Formação à Distância	.Cursos de capacitação, oficinas e palestras.	.Já está em funcionamento, é necessário estruturar as palestras, cursos de acordo com a demanda das SER e escolas.	.Órgão Central/SRE/ Escolas e professores	.Melhorar a atuação dos profissionais na sala de aula, bem como a gestão.	.Já previsto no PPAG, não há necessidade de novos recursos.
.Melhorar o sistema de monitoramento on line, que gera informações por escola.	.Geração de relatórios online sobre os trabalhos de intervenção pedagógica nas SRE e escolas e cruzamento com os dados das avaliações	Já existente, buscar aperfeiçoamento da ferramenta e ser desenvolvida pela própria SEE.	.Órgão central, Diretoria de Tecnologias /SRE.	. Extrair relatórios para monitoramento quinzenal das atividades desenvolvidas nas escolas.	. Já tem recurso previsto.

Fonte: Elaborado pela autora, setembro, 2012.

Observando o quadro acima e no que se refere à ampliação do PIP, esta ação requer uma maior atenção, pois se torna imprescindível uma maior articulação e esforço para integração das equipes envolvidas no nível central, regionais que são responsáveis pela operacionalização no âmbito dos municípios. Ressalto também que a característica do programa requer uma comunicação clara com agilidade, bem como um gerenciamento de riscos por ter suas ações bem descentralizadas, para que não se perca no meio do caminho, em função da grandiosidade territorial de Minas Gerais com seus 853 municípios, o que totaliza um atendimento a quase 12 mil escolas públicas. (Censo Escolar 2012).<sup>40</sup>

É importante detalhar o início das etapas de cada ação do programa para o planejamento e programação orçamentária PPGA e LOA. A identificação das metas físicas e da programação orçamentária confere legitimidade das ações junto à sociedade, uma vez que garantirá a continuidade das mesmas, portanto, os objetivos do plano devem ter clareza em sua compreensão.

Em prol da continuidade das ações, é preciso identificar lideranças dentro do sistema/SEE/MG que sejam capazes de reproduzir com as devidas reformulações no futuro o que a atual gerência realiza.

No que tange ao sistema de monitoramento *on line*, é que de fato se constitua como um instrumento efetivo de comunicação e seja fonte de disseminação de informações, em que a escola possa documentar sua participação, informar dados e compartilhar suas práticas exitosas. Esse monitoramento *on line* é preciso ser resgatado para que auxilie o acompanhamento à distância das atividades, uma vez que a expansão do PIP já vem ocorrendo de forma gradativa.

O incentivo à criação aos clubes de leitura, bem como o projeto aluno monitor e o Dia da Família são ações que fazem a diferença na vida escolar do aluno. O aluno precisa de uma escola inovadora, atuante, motivadora e que desenvolva o espírito de solidariedade e compartilhamento das obrigações e da vida escolar com a família e sociedade civil. Deve-se criar o sentimento de pertencimento da instituição escola e não fazer do espaço escolar um lugar de punição ou disputas. Essas a-

---

<sup>40</sup> (Censo Escolar 2012).Disponível em : [WWW.educacao.mg.gov.br](http://WWW.educacao.mg.gov.br). Acesso em :12 jul 2012.

ções não podem faltar na agenda do Plano Pedagógico da Escola. A leitura desperta o aluno para o mundo.

O Dia da Família deverá ser programado como um dia de lazer, mas não pode faltar o compartilhamento dos projetos da escola e um retorno aos pais sobre o desempenho de cada aluno. A escola já dispõe de recursos disponibilizados para a caixa escolar para organizar eventos, o que não impactaria no planejamento orçamentário do estado e municípios.

A Escola Magistra foi criada para dar cursos à distância e promover debates sobre assuntos educacionais. Precisa de uma maior divulgação e proposições por parte dos educadores de assuntos de interesse dos mesmos para a capacitação e compartilhamento de suas práticas pedagógicas.

As parcerias com as universidades devem promover um intercâmbio de informações e formação juntamente com a Escola Magistra na definição de cursos, seminários e a fase presencial que é também importante ficariam a cargo das universidades em cada regional.

Esse Plano de Ação busca um refinamento na focalização do PIP de acordo com as boas práticas adotadas nos programas de intervenção pedagógica dos estados do Ceará e do Espírito Santo e espera-se que as ações de melhorias propostas sejam implementadas e seja o grande diferencial ao alcance de melhores resultados para a transformação do patamar da qualidade do ensino público no Estado de Minas Gerais.

### **3.1 Considerações finais**

Após esse estudo minucioso sobre o Programa de Intervenção Pedagógica pude observar a importância do processo avaliativo e a necessidade de agir e intervir no processo pedagógico, buscar soluções práticas e possíveis em busca da melhoria do desempenho do aluno. É necessário avaliar o que foi feito até o momento para melhorar o desempenho escolar, o que deve ser mantido e o que precisa ser mudado ou redirecionado. Verificar as possíveis estratégias e as metas a serem alcançadas com objetividade, clareza e prazos de execução bem definidos.

Percebe-se também na sugestão do Plano de Ação Educacional, metas e ações de melhoria para o PIP, sendo fundamental a importância do papel de cada profissional da escola. Os professores buscando alternativas de intervenção, os diretores estimulando sua equipe a adotar novas formas de trabalho, um clima escolar de cooperação e crescimento profissional. Mobilizar e envolver a comunidade escolar, bem como buscar uma maior integração com as famílias. É uma tarefa coletiva que envolve não só as escolas, mas o Órgão Central e regionais para garantir o suporte necessário para apoiar buscando estratégias de melhoria para às escolas, garantindo acompanhamento, materiais pedagógicos e recursos financeiros necessários.

O compartilhamento de experiências bem sucedidas das escolas do estado e em outros ampliam as possibilidades de conquista na busca cada vez mais da qualidade do ensino ofertado.

O Programa de Intervenção Pedagógica-PIP foi um marco importante na educação mineira, aponta para um crescimento no desempenho dos alunos do ciclo inicial de alfabetização. Houve um grande avanço, mas ainda tem um longo caminho a percorrer e acredito que com um esforço em implementar as novas ações sugeridas nesse Plano enfrentando alguns desafios inerentes ao mesmo, os resultados de fato farão a diferença na vida do aluno, bem como possibilitará maior sucesso e oportunidades educacionais.

## Referências Bibliográficas

ÁVILA, A. Avaliação Institucional. **Avalia em Ação**, São Paulo, ano 2, p. 20-21, abr. 2009. Entrevista.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União de 23 de dezembro. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

CEARÁ. Secretaria da Educação. Boletim Pedagógico de Alfabetização, 2007.

CEARÁ. Secretaria da Educação. Boletim de Resultados do Spaece, 2007/Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Caed, Juiz de Fora, 2007.

CEARÁ. Secretaria da Educação. Boletim de Resultados Spaece-Alfa 2009, Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Caed, Juiz de Fora, 2009.

CEARÁ. Secretaria da Educação. Resumo Executivo-Regime de Colaboração para a Garantia do Direito à Aprendizagem. 2012. Não Publicado.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Educação. Boletim de Resultados do Paebes-Alfa. Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Caed, Juiz de Fora, Vitória, 2010.

FRANCO, C.; ALVES, F.; BONAMINO, A. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 28, n.100, p. 989-1014, out. 2007.

FREIRE, P. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: UNESP, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasília, 2008.

MAINARDES, J. Abordagem do Ciclo de Políticas: uma contribuição para a Análise de Políticas Educacionais. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

MINAS GERAIS, Decreto 43.506 de 06 de agosto 2003. p. 36 do Executivo. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (DOEMG) de 24/12/2009. Institui o Ensino fundamental de nove anos de duração nas escolas da rede estadual de Minas Gerais.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório circunstanciado Simave/SEE. Belo Horizonte, 2007. Não publicado.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa de Intervenção Pedagógica, 2006-2007. Belo Horizonte. Não publicado.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletim Pedagógico do Proalfa. Belo Horizonte, 2008.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Boletins de Resultados do Proalfa. Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Avaliação Continuada: Apropriação dos Resultados: Minas Gerais/Amaury Gremaud/Juiz de Fora:FADEPE, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório Completo do Programa de Intervenção Pedagógica. Belo Horizonte, 2010. Não Publicado.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa Alfabetização no Tempo Certo, 2006-2010. Belo Horizonte, 2010. Não Publicado.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório Executivo do Programa de Intervenção Pedagógica. Belo Horizonte, 2010. Não publicado.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Resolução nº 104, de 14 de julho 2000. Cria o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública. Belo Horizonte, 2000.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Resolução nº 6.908, de 17 de Janeiro de 1992. Institui o Programa de Avaliação da Escola Pública. Belo Horizonte, 1992.

RODRIGUES, N. **Por uma Nova Escola:** o transitório e o permanente na educação. São Paulo: Cortez, 1985.

SECCHI, L. **Políticas Públicas:** Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.