

**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**

ALFREDO CARNEVALLI MOTTA

**USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SUPERINTENDÊNCIA
REGIONAL DE ENSINO DE CAXAMBU**

JUIZ DE FORA

2014

ALFREDO CARNEVALLI MOTTA

**USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SUPERINTENDÊNCIA
REGIONAL DE ENSINO DE CAXAMBU**

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.

Orientador: Manuel Fernando Palácios da Cunha e Melo

JUIZ DE FORA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

ALFREDO CARNEVALLI MOTTA

**USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SUPERINTENDÊNCIA
REGIONAL DE ENSINO DE CAXAMBU**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAED/FACED/UFJF, aprovada em 29 de
dezembro de 2014 .

Manuel Fernando Palácios da Cunha e Melo

Josiane Toledo Ferreira Silva

Roberto Perobelli de Oliveira

Juiz de Fora, janeiro de 2015

Dedico à minha esposa Roberta, pela paciência, compreensão e amor dispensados a mim, mesmo nas minhas ausências em momentos em que minha família precisou do meu apoio.

Aos meus filhos, Camilla e Pedro, que, como a mãe, são a razão da minha vida e foram de uma generosidade imensa ao me darem a tranquilidade necessária nas horas em que eu mais precisei. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus, por me dar força em superar os obstáculos e concluir este trabalho.

A minha mãe, Ana Maria, e aos meus irmãos, Alexandre, André e Ana Letícia. Juntos, sempre trilhamos o caminho da parceria, da união e do orgulho mútuo, orgulho esse que, espero, sintam por mim pela conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas mestrandos, pessoas maravilhosas, novas amizades que ficarão marcadas para sempre em minha vida.

À equipe de dissertação, especialmente Kelmer, Raquel e Juliana Magaldi, pela paciência e cuidado com que realizaram o acompanhamento de meu trabalho e pela motivação que me passaram nos momentos de maior dificuldade. Serei grato eternamente.

A todos os profissionais da equipe do CAEd, professores, tutores e assistentes de suporte acadêmico, pelo comprometimento e pela competência que garantiram o elevado nível de ensino oferecido e a qualidade do curso.

Às gestoras da SRE e aos gestores escolares, que, gentilmente, permitiram a realização da pesquisa.

A todos aqueles que não nomeei, mas que colaboraram de alguma forma e torceram pelo meu sucesso.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.”

Paulo Freire

RESUMO

O caso analisado nesta dissertação é a forma como a SRE de Caxambu se utiliza dos dados educacionais para realizar ações voltadas para que as metas pactuadas pela política do acordo de resultados sejam atingidas. O Acordo de Resultados analisado é uma forma através da qual o estado de Minas Gerais busca alcançar resultados positivos nos diversos setores da administração pública a partir da imposição de metas que, se alcançadas, serão utilizadas como justificativa para o pagamento do Prêmio por Produtividade. Para realizar este estudo, foi necessário realizar investigação acerca das políticas públicas educacionais e avaliações do SIMAVE para identificar como acontecem sua apropriação e utilização nas escolas. Para realização da pesquisa, foram consultados os autores como Gremaud (2012), Brooke (2011) e Andrade (2008), além de Leis, Resoluções e Decretos estaduais e federais, bem como foi realizada análise de documentos norteadores, dentre os quais a Agenda de Atividades Integradas da SEE/MG e o Manual de Boas Práticas da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais dirigido aos analistas educacionais lotados em suas unidades. Também foi feita entrevista semiestruturada com a Diretora II e a Diretora Pedagógica da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu e, ainda, a aplicação de questionário a 34 gestores escolares que compõem a jurisdição da SRE de Caxambu. A partir do levantamento de dados realizado, foi possível identificar que, apesar de a maioria dos gestores escolares terem conhecimento das metas, as ações realizadas pelas equipes do órgão central da Secretaria de Estado de Educação e Superintendência Regional de Ensino de Caxambu são incipientes e não atendem plenamente as necessidades das unidades escolares. Finalizando, a fim de propor melhorias neste processo de articulação, atendimento e responsabilização dos atores envolvidos, propõe-se um Plano de Ação Educacional com o intuito de dar suporte aos gestores dos órgãos centrais e das escolas para a otimização de suas ações profissionais através do uso dos dados, especialmente da avaliação, visando ao alcance das metas e cumprimento do Acordo de Resultados.

Palavras-chave: Acordo de Resultados; SIMAVE; Responsabilização

ABSTRACT

The case analyzed in this paper is how the SRE of Caxambu uses educational data in order to perform actions for achieving the goals approached in Outcome Agreement politics. Outcome Agreement analyzed is a *Minas Gerais* strategy for achieving positive outcomes in several public relations sections from goals imposition. These goals, if reached, will be used for justifying the payment of an educational prize, Productivity Award. Investigations about educational public politics and SIMAVE's evaluations were performed for identifying school's prize-appropriation and use. This research has referred to Gremaud (2012), Brooke (2011) and Andrade (2008), beyond Laws, Resolutions, State and Federal Acts, was also made documents analyses – as *SEE/MG's* Integrated Activities Schedule and SRE's Best Practices Manual for Regional Staff of Minas Gerais, both toward located educational analysts. Semi-structured interviews were also made with Director II and Pedagogical Director from Regional Office of Education of Caxambu, as well as questionnaire applied for 34 school managers from *SRE* Jurisdiction of Caxambu. Data collection indicates that, despite school managers know the goals, the actions performed by work teams in central office of Caxambu are incipient and insufficient for schools. An Educational Action Plan was proposed in order to improve this articulation, attending and accountability process. The Plan intends to support schools and central offices managers for their professional actions optimization through data use, especially evaluation's one, aiming goals achievement and accomplishment of Outcome Agreement.

Keywords: Outcome Agreement; *SIMAVE*; Accountability

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
ATC	Alfabetização no Tempo Certo
BDE	Bônus de Desempenho Educacional
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CBC	Conteúdo Básico Comum
DIRE	Diretoria Educacional
DITAE	Divisão de Tecnologias e Avaliação Educacional
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
DIVEP	Divisão de Equipe Pedagógica
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FORPAZ	Fórum de Promoção da Paz Escolar e de Articulação em Rede
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDEPE	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco
IDESP	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo
MEC	Ministério da Educação
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PAAE	Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar
PAE	Plano de Ação Educacional
PAR	Plano de Ações Articuladas
PIP	Programa de Intervenção Pedagógica
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
PROETI	Programa de Educação em Tempo Integral
REM	Reinventando o Ensino Médio
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica

SAEP	Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco
SAEPE	Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais
SIEPE	Sistema de Informações da Educação de Pernambuco
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública.....	24
Figura 2	Resultados do PROEB 2012 – Rede Estadual de Ensino	25
Figura 3	Fluxo do PIP no Dia a Dia das Escolas.....	33
Figura 4	Organograma SRE/Caxambu	37
Figura 5	Ciclo de Avaliação de Desempenho por Competências	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Alunos avaliados no SIMAVE	43
Gráfico 2	Material utilizado pela SER Caxambu para divulgação de Resultados do SIMAVE	57
Gráfico 3	Meios de acesso aos resultados das avaliações externas	58
Gráfico 4	Quantitativo de atendimento nas Creches Públicas e Conveniadas em Juiz de Fora	59
Gráfico 5	Conhecimento do cálculo do Prêmio por Produtividade	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Divisão de Equipe Pedagógica	38
Quadro 2	Divisão de Tecnologias e Avaliação Educacional	41
Quadro 3	Ação 1 - Criação de um grupo operativo de estudos na SER, envolvendo técnicos, supervisores e gestores, para discussão do Acordo de Resultados	109
Quadro 4	Ação 2 - Formação continuada de gestores e professores	111
Quadro 5	Ação 3 - Realizar ações relativas ao SIMAVE/PROEB	113
Quadro 6	Ação 4 - Seminário	114

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	15
1	O USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SRE/CAXAMBU: DESCRIÇÃO DO CASO	19
1.1	O uso administrativo de resultados do SIMAVE pela secretaria estadual de educação de minas gerais	21
1.1.1	Caracterização breve da política educacional recente da SEE/MG	21
1.1.2	O processo de divulgação de resultados do SIMAVE	24
1.1.3	A política do Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade	27
1.1.4	Os resultados do SIMAVE e a implementação do PIP (Programa de Intervenção Pedagógica)	30
1.2	Gestão de resultados do SIMAVE/PROEB pela SRE/Caxambu	36
1.2.1	Descrição da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu .	37
1.2.2	Divulgação de resultados do SIMAVE/PROEB na SRE/Caxambu ...	42
1.2.3	Uso de resultados do SIMAVE/PROEB pela SRE/Caxambu	46
1.2.3.1	A participação da equipe do PIP para o alcance das metas e os encontros gerenciais	48
1.2.3.2	Documentos norteadores dos Encontros Gerenciais	52
1.2.3.3	A Percepção dos gestores escolares quanto às ações de divulgação e uso das avaliações pela SER Caxambu	54
2	O CONTEXTO DE RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL E OS DESAFIOS DO USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SRE/CAXAMBU	64
2.1	Políticas de responsabilização educacional e o uso de resultados de avaliações externas: o contexto mineiro	65

2.1.1	Políticas de <i>accountability</i> em educação	66
2.1.2	Responsabilização no cenário educacional brasileiro	72
2.1.3	Políticas de responsabilização em Minas Gerais	80
2.1.4	Responsabilização e apropriação de resultados: uso administrativo de resultados do SIMAVE/PROEB	84
2.2	A INCIDÊNCIA DAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIZAÇÃO E O USO DOS RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB NA PERSPECTIVA DA EQUIPE GESTORA DA SRE/CAXAMBU	92
3	AS ESTRATÉGIAS DE AÇÕES EDUCACIONAIS DA 11ª CREDE/JAGUARIBE-CEARÁ E A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DO ACORDO DE RESULTADOS NA JURISDIÇÃO DA SRE DE CAXAMBU	98
3.1	O uso de resultados do spaece pela 11ª crede/ Jaguaribe-Ceará: uma experiência de uso de resultados de avaliações externas por setor intermediário	98
3.2	Plano de ação educacional	105
3.2.1	Ação 1 - Criação de grupo operativo de ações na SRE, envolvendo técnicos supervisores e gestores, para discussão do Acordo De Resultados	108
3.2.2	Ação 2 - Formação Continuada de gestores e professores	110
3.2.3	Ação 3 - Realizar ações relativas ao SIMAVE/PROEB	112
3.2.4	Ação 4 - Seminário	113
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	125

INTRODUÇÃO

As avaliações sistêmicas são cada vez mais utilizadas como fontes de análise de desempenho escolar a partir de seus indicadores, constituindo-se como importantes ferramentas que subsidiam novas ações, programas, projetos e políticas públicas educacionais. Em Minas Gerais, as seguintes avaliações sistêmicas estaduais compõem o SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública): PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização), que, de forma censitária, avalia o desempenho dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental, e o PROEB (Programa de Avaliação da Educação Básica), que avalia os alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental, bem como do 3º ano do Ensino Médio nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Também faz parte do sistema o PAAE (Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar), sendo este uma avaliação interna. Nesse programa, os alunos de 6º e 9º anos do Ensino Fundamental e 1º ano do Ensino Médio são avaliados em todas as disciplinas, e seu foco é a elaboração de intervenções pedagógicas para a melhoria dos resultados.

Segundo as diretoras da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Caxambu e representantes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), as avaliações têm o objetivo de subsidiar as políticas públicas de educação na busca pela qualidade educacional, indicando caminhos para que professores, gestores e comunidade escolar envolvam-se em práticas pedagógicas comprometidas não só com os resultados apontados pelas avaliações, mas com os alunos e as metas traçadas no Projeto Político Pedagógico de cada unidade escolar.

Percebe-se a preocupação na proposta do SIMAVE quanto ao acompanhamento de todos os segmentos e ações escolares. As avaliações objetivam, nesse sentido, analisar

os resultados alcançados em sala de aula, na escola e no sistema; [...] na ação docente, na gestão escolar e nas políticas públicas para a educação; no nível de aprendizagem, na alfabetização e nos conteúdos básicos do ensino fundamental e médio. (MINAS GERAIS, 2013, s/p)

Logo, tanto os aspectos pedagógicos quanto os aspectos administrativos são focalizados tendo em perspectiva o desenvolvimento dos alunos e a melhoria da

qualidade do ensino oferecido. Além disso, o estado de Minas Gerais prevê incentivos aos servidores que cumprem as metas estabelecidas pela SEE/MG através de bonificação financeira prevista no Acordo de Resultados¹, paga através de Prêmio por Produtividade². As avaliações externas, principalmente as avaliações do PROEB, são utilizadas para medir o desempenho dos alunos e, conseqüentemente, o ensino oferecido nas unidades escolares para o pagamento deste prêmio, a partir das metas pactuadas entre as escolas, SRE's e a SEE/MG.

A partir da análise prévia dos resultados das avaliações externas, mais especificamente do SIMAVE/PROEB, e das ações estruturadas da SRE Caxambu na divulgação e apropriação de resultados, observou-se, em uma pesquisa preliminar, tanto um rendimento aquém das metas estabelecidas quanto a incipiência das ações voltadas para o uso dos resultados. Existem algumas ações conduzidas pela regional – reuniões com a equipe pedagógica, encontros com gestores e especialistas –, mas parecem ainda insuficientes para cumprir os objetivos propalados pelo Estado.

O interesse em pesquisar sobre o assunto se dá pelo fato de que essas ações são de responsabilidade e monitoradas pela DIRE (Diretoria Educacional) - SRE/Caxambu, da qual sou membro. Atuando como coordenador do serviço de Inspeção Escolar, tenho que articular a equipe de Inspeção com a Equipe de Analistas Pedagógicos da DIRE, para que, conjuntamente, realizem o acompanhamento de ações pedagógicas junto às escolas. Nessa função, percebi a necessidade de se elaborarem ações consistentes para a utilização dos resultados, buscando a inovação das práticas utilizadas nas escolas e, ainda, a relevância de se discutir o uso dos resultados em um contexto em que há política de alcance de metas e pagamento de prêmios por produtividade.

¹ O Acordo de Resultados é um instrumento de pactuação de resultados que estabelece metas e compromissos a serem cumpridos pelos órgãos da administração pública estadual de Minas Gerais que tem como objetivo melhorar a qualidade e eficiência do serviço público, dar transparência às ações do governo e valorizar os servidores e dirigentes de órgãos que cumpram as metas estabelecidas. Fonte: <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados>.

² Prêmio por Produtividade é uma forma de bonificação para os servidores de órgãos que aderiram ao Acordo de Resultados. Não se trata de complementação salarial, mas de um incentivo pelo alcance das metas estabelecidas pelo Acordo de Resultados. O Prêmio é pago anualmente, porém, para que seja pago, o Estado tem que demonstrar resultado fiscal positivo, ou seja, receita maior que despesa. Fonte: <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/premio-por-productividade>

A presente dissertação tem, portanto, como objetivo geral descrever e analisar o uso dos resultados do SIMAVE/PROEB pela SRE de Caxambu no contexto da política do Acordo de Resultados e do Prêmio por Produtividade e propor um plano de ação com vistas ao atingimento das metas estipuladas e ao cumprimento dos acordos pactuados com a SEE/MG.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivos específicos: descrever o contexto educacional atual de Minas Gerais; apresentar a estrutura e organização da secretaria estadual de ensino de Minas Gerais e da SRE de Caxambu; apresentar como se dá o processo de divulgação dos resultados do SIMAVE na SRE de Caxambu; descrever a política do Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade; apresentar o desempenho das escolas no SIMAVE da SRE de Caxambu, o PIP (Programa de Intervenção Pedagógica) e como os resultados são utilizados para a melhoria da qualidade do ensino oferecido e pagamento do Prêmio por Produtividade; analisar as políticas de responsabilização nos âmbitos nacional e estadual e como se dá a utilização administrativa dos resultados do SIMAVE/PROEB na SRE de Caxambu; e, finalmente, propor um plano de ação que promova a melhoria do ensino a partir da divulgação e apropriação efetiva desses resultados das avaliações sistêmicas.

Foi feita uma pesquisa com os documentos norteadores das ações das escolas, principalmente o Projeto Político Pedagógico e o PIP, pois, neles, todas as ações ligadas ao desenvolvimento, atendimento e desempenho dos alunos devem ser elencadas. A pesquisa de campo incluiu questionários aplicados aos gestores da SRE de Caxambu, membros da equipe pedagógica e gestores escolares com o intuito de verificar como se organizam para elaborar suas práticas a partir da divulgação dos resultados das avaliações externas, com ênfase nos resultados do SIMAVE/PROEB.

O trabalho está dividido em três momentos. O primeiro capítulo descreve a atual política educacional mineira, a organização institucional da Secretaria de Estado de Educação e da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, as peculiaridades sobre a organização e o funcionamento de cada setor da SRE, as ações desempenhadas pelo setor pedagógico através das analistas responsáveis pelas escolas, o processo de divulgação dos resultados do SIMAVE/PROEB pela SEE/MG e pela SRE de Caxambu e como essas equipes utilizam e divulgam os resultados das avaliações. O mesmo capítulo apresenta, ainda, informações sobre o

Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade, utilizados como ferramentas administrativas e formas de incentivo aos servidores públicos estaduais e descreve o PIP (Plano de Intervenção Pedagógica), criado para dar suporte às ações pedagógicas nas escolas e acompanhar os resultados das avaliações.

O capítulo 2 traz a análise do uso de resultados do PROEB pela SRE de Caxambu a partir dos dados apresentados pelas escolas e aportes teóricos pesquisados.

No capítulo 3, apresenta-se um Plano de Ação Educacional (PAE) que trará proposições voltadas para uma melhor utilização dos resultados através de ações concretas e estruturadas a fim de que as metas estabelecidas no Acordo de Resultados sejam cumpridas pela SRE de Caxambu.

1 O USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SRE/CAXAMBU: DESCRIÇÃO DO CASO

As avaliações em larga escala são utilizadas no Brasil desde a década de 1990, quando da implantação do SAEB (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica). Desde então, têm o intuito de acompanhar o desempenho dos alunos da educação básica a fim de que sejam elaboradas novas estratégias, programas e políticas públicas que visem à melhoria da qualidade de ensino oferecido e, conseqüentemente, ao desenvolvimento pleno dos alunos.

Em Minas Gerais, desde o ano 2000, são aplicadas as avaliações do SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública), sistema próprio de avaliação do estado de Minas Gerais elaborado pelo CAEd (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação) e que tem como foco a avaliação dos alunos da rede pública nos anos finais de cada etapa do Ensino Fundamental (3º, 5º e 9º anos) e dos alunos do 3º ano do Ensino Médio nas disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa.

O SIMAVE é composto por três programas, cada um com uma característica e objetivo de pesquisa:

O Programa de Avaliação da Alfabetização – Proalfa, cuja primeira avaliação ocorreu em 2005, verifica os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, da rede pública, sendo censitária no 3º ano.

O Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – Proeb – tem por objetivo avaliar as escolas da rede pública, no que concerne às habilidades e competências desenvolvidas em Língua Portuguesa e Matemática. O Proeb avalia alunos que se encontram no 5º ano e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio.

O Programa da Avaliação da Aprendizagem Escolar, aplicado no 1º ano do Ensino Médio, é formado por um sistema informatizado de geração de provas e emissão de relatórios de desempenho por turma, impressas e corrigidas na própria escola. Esse programa fornece dados diagnósticos para subsidiar o planejamento do ensino e suas intervenções pedagógicas e traz a novidade de promover duas provas anuais: uma no início do primeiro semestre letivo, em que o professor faz um diagnóstico das turmas, fazendo a verificação da aprendizagem; e a outra no final do ano letivo, para que se tenha ideia dos avanços. (MINAS GERAIS, 2013, s/p)

Para que o SIMAVE tenha sucesso e seus direcionamentos sejam adequados às realidades vivenciadas nas escolas, faz-se necessário o acompanhamento dos resultados, sua divulgação e sua apropriação a fim de que a organização de ensino seja repensada e novas estratégias sejam elaboradas pelas equipes escolares para a melhoria da qualidade da educação oferecida. De acordo com Oliveira (2007, p. 25), “[...] Os resultados do SIMAVE/PROEB não são um ponto final, mas a partida para um debate que, para ser fértil, deve ser continuado no âmbito de cada unidade escolar”.

Com isso, podemos inferir que os resultados das avaliações devem ser considerados como mais um instrumento para que haja interação e integração entre os atores responsáveis pelo desempenho e desenvolvimento educacional a fim de que se promovam debates que venham a ser uma mola propulsora para a elaboração de programas e projetos inovadores.

O objetivo deste capítulo será o de apresentar as características da rede estadual de ensino de Minas Gerais e da SRE de Caxambu com foco nas avaliações externas, peças fundamentais para a obtenção de informações quanto ao processo de desenvolvimento e desempenho dos alunos do ensino regular. Faz-se necessário analisar como esses resultados são recebidos, como são divulgados nas escolas e para a comunidade escolar e, ainda, como são utilizados, inclusive para que se cumpram as metas estabelecidas na Pactuação de Resultados entre SEE, SRE e escolas.

As seções ainda trarão informações sobre a política do Acordo de Resultados, o pagamento do Prêmio por Produtividade e as estratégias e instrumentos utilizados para a divulgação dos resultados educacionais pela SRE de Caxambu.

Objetiva-se expor também a implementação do PIP e os resultados do SIMAVE. As seções também terão a finalidade de apresentar o organograma da SRE e as atribuições de cada diretoria e setores constantes de sua organização, além de descrever como se dá a gestão dos resultados das avaliações do SIMAVE/PROEB na SRE de Caxambu e a utilização dos resultados das avaliações externas pela equipe do PIP através da divulgação por meio de encontros gerenciais e outras estratégias, como a utilização de documentos norteadores (Cadernos de estudo, apostilas etc.), para o alcance das metas estipuladas no Acordo de Resultados.

1.1 O USO ADMINISTRATIVO DE RESULTADOS DO SIMAVE PELA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

Esta seção objetiva descrever como são utilizados os resultados das avaliações do SIMAVE/PROEB, bem como trazer uma descrição das políticas educacionais de Minas Gerais e suas características. São apresentados também os mecanismos utilizados pela SEE/MG para a divulgação dos resultados das avaliações.

A seção também apresenta a política do Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade, suas características e propostas, sendo que os seus objetivos declarados são a evolução da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais através da elaboração e aplicação de planos de intervenção que melhorem os resultados das escolas e façam com que as metas pactuadas com o Governo do Estado sejam atingidas.

O PIP (Programa de Intervenção Pedagógica), criado para acompanhar as ações pedagógicas nas escolas, também é apresentado nesta seção para embasar a pesquisa realizada.

1.1.1 Caracterização breve da política educacional recente da SEE/MG

De acordo com dados do IBGE³, Minas Gerais é reconhecidamente um dos estados mais desenvolvidos economicamente do Brasil, porém, pela sua grande extensão territorial, apresenta discrepâncias socioeconômicas que se refletem no sistema de ensino.

Para realizar um acompanhamento do desempenho dos alunos da rede estadual de ensino, foi criado, no estado de Minas Gerais, no ano 2000, o SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública). O sistema tem como objetivo o desenvolvimento de programas de avaliação educacional para que, a partir dos resultados obtidos, novas ações sejam planejadas. Os profissionais da educação têm suas ações priorizadas e a definição de novas estratégias de atuação depende desse monitoramento de ações previsto na proposta do SIMAVE.

³ IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Através dos resultados das avaliações aplicadas do PROEB, PROALFA e do PAAE, a SEE/MG objetiva identificar as carências e necessidades do sistema educacional e de suas unidades de ensino, podendo, com isso, desenvolver projetos estruturadores que busquem suprir essas necessidades, promover a valorização da rede pública de ensino, qualificar seus docentes e melhorar a qualidade da educação oferecida em Minas Gerais.

Dentro dessa nova perspectiva da proposta de implantar um sistema próprio de avaliação do ensino, os alunos são avaliados, e os resultados, apresentados nos *sites* oficiais e *e-mails* institucionais da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, através dos quais as escolas acompanham seus resultados para a elaboração de novas estratégias de atendimento aos alunos.

O estado de Minas Gerais, desde o ano de 2004, busca elaborar políticas públicas que visem a atender aos níveis de ensino da educação básica e garantam a qualidade do ensino oferecido. No ano de 2004, foi sancionada a Resolução 521, de 2 de fevereiro de 2004, que dispunha sobre a organização e funcionamento das escolas estaduais em Minas Gerais em todos os níveis e modalidades de ensino oferecidas pelo estado.

No ano de 2008, entra em vigor a Resolução nº 1086, de 16 de abril de 2008, da SEE/MG, que dispunha sobre a organização e funcionamento das escolas de ensino fundamental do estado e que trazia como principal orientação o ensino fundamental de 9 anos organizado em ciclos. O inicial com 3 anos, chamado Ciclo de Alfabetização, e o final com 2 anos, chamado de Ciclo Complementar.

Além disso, a Resolução nº 1086 determinava as competências que os alunos deveriam adquirir em cada fase, sendo que, ao final do Ciclo Complementar, como aponta o artigo 8º da resolução, “[...] todos os alunos deverão ser capazes de ler, compreender, retirar informações contidas no texto e redigir com coerência, coesão, correção ortográfica e gramatical” (MINAS GERAIS, 2008, p. 3).

Com isso, esperava-se que todos os alunos alcançassem, no término dos anos iniciais, as habilidades e competências necessárias para o prosseguimento de seus estudos nos anos finais.

Até o ano de 2012, foram muitas as legislações apresentadas e os projetos lançados visando à melhoria do processo educacional. Contudo, principalmente no ensino médio, as políticas e programas não obtiveram o êxito esperado. Tal fato pode ser comprovado pelas constantes criações de novas legislações que embasam

esse nível de ensino. Somente de 2004 a 2012, foram cinco legislações diferentes a orientar a organização e funcionamentos das escolas de ensino médio⁴.

Além das políticas idealizadas para que se promova uma reforma educacional no sistema visando ao pleno desenvolvimento dos alunos, mensurado pelos resultados das avaliações do SIMAVE, também faz parte desse conjunto de políticas o pagamento do Prêmio por Produtividade previsto no Acordo de Resultados, que visa a dar incentivo financeiro aos profissionais da educação mineiros.

O pagamento do prêmio está atrelado ao desempenho dos profissionais e aos resultados apresentados pelas escolas, relacionados às metas pactuadas junto ao Governo do Estado. As metas propostas são sempre superiores às metas pactuadas nos anos anteriores, prevendo evolução dos resultados, e os gestores das SRE e gestores escolares são responsáveis por capacitar e sensibilizar as equipes escolares para se alcançarem os índices estabelecidos, que se reverterão em benefícios financeiros aos servidores. De acordo com as informações colhidas junto aos gestores através de entrevistas e questionários aplicados, na maioria das vezes, há comprometimento das equipes escolares para que se cumpram os objetivos propostos.

Os resultados apresentados por cada SRE servem de parâmetro para o pagamento do prêmio. Com isso, cada uma das unidades deve elaborar seu Plano de Intervenção Pedagógica para que as metas sejam alcançadas.

Há de se considerar, portanto, que os resultados produzidos pelas avaliações são elementos no processo de responsabilização dos profissionais da educação, tendo em vista que, além da busca por uma educação de qualidade para que se formem os alunos de maneira integral, elas também servem como forma de se

⁴ Resolução SEE/MG 521, de 02/02/2004 (Dispõe sobre a organização e funcionamento das escolas estaduais de Minas Gerais e dá outras providências); Resolução SEE/MG 1025 de 26/12/2007 (Institui e regulamenta a organização curricular a ser implementada nos cursos de ensino médio das unidades de ensino da rede estadual de educação); Resolução SEE/MG 1255 de 19/12/2008 (altera dispositivos da Resolução 1025/07), que institui e regulamenta a organização curricular a ser implementada nos cursos de ensino médio das unidades de ensino da rede estadual de educação); Resolução SEE/MG 2017 de 29/12/2011 (institui e regulamente a organização curricular a ser implementada nos cursos de ensino médio das unidades de ensino da rede estadual de educação); e a que está em vigor neste momento, Resolução SEE/MG 2197 de 26/10/2012 (dispõe sobre a organização e o funcionamento nas escolas estaduais de educação básica de Minas Gerais e dá outras providências).

alcançar benefícios pessoais, fazendo com que os responsáveis pelas ações se mobilizem para atingir as metas.

1.1.2 O processo de divulgação de resultados do SIMAVE

Os resultados do SIMAVE/PROEB são divulgados através de boletins contextuais repassados da SEE/MG para as SRE's, onde a equipe pedagógica se encarrega de transmitir esses resultados para as escolas, através de e-mails institucionais e depois na forma impressa.

Através do sítio <http://www.simave.caedufjf.net>, qualquer interessado pode acompanhar o desempenho das escolas da SRE e da SEE/MG.

SIMAVE
Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

Home O Sistema PRDALFA PROEB Fique por Dentro

Apresentação

Aqui você encontra muitas informações que ajudarão a compreender melhor os resultados alcançados pelas escolas da rede pública de Minas Gerais.

Os resultados de sua escola, seu município e regional estão disponibilizados aqui.

Para auxiliar na compreensão desses resultados, é de suma importância navegar pelo site conhecendo a Matriz de Referência para Avaliação de Minas Gerais, bem como a Matriz Curricular, procurando compreender suas semelhanças e diferenças.

E então, que tal começar?

Fique por Dentro

15 mar Colégio Tiradentes de Uberaba é destaque no Estado

Para acompanhar os níveis de proficiências dos alunos do ensino fundamental (a capacidade de ler, escrever, interpretar e fazer sínteses dos textos), o Governo de Minas Gerais, em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), desenvolveu o Programa de Avaliação da Alfabetização (PRDALFA). [...]

Leia -

Agenda de Eventos

Não há eventos agendados atualmente.

Feeds do Portal da Avaliação

Gestoras da Seduc do Piauí participam de encontro sobre avaliação de Redes de Ensino em Minas Gerais (Portal de Avaliação - CAEd/UFJF)

Experiências bem-sucedidas recebem premiação em Recife (Portal de Avaliação - CAEd/UFJF)

José Francisco Soares, membro do Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME) da Faculdade de Educação da UFMG. (Portal de Avaliação - CAEd/UFJF - Entrevistas)

Entrevista Luiz Antônio Fajardo Pontes (Portal de Avaliação - CAEd/UFJF - Entrevistas)

GOVERNO DE MINAS EDUCAÇÃO

CAEd UFJF

Figura 1: Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
Fonte: <http://www.simave.caedufjf.net>

Através do mesmo endereço eletrônico, é possível ter acesso a quadros e gráficos demonstrativos dos resultados, onde são apresentadas as proficiências alcançadas e as metas esperadas para cada esfera e unidade escolar avaliada.

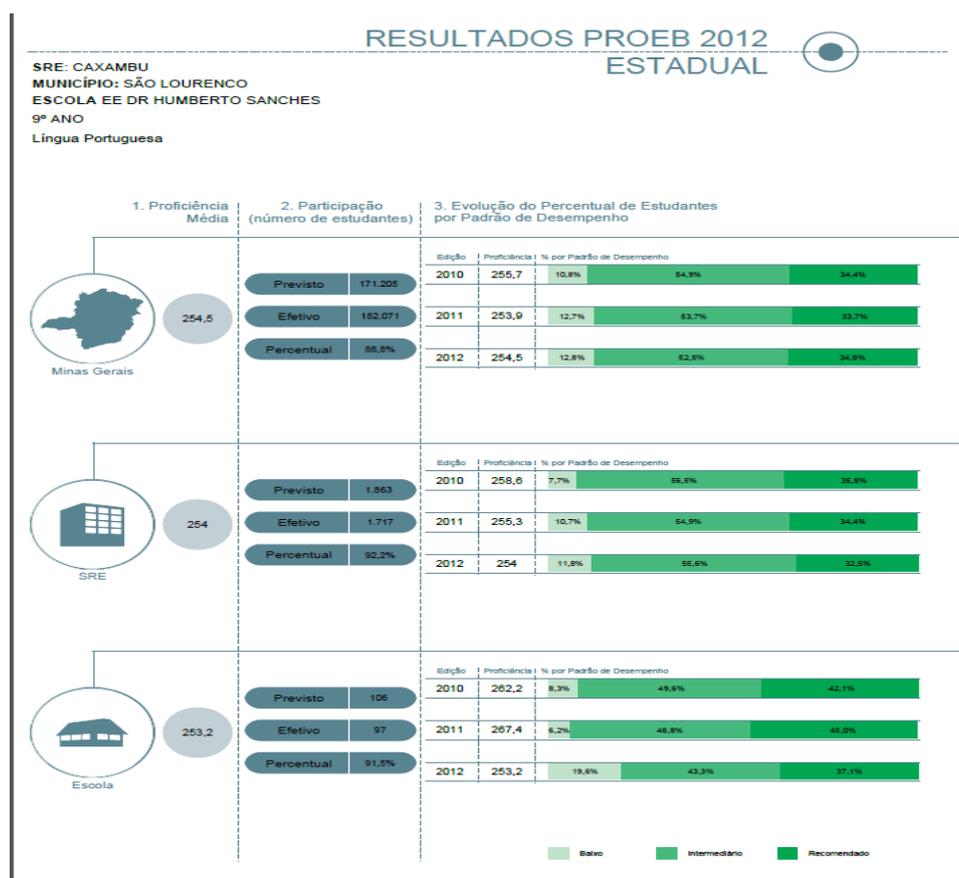


Figura 2: Resultados do PROEB 2012 – Rede Estadual de Ensino
Fonte: <http://www.simave.caeduffj.net>

Além do acesso ao *site*, acontece nas escolas o Dia “D”, regulamentado pela Resolução SEE/MG nº 916 de 02 de julho de 2007, que visa a divulgar os dados do SIMAVE/PROEB, incentivando o uso de resultados pela equipe escolar e comunidade e o acompanhamento do desempenho dos alunos para que sejam definidas estratégias de intervenção que atendam às carências e dificuldades apresentadas pelos discentes, aumentando, assim, sua proficiência.

Tal proposta é explicitada nos incisos do artigo 1º da Resolução 916 de 02/07/2007 que trata:

- Analisar e discutir os dados obtidos pela escola na avaliação do PROEB e do PROALFA e a urgência de elevação dos resultados dos alunos;
- Conhecer o desempenho dos alunos do 4º e 8º anos do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio no PROALFA, nos aspectos cognitivos dos conteúdos curriculares de Língua Portuguesa e Matemática;

Identificar, nos conteúdos Língua Portuguesa e Matemática, pontos críticos que necessitam maior atenção e requerem intervenção imediata e prioritária para a melhoria da aprendizagem;
Elaborar Plano de Intervenção Pedagógica para superação das limitações diagnosticadas nas avaliações do PROEB e PROALFA. (MINAS GERAIS, 2007, p. 1)

A proposta visa, ainda, a promover uma articulação entre escola, família e comunidade, para que, em conjunto, elaborem as estratégias que serão utilizadas pela escola. O Guia de Revisão e Reorganização do Plano de Intervenção Pedagógica de 2013 traz a seguinte proposta:

Com a realização do Dia “D” – “Toda escola deve fazer a diferença”, esperamos que sejam discutidos os resultados das avaliações internas e externas de cada escola e as metas acordadas e que possam, também, reavaliar as ações, refletir sobre a realidade da aprendizagem dos alunos e planejar as ações de intervenção pedagógica para os casos de não aprendizagem. Temos certeza que idéias inovadoras e estratégias eficazes vão surgir nesse momento, contribuindo, assim, para melhorar cada vez mais a aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, os resultados educacionais de sua escola e de Minas Gerais. (MINAS GERAIS, 2013, p. 5)

A Resolução 2197, de 26 de outubro de 2012, prevê, em seu artigo 82, que deverá ser dada publicidade aos resultados da escola, onde também constam os resultados do SIMAVE, para que todos os envolvidos no processo educacional tenham ciência de sua evolução.

Art. 82 - A Escola deve divulgar, amplamente, os dados e informações relativos a:

I - medidas, projetos, propostas e ações desenvolvidas e previstas pela Escola para melhorar sua atuação e seus resultados educacionais;

II - indicadores e estatísticas do desempenho escolar dos alunos e resultados obtidos pela Escola nas avaliações externas.

(MINAS GERAIS, 2012, p. 26)

A SRE e as escolas devem elaborar material próprio de divulgação, como cartilhas, livretos e apresentações em slides, para socializar às escolas os resultados, de maneira clara e objetiva, para que procedam à elaboração de planos de intervenção que atenderão às necessidades apontadas pelos resultados das

avaliações. Os planos serão elaborados a partir do estudo e análise dos dados educacionais apresentados pelas escolas, que apresentam o desempenho dos alunos e possíveis deficiências e carências, as quais, quando identificadas, serão foco das ações propostas nos planos de intervenção. O material é elaborado pela equipe pedagógica da SRE e pelas equipes escolares a partir da divulgação e estudo dos resultados das avaliações através das visitas técnicas realizadas pelas analistas da SRE às unidades escolares.

Não há uma padronização na formatação do material impresso. A cada ano, são elaboradas novas formas de apresentar os resultados das avaliações. Contudo cartazes e quadros com os resultados são as estratégias mais usualmente utilizadas.

1.1.3 A política do Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade

A Lei nº 17.600, de 01/07/2008, regulamenta o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade. Tal política ainda é embasada pelo Decreto 44.873, de 14/08/2008, e nas alterações previstas pelos Decretos 45.121/2009, 45.366/2010, 45.553/2011, 45.618/2011, 45.941/2012 e 46.170/2013. O artigo 2º, inciso I, da Lei 17.600 de 01/07/2008, apresenta o Acordo de Resultados com o seguinte texto:

Art. 2 Para fins desta lei, entende-se por:

I - Acordo de resultados o instrumento de contratualização de resultados celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Público Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. (MINAS GERAIS, 2008, p. 1)

São objetivos do Acordo de Resultados previstos na Lei 17.600 de 01 de julho de 2008:

Art. 4 São objetivos fundamentais do Acordo de Resultados:

I - viabilizar a estratégia de governo, por meio de mecanismos de incentivo e gestão por resultados;

II - alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do governo, com as políticas públicas instituídas e com os programas governamentais;

III - melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade;

IV - melhorar a utilização dos recursos públicos;
V - dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual; e
VI - estimular, valorizar e destacar servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos. (MINAS GERAIS, 2008, p. 2)

A lei prevê, ainda, a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira, como é proposto em seu capítulo III, em seus artigos 18 e 19, a qual poderá trazer benefícios para a administração e para os servidores nas formas de gratificações e benefícios, como vale-transporte e vale-alimentação, e concessão de funções gratificadas nas unidades administrativas que atingirem as metas:

Art. 18. A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo poderá ser ampliada mediante previsão expressa no instrumento de celebração do Acordo de Resultados, observadas as exigências estabelecidas nesta Lei.

Art. 19. A ampliação da autonomia a que se refere o art. 18 poderá dar-se mediante a concessão, ao acordado, de prerrogativa para:

I - alterar os quantitativos e a distribuição dos cargos de provimento em comissão, das funções gratificadas e das gratificações temporárias estratégicas, nos termos da legislação vigente, desde que não acarrete aumento de despesa;

[...]

IV - conceder aos servidores em efetivo exercício no órgão ou na entidade valores diferenciados do auxílio-transporte de que trata o art. 48 desta Lei ou vales-transporte, observadas as condições, os critérios e as quantidades máximas definidas em decreto, destinados unicamente ao custeio do deslocamento do servidor no percurso residência-trabalho e vice-versa;

V - conceder aos servidores em efetivo exercício no órgão ou na entidade cuja jornada de trabalho for igual ou superior a seis horas, como ajuda de custo pelas despesas de alimentação, observados os critérios e condições mínimos definidos em decreto, vale-refeição ou valores diferenciados de vale alimentação, com parâmetros e limites distintos daqueles definidos nos arts. 47 e 48 da Lei n.º 10.745, de 25 de maio de 1992; [...].

(MINAS GERAIS, 2008, p. 5)

O Acordo de Resultados, segundo o que orienta a Lei 17.600, de 01 de julho de 2008, é um instrumento elaborado para auxiliar o gerenciamento uniforme entre as instituições governamentais e é direcionado a todos os servidores ocupantes de

cargo efetivo, em comissão da administração direta, de autarquias e de fundações do executivo estadual:

Art. 24. Fará jus ao Prêmio por Produtividade o servidor em atividade, ocupante de cargo de provimento efetivo ou de provimento em comissão ou detentor de função pública de que trata a Lei n.º 10.254, de 20 de julho de 1990, e o ocupante de cargo de Subsecretário de Estado que no período de referência:

I - esteve em efetivo exercício, nos termos de ato formal, por período mínimo definido em regulamento; e

II - obteve, na avaliação de produtividade por equipe, realizada nos termos definidos em decreto, resultado igual ou superior a 70% (setenta por cento).

(MINAS GERAIS, 2008, p. 6)

O Acordo tem como finalidade definir prioridades apresentadas pelos indicadores e metas estabelecidas para que estratégias sejam elaboradas para o alcance dos resultados esperados. Ele é dividido em duas etapas: a primeira, relacionada à definição de estratégias para os participantes, é de responsabilidade dos gestores dos órgãos centrais, e a segunda, ligada à estipulação das metas para as equipes de trabalho, é de responsabilidade das unidades escolares em conjunto com as equipes da SRE.

O Prêmio não se trata de uma complementação salarial nem tem a intenção de ser incorporado no salário dos servidores, mas se reveste de caráter de incentivo aos servidores e órgãos que cumprirem as metas estabelecidas pela SEE/MG através do Acordo de Resultados e o Pacto de Metas. Além disso, o servidor, para fazer jus ao prêmio, deve ter obtido resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Institucional realizada no período de referência. Sendo assim, o prêmio é como uma ferramenta de incentivo, motivação e reconhecimento, tendo sido idealizado pela SEPLAG (Secretaria de Planejamento) para estimular os servidores a cumprir as metas estabelecidas.

O valor do prêmio varia de acordo com cada SRE, pois é definido pelo desempenho de cada uma a partir das metas pactuadas entre SRE e SEE/MG. O cálculo é feito considerando o alcance dessas metas, o valor da remuneração do servidor e o número de dias de efetivo exercício da função.

Segundo o Programa de Qualidade da Escola de 2013 e o Portal SIEPE⁵ do mesmo ano, outros estados, como São Paulo, através do IDESP (Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo), e Pernambuco, com o Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco (SAEPE), também preveem bonificações aos servidores que alcancem as metas estipuladas.

Há relevância, portanto, em se pesquisar sobre a importância do alcance das metas estabelecidas, tendo em vista estarem elas atreladas a bonificações, e como os servidores se movimentam para atingir os resultados esperados, que irão beneficiar não só suas práticas pedagógicas, como também trarão um aporte financeiro a esses profissionais.

1.1.4 Os resultados do SIMAVE e a implementação do PIP (Programa de Intervenção Pedagógica)

Os resultados do SIMAVE são importantes ferramentas para o acompanhamento do desempenho dos alunos e das estratégias utilizadas pela equipe docente que prevejam a melhoria dos resultados e o pleno desenvolvimento dos alunos. Para tanto, o acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas nas escolas é fundamental para que as estratégias utilizadas sejam favoráveis não só para a realização das avaliações do programa, mas também para o desenvolvimento dos alunos e melhoria das práticas educacionais utilizadas.

Tal constatação fez com que a SEE/MG desenvolvesse um programa junto às escolas, denominado PIP (Programa de Intervenção Pedagógica). O programa foi elaborado pela Secretaria de Estado de Educação com o objetivo de elevar os índices de desenvolvimento dos alunos do ensino fundamental de nove anos, implantado em Minas Gerais desde o ano de 2004, até ser regulamentado em nível federal através da Lei Federal 11.274 de 06 de fevereiro de 2006.

O programa foi implementado em 2007 para atender às turmas dos anos iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º ano), sendo denominado PIP/ATC (Alfabetização no Tempo Certo), com atuação diretamente nas escolas através de visitas permanentes e acompanhamento das ações educacionais utilizadas por cada uma das unidades escolares, propondo novas estratégias e práticas educacionais,

⁵ Portal SIEPE. Disponível em: <http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/>

apoio e acompanhamento aos professores com vistas a garantir a aprendizagem na idade certa dos alunos.

O Programa de Intervenção Pedagógica / Alfabetização no Tempo Certo surgiu com a seguinte meta: “toda criança lendo e escrevendo até os oito anos de idade”. O aluno está no centro das atenções e a gestão pedagógica é o eixo do trabalho da SEE, das Superintendências Regionais de Ensino (SRE) e escolas. (MINAS GERAIS, 2012, s/p)

O objetivo geral do PIP/ATC é orientar e acompanhar o trabalho das escolas públicas estaduais e municipais, estudando, planejando e apresentando sugestões para ações de intervenção nos anos iniciais, e complementar do Ensino Fundamental, garantindo aos professores instrumentos para que busquem uma prática mais efetiva em sala de aula e o sucesso da aprendizagem dos alunos. (MINAS GERAIS, 2012).

De acordo com a SEE/MG, em 2011, os resultados educacionais em Minas alcançaram os padrões esperados pelo Governo Federal, ou seja, Ideb 6,0 para o ano de 2022. Tais metas são calculadas a partir do desempenho dos alunos apurado nas avaliações Aneb/Saeb e Anresc/Prova Brasil. Ainda de acordo com a secretaria, o PIP é que teria dado suporte para que os resultados fossem alcançados (MINAS GERAIS, 2012).

A partir de 2012, o atendimento se estendeu às turmas dos anos finais (6º ao 9º ano), nas quais são trabalhados os direcionamentos organizados nos CBC's⁶, utilizando-se das mesmas estratégias de acompanhamento e suporte às escolas e equipes pedagógicas que permeiam as ações do PIP/ATC.

⁶ A Proposta Curricular se assenta nas bases de um currículo flexível, capaz de se ajustar à realidade de cada escola, de cada região do Estado e às preferências e estilos de ensino dos professores. Entretanto ela aponta para alguns conteúdos que, por sua relevância, são considerados essenciais. Esses conteúdos essenciais são denominados Conteúdos Básicos Comuns (CBC), sendo seu ensino obrigatório nas Escolas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. O CBC irá compor a matriz de competências básicas para a avaliação do sistema público de ensino em Minas Gerais. Além dos Conteúdos Básicos Comuns, esta Proposta Curricular sugere Conteúdos Complementares, que devem ser examinados pela equipe de profissionais de cada escola para compor seu projeto de ensino para a disciplina. Os Conteúdos Básicos Comuns, portanto, não são a totalidade da Proposta Curricular, mas estabelecem aqueles conteúdos e competências que devem ser desenvolvidos prioritariamente. Os conteúdos básicos comuns foram projetados para ocupar a metade da carga horária disponível para a disciplina Ciências Naturais. O tempo restante deve ser utilizado para o ensino de conteúdos complementares e/ou para o desenvolvimento de projetos pedagógicos da escola (MINAS GERAIS, 2012).

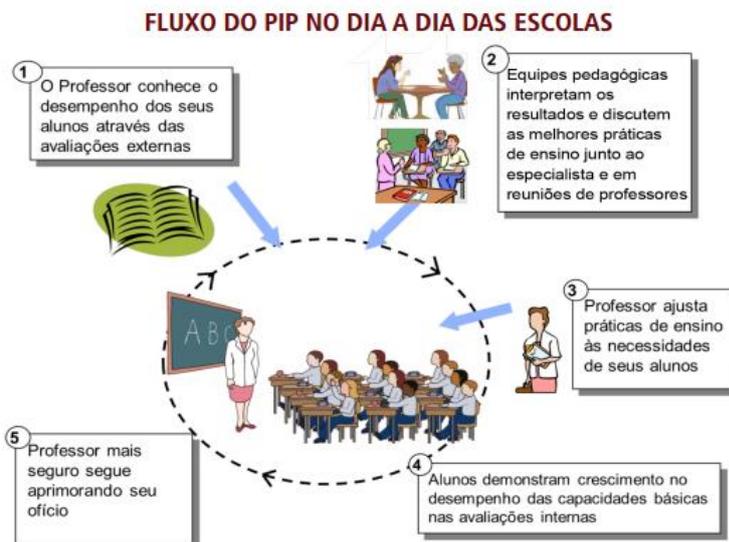
O Programa se utiliza de diversos instrumentos para desempenhar suas ações pedagógicas como Guias para Alfabetizadores, Diretores, Especialistas, os Cadernos de Boas Práticas, kits com sugestões de atividades para a prática da sala de aula, entre outros, constituem aspectos essenciais para o apoio e suporte aos agentes educacionais envolvidos no Programa. (MINAS GERAIS, 2012, p. 6)

São previstos cursos de formação continuada às equipes do PIP para que saibam analisar os dados das avaliações corretamente e elaborar instrumentos que possibilitem a evolução desses dados e, conseqüentemente, o alcance das metas determinadas para as unidades escolares. É imprescindível a presença constante das equipes do PIP nas escolas para orientar, dar suporte e acompanhar as práticas de professores, gestores e especialistas, garantindo, com isso, o funcionamento do Programa.

Além das escolas estaduais, o PIP, a partir do ano de 2013, estendeu-se também à rede municipal de ensino com o intuito de oferecer parceria aos 853 municípios de Minas Gerais e disponibilizar a esses municípios os instrumentos utilizados pela administração estadual, com foco em um melhor rendimento das escolas municipais do estado.

Através das práticas profissionais cotidianas como analista educacional na SRE de Caxambu, pude perceber que a SEE/MG promove capacitações, disponibiliza material de apoio e acompanhamento às equipes do PIP municipal e tem como objetivo estreitar os laços de cooperação com os Órgãos Municipais de Educação e promover a integralização da metodologia do PIP em sua rede de ensino, de acordo com a Cartilha Programa de Intervenção Pedagógica – Municipal.

O PIP deve prever um diagnóstico dos alunos através dos resultados das avaliações externas e, a partir daí, elaborar novas estratégias de atuação para melhorar o desempenho das turmas. Essas estratégias são elaboradas pelas equipes pedagógicas, que analisam, interpretam e discutem os resultados das avaliações. Novas práticas são elaboradas para que os professores tornem suas aulas mais atrativas e dinâmicas, de maneira que os conteúdos se tornem interessantes aos alunos, melhorando seu processo de aprendizagem e fazendo com que as metas nas avaliações externas sejam alcançadas. Isso também será um fator de motivação do professor que se sentirá seguro em sua atuação. A arte a seguir apresenta essa dinâmica:



Em suma, a atuação da Equipe Municipal do PIP junto às escolas, com visitas constantes às salas de aula, garante apoio e suporte aos professores alfabetizadores em sua prática cotidiana, permitindo identificar as dificuldades de cada aluno para, então, propor ações de intervenção pedagógica mais adequadas.

Figura 3: Fluxo do PIP no Dia a Dia das Escolas

Fonte: SEE-MG (MINAS GERAIS, 2013).

O PIP não conta com legislação específica para sua implementação. As legislações educacionais que norteiam a educação básica no estado é que determinam como se dará a condução dos planos de intervenção.

Dentre tais legislações, está a Resolução 2197, de 26 de outubro de 2012, a qual prevê, em seu artigo 69, inciso VI, que os processos de avaliação da aprendizagem devem, sempre que necessário: “[...] VI – prover, obrigatoriamente, intervenções pedagógicas, ao longo do ano letivo, para garantir a aprendizagem no tempo certo” (MINAS GERAIS, 2012, p. 12).

Outras resoluções apontam, em linhas gerais, a obrigatoriedade do processo de ensino aprendizagem em promover o desenvolvimento pleno dos alunos para que eles possam dar sequência à sua trajetória escolar, adquirindo as habilidades e competências necessárias para cada ano de escolaridade.

A Resolução 1086, de 16 de abril de 2008, que dispunha sobre a organização e o funcionamento do ensino fundamental nas escolas estaduais de Minas Gerais, previa, em seus artigos 2º e 3º, uma nova proposta de organização para o ensino

fundamental na rede estadual de ensino mineira. O sistema seria organizado em ciclos, sendo que, em cada um deles, haveria metas de aprendizagem para os alunos. O PIP é a principal estratégia para que tais metas sejam alcançadas através das intervenções realizadas nas escolas pela equipe pedagógica da SRE de Caxambu:

Art.2º. O ensino fundamental, com duração de nove anos, estrutura em cinco anos iniciais, organizados em ciclos e quatro anos finais organizados em anos de escolaridade.

Art 3º. Os anos iniciais do ensino fundamental são organizados em dois ciclos:

Ciclo de Alfabetização, com duração de três anos de escolaridade.

Ciclo Complementar, com duração de dois anos de escolaridade. (MINAS GERAIS, 2008, p. 1)

A Resolução previa, com isso, que, ao final do Ciclo Complementar, os alunos deveriam ser capazes de ler, compreender e escrever de forma correta, respeitando as convenções gramaticais, e ter coerência em suas ideias, além de fazer o uso correto dos cálculos matemáticos através da utilização dos fatos fundamentais.

A Resolução 2197, de 26 de outubro de 2012, determina, em seus artigos 24 e 25, o desenvolvimento dos alunos para vida cidadã e continuidade de seus estudos.

Art. 24 A Educação Básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Art. 25 A transição entre as etapas da Educação Básica – Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio – deve assegurar formas de articulação das dimensões orgânica e sequencial que garantam aos alunos um percurso contínuo de aprendizagem, com qualidade. (MINAS GERAIS, 2012, p. 6)

Um dos objetivos propostos pela Resolução 2197/2012, é a melhoria na formação dos alunos e a possibilidade deles darem sequência a seus estudos em todas as etapas da educação básica. Há uma melhora no desempenho dos alunos confirmada pelos resultados das avaliações sistêmicas, contudo ainda há muito que

fazer para que esse desempenho atinja a todos os alunos de todos os níveis de ensino.

Tal melhoria busca, além de promover sua inserção social, garantir subsídios para que eles deem continuidade em seus estudos com propostas que assegurem a qualidade do ensino oferecido. Um dos desafios a ser superado para que a proposta se concretize está relacionado ao ensino médio, que apresenta resultados ainda abaixo dos demais níveis de ensino e é o nível de conclusão da educação básica.

Ainda de acordo com a resolução, os resultados das avaliações sistêmicas serão fundamentais para a elaboração dos planos criados pelas escolas. Os dados se apresentam como ferramentas fundamentais para a geração de planos de ação, e a apropriação desses dados pelas equipes escolares é indispensável para que os planos sejam construídos e implementados de maneira que atenda às necessidades apontadas e mesmo para que haja a manutenção de resultados positivos que por ventura sejam apresentados pelas escolas.

Sendo assim, pode-se perceber a importância dessa apropriação como instrumento de criação e implementação de novas práticas escolares, e não só como um simples dado informativo sem relevância:

Art. 71 A análise dos resultados da avaliação interna da aprendizagem realizada pela Escola e os resultados do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública - SIMAVE-, constituído pelo Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica - PROEB -, pelo Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA - e pelo Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar - PAEE - devem ser considerados para elaboração, anualmente, pela Escola, do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP).
(MINAS GERAIS, 2012, p. 22)

Os planos são criados sempre a partir da divulgação dos resultados das avaliações pelos órgãos oficiais. Como dito anteriormente, a apropriação dos resultados é imprescindível para a criação dos planos de ação, e as equipes centrais fazem uma análise inicial dos dados para identificar o desempenho das unidades escolares e traçar metas e estratégias de atendimento para cada uma delas. A partir daí, há a vinculação das equipes escolares para que sejam criadas as formas de atuação que serão utilizadas.

Além da importância em se elaborarem novos planos de ação que atendam às necessidades dos alunos, o PIP passa a estar intimamente ligado ao SIMAVE pelo fato de os resultados das avaliações subsidiarem o pagamento de benefícios extras aos servidores, por meio de prêmios financeiros definidos no Acordo de Resultados e Pactuação de Metas.

Sendo as avaliações aplicadas anualmente, o que a Secretaria objetiva é que, através da análise dos dados divulgados, ações de intervenção pedagógica sejam capazes de alavancar os índices de aprendizagem e cumprir as metas pactuadas entre gestores e Secretaria de Educação, garantindo, assim, o sucesso da trajetória escolar dos alunos e o pagamento de prêmios por produtividade previsto na organização administrativa do estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2008).

1.2 GESTÃO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SRE/CAXAMBU

Esta seção apresenta a organização e o funcionamento da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu, as divisões responsáveis pelo acompanhamento das avaliações do SIMAVE e como essas equipes se organizam para proceder ao acompanhamento e monitoramento das avaliações junto às escolas e suas equipes responsáveis. Além disso, traz informações sobre o processo de divulgação dos resultados na SRE, como as equipes se apropriam desses resultados e como são traçadas novas estratégias e planos de intervenção que deem suporte às ações das escolas jurisdicionadas à SRE de Caxambu.

São apresentados, também, resultados da SRE nas avaliações do SIMAVE e comparativos desses resultados com outras superintendências regionais de ensino.

Ao final, são elencadas as equipes envolvidas na aplicação das avaliações, como essas equipes se comunicam com as escolas e o que se espera com as intervenções idealizadas e implantadas. Tais informações serão levantadas a partir de análise documental e entrevistas com os gestores da SRE.

1.2.1 Descrição da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu

A Superintendência Regional de Ensino de Caxambu foi criada em 16 de dezembro de 1990 pela Lei 10.424 e foi implantada em 02 de março de 1991 pela Resolução 6828/92.

A SRE de Caxambu está organizada de acordo com o organograma abaixo:

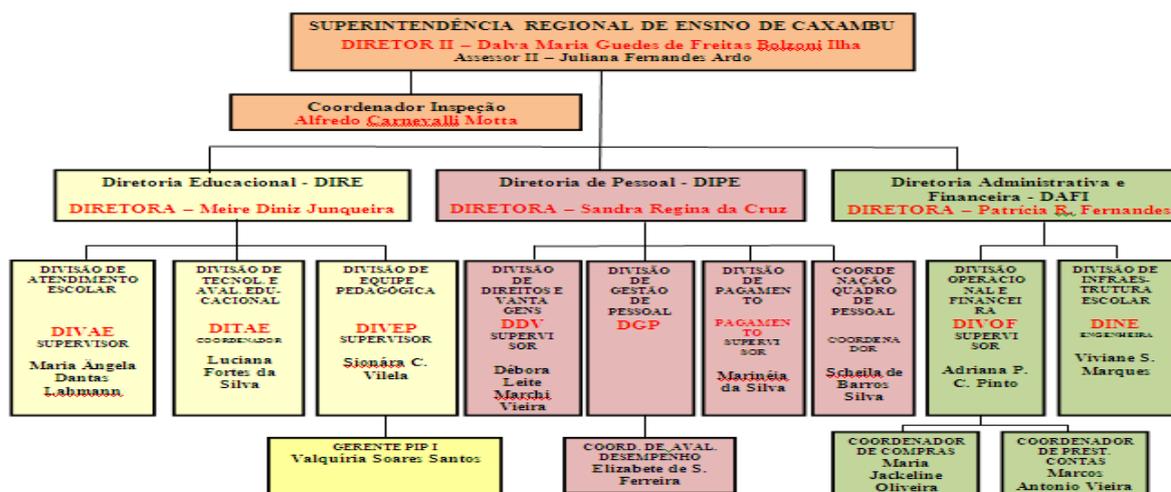


Figura 4: Organograma SRE/Caxambu

Fonte: SRE de Caxambu

A Diretoria Educacional (DIRE), que abarca as Divisões de Atendimento Escolar (DIVAE), a Divisão de Tecnologias e Avaliação Educacional (DITAE) e a Divisão de Equipe Pedagógica (DIVEP), é a responsável pelo acompanhamento, regulação, monitoria e suportes técnicos quanto à organização e funcionamento das unidades escolares, programas pedagógicos e de capacitação nas escolas da jurisdição da SRE de Caxambu.

As funções e ações desempenhadas pelos setores estão elencadas no quadro a seguir.

Quadro 1: Divisão de Equipe Pedagógica

AÇÕES E SERVIÇOS	DESCRIÇÃO
Dia D - Toda escola deve fazer a diferença e Toda Comunidade Participando	Analisar junto com a escola os resultados das avaliações educacionais: PROALFA e PROEB.
PIP ATC/PIP CBC Programa de Intervenção Pedagógica Alfabetização no Tempo Certo e Conteúdo Básico Comum	Prestar assessoria pedagógica às escolas estaduais de Ensino Fundamental; realizar capacitação e formação continuada aos professores, acompanhar o ensino e a aprendizagem nas escolas.
PROETI Programa de Educação em Tempo Integral	Monitoria e acompanhamento pedagógico das escolas que oferecem educação em tempo integral.
REINVENTANDO O ENSINO MÉDIO	Assessoria às escolas de ensino médio, monitoria das ações do projeto reinventando o ensino médio.

Fonte: SRE de Caxambu.

A divisão de equipe pedagógica é responsável pelo acompanhamento sistemático das ações e programas implantados nas escolas. Essa equipe é o principal elo entre a escola e as Superintendências Regionais de Ensino pelo fato de realizarem visitas técnicas constantes às unidades escolares e serem as responsáveis pela implantação dos programas lançados pelo Governo do Estado via Secretaria de Estado de Educação, que tem o objetivo de melhorar a qualidade de ensino oferecido nas escolas da rede estadual de educação e, conseqüentemente, melhorar os resultados nas avaliações sistêmicas apresentadas pelo estado.

Os principais programas que atualmente são considerados prioritários na educação do estado de Minas Gerais são o PIP (Programa de Intervenção Pedagógica) e o REM (Reinventando o Ensino Médio), que se tornou política pública do estado de Minas Gerais a partir do ano de 2014, regulamentado pela Resolução 2486 de 20 de dezembro de 2013. Outros programas como os apresentados no quadro anterior também são acompanhados constantemente e fazem parte da estratégia de monitoramento proposta pela SEE/MG. Os dois programas

mencionados são os que hoje despendem os maiores esforços das equipes pedagógicas

Como já citado, o PIP é considerado pelo Governo do Estado de Minas Gerais e pela Secretaria de Estado de Educação um programa que transformou, de maneira positiva, as metodologias, as práticas e o desenvolvimento de professores e gestores, refletindo essa transformação no desenvolvimento e desempenho dos alunos em sala de aula e nos resultados das avaliações sistêmicas (MINAS GERAIS, 2014).

O Plano de Ação apresentado pela Divisão Pedagógica para o ano de 2013 estrutura suas ações em quatro eixos: Planejamento do trabalho da equipe DIRE, Condução do trabalho da equipe SRE/DIRE, Desenvolvimento profissional da equipe SRE/DIRE e Orientação e acompanhamento da gestão das escolas. O plano é elaborado pela equipe da diretoria pedagógica e entregue à Diretora II da SRE de Caxambu, como é feito com os planos de ação dos outros setores da SRE. O documento fica arquivado e disponível para consulta na DIRE, porém não é socializado através de publicações por meios eletrônicos ou outras formas de divulgação.

Em cada um desses eixos, são organizadas ações de intervenção e atuação dos membros da equipe, como, por exemplo, para atuarem nas escolas de acordo com o perfil profissional de cada um desses membros, as características e disciplinas ministradas.

Para cada disciplina, é direcionado um analista com formação na área para atuar junto aos professores e especialistas das escolas. Nas turmas de anos iniciais onde atuam professores regentes, especialistas em conteúdos pedagógicos realizam esse acompanhamento.

São utilizados os boletins do PROALFA e PROEB para que as equipes se apropriem da realidade e do desempenho dos alunos das escolas onde vão atuar e possam estruturar plano de ação que atendam às necessidades e carências identificadas.

O planejamento das ações é feito em conjunto, sempre tendo os resultados das avaliações como instrumentos norteadores na construção dos programas de atuação para que, se necessário, sejam priorizadas as escolas que apresentem um desempenho abaixo do esperado. Todos os membros da equipe ajudam a definir o cronograma de visitas, capacitação, materiais pedagógicos e outros instrumentos

necessários a fim de se colocar em prática as propostas determinadas. A gestão democrática é prevista nas ações da equipe pedagógica e conta com acompanhamento efetivo da diretora pedagógica e supervisora da divisão para que todo o planejamento tenha sucesso.

As visitas técnicas são acompanhadas pelos gestores da SRE, o que se justifica para que a atuação das duplas de analistas sejam avaliadas e possam, se necessário, ter um apoio mais amplo da equipe da SRE e das próprias escolas. Todas as atividades devem ser registradas e arquivadas para que subsidiem consultas quanto ao trabalho realizado e garantam uma forma de acompanhamento sistemático das atividades realizadas e seus resultados.

A equipe da Divisão Pedagógica ainda prevê que se estimule a prática de ações conjuntas entre a equipe de inspeção, oportunizando a troca de experiências entre os membros das equipes. Ainda se espera, com essa proposta, a criação de um espaço de estudo, a realização de capacitações e cursos de formação continuada com profissionais da SRE e de outras áreas, o estímulo à integração com outros setores da SRE para o estreitamento dos laços profissionais e para que seja dada ciência ao trabalho de todos.

Outras ações importantes previstas no Plano apresentado pela DIRE é a participação nos encontros promovidos pela SEE/MG e a realização do repasse desses encontros à equipe da SRE e para as escolas, respeitando-se os prazos estipulados. O monitoramento das tarefas atribuídas à equipe é fundamental para garantir o cumprimento dos prazos e conscientizar seus membros da importância de cumprirem todas as tarefas plenamente.

Por fim, a equipe da DIRE deverá conhecer as escolas da SRE e suas dificuldades, principalmente, com relação ao desempenho dos alunos, identificadas pelos resultados das avaliações do SIMAVE. Todas as ações de intervenção são baseadas nos resultados educacionais e nos dados apresentados pelas escolas, tendo em vista a importância de se alcançarem as metas pactuadas com órgãos centrais e os índices esperados pelo Governo Federal com relação ao Ideb.

Os resultados são arquivados em pastas no setor, onde constam os resultados e metas de cada escola, facilitando o acesso da equipe e favorecendo uma compreensão dos resultados alcançados. A equipe ainda deverá promover encontros com diretores, oportunidade em que serão discutidos assuntos referentes

à gestão democrática, e incentivar o intercâmbio entre as escolas para que observem práticas exitosas de administração escolar.

A partir de experiência profissional na SRE de Caxambu, pode perceber que, apesar de o Plano de Ação ser elaborado prevendo o acompanhamento sistemático das ações da escola, as informações sobre o acompanhamento dos resultados das avaliações externas e, principalmente, como a equipe se articula para motivar os gestores e membros das equipes escolares quanto à importância de se atingirem as metas do SIMAVE para elevar a qualidade do ensino oferecido e, ainda, garantir o pagamento de benefícios extras aos servidores ainda são incipientes.

Percebe-se que não há um aprofundamento no estudo dos problemas identificados e que falta uma sequência mais elaborada de ações que visem ao atendimento das demandas apresentadas. Percebe-se que, para cada visita, há um novo direcionamento, sem, com isso, ter sido resolvido o problema anterior, o que vem a fracionar as formas de atendimento e diminuir seu poder de decisão e resolução de problemas, além de ocasionar perda do foco na realização das ações.

A divisão de Tecnologias e Avaliação Educacional é apresentada no quadro a seguir, sendo a divisão que responde pelo acompanhamento da aplicação das avaliações sistêmicas no que diz respeito à distribuição e formação dos envolvidos na ação.

Quadro 2: Divisão de Tecnologias e Avaliação Educacional

ATRIBUIÇÕES	DESCRIÇÃO
NTE Pedagógico	Cursos e capacitações para Diretores, Especialistas, Professores e Pessoal Administrativo.
SIMAVE	Capacitação, Logística e Aplicação das Avaliações do PROALFA (Programa de Avaliação da Alfabetização) e PROEB (Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica).
PAAE	Acompanhamento da aplicação das avaliações do PAAE online (Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar) Manutenção Laboratórios de Informática.

Fonte: SRE de Caxambu, 2013.

A Divisão de Avaliação e Tecnologias Educacionais é a responsável pela logística e aplicação das avaliações sistêmicas, tendo ainda a incumbência de capacitar os responsáveis nas escolas para os dias de aplicação das provas. Além disso, promove capacitações que auxiliam os profissionais das escolas a atualizarem suas práticas através da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação, o que também ajuda no processo de desenvolvimento dos alunos e melhoria da qualidade do ensino ministrado.

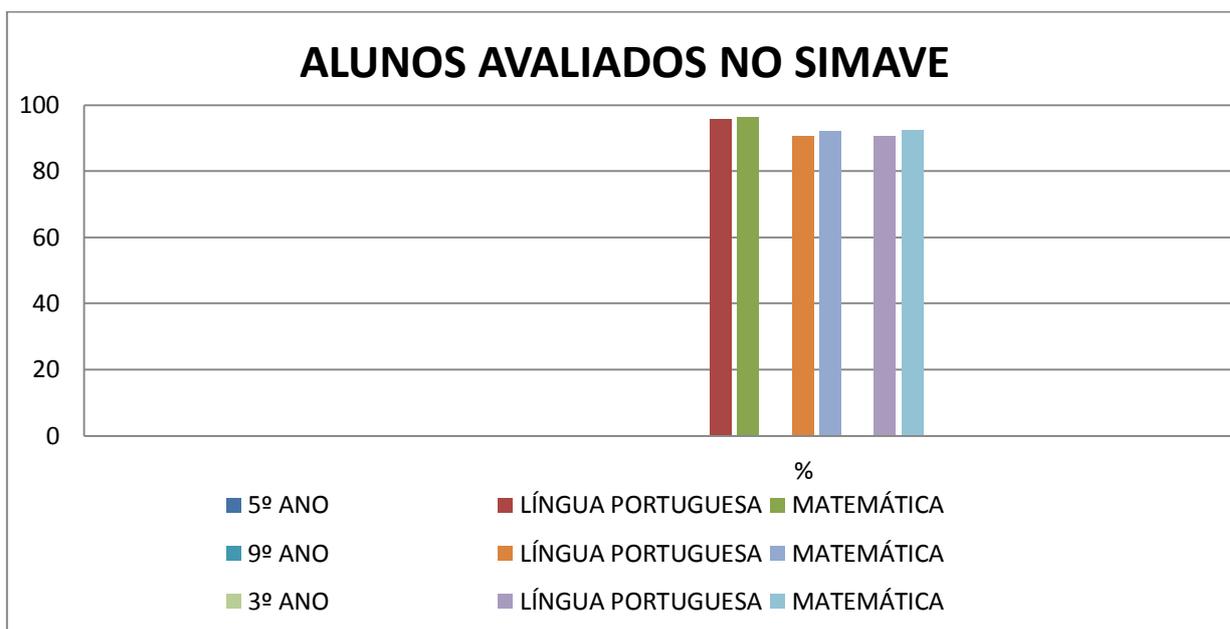
1.2.2 Divulgação de resultados do SIMAVE/PROEB na SRE/Caxambu

A Superintendência Regional de Ensino de Caxambu realiza reuniões com a equipe pedagógica tão logo são divulgados os resultados das avaliações do SIMAVE para socializá-los à equipe e traçar estratégias para disseminar os resultados nas unidades escolares e definir planos de ação. São utilizados materiais disponibilizados pela SEE/MG, como os Boletins Contextuais e informações colhidas no *site* oficial do SIMAVE, que apresenta os resultados da SRE e das escolas jurisdicionadas a ela.

A partir daí, espera-se elaborar um plano de ação para disseminar esses resultados às escolas e elaborar formas para que, a partir da divulgação dos resultados, as escolas se apropriem deles de maneira correta e possam se organizar para melhorar o desempenho de seus alunos. A SRE de Caxambu apresentou um resultado dentro do recomendado pela escala de proficiência proposta pelo SIMAVE, que apresenta em sua escala, ainda, os níveis baixo e intermediário de desempenho na média em todos os anos de escolaridade avaliados.

O número de alunos avaliados também apresentou uma participação bastante significativa, sendo que, no 5º ano, 95,8% dos alunos foram avaliados em Língua Portuguesa e 96,28%, em Matemática. Em relação ao 9º ano, 90,55% dos alunos, ou seja, 1.687, participaram da avaliação de Matemática, enquanto 92,16% dos 1.863, ou 1.717 alunos, realizaram as avaliações de Língua Portuguesa. Já quanto ao 3º ano do ensino médio, 90,78% dos alunos participaram das avaliações de Matemática e 92,56%, das de Língua Portuguesa, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 1: Alunos avaliados no SIMAVE



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do SIMAVE.

A equipe responsável pelo acompanhamento das avaliações externas na SRE de Caxambu é, como já esclarecido, a equipe da Divisão Pedagógica, formada por analistas educacionais que fazem o acompanhamento, junto às escolas, das ações pedagógicas desenvolvidas pelas unidades de ensino. De acordo com a Lei 15.392, de 05 de agosto de 2004, que trata do Plano de Carreira dos profissionais da Educação Básica no estado de Minas Gerais e, em seu anexo II, elenca as atribuições para o cargo, em seu item 6, especifica-se que, entre as atribuições dos analistas no que tange aos assuntos pedagógicos, estão: elaborar planos, programas e projetos pedagógicos; coordenar, acompanhar e avaliar a implementação das propostas educacionais; proporcionar assistência para que se elaborem instrumentos de avaliação do processo educacional; criar avaliações, programas e material instrucional para o ensino fundamental e médio e realizar estudos para subsídio à implementação de políticas, diretrizes e normas educacionais (MINAS GERAIS, 2004).

Há, ainda, outro documento norteador das práticas, atribuições e responsabilidades dos analistas, que é o Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais, o qual apresenta as práticas que devem ser seguidas pelos analistas educacionais na área da gestão pedagógica.

O Caderno traz, em cada eixo em que é dividido, indicações sobre a importância de se preparar para o acompanhamento dos resultados das avaliações externas e seus desdobramentos.

O caderno é dividido em três eixos, e cada um deles orienta sobre a importância das avaliações externas e de seus resultados:

- **Conhecimentos, Competências e Habilidades:** propõe que os membros da equipe devem conhecer em detalhes o material pedagógico institucional da SEE e outros materiais também com foco pedagógico relevante para a sua atuação. Prevê, ainda, que a equipe se informe sobre o Acordo de Resultados e metas estabelecido entre SEE, SRE e escolas.
- **Planejamento e Reflexão Coletiva:** dentro desse eixo, o Manual pretende que a equipe proceda à análise dos dados do PROALFA e PROEB. Propõe, também, que os membros saibam interpretar números, gráficos e tabelas para que possam realizar análise quantitativa e qualitativa para a elaboração de ações de intervenção pedagógica nas escolas
- **Liderança e Gestão Pedagógica nas escolas:** este eixo é o que apresenta um maior número de indicações sobre as práticas que deverão ser consideradas quanto às avaliações externas. Seu item 3.5 (Conhecer e analisar, junto com a equipe da escola, os resultados das avaliações externas), por exemplo, determina:
 - Discutir os resultados das avaliações externas, primeiramente na SRE, em conjunto com os colegas Analistas.
 - Discutir estes resultados em reuniões com o Diretor e a equipe da escola, de forma clara, buscando conscientizar e gerar ações para melhoria do processo pedagógico.
 - Promover e participar das discussões sobre os resultados da aprendizagem dos alunos, objetivando ajudar e estimular a implementação do PIP na escola.
 - Tomar iniciativa em busca da melhoria dos resultados pedagógicos da escola, orientando e acompanhando a implementação das ações de intervenção pedagógica, junto ao Especialista e Diretor.
 - Priorizar, para as visitas de orientação e acompanhamento, as escolas com baixo rendimento nas avaliações externas.(MINAS GERAIS, 2010, p. 17)

Em seu item 3.10 (Avaliar o desempenho da escola), também fica latente a preocupação em se promover um acompanhamento sistemático das ações voltadas às avaliações externas pela equipe da SRE.

- Realizar a avaliação com toda a equipe da escola, analisando o desempenho dos servidores, com foco nos resultados e cumprimento das metas.
- Estabelecer um paralelo entre os resultados das avaliações de desempenho dos servidores e o resultado das avaliações externas de cada escola.
- Detectar os entraves e buscar soluções para os mesmos, conjuntamente.
- Fazer uma avaliação criteriosa dos trabalhos pedagógicos da escola, orientando e acompanhando as ações para correção dos rumos.
- Divulgar, sempre que possível, o trabalho de todos os profissionais, valorizando-os como coparticipantes do processo de ensino e aprendizagem. (MINAS GERAIS, 2010, p. 20)

Confirma-se que esse instrumento prevê, em todos os eixos, o acompanhamento dos resultados das avaliações e a elaboração de programas e estratégias que visem ao alcance das metas estabelecidas.

Apesar de poderem contar com estes documentos como suporte para suas ações, de acordo com informações repassadas pela Diretora da DIRE através de entrevista realizada na sede da SRE de Caxambu em 14/03/2014, ela faz a seguinte afirmação:

Não há um documento elaborado pela equipe pedagógica que dê suporte ao acompanhamento das avaliações. As ações são determinadas de acordo com o que é determinado nas ações do PIP, e as próprias analistas que realizam as visitas às escolas são as responsáveis por divulgar e acompanhar os resultados das escolas pelas quais são responsáveis.
(DIRETORA PEDAGÓGICA, entrevista concedida em 14/03/2014)

Sendo assim, de acordo com o relato da diretora pedagógica da SRE através da entrevista realizada, os analistas pedagógicos e membros da equipe do PIP são responsáveis pelo acompanhamento pedagógico das ações da escola relacionado às avaliações e, ainda, devem realizar durante as visitas técnicas o repasse das informações atinentes a esse assunto, particularmente as avaliações do SIMAVE. A

diretora não aponta um planejamento, uma ação organizada para que os analistas da SRE se preparem para orientar e promover um acompanhamento eficaz às escolas atendidas.

1.2.3 Uso de resultados do SIMAVE/PROEB pela SRE/Caxambu

O Acordo de resultados elaborado pelo estado de Minas Gerais tem seus resultados apurados a partir do cumprimento das metas de todas as secretarias de estado, seja saúde, planejamento, educação, entre outras.

Até o ano de 2013, a Secretaria de Estado de Educação era responsável por 40% do total do índice alcançado pelo estado em todas estas secretarias. A partir de 2014, esse índice subiu para 60%. Tais informações foram disponibilizadas no encontro gerencial realizado em 14/08/2013 na cidade administrativa em Belo Horizonte, organizado pela Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação, sendo a SEE/MG a principal fonte de apuração dos resultados que irá refletir no cumprimento das metas e, conseqüentemente, no percentual alcançado para o pagamento do Prêmio por produtividade.

Para a secretaria, a relevância da pactuação de metas está no incentivo para os profissionais que alcançam seus resultados, o que demonstra o comprometimento desses com o desempenho de sua função e para a organização e funcionamento da máquina estatal. A pactuação se deu a partir do choque de gestão, que previa, desde o início, a garantia de uma educação arrojada e de qualidade. Tal proposta possibilitou o acesso a recursos junto ao BNDES, Banco Mundial e outras agências de financiamento.

A Diretora II da SRE afirma que a principal garantia dada pelo Governo do Estado de Minas Gerais para justificar os investimentos era a melhoria da educação e seus resultados:

A pactuação aconteceu, quando houve o choque de gestão, o Governo de Minas deu como garantia a educação, a melhoria da educação. No choque de gestão, existiu o choque financeiro, mas com foco na melhoria da educação. Com a proposta de uma educação arrojada e mostrando os resultados, ele [Governo] conseguiu financiamentos, melhoria, credibilidade junto ao Governo Federal, Banco Mundial, BNDES e instituições não governamentais.

Acreditaram, mas acreditaram através de resultados, e estes resultados só aconteceram porque se estabeleceu metas e uma premiação pela participação.

Nós [servidores] vamos fazer, é obrigação nossa fazer, mas eu [Estado] reconheço isso e vou te valorizar, você se dedicou, trabalhou, então eu vou te premiar por isso. (DIRETORA II, entrevista concedida em 14/03/2014)

Percebe-se com essa afirmação que, apesar de a Pactuação de Resultados movimentar todas as secretarias de governo, a principal fonte de análise de alcance dos resultados é a educação. Daí o acompanhamento sistemático de suas ações para que tenham sucesso e garantam a continuidade dos investimentos previstos.

A partir de entrevista realizada em 14/03/2014 com a Diretora II da SRE de Caxambu, percebeu-se que as metas impostas para as SRE's são arrojadas, altas, se levados em consideração a realidade das escolas e dos alunos e os níveis de ensino que se espera alcançar. Em um primeiro momento, tem-se a impressão de que seja quase impossível alcançá-los, porém, ainda de acordo com a diretora, mesmo que não se alcancem tais metas, o importante é conseguir um crescimento real desses índices. Segundo a Diretora II da SRE, as metas são calculadas a partir dos resultados alcançados por cada escola no ano anterior, e prevê-se um crescimento entre 2% a 5% de um ano para o outro.

Muitas vezes a gente assusta [com as metas], mas a gente percebe que dedica, trabalha, investe, acredita e muitas vezes ela acontece, não com o sucesso. Não existe o alcance das metas, mas o crescimento em direção a elas muitas vezes a gente não alcança, mas cresce em direção a elas. (DIRETORA II, entrevista concedida em 14/03/2014)

Apesar da importância de se conhecer como é feito o cálculo das metas, a Diretora II afirma que, por ser um cálculo extremamente técnico, este não é pormenorizado para os gestores regionais e suas equipes, ficando a apresentação das metas restritas aos números apresentados pelas equipes técnicas da SEE/MG, responsáveis por elaborá-los.

Ainda de acordo com a Diretora II, quanto maior for a evolução dos resultados das escolas e da SRE, maiores são os índices propostos para evolução no ano seguinte:

Quanto mais crescemos (escolas e SRE) de um ano para o outro, maiores são as metas de crescimento impostas. Claro que pretendemos manter uma evolução constante, mas nem sempre conseguimos alcançar um patamar de evolução igual de um ano para o outro. Aí “o susto”, como dito antes, quando as metas se apresentam tão elevadas. (DIRETORA II, entrevista concedida em 14/03/2014)

Na visão da diretora, atrelar o desempenho a benefícios financeiros é relevante pelo fato de valorizar o profissional e reconhecer seu trabalho, já que este, quando de sua inserção no serviço público, sabe exatamente o que vai receber em termos salariais, e esse tipo de proposta faz com que mude suas práticas, vislumbrando a possibilidade de um incentivo financeiro e reconhecimento de seu trabalho. Portanto, quando perguntada sobre o reconhecimento da atuação profissional atrelado aos benefícios financeiros, a diretora se posicionou a favor desta prática:

Eu acho que sim, porque é uma maneira de reconhecer o trabalho. Servidor da educação sabe exatamente quanto vai ganhar quando fez o concurso público. Hoje, a maior queixa do servidor da educação é o reconhecimento do seu trabalho. Então, se ele trabalha, se ele corre atrás, se ele abraçou esta política de educação nova, trabalha, produz e recebe, seja um valor financeiro como prêmio, é uma maneira de reconhecimento. (DIRETORA II, entrevista concedida em 14/03/2014)

Percebe-se pela afirmação da diretora que não se trata de uma complementação salarial, mas sim de um incentivo, uma forma de valorizar o esforço daqueles que cumprem sua função corretamente.

1.2.3.1 A participação da equipe do PIP para o alcance das metas e os encontros gerenciais

A SRE, a partir da pactuação de metas com as instituições escolares, utiliza a equipe do PIP para promover o acompanhamento do desempenho das escolas, dos alunos e a práticas dos professores para garantir o cumprimento das metas

estabelecidas no Acordo de Resultados. Não há, de acordo com a Diretora II, uma ação pontual de acompanhamento, mas um monitoramento constante das estratégias, práticas e instrumentos utilizados pelas equipes escolares, realizado através das visitas técnicas às escolas, pela equipe do PIP.

O que é esse prêmio por produtividade, é intervenção, é a melhoria do aprendizado, essa melhoria do aprendizado acontece com o PIP, com a intervenção que trabalha para as avaliações. Então, quem vai medir esse aprendizado, quem vai dar o resultado se nossa meta foi alcançada é a avaliação do SIMAVE. Então, a todo momento, ela é refletida, é monitorada, o Dia “D” é uma ação imposta pelo Governo, mas a SRE não prevê uma ação pontual de acompanhamento e apuração de resultados, pois o monitoramento é diário, é constante através do PIP. (DIRETORA II, entrevista concedida em 14/03/2014)

A SEE/MG promove dois encontros para a divulgação dos resultados das avaliações: o primeiro para apresentar os resultados do PROALFA e, depois, para a apresentação dos resultados do PROEB. Nesses encontros, são utilizados manuais e cartilhas elaborados pela equipe da SEE/MG, que trazem os resultados das avaliações, as metas a serem alcançadas por cada SRE e sugestões de ações para a melhoria do desempenho e dos resultados das escolas e das SRE's. Durante esses encontros, também são realizadas oficinas e seminários para discutir novos norteamentos para as práticas utilizadas pelas equipes escolares e das SRE's, além de ser promovido um estreitamento nas relações entre estas equipes e as equipes da SEE/MG. As informações são repassadas para os servidores da SRE e para a escola através de reuniões gerenciais e encontros realizados nas escolas. As informações são utilizadas para direcionar reforços para alunos e/ou turmas que apresentem índices de proficiência abaixo do esperado.

As reuniões gerenciais acontecem, normalmente, na sede da SRE de Caxambu. São convocados a participar diretores, vice-diretores e especialistas das escolas, além da equipe pedagógica, equipe de inspeção escolar e diretoria da SRE. Nessas reuniões, além de serem repassadas as informações obtidas no encontro com a equipe da SEE/MG, são tratados assuntos específicos sobre as escolas da jurisdição, relativos ao desempenho de alunos, professores e organização da equipe escolar para a elaboração de planos de ação a fim de que se cumpram as metas

estabelecidas para cada unidade de ensino. Todos os assuntos são apresentados nas pautas dessas reuniões, enviadas previamente aos participantes das reuniões.

De acordo com a Diretora, a divulgação dos resultados se dá através de assembleias gerais com os pais e dos *sites* da SRE de Caxambu e da SEE/MG, que apresenta os resultados de todas as SRE's:

Os resultados são divulgados em Assembleia Geral com os pais. A gente [equipe pedagógica] estimula as escolas a fazer [análise dos resultados] com os pais. O resultado em si está no site da SRE tem o site da Secretaria mas a gente separa o bloco de resultados da SRE. O que nós fazemos: tiramos e imprimimos os resultados, pontuamos escola por escola, e este resultado todo, vamos colocar no site da SRE. É uma maneira de divulgar.

(DIRETORA II, entrevista concedida em 14/03/2014)

Na SRE de Caxambu, cada setor toma conhecimento dos resultados das avaliações, transmitidos pelos diretores setoriais. Com isso, a informação é socializada a todos. Não são utilizados os meios de comunicação fora dos oficiais por entraves burocráticos e necessidade de se aplicar recursos, não disponíveis, para a publicação. Toda divulgação referente a informações educacionais deve ser autorizada pela Assessoria de Comunicação Social da SEE/MG, que é responsável por garantir recursos para custear as propagandas pelos meios de comunicação, como rádios e jornais, por exemplo. Contudo esses recursos nem sempre estão disponíveis, ou as informações não têm autorização para ser divulgadas.

De acordo com a diretora, existem metas internas para o alcance das metas, estabelecidas pelo Governo. A partir dessas metas, são montadas estratégias de atendimento junto às escolas:

Além das metas do Governo, nós temos as nossas. A questão das metas ficou tão entranhada na gente que, além da pactuação dos resultados, nós temos uma meta interna, um acordo interno. Pegamos os resultados das escolas e vimos quantas escolas cresceram menos, e, a partir deles, nós montamos estratégias, de acompanhamento, de investimento, de capacitação. O que houve, o que aconteceu, chamamos o diretor, conversamos com ele, mostramos o resultado. Chamo aqui, individualmente, fazemos ata e questionamos o que está acontecendo, junto ao diretor e especialista. (DIRETORA II entrevista concedida em 14/03/2014)

A SEE/MG envia uma planilha com as metas a serem atingidas nas avaliações do PROALFA e PROEB nos anos iniciais, 5º e 9º ano dos anos finais e 3º ano do Ensino Médio. As metas determinam os percentuais de alunos que deverão atingir o nível recomendável de aproveitamento e o índice de proficiência desses alunos. Cada município e escola da jurisdição também têm suas metas estipuladas nessa planilha, que é socializada às SRE's nos encontros gerenciais promovidos pela SEE/MG. Outra meta importante apresentada na planilha é com relação à distorção idade/série que a SRE e as escolas deverão cumprir, assim como as demais metas estabelecidas para o aproveitamento dos alunos.

A SRE e as escolas se preocupam em mostrar os resultados aos pais e responsáveis para que estes percebam que esforços estão sendo realizados a fim de melhorar a organização e funcionamento daquela unidade escolar a qualidade do ensino oferecido.

A diretora pedagógica da SRE reafirmou que o Acordo de Resultados e o pagamento do prêmio de produtividade refletem na melhoria dos resultados das escolas e aprendizagem dos alunos:

É bom o reconhecimento, é um afago. [...] A gente tem que ser responsável pelo desenvolvimento do aluno. É uma pena que tem que ter alguém que fale assim: 'você tem que fazer, você precisa fazer', mas não deveria, deveria fazer parte da gente. Nós entramos nessa sabendo que ia ser assim, mas que é um afago, não resta dúvida que é. [...] Reflete [na melhoria da aprendizagem]. Refletiu sim, porque o Prêmio por Produtividade veio em um momento de início de intervenção e é importante isto. É um momento em que as pessoas estavam desanimadas e aconteceu.

(DIRETORA PEDAGÓGICA, entrevista concedida em 14/03/2014)

As estratégias utilizadas pela SRE para o acompanhamento dos resultados das escolas buscam uma integração entre as equipes de analistas da SRE e os gestores, através de visitas técnicas às escolas. Estes fazem a análise dos resultados das avaliações, verificando as carências e deficiências de cada nível de ensino e anos de escolaridade. A partir daí, são pensadas formas de intervenção para saná-las, e os gestores têm papel fundamental para articular a sua equipe escolar visando ao cumprimento das diretrizes da SEE/MG e SRE de Caxambu. As equipes são divididas em duas frentes: uma para atender as turmas da educação básica e outra para atender as escolas e turmas de ensino médio.

Para a diretora, a equipe pedagógica que promove o acompanhamento dos resultados escolares tem uma importância fundamental para o desempenho da escola e seu funcionamento. Além disso, ela considera fundamental a equipe da SRE afinar o contato com os pais dos alunos:

O estado, quando criou o Dia “D”, colocou as placas [com os resultados das avaliações das escolas], melhorou. Mas os pais não sabem como consultar. Então, nós devemos nos aproximar dos pais. Explicar os resultados apresentados nas placas, fazer com eles se interessem e percebam o que a escola está oferecendo aos seus filhos. (DIRETORA PEDAGÓGICA entrevista concedida em 14/03/2014)

Para que o acompanhamento se efetive e os resultados esperados sejam alcançados, é elaborada uma agenda de atendimento, na qual são previstas reuniões, encontros, visitas às escolas e oficinas. Trata-se de um planejamento interno da DIRE, feito para ser utilizado durante o ano letivo pela equipe pedagógica. O documento é elaborado pela diretora da DIRE e pela equipe de analistas educacionais, responsáveis pelo atendimento às unidades escolares jurisdicionadas à SRE de Caxambu. Nele, são previstas reuniões, encontros, cursos de capacitação e as visitas técnicas realizadas nas escolas para promover o acompanhamento do processo de aprendizagem, acompanhamento das avaliações externas e as intervenções que se fizerem necessárias.

1.2.3.2 Documentos norteadores dos Encontros Gerenciais

Os encontros gerenciais têm ainda o objetivo de discutir questões técnico-pedagógicas relativas à organização e ao funcionamento das escolas, capacitar gestores e professores, realizar avaliação sobre as ações realizadas pelas equipes da SRE e das escolas durante o ano letivo.

Nos cursos de capacitação e formação continuada realizados para professores e especialistas, são socializados manuais organizados pela SEE/MG que auxiliam no desenvolvimento das ações e dão suporte às práticas idealizadas pelas escolas. Entre esses documentos, está o Manual do Diretor Escolar do PROALFA/PROEB, que traz orientações sobre as datas de aplicação das

avaliações, as orientações sobre a aplicação das avaliações desde o recebimento das provas até a organização da escola para o dia da aplicação das avaliações. O manual ainda conta com instruções a serem seguidas pelos professores aplicadores das avaliações do PROALFA e do PROEB para os membros da Comissão de Acompanhamento, deixando claro que todos deverão “[...] seguir, rigorosamente, os procedimentos descritos neste manual para garantir a qualidade e a padronização do processo de avaliação em nosso estado” (MINAS GERAIS, 2013, p. 7).

O Guia de Boas Ideias para Sensibilização e Motivação dos Alunos para Participação nas Avaliações Externas foi elaborado a partir da constatação de que houve avanços consideráveis nos resultados da educação de Minas Gerais desde o ano de 2007. De acordo com o Inep, o Ideb de Minas saltou de 4,7 em 2007 para 6,1 em 2013, sendo que as metas projetadas para os períodos foram de 4,8 e 5,7, respectivamente (BRASIL, 2014).

Além disso, projetos desenvolvidos pela SEE/MG, como o PROETI, REM, entre outros, colaboraram para esta evolução nos resultados. Para que essa melhoria nos resultados se mantenha, o guia objetiva a sensibilização dos alunos sobre a participação nas avaliações e os benefícios que resultados positivos podem trazer para o processo educacional e seu desenvolvimento.

Na perspectiva da realização dessas avaliações, assim como no impacto de seus resultados como diagnóstico da qualidade do ensino da rede pública mineira, elaboramos este **Guia de Boas Ideias**, com o objetivo de sensibilizá-los para a realização das avaliações externas. O guia construído a partir das “boas idéias” das escolas que têm sido desenvolvidas com seus alunos traz, pois, sugestões de atividades para serem trabalhadas com os alunos, pais e responsáveis no período que antecede as datas das avaliações. (MINAS GERAIS, 2013, p. 3)

Percebe-se, portanto, que o guia traz ainda sugestões de atividades, e há uma clara preocupação em que tais atividades envolvam não só os alunos, mas pais, responsáveis e equipe escolar em um trabalho contínuo e articulado para a realização das avaliações e em que esse esforço se apresente em forma de sucesso nos resultados das avaliações.

Os encontros contam ainda com a apresentação do Guia do Dia “D”, projeto já explicitado no item 1.1.2 da Seção 1.1.

Além desses impressos, roteiros de trabalho com foco no PIP e outros informativos importantes para nortear os trabalhos das equipes escolares e da SRE são utilizados nos encontros.

1.2.3.3 A Percepção dos gestores escolares quanto às ações de divulgação e uso das avaliações pela SER Caxambu

Com o objetivo de trazer a percepção dos gestores escolares quanto às ações de divulgação e uso dos resultados pela SRE/Caxambu e, mais especificamente, de investigar se as formas de divulgação dos resultados e informações referentes ao Acordo de Resultados são transmitidas de maneira clara e se são bem compreendidas pelas equipes escolares, foi aplicado um questionário durante o FORPAZ⁷, realizado com os diretores das escolas estaduais jurisdicionadas à SRE de Caxambu, tendo a participação de 34 deles.

Com a aplicação do questionário, foi possível realizar levantamento de dados importantes sobre as ações realizadas nas escolas quanto à divulgação dos resultados e seus desdobramentos.

Alguns gestores sugeriram estratégias para serem utilizadas a fim de potencializar as ações referentes à divulgação e uso dos resultados das avaliações externas, principalmente respeitando-se as realidades de cada unidade escolar e o envolvimento dos professores nas reuniões referentes ao assunto. É o que se pode observar, ilustrativamente, a partir do seguinte trecho da fala do gestor 1:

Divulgação por escola e mais objetividade. (GESTOR 1)

Para este gestor, é importante que haja a divulgação dos resultados em cada escola visando a uma melhor compreensão dos dados e que a ação seja realizada de forma mais objetiva, direcionando os estudos especificamente para os resultados

⁷ FORPAZ: Fórum Regional de Promoção da Paz Escolar e de Articulação em Rede. Encontro organizado pela equipe da SRE de Caxambu, realizado no município de São Lourenço nos dias 24 e 25/04/2014, contou com a participação de gestores escolares da rede pública de ensino, representantes das Polícias civil e militar, do Ministério Público, membros do Conselho Tutelar e da sociedade civil.

de sua unidade escolar. Para o gestor, há a necessidade de se promover um momento de divulgação dos resultados de cada unidade escolar de maneira que fiquem claras as necessidades e déficits identificados, além de pontuar ações específicas para suprir estas demandas. Nesse mesmo sentido, o gestor 2 também aponta para a necessidade de se realizar estudos dos resultados levando-se em conta realidade de cada unidade escolar:

Ir às escolas ou chamar as escolas para a análise, considerando a realidade específica de cada escola. (GESTOR 2)

Mais uma vez, percebe-se, pela afirmação do gestor, a preocupação em analisar os resultados de cada unidade de ensino individualmente, podendo ser esses encontros na SRE ou na própria escola.

Nessa linha de raciocínio de que as realidades individuais devem ser levadas em conta e avaliadas caso a caso, o gestor 3 reafirma a posição dos outros dois gestores respondentes.

A SRE deve realizar um acompanhamento mais efetivo, de acordo com a realidade das escolas. (GESTOR 3)

Constata-se uma preocupação do gestor para que a SRE conduza os momentos de estudos, análise e divulgação dos resultados, respeitando a realidade da escola, promovendo um acompanhamento que seja direcionado às necessidades específicas apresentadas por cada uma das escolas acompanhadas.

Outro fator importante considerado na pesquisa é a necessidade de promover a participação dos professores nos momentos de estudos dos resultados. Percebe-se essa preocupação pela afirmação do gestor 4:

Convidar professores das disciplinas avaliadas para estarem presentes no dia da divulgação. (GESTOR 4)

O gestor toca um ponto fundamental que é a participação de professores, para compartilharem dos momentos de divulgação dos resultados pelo fato de serem

eles diretamente ligados ao processo de aprendizagem e, conseqüentemente, aos resultados apresentados pelos alunos de suas turmas.

Os gestores apontam, a partir de suas afirmações, que há a necessidade de um olhar mais direcionado para a realidade de cada escola a fim de que o trabalho desenvolvido para atender às demandas de cada uma delas seja desenvolvido sem generalizações.

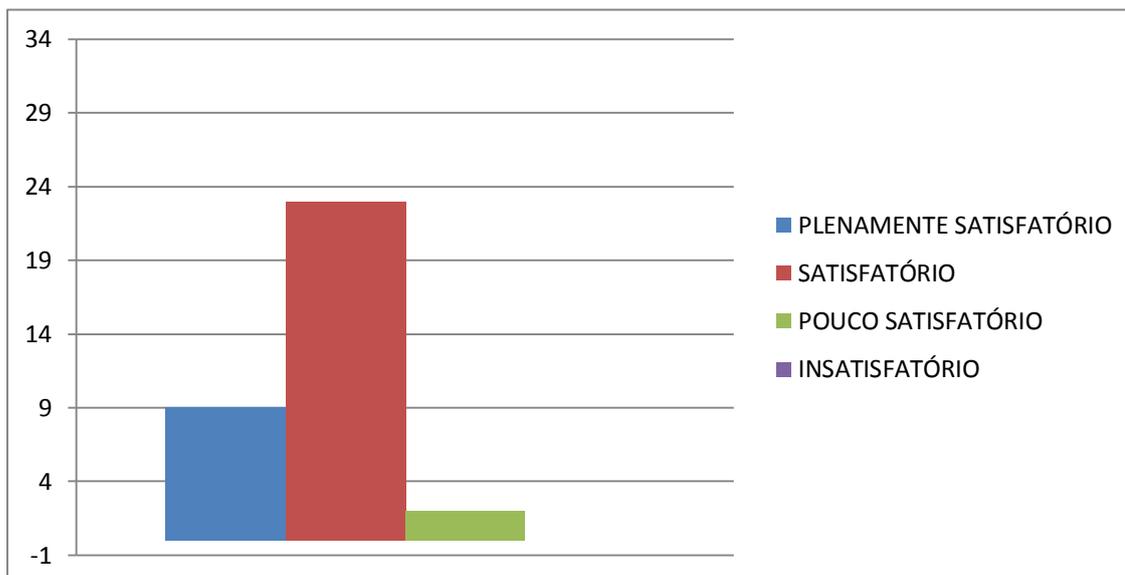
Outro fator considerado na pesquisa foi em relação às estratégias utilizadas pela equipe da SRE para promover o uso dos resultados para professores e demais profissionais da escola. A grande maioria dos gestores, 28 deles, o que corresponde a 82% do total, apontou as reuniões como a forma mais utilizada para realizar a ação. Contudo dois deles afirmaram que não há nenhuma ação nesse sentido para atender aos profissionais de suas unidades de ensino. Outros dois gestores informaram que as oficinas são as estratégias utilizadas para tal finalidade.

Ainda através da aplicação do questionário, foi verificado se o tipo de material e formas de divulgação dos resultados atendem às necessidades das escolas para uma compreensão adequada dos resultados e, também, se as ações da SRE são suficientes para atender a essas demandas.

A questão é relevante pelo fato de o material de divulgação ser fundamental para que as equipes escolares se apropriem de maneira correta dos resultados e possam socializar com os demais envolvidos de maneira clara e objetiva os índices alcançados.

Vejamos o gráfico a seguir, que apresenta os dados levantados a partir deste questionamento.

Gráfico 2: Material utilizado pela SRE de Caxambu para divulgação de Resultados do SIMAVE/PROEB



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados de questionário aplicado a gestores escolares

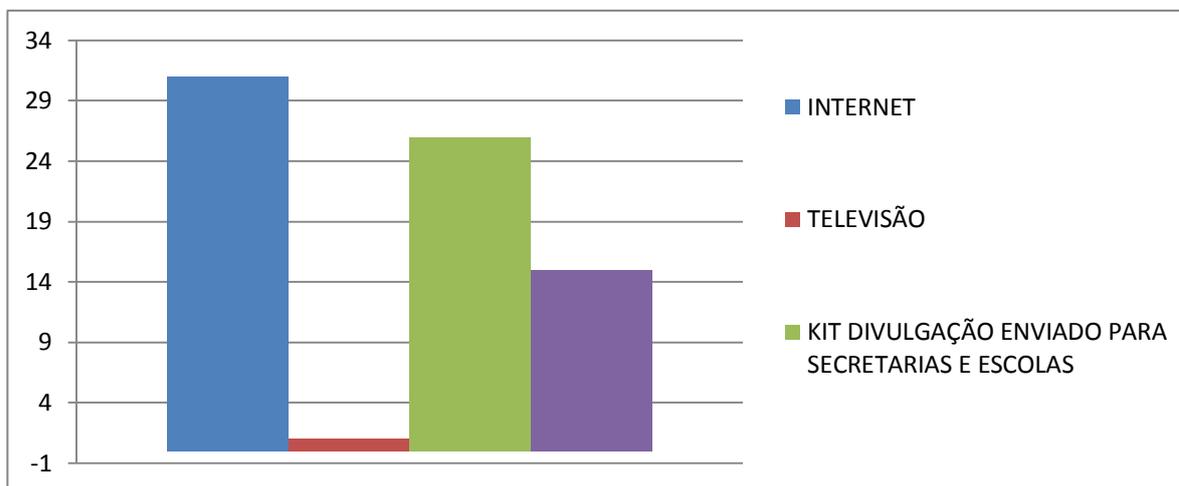
O gráfico mostra que a maioria dos gestores, 23 dos que responderam ao questionário, acham que o material utilizado para divulgação dos resultados das avaliações do SIMAVE/PROEB é satisfatório. Para nove gestores, o material atende plenamente, e apenas dois gestores responderam que o material é pouco satisfatório para a apresentação dos resultados. Pode-se inferir que o material utilizado pela SRE está adequado às necessidades das escolas.

Ainda sobre as ações realizadas pelas equipes da SRE, observou-se que os gestores avaliam como satisfatórias as informações por elas transmitidas para a atuação da equipe gestora no uso dos resultados das avaliações externas. A maioria, 25 gestores, respondeu que as informações são satisfatórias, sete responderam ser plenamente satisfatórias e dois gestores responderam serem as ações pouco satisfatórias para atender às escolas. Não há como identificar se os gestores têm essa percepção por serem novatos ou se realmente não concordam com as formas como se dá a proposta, pois o questionário aplicado manteve a identidade dos respondentes em sigilo.

Foi possível também, através da aplicação do questionário, identificar as principais formas de acesso aos resultados das avaliações e obter informações referentes à sua utilização. O gráfico abaixo apresenta, em seu eixo vertical, o

número de gestores que participaram da pesquisa, e, em seu eixo horizontal, as formas de acesso aos resultados das avaliações externas pelas escolas.

Gráfico 3: Meios de acesso aos resultados das avaliações externas



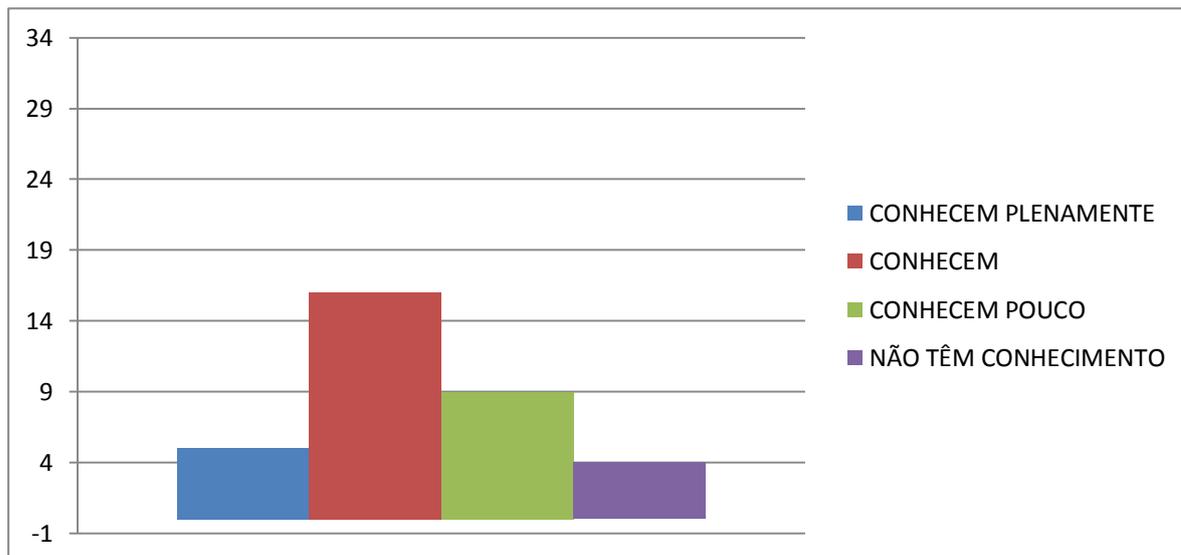
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados de questionário aplicado a gestores escolares.

Dos 34 gestores que responderam ao questionário, 28 deles, ou 82% do total de participantes da pesquisa, responderam que a forma mais utilizada para acessar os resultados das avaliações é a internet.

Contudo outras estratégias, como a consulta a *kits* de divulgação, elaborados pela SEE/MG, são utilizados por 26 escolas, enquanto as reuniões, oficinas e seminários são estratégias utilizadas por apenas 15 das 34 escolas pesquisadas. Outras formas de divulgação, como a televisão e conversas informais entre outros profissionais, são utilizadas numa escala bem menor pelos gestores, sendo que apenas uma escola respondeu que acessa os resultados pela televisão.

Procedeu-se, ainda, a uma pesquisa sobre o nível de conhecimento dos gestores acerca da relação do cumprimento das metas do Pacto de Resultados e o pagamento do Prêmio por Produtividade, cujo resultado é apresentado no gráfico a seguir.

Gráfico 4: Relação entre cumprimento das metas e pagamento por Prêmio por Produtividade



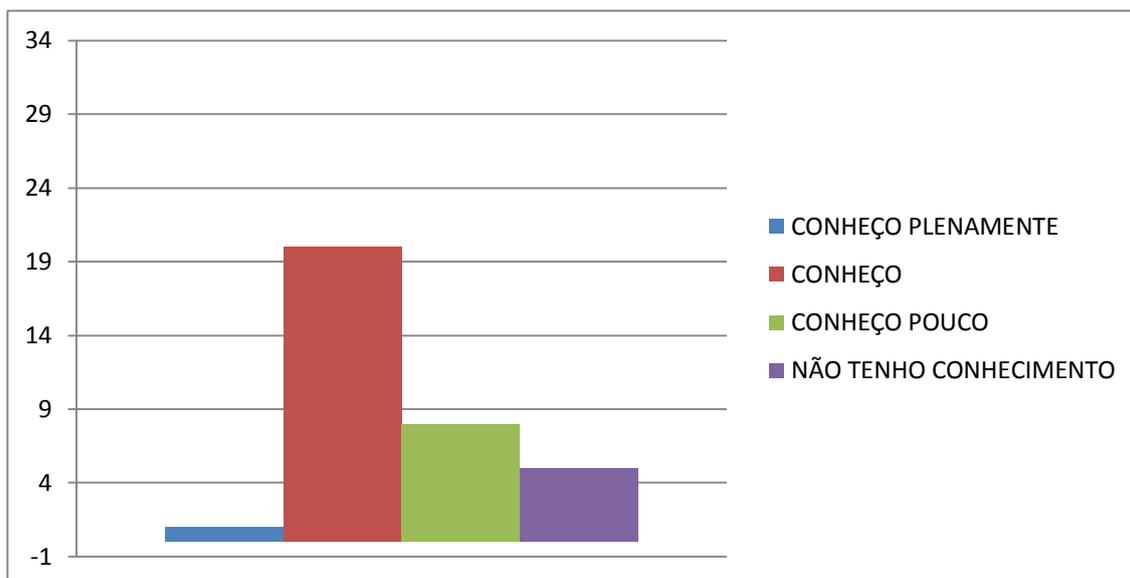
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados de questionário aplicado a gestores escolares.

Questionados sobre a relação entre o cumprimento das metas e o pagamento do prêmio por produtividade, apenas cinco gestores responderam conhecer plenamente tal relação, enquanto 16 deles afirmam ter conhecimento necessário, mas não de maneira absoluta. Os que afirmam ter pouco ou nenhum conhecimento somam 13 gestores, ou 38% do total de participantes da pesquisa, número significativo tendo em vista o universo de profissionais pesquisados.

Este dado é importante, pois como esses gestores poderão se articular sobre algo que desconhecem? Como poderão promover reformas e mudanças em suas práticas e propostas pedagógicas se não compreendem o que se espera deles e o que exatamente eles devem alcançar em termos de resultados? E, ainda, como poderão se engajar com uma proposta que não é clara para eles?

A forma como se realiza o cálculo do Prêmio por Produtividade e o conhecimento que os gestores têm dessa fórmula também foram objetos da pesquisa, já que os gestores serão os responsáveis por transmitir os resultados às equipes escolares e articulá-las para o alcance das metas pactuadas. Essa realidade é ilustrada pelo gráfico a seguir.

Gráfico 5: Conhecimento do cálculo do Prêmio por Produtividade



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados de questionário aplicado a gestores escolares.

Apesar de a maioria dos gestores afirmarem ter conhecimento da fórmula utilizada para apurar o bônus por produtividade, sendo que vinte deles responderam de forma positiva ao questionamento, apenas um gestor afirma ter conhecimento pleno do cálculo. Mais uma vez, 13 dos 34 gestores, 38%, portanto, dizem conhecer pouco ou desconhecer totalmente a forma como é feito o cálculo. Mais uma vez, questiona-se como esses gestores poderão cumprir o que será pactuado se desconhecem como é feito o cálculo para o alcance do bônus. De que forma poderão promover uma articulação se não sabem como apresentar a suas equipes escolares como é feito o cálculo e se os esforços foram suficientes para o cumprimento das metas e a garantia do pagamento do bônus?

Além disso, quando perguntados sobre a utilização dos resultados das avaliações externas para o cálculo do prêmio por produtividade, apesar de 32 gestores responderem que os resultados das avaliações são utilizados para o cálculo do prêmio, um gestor respondeu que não sabia, e outro afirmou que os resultados das avaliações não são considerados para o cálculo do prêmio.

De maneira geral, os gestores consideram que a divulgação dos resultados pela SRE de Caxambu é satisfatória, porém as respostas se mostram contraditórias, pois, apesar dessa afirmação quanto à divulgação, de acordo com os gestores, muitos desconhecem como é feito o cálculo das metas. Essa realidade está explícita

nos resultados dos questionários aplicados, que assinalam, ainda, que as posições não são unânimes quanto às metodologias utilizadas para divulgação, análise e utilização dos resultados. Os gestores, inclusive, ressaltam algumas estratégias que poderiam ser adotadas para melhorar as ações, como se pode observar quando questionados sobre o que poderia ser mudado na atuação da SRE/Caxambu em relação à divulgação e ao uso dos resultados do SIMAVE/PROEB.

Uma das preocupações é quanto à imediata divulgação dos resultados. A fala do gestor 1 ratifica essa necessidade:

Divulgar o mais rápido possível os resultados. (GESTOR 1)

Para o gestor, os resultados devem ser divulgados às escolas imediatamente após a divulgação pelos órgãos oficiais para que as equipes escolares possam se organizar e elaborar planos de intervenção a fim de suprir as carências apresentadas pelos resultados.

Sobre o envolvimento dos professores, nos momentos de divulgação dos resultados é cobrado pelos gestores, a resposta do gestor 2 ressalta esta afirmação:

Envolver os professores (3º, 5º e 9º anos) no momento da divulgação. (GESTOR 2)

Mais uma vez, percebe-se a preocupação de gestores com relação à participação dos professores. Neste caso, professores dos anos de escolaridade avaliados pelo SIMAVE nos momentos de divulgação, por serem eles os principais responsáveis por promover o desenvolvimento escolar dos alunos.

Outra necessidade importante é a realização de reuniões, com o objetivo exclusivo de promover a divulgação e análise dos resultados das escolas. É o que indica a afirmação do gestor 3:

Divulgar em reunião o que já é feito, porém, em uma reunião somente com este objetivo: divulgar e analisar os resultados. (GESTOR 3)

Foi proposto pelo gestor que haja uma reunião com o intuito específico de divulgar e analisar os resultados das avaliações, sem que outros assuntos inerentes à organização e ao funcionamento da escola sejam colocados em pauta neste momento.

Os cursos de formação continuada também foram citados como importantes instrumentos de apoio às equipes escolares, atestado pela afirmativa do gestor 4:

Capacitação dos professores, especialistas e diretores por escola e na escola. (GESTOR 4)

Os cursos de formação continuada, na visão dos gestores, são fundamentais para o sucesso de suas práticas profissionais no que tange à inovação, dinamismo e motivação desses profissionais. Portanto, esse é um ponto a ser levado em conta pelos órgãos centrais e pela SRE.

De acordo com alguns gestores, nas respostas dadas no questionário, não sendo, portanto, uma impressão dos demais membros da equipe escolar, as ações, apesar de satisfatórias, são incipientes. É o que se verifica em algumas afirmativas apresentadas pelos gestores. Quando perguntados sobre quais as ações promovidas pela SRE Caxambu para o alcance das metas estabelecidas pelo Acordo de Resultados, algumas das respostas apresentadas mostram a necessidade de uma reavaliação das formas de atuação das equipes da SRE. Essa posição é sustentada pela fala do gestor 1:

São poucas ações que levam em conta realidades específicas e defasagens relacionadas à região em que a escola se localiza. (GESTOR 1)

Mais uma vez, nos deparamos com a necessidade de se respeitar as realidades vividas pelas escolas, cada uma com as suas peculiaridades e particularidades. No item 1.2.3.3, foram apresentadas respostas em que os gestores sugerem que as realidades de cada escola sejam respeitadas no momento da divulgação dos resultados. E, aqui, também se mostram reflexivos quanto à necessidade dessas realidades serem consideradas para o alcance das metas

pactuadas. O gestor 2 traz à baila novamente a escassez de ações voltadas para a capacitação dos docentes:

Poucas ações relacionadas aos docentes. (GESTOR 2)

Também aqui, percebe-se a preocupação de se envolverem os professores nos momentos de estudos e propostas de ação para a melhoria dos resultados e alcance das metas.

O panorama não se altera muito quando se trata das informações sobre o pagamento do prêmio por produtividade e de como as informações chegam às escolas, conforme demonstrado neste capítulo.

Através do questionário, propõe-se uma análise sobre os conhecimentos dos gestores e docentes acerca da divulgação e informações relevantes do Acordo de Resultados e o pagamento do Prêmio por Produtividade para a elaboração de ferramentas que deem suporte para o alcance das metas pactuadas e a garantia do pagamento da bonificação.

O capítulo 2, a seguir, retoma esses resultados da pesquisa empírica analiticamente. Além disso, correlaciona esse contexto regional de uso de resultados do SIMAVE/PROEB com as discussões teóricas concernentes ao processo de responsabilização educacional em curso.

2 O CONTEXTO DE RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL E OS DESAFIOS DO USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SRE/CAXAMBU

O presente capítulo objetiva analisar o uso administrativo dos resultados das avaliações para o alcance dos resultados e metas estipulados pela SEE/MG e demonstrar como a equipe gestora da SRE de Caxambu se articula para promover uma política de responsabilização entre todos os servidores e participantes do processo educacional na jurisdição da SRE. O capítulo apresenta um breve histórico sobre as políticas de responsabilização (*accountability*) e seus desdobramentos para a elaboração de estratégias educacionais com foco nos resultados e as propostas de melhorias que trazem em seu cerne. O foco são as políticas de responsabilização adotadas no estado de Minas Gerais, bem como seus objetivos declarados e formas de utilização para que se cumpram as propostas firmadas pelo Governo do Estado e suas superintendências.

A seção 1 traz as políticas de responsabilização educacional e a utilização dos resultados das avaliações externas em Minas Gerais, apresentando o contexto histórico das políticas de *accountability* no cenário mundial, sua implantação a nível nacional e a utilização dessas políticas em nível estadual. Além disso, apresenta como a SEE/MG e a SRE de Caxambu se utilizam administrativamente dos resultados das avaliações externas para a proposição de novas formas de administração educacional.

A seção 2 apresenta a incidência das políticas de responsabilização e o uso dos resultados do SIMAVE/PROEB pela equipe da SER. Para tal, serão utilizados aportes teóricos, além das entrevistas realizadas com as Diretoras da SRE e do questionário aplicado aos gestores escolares, que trazem suas impressões e relatos, importantes registros para fundamentar a pesquisa.

Foi realizada entrevista com a Diretora II da SRE de Caxambu por se tratar da dirigente da Regional e ser ela a responsável por montar e estruturar as equipes de cada setor da Superintendência. Entrevistou-se, também, a Diretora Pedagógica, que é quem gerencia as ações pedagógicas elaboradas pela equipe regional e por ser a diretoria que tem a atribuição de disseminar as informações relacionadas às avaliações externas, principal instrumento de aferição do alcance das metas da política do Acordo de Resultados do estado de Minas Gerais, além de garantir o

acompanhamento efetivo das equipes escolares para o cumprimento das metas pactuadas com a SEE/MG.

Aos gestores escolares, foram aplicados dois questionários. O primeiro, durante um encontro gerencial realizado pela Superintendência Regional de Ensino, foi respondido por 34 dos 42 gestores da rede estadual com o intuito de analisar como vem acontecendo o processo de liderança desses gestores, além de identificar como são recebidas e utilizadas as informações repassadas pela equipe regional quanto ao desempenho das escolas por eles administradas. E o segundo questionário, aplicado também durante encontro gerencial, procurou investigar os seus conhecimentos acerca das metas pactuadas.

Outro dado significativo observado foi como os professores se apropriam desses dados para reformular suas práticas e vencer as tão decantadas dificuldades de aprendizagem.

O estado de Minas Gerais, fazendo uso de suas prerrogativas, vem investindo em projetos educacionais, como é o caso do PIP, tendo as avaliações como alicerce para que novas propostas educativas se estabeleçam, e, assim, possamos ter, de fato e de direito, uma educação de qualidade para todos.

Sendo assim, precisamos rever constantemente as políticas adotadas por nosso estado relacionadas ao sistema de educação, e percebe-se que são programas que associam o pedagógico, o financeiro e o administrativo.

2.1 POLÍTICAS DE RESPONSABILIZAÇÃO EDUCACIONAL E O USO DE RESULTADOS DE AVALIAÇÕES EXTERNAS: O CONTEXTO MINEIRO

Esta seção apresenta um breve contexto histórico das políticas de responsabilização. Traz, ainda, informações quanto às novas formas de acompanhamento dos resultados educacionais e às estratégias utilizadas para que se efetivem as reformas educacionais esperadas.

Exemplos de países que se utilizaram dos resultados para efetivarem suas reformas educacionais de formas exitosas também serão trazidos para ilustrar a importância desta forma de organização.

A responsabilização, em todos os níveis do poder público, também será assunto tratado nesta seção e terá importante papel no desenvolvimento desta pesquisa.

Além disso, serão apresentadas as políticas de responsabilização no contexto mineiro e as ações promovidas pela SEE/MG e SRE de Caxambu para o cumprimento das metas pactuadas.

2.1.1 Políticas de *accountability* em educação

Segundo Brooke (2012), as primeiras discussões acerca das políticas de responsabilização (*accountability*) remetem a meados da década de 1970 nos Estados Unidos a partir da percepção do declínio da qualidade do ensino e do desempenho dos estudantes da rede pública de educação. Nesse período, foram propostas reformas, em um primeiro momento, no modelo de cima para baixo, ou seja, havia uma influência direta dos órgãos do governo não só na organização do sistema, mas também nas práticas educacionais utilizadas nas escolas.

Inicialmente, foi proposto um sistema de “teste de competência mínima” (Minimum Competency Test – MCT) (DEE, 2008 apud BROOKE, 2012), no qual o desempenho dos alunos era avaliado para identificar aqueles que apresentavam baixo desempenho e que seriam atendidos em salas de reforço. Contudo, apesar de os índices de aprovação dos alunos dos anos iniciais do ensino regular terem melhorado, não há dados que comprovem que essa melhora dos resultados tenha sido um reflexo da aplicação desta estratégia, ou se, simplesmente, esse instrumento foi utilizado para a certificação de conclusão de nível de ensino pelos estudantes. Por outro lado, havia os defensores do sistema “*high stakes*”⁸, aqueles que defendiam que o sistema deveria prever formas mais elevadas de avaliação.

Muitos foram os críticos do sistema do modelo de avaliação *high stakes*, e, no início da década de 1990, as críticas se tornaram cada vez mais fortes:

⁸ “High stakes”, literalmente “apostas altas”, sinaliza a importância das consequências das avaliações, diferentemente dos testes “low stakes”, em que as consequências para os alunos ou professores não são significativas (N.T.) (SUPOWITZ, 2009 apud BROOKE, 2012).

Registrou-se que estudantes pobres e minoritários apresentavam desempenho pior nos testes padronizados em relação aos seus pares culturalmente dominantes e mais ricos (Garcia & Pearson, 1994; Mullis & Jenkins, 1990). Mulheres tendiam a apresentar um desempenho pior que homens em muitos testes padronizados (Jovanovic et al., 1994; Moore, 1989). Os esforços para controlar as disparidades de gênero, raça e etnia no desempenho em testes padronizados não as eliminaram totalmente, sugerindo a existência de problemas inerentes aos próprios testes (Pennock-Roman, 1992; Rodriguez, 1992). (SUPOWITZ, 2009 apud BROOKE, 2012, p. 167)

Com a expansão dos sistemas de avaliação norte americanos, novos formatos e modelos de testes buscaram aprimorar o sistema de avaliação e as reformas avaliativas e de *accountability*. De acordo com Andrade (2008), a partir da década de 1990, as políticas de responsabilização se tornaram mais latentes no sistema educacional do país:

A partir da década de 1990, vários estados nos Estados Unidos decidiram adotar a política de *school accountability* (SA). Essa política compreende, em linhas gerais, as seguintes características: (i) estabelecimento de padrões educacionais mínimos para cada ano escolar; (ii) realização de testes de proficiência para averiguar os conhecimentos adquiridos pelos alunos; (iii) divulgação dos resultados dos testes por escola; e (iv) adoção como objetivo explícito de política a melhoria no desempenho dos estudantes nestes testes. (ANDRADE, 2008, p. 443)

Ainda nessa nova proposta, a escola seria responsável pelo desempenho dos alunos e pelos esforços das equipes escolares para o alcance das metas estabelecidas pelo governo e seriam recompensados através de bonificações e incentivos.

Importante salientar que, apesar de ser um instrumento motivador significativo para a elaboração de práticas que façam com que as escolas alcancem seus objetivos, existem critérios relevantes a serem considerados para o sucesso da proposta que se inicia em sua implementação, como explica Ferraz (2009 apud BROOKE, 2012):

[...] dois aspectos são fundamentais para o bom funcionamento de um programa de remuneração baseado em desempenho, são a transparência do sistema e a credibilidade das regras. Primeiro, os professores precisam entender claramente como as metas são

calculadas e como seu esforço pode afetar seu desempenho. Eles também precisam saber a evolução do desempenho de sua escola em relação a outras. Segundo, eles precisam estar seguros de que, ao realizarem esse esforço, sua compensação estará garantida. Num clima de volatilidade política, essa garantia é importante já que a credibilidade do sistema através da estabilidade das regras garante que o investimento feito pelo professor terá seu retorno garantido. Nesse sentido, o uso de ajustes discricionários *ex post* que busquem garantir a satisfação de grupos individuais das escolas podem comprometer a credibilidade do sistema no longo prazo. (FERRAZ, 2009 apud BROOKE, 2012, p. 192)

O autor deixa clara a necessidade de os professores saberem como as metas são calculadas, pois se trata de uma informação primordial para que eles definam suas formas de atuação e como isso irá refletir na sua performance profissional.

Como já apontado anteriormente, foi perguntado no questionário aplicado aos gestores se os professores têm conhecimento do uso dos resultados no cálculo do bônus, já que eles estão diretamente ligados ao processo das avaliações externas e têm interesse no pagamento do prêmio.

Um número bastante significativo, 14 escolas, ou 41% do total pesquisado, afirmam que os professores têm pouco ou nenhum conhecimento do uso dos resultados das avaliações para calcular o prêmio. Apenas cinco escolas, 14% do total, apontam que os professores conhecem plenamente esse instrumento para elaboração do cálculo. As quinze escolas restantes apontam que os professores têm conhecimento dessa estratégia, mas em informações mais aprofundadas.

Este seria um ponto de discussão relevante para as equipes da SRE e das escolas pelo fato de muitos professores e gestores desconhecerem a forma como são calculadas as metas e isso se tratar de um ponto imprescindível na implementação das políticas de remuneração atreladas ao desempenho.

Afonso (2009, p. 59), com base em Schedler (1999), define que “[...] *accountability* tem três dimensões estruturantes: uma de *informação*, outra de *justificação* e uma outra de *imposição* ou *sanção*”. Em complemento a essas informações, o mesmo autor afirma:

[...] a prestação de contas pode ser o pilar que sustenta ou condensa as duas primeiras: o direito de pedir informações e de exigir justificações — sendo que, para a concretização de ambas, é socialmente esperado que haja a obrigação ou o dever (regulamentados legalmente ou não) de atender ao que é solicitado.

Informar e justificar constituem assim duas dimensões da prestação de contas, a qual pode, assim, ser definida, em sentido restrito, como obrigação ou dever de responder a indagações ou solicitações (*answerability*). (AFONSO, 2009, p. 59)

Percebe-se que a prestação de contas é formada por elementos, na maioria das vezes, indissociáveis, isto porque, segundo o mesmo autor, ainda que na falta de um desses elementos, podemos tratar de “actos de *accountability*”. Sendo assim, alguns princípios como a transparência, legalidade e as ações norteadas pela ética e responsabilidade devem ser o pacto principal na efetivação da prestação de contas.

Por isso, pode-se defender a responsabilidade dos órgãos centrais e regionais para que a divulgação dos resultados seja a mais ampla e clara possível, atingindo todos os envolvidos, identificando-se, com isso, aqueles que não estariam cumprindo com os objetivos e metas acordados.

Utilizando o questionário aplicado aos gestores, percebe-se que a divulgação dos resultados pela SRE não atinge a totalidade das escolas de maneira satisfatória, sendo que, como apresentado no item 1.2.3.3 deste trabalho, 10% dos gestores afirmam serem pouco satisfatórias as formas de divulgação dos resultados das avaliações, o que pode ser um fator importante a ser considerado no desempenho dessas escolas. Ainda como consequência, poderá impossibilitar a escola de transmitir de maneira segura esses resultados aos alunos, professores e membros da comunidade.

Schedler (1999) afirma, ainda, que a responsabilização não pode ser encarada como uma ação negativa, punitiva ou que tenha o objetivo de prejudicar aqueles que estão envolvidos no processo de acompanhamento. A responsabilização tende a apresentar um viés de autonomia, de proatividade, enfim, de se alcançar êxitos a partir da sua utilização em práticas cotidianas. Também a esse respeito, Afonso (2009) acrescenta:

Por outro lado, o pilar da responsabilização (em Schedler, “enforcement”) sintetiza outras dimensões: não apenas a que se refere à imputação de responsabilidades e à imposição de sanções negativas, mas também as que, em meu entender, podem ser acrescentadas – por exemplo, a assunção autônoma de responsabilidades pelos actos praticados; a persuasão; o reconhecimento informal do mérito; a avocação de normas de códigos deontológicos; a atribuição de recompensas materiais ou

simbólicas, ou outras formas legítimas de (indução de) responsabilização. (AFONSO, 2009, p. 59)

Portanto, responsabilizar não significa punir, mas dar subsídios para que as informações sejam utilizadas de maneira produtiva, com vistas a elevar os índices de qualidade em todos os setores da administração escolar, não só mensurando os resultados, mas dando condições para a criação de formas autônomas e prolíficas de atuação profissional de todos os setores envolvidos, além de apresentar à comunidade o que a escola vem realizando para melhorar seus resultados e o desenvolvimento dos alunos.

Pelo questionário aplicado aos gestores, alguns deles apontam a necessidade de uma mudança na cultura de responsabilização da escola a partir da divulgação dos resultados para que esta não se revista em um caráter punitivo, improdutivo, como já citado anteriormente, mas que seja uma forma de valorizar o trabalho desses profissionais, mesmo que não atinjam os resultados esperados, mas que seus esforços para o cumprimento das metas sejam valorizados. O gestor 1 ratifica essa necessidade em sua resposta ao questionário:

Que a divulgação seja feita de forma a reconhecer o resultado da escola e não de criticar. (GESTOR 1)

Os gestores que por ventura não alcancem as metas possuem o receio de serem punidos ou submetidos a qualquer outro tipo de sanção. Talvez seja uma cultura já arraigada nos sistemas em que há métodos de avaliação. Sendo assim, os órgãos centrais e a SRE poderiam promover momentos de sensibilização no sentido de deixar claro que os esforços serão considerados, mesmo que os resultados pactuados não sejam atingidos. Além disso, é preciso evidenciar que as equipes centrais e da SRE serão colaboradoras para que, se isso acontecer, as escolas possam criar instrumentos para mudar suas realidades.

Novamente, a necessidade de reconhecimento do trabalho das equipes escolares para o alcance das metas, mesmo que não atinjam os índices esperados pelos órgãos centrais, é colocada em discussão, como afirma o gestor 2.

Reconhecer os resultados como trabalho, seja satisfatório ou não.
(GESTOR 2)

Mais uma vez, percebe-se a preocupação com a punição, e não com o reconhecimento pelas escolas. Sendo assim, pode-se considerar que os esclarecimentos sobre as formas de avaliação dos resultados devem ser claros e demonstrar apoio às escolas e suas equipes, e não uma maneira de penalizar ou perseguir aqueles que não alcançarem as metas.

A valorização e o reconhecimento dos esforços desses profissionais passam a ser, portanto, importantes instrumentos de transformação das suas práticas e formas de atuação nas escolas.

A partir das experiências norte-americanas dos sistemas de responsabilização, sendo que o principal deles foi apresentado pelo programa *No Child Left Behind*⁹, o governo americano propunha que os parâmetros a serem seguidos pelos estados deveriam ser os seguintes:

(i) estabelecimento de padrões educacionais mínimos para cada ano escolar; (ii) realização de testes de proficiência para averiguar os conhecimentos adquiridos pelos alunos; (iii) tornar público os resultados das escolas neste testes; (iv) adotar como objetivo explícito de política a melhoria do desempenho dos estudantes nestes testes; (v) responsabilizar os professores/ diretores da escola pelo resultado dos alunos. (ANDRADE, 2008, p. 443)

Infere-se, portanto, uma inclinação relacionada à melhoria da qualidade do ensino atrelada à responsabilização de gestores e professores para promover uma reforma significativa no sistema de ensino. Outros aspectos foram incorporados a essas políticas de responsabilização, sendo que uma delas previa o pagamento de bônus para os gestores e professores, desde que promovessem a evolução das notas dos alunos.

⁹ O *No Child Left Behind* (ou NCLB) é uma lei federal americana que incide sobre a educação, proposta originalmente por George Bush, em 2001, e aprovada como ato em 2002, com o objetivo de melhorar o desempenho das escolas americanas, propiciando que todos os alunos possam alcançar os padrões estaduais de conhecimento acadêmico, desenvolvendo amplamente suas potencialidades, principalmente em leitura e matemática (UNITED STATES, 2001).

Para tanto, como já verificado pelo questionário aplicado e apresentado anteriormente, alguns gestores apontaram a necessidade do envolvimento e capacitação desses profissionais nos momentos de divulgação dos resultados para que possam ter acesso às informações necessárias e desenvolvam as mudanças desejadas, atendendo às necessidades específicas de sua realidade escolar.

Discute-se, então, nessa direção que, para haver a formulação de um sistema de responsabilização na educação, seria preciso prever subsídios para que as melhorias se efetivem, ainda que se tenha resistência de profissionais e alunos quanto aos processos de responsabilização. Nesse modelo de gestão educacional, há uma pressão constante pelo alcance dos resultados, que pode ser amenizada, em certa medida, com o oferecimento de incentivos e bonificações que criem motivação nas equipes de professores e colaborem com melhoria dos resultados de aprendizagem.

2.1.2 Responsabilização no cenário educacional brasileiro

As pesquisas relacionadas às reformas educacionais giram em torno não só das questões e ocorrências intrínsecas ao ambiente escolar, como a formação continuada dos docentes, capacitação de gestores e melhoria na infraestrutura física das escolas, mas em características extrínsecas ao ambiente escolar, como condições socioeconômicas, nível de escolaridade dos familiares e acesso a informações. Somam-se a essas características outras apontadas por trabalhos realizados na década de 1990, tais como os estudos de Oliveira e Mello (1994), como apontam Adrião e Garcia (2008):

No Brasil, na mesma época, alguns trabalhos indicavam um conjunto de “fatores intra-escolares” como condição para a melhoria do desempenho da escola. Centrados na defesa da mudança no padrão de gestão escolar como principal mecanismo para superação das debilidades da oferta educacional, tais trabalhos propunham o aumento da autonomia financeira, aliado à introdução de mecanismos sistêmicos de avaliação (Oliveira, 2000), ampliação do grau de informação dos usuários sobre os resultados escolares, e a responsabilização dos dirigentes escolares e/ou das instituições escolares. (Oliveira; Mello, 1994). (ADRIÃO; GARCIA, 2008. p. 783)

Com isso, a escola era considerada o porto seguro para a reformulação do sistema, o espaço onde os problemas educacionais seriam resolvidos. Além dessas propostas, havia, ainda, a solicitação de se instituírem sistemas de responsabilização, no caso de baixo desempenho escolar.

De acordo com o artigo 6º da Constituição Federal, a educação é um direito social, e a garantia de qualidade é outro apontamento previsto na mesma carta em seu artigo 206, inciso VII. Com isso, podemos ponderar sobre a responsabilização dos gestores e órgãos centrais, para o oferecimento de um ensino de qualidade.

O Plano de Desenvolvimento da Educação de 2007 traz, entre outras determinações, seis pilares de sustentação: territorialidade, desenvolvimento, regime de colaboração, responsabilização e mobilização social (BRASIL, 2007 apud ADRIÃO; GARCIA, 2008), sendo que a responsabilização, junto à mobilização social, se tornam molas propulsoras para o sucesso.

As responsabilidades dos gestores educacionais são apresentadas no Decreto 6.094 de 24/04/2007¹⁰, principalmente nos incisos XIV e XVIII, do artigo 2º:

XIV - valorizar o mérito do trabalhador da educação, representado pelo desempenho eficiente no trabalho, dedicação, assiduidade, pontualidade, responsabilidade, realização de projetos e trabalhos especializados, cursos de atualização e desenvolvimento profissional;

XVIII - fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola; (BRASIL, 2007, p. 2)

O Decreto institui, ainda, o Comitê Nacional do Compromisso Todos Pela Educação, que tem a incumbência de mobilizar a sociedade para a melhoria da qualidade da educação. A partir desse Compromisso, o Decreto 6.094/07 traz, em seu artigo 5º, a determinação de que o Ideb seja o índice oficial de verificação do alcance das metas estabelecidas no Termo de Adesão do Compromisso.

O Decreto 6.094 e o Termo de Compromisso a ser firmado entre os entes participantes se tornam, portanto, instrumentos de responsabilização, agora não só de gestores escolares e professores, mas dos poderes públicos de todos os níveis

¹⁰ Decreto 6.094 de 24/04/2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando à mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília. 2007.

federativos e da comunidade em geral. Todos se tornariam corresponsáveis pelo alcance das metas e consequente melhoria da qualidade da educação.

O cumprimento e a execução do convênio serão monitorados pelo PAR (Plano de Ações Articuladas), previsto na Resolução 29/07 do MEC/FNDE, que terá a incumbência de visitar os entes federados que aderiram ao Compromisso, através de visitas *in loco*, para prestar assistência técnica, atuando em colaboração com os dirigentes e técnicos dos entes da federação aderentes.

Ao que parece, foi criada uma rede de colaboração para que as metas sejam alcançadas, sem, com isso, eximir, qualquer que seja o participante do processo, das responsabilidades inerentes a sua área de atuação. Apesar de a criação dessa rede de relacionamentos existir, discute-se a competência administrativa dos gestores para lidar com as responsabilidades imputadas a eles para o cumprimento das metas, principalmente os gestores municipais, como afirmam Adrião e Garcia (2008):

O PAR, por sua vez, parece indicar a falta de condições objetivas para a auto-regulação manifestada pelos municípios brasileiros. Em outras palavras, transparece a dúvida no âmbito do governo federal sobre a capacidade dos municípios brasileiros de responder às demandas educativas decorrentes da ampliação de suas responsabilidades com parte do ensino fundamental, nas modalidades regular e supletivo, e pela totalidade da educação infantil. (ADRIÃO; GARCIA, 2008, p. 791)

Portanto, de acordo com as autoras, a competência dos municípios quanto à gestão de seus sistemas de ensino é questionada a partir do momento em que há dificuldades em manter os seus sistemas, principalmente pela obrigatoriedade de responder por níveis de ensino diferentes e com grande número de alunos matriculados, sem a regulação do Governo Federal. Outras são as dificuldades de se implementar um sistema de responsabilização no sistema educacional brasileiro, principalmente pela associação da melhoria da qualidade do ensino estar atrelada ao aumento de gastos.

Os gastos são necessários a título de investimentos, mas, como afirma Hanushek (2003 apud ANDRADE, 2008, p. 450), não garantem que as políticas que preveem o aumento desses gastos com capacitação e formação docente, melhoria

da infraestrutura das escolas e diminuição do número de alunos em sala de aula serão exitosas na efetivação de uma educação de qualidade.

Alguns estados brasileiros já contam em sua organização com políticas de responsabilização *high e low stakes*, como é o caso do Ceará e Pernambuco.

No estado do Ceará, segundo Brooke (2008), seu sistema de avaliação educacional, o SPAECE¹¹, instituiu o Prêmio Escola do Novo Milênio, em 2001, através do qual as cem melhores escolas seriam premiadas de acordo com os resultados dos alunos nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Com o pagamento do prêmio, buscava-se a melhoria do ambiente escolar e da qualidade da educação no estado.

Em 2003, os resultados educacionais tiveram uma queda significativa, e o que se questiona é se o pagamento do prêmio foi relevante ou não para efetivar as reformas, mas o que se considera é que, apesar de não alcançar os índices esperados, a política de responsabilização foi mantida.

Houve, com isso, uma reformulação do programa nos anos de 2004 e 2005, que previa a certificação das escolas e pagamento de prêmios às primeiras cinquenta escolas certificadas que alcançassem os resultados esperados em critérios como taxas de evasão, e aprovação e desempenho dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática nos moldes da avaliação do SPAECE. Tal reformulação se deu com o intuito de:

“[...] valorizar a gestão escolar comprometida com o sucesso dos alunos; promover o reconhecimento público das escolas estaduais pela qualidade de ensino; desenvolver uma cultura de acompanhamento e avaliação da escola, contribuindo para a melhoria do ensino e da aprendizagem” (Ceará, 2006, p. 3). [...]. (BROOKE, 2008, p. 101)

Outra característica da reformulação foi a possibilidade de que escolas de grupos similares relativos ao nível de ensino oferecido fossem avaliadas em condições de igualdade.

¹¹ O Sistema Permanente de Avaliação da Educação no Ceará, criado em 1992, avalia o desempenho em Português e Matemática de uma amostra de alunos da 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio. Em 2001, o SPAECE adotou testes computadorizados.

O Prêmio Escola Nota Dez foi regulamentado pela Lei 15.052 de 06 de dezembro de 2011, e, além da legislação, o Manual de Orientações para elaboração, execução e prestação de contas do plano de aplicação dos recursos financeiros do prêmio Escola Nota Dez de 2013 foi utilizado para consultar informações sobre o prêmio (CEARÁ, 2013).

A Lei traz, em seus artigos 2º e 3º algumas orientações quanto às escolas que serão agraciadas com o Prêmio e quais os critérios a serem considerados na premiação. De acordo com o artigo 2º da Lei 15.052/2011, relativo aos resultados de alfabetização, a cada ano, serão premiadas até 150 (cento e cinquenta) escolas, dentre as que atendam às seguintes condições:

II – ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar-Alfabetização (IDE-Alfa) situada no intervalo entre 8,5 (oito e meio) e 10,0 (dez), inclusive;

III – ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos matriculados no 2º ano do Ensino Fundamental avaliados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE. Para o recebimento da premiação, o município deverá atender ao disposto no artigo 2º, §2º da Lei 15.052/2011 – “O município deverá ter um mínimo de 70% (setenta por cento) de alunos do 2º ano do Ensino Fundamental de sua rede situados no nível “desejável” da escala de alfabetização do SPAECE, como condição para que escolas de sua rede possam receber o Prêmio”.

Relativo aos resultados do 5º ano do Ensino Fundamental de acordo com o artigo 3º da Lei 15.052/2011 serão premiadas até 150 escolas entre as que atendam às seguintes condições:

I – ter, no momento da avaliação do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará-SPAECE, pelo menos 20 (vinte) alunos matriculados no 5º ano do Ensino Fundamental regular;

II – ter obtido média de Índice de Desempenho Escolar - 5º ano (IDE-5) entre 7,5 (sete e meio) e 10,0 (dez);

III – ter no mínimo 90% (noventa por cento) de alunos avaliados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará-SPAECE no 5º ano;

Para o recebimento da premiação, o município deverá atender ao disposto no artigo 2º, §2º da Lei 15.052/2011 – “O município deverá ter um mínimo de 70% (setenta por cento) de alunos do 2º ano do Ensino Fundamental de sua rede situados no nível ‘desejável’ da escala de alfabetização do SPAECE, como condição para que escolas de sua rede possam receber o Prêmio”. (CEARÁ, 2013, p. 8)

O Prêmio foi dividido em duas parcelas, sendo a primeira utilizando-se 90% dos recursos para a aquisição de material pedagógico, livros, material permanente,

formação continuada e ações diversas que auxiliem na melhoria do processo ensino aprendizagem (CEARÁ, 2013). Os 10% restantes são aplicados em despesas com viagens, alimentação e hospedagem para a equipe escolar realizar ações de “[...] cooperação técnico-pedagógica junto à escola premiada” (CEARÁ, 2013, p. 4).

A segunda parcela dos recursos será utilizada para o pagamento do bônus aos professores de 2º e 5º anos e demais servidores envolvidos no processo educacional da escola até o limite de trinta por cento dos recursos. O restante do recurso da segunda parcela deverá ser aplicado na aquisição de materiais de apoio pedagógico, formação continuada, melhoria na infraestrutura das escolas, alimentação, deslocamento e hospedagem das equipes de apoio pedagógico. (CEARÁ, 2013).

De acordo com Brooke e Cunha (2011), a proposta da manutenção do pagamento de prêmios e o fato de as escolas não serem obrigadas a participar do programa são menos impactantes e diminuem a rejeição dos participantes com relação ao programa comparativamente àqueles onde todo o sistema é obrigado a participar.

Ainda no Ceará, para as escolas de Ensino Médio, foi criado o prêmio Aprender para Valer, que premia professores, gestores e servidores efetivos de 45 escolas que atinjam os seguintes resultados de desempenho:

- Evolução de 7 a 10% sobre a média de proficiência obtida no ano anterior.
- Não apresentar média de proficiência no padrão Muito Crítico.
- Percentual de participação mínima de 80% (no Spaece) com base na matrícula inicial informada no Educacenso. (BROOKE; CUNHA, 2011, p. 48)

Com a eleição do governador Cid Gomes em 2007, foi dada continuidade aos programas de bonificação no estado:

Nesse ano, o atual governador, Cid Gomes, toma posse. Prefeito de Sobral de 1997 a 2005, quando aquele município implantou o primeiro exemplo de um sistema de bonificação individual para professores alfabetizadores, o novo governador dá continuidade às políticas de incentivo ao criar o Índice Municipal de Qualidade Educacional como base para a distribuição de 25% do ICMS pertencentes aos municípios e estabelece as bases para a retomada da premiação de escolas em 2008 por meio da Escola Nota 10. No

ano seguinte, são criados o Prêmio Aprender pra Valer e também o Prêmio para os Alunos do Ensino Médio, também pioneiro, que distribui um laptop a todos os alunos que conseguem média de 325 em Língua Portuguesa e 350 em Matemática pelo Spaece. A própria continuidade da política de incentivos sugere que os gestores locais estão convictos de sua eficácia. (BROOKE; CUNHA, 2011, p. 49)

Os autores afirmam que, mesmo que algumas turmas e escolas não tenham apresentado o desempenho esperado, de maneira geral, por conta dos fatores motivacionais oferecidos pelo sistema de bonificação, os benefícios, através da evolução do desempenho dos alunos, são mais expressivos que as dificuldades apresentadas, como afirmam os profissionais da rede de ensino do Ceará:

O efeito da avaliação e a divulgação do resultado por si só já é uma dinâmica de motivação. A escola saber que ela está entre as melhores. Aí eu fico perguntando: por que as apoiadas evoluíram mais que as premiadas? As premiadas não conseguiram manter a média de desempenho. Então talvez é o efeito psicológico do prêmio, do fato de ter o prêmio e ter a publicização do resultado e a escola ser conhecedora de que está em uma situação crítica e tudo mais. Talvez isso tenha gerado um movimento interno na escola de tentar rever o seu projeto e tentar rever suas práticas. Talvez é muito mais do que o efeito do dinheiro que chegou a essa escola ou mesmo o efeito da cooperação técnica da apadrinhada que chegou a essa escola. (Técnico/SEE-CE). (BROOKE; CUNHA, 2011, p. 51)

Portanto, a motivação causada pela bonificação, é fator fundamental para o sucesso e transformação das práticas escolares segundo os profissionais do estado do Ceará.

Outro modelo de política de responsabilização *high stake* é a Política de responsabilização Educacional do Estado de Pernambuco. Regulamentada pela Lei 13.273 de 05 de julho de 2007, ela prevê a melhoria da qualidade da educação a partir do envolvimento de todos os atores do processo educacional: gestores, professores, alunos, famílias e representantes da comunidade. O trabalho é desenvolvido a partir de metas estipuladas pelo governo de Pernambuco, com foco na melhoria dos índices educacionais, principalmente os mensurados pelo IDEPE

(Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco), que irá se refletir nos resultados do IDE¹² do Estado (PERNAMBUCO, 2014).

Além do mais, foi criado um programa de incentivo, através do Programa Bônus de Desempenho Educacional (BDE), instituído em 2008 nas escolas e no ano de 2009 para as gerências regionais de Educação. Prevê o pagamento de prêmios pelo alcance das metas estabelecidas pela Secretaria de Educação e beneficia servidores efetivos da rede estadual. O intuito é promover a melhoria da qualidade da educação no estado (PERNAMBUCO, 2014).

O Prêmio é calculado com base no resultado do SAEPE¹³ e Censo Escolar, e as escolas sem matrículas nos 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio ficam de fora do BDE (PERNAMBUCO, 2014).

Um modelo de política *low stake* de responsabilização é o programa criado em 2006 pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte. A política de responsabilização educacional do município de Belo Horizonte não prevê a bonificação dos servidores da rede de ensino. Utilizava um modelo de informativo, inicialmente distribuído apenas às escolas, envolvendo apenas servidores, chamados de “funcionários de enlace”, que agiam como “[...] intermediários entre as escolas e a Secretaria municipal de Educação” (BROOKE, 2008, p. 104).

Os informativos traziam notícias sobre as escolas de maneira geral e, paulatinamente, foram aumentando seu leque de informações, apresentando índices relativos a tamanho e nível das escolas, condições socioeconômicas e etnia dos alunos, dados sobre a administração e organização das escolas. Sobre os professores, as informações traziam um dado relevante que tratava especificamente do “[...] problema do absenteísmo de professores do setor público” (BROOKE, 2008, p. 104).

Com relação aos assuntos pedagógicos, o desempenho dos alunos nas avaliações externas, SIMAVE/PROEB e Prova Brasil, eram apresentados e havia a possibilidade de se comparar os resultados com escolas de características semelhantes.

¹² Índice de Desenvolvimento Educacional.

¹³ Sistema de Avaliação da Educação Básica de Pernambuco.

Dentre as características pesquisadas, Brooke (2008) trata do nível de equidade socioeconômica e racial atendidos pela escola, calculados com base nos dados sobre o desempenho dos alunos para a cidade de Belo Horizonte.

As informações sobre equidade foram importantes instrumentos para a efetivação “[...] de sua política de responsabilização, demonstrando a importância atribuída a estratégias de ensino social e racialmente inclusivas” (SMED, 2006 apud BROOKE, 2008, p. 104).

Percebe-se, com isso, que as pesquisas ajudam a pensar um universo mais amplo de percepção acerca das necessidades das escolas, como é o caso das questões sociais e não exclusivamente os resultados apresentados.

2.1.3 Políticas de responsabilização em Minas Gerais

As primeiras ações do estado de Minas na direção de uma política de responsabilização foram o Acordo de Resultados e o pagamento do Prêmio por Produtividade, apresentados na seção 1.1.3 deste trabalho. Tais programas estão diretamente ligados às avaliações sistêmicas, principalmente, às avaliações do SIMAVE/PROEB, que apresentam o desempenho da rede pública de ensino em Minas Gerais.

As políticas, portanto, só se efetivam se os resultados educacionais se mostrarem dentro das metas pactuadas entre escolas, superintendências regionais de ensino e Secretaria de Estado de Educação. Para tanto, busca-se a articulação entre os diversos segmentos que fazem parte do sistema de ensino e da organização e funcionamento das unidades escolares.

Apesar de ter um grande número de municípios e escolas atendidas, espera-se que os gestores da SEE/MG e das SRE's façam um grande esforço para que as demandas sejam atendidas em sua totalidade:

O fato de uma rede de ensino ser de grande porte não impossibilita de forma alguma a apropriação dos resultados por parte das escolas e de suas diferentes instâncias de gestão. Nesses, casos, o que se destaca é o desafio adicional que essas redes maiores teriam para buscar formas de superar os problemas comuns de comunicação e coesão de procedimentos no conjunto de escolas e setores administrativos que costumam compor a gestão dessas secretarias. Definir claramente atribuições e responsabilidades nos âmbitos

central e intermediário de gestão – e os diversos setores que dele fazem parte – provendo essas instâncias de condições adequadas de funcionamento e atuação são medidas imprescindíveis. (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2012, p. 77)

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, anualmente, elabora uma agenda de ações baseada nos resultados das avaliações do SIMAVE, nos dados do Educacenso e nos portfólios anuais enviados pelas SRE's à SEE/MG com as ações praticadas durante o ano pelas equipes da SRE junto às escolas. Essa agenda visa a discutir a operacionalização das propostas e programas de intervenção elaborados pelas equipes do órgão central e das SRE's. As diretrizes da Resolução 2197/2012, que regulamenta o sistema de ensino mineiro nas salas de aula com vistas à garantia da aprendizagem dos alunos e à organização do sistema estadual de ensino para a efetivação dos programas propostos, são utilizadas para esse fim.

Espera-se que as propostas apresentadas nesta agenda sejam concretizadas, porém nem sempre essa concretização é integral, por diversos motivos, tais como falta de recursos, mudança de políticas públicas educacionais e outras prioridades, determinadas pela própria SEE/MG, que possam surgir durante o ano.

Dentro dessa proposta, a SRE de Caxambu também organiza um plano anual no qual estão previstas todas as ações que deverão ser desenvolvidas junto às equipes escolares e gestores da rede estadual de ensino. Além disso, preveem-se encontros para apresentação das metas das superintendências e escolas, disponibilização de materiais didáticos e a assinatura do Termo de Pactuação de Metas pelos gestores, Superintendente da SRE e membros do Colegiado.

As equipes gestoras buscam a participação da comunidade e professores, fundamental para o sucesso das propostas apresentadas. São organizadas, além das reuniões do Colegiado Escolar, que acontecem trimestralmente e são previstas no calendário escolar, reuniões de módulo II, que acontecem semanalmente nas escolas, além de encontros e reuniões extraordinárias para que os dados sejam divulgados e onde se espera uma participação maciça dos representantes de toda a comunidade escolar para definir os caminhos a serem traçados pela escola. Todas as reuniões são registradas em atas e arquivadas nas secretarias das escolas.

Espera-se, com essa participação coletiva, que as propostas e planos de intervenção atendam de maneira eficiente às necessidades do alunado, tendo como premissa o envolvimento de todos os atores e que estes se posicionem de maneira efetiva e sejam responsáveis, a partir de seu envolvimento, pelo sucesso dos novos modelos criados para a organização e funcionamento das escolas. O conhecimento das metas propostas, o planejamento de intervenções coerentes com vistas à promoção e melhoria dos níveis de aprendizado dos alunos, bem como a análise dos resultados das avaliações externas são tarefas comuns a toda a comunidade escolar e seu entorno: professores, alfabetizadores, especialistas, pais e direção da escola (MINAS GERAIS, 2008).

Almeja-se, com isso, promover a articulação entre os diversos atores do processo educacional para a elaboração de novas propostas e que cada um se responsabilize pelas ações que sejam inerentes à sua área de atuação.

O processo de responsabilização também está, de certa forma, atrelado ao conhecimento técnico pelas equipes da SEE/MG e SRE de Caxambu dos resultados das avaliações para divulgá-los de maneira correta e, ainda, propor estratégias de articulação junto às equipes escolares, depreendendo informações vitais para a realização das ações sob sua responsabilidade.

Nesse sentido, Brooke afirma (2006):

A lógica de se estabelecer uma associação entre as atividades e os resultados da escola é clara: se os membros profissionais da comunidade escolar podem ser considerados responsáveis pela qualidade da experiência educativa sob seu controle direto, e se os resultados dessa experiência podem ser medidos objetivamente, então a avaliação do desempenho do aluno pode se tornar parte de um sistema de responsabilização que visa estimular a melhoria mediante a divulgação dos resultados da escola. (BROOKE, 2006, p. 398)

Outra política importante ligada à responsabilização e principal instrumento para verificar os rendimentos dos servidores efetivos da rede pública estadual de Minas Gerais é a Avaliação de Desempenho Individual, regulamentada pela Resolução SEPLAG nº 01 de 03 de janeiro de 2013. Trata-se de uma nova forma de avaliação, feita com base no Perfil de Competências Essenciais definido para os servidores do Estado de Minas Gerais, considerando a estratégia de governo.

De acordo com documento organizado pela SEE/MG para apresentar a nova organização e estruturação do processo de Avaliação de Desempenho Individual, esta seria pautada em cinco competências essenciais comuns a todos os servidores do estado. O modelo anseia pela otimização dos resultados e pelo desenvolvimento positivo dos servidores:

Art. 4º - Para fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

I - competência, a contribuição efetiva do servidor para o alcance de resultados institucionais cada vez melhores, utilizando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em seu contexto de trabalho;

II - competências essenciais, aquelas comuns aos servidores do Estado vinculadas à estratégia governamental;

Parágrafo Único - Dentro deste enfoque, considera-se:

a - conhecimento, o conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências;

b - habilidade, a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais; e

c - atitude, a ação particularizada diante de um contexto ou situação. (MINAS GERAIS, 2013, p. 2)

As competências são apresentadas no artigo 5º da Resolução e fazem parte de um conjunto de ações e práticas fundamentais para que os resultados e metas sejam alcançados:

Art. 5º - A Avaliação de Desempenho por Competências obedecerá aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, respeitado sempre o contraditório e a ampla defesa, e deverá observar as seguintes competências essenciais:

I - Foco em Resultados;

II - Foco no Cliente;

III - Inovação;

IV - Trabalho em Equipe; e

V - Comprometimento Profissional. (MINAS GERAIS, 2013, p. 2-3)

Atrelado a uma cultura de valorização profissional, a Avaliação de Desempenho Individual pretende se firmar como instrumento de transformação no desempenho da função pública, tanto pela valorização quanto pela responsabilização e comprometimento dos servidores avaliados.

O documento organizado pela SEE/MG apresenta a organização do processo de Avaliação de Desempenho através da figura abaixo:

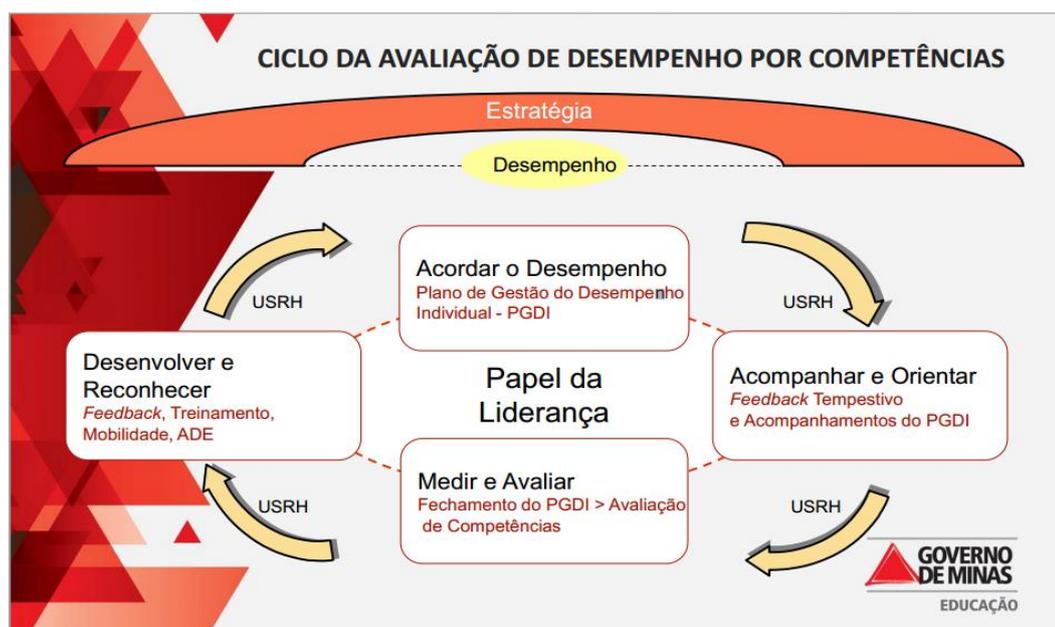


Figura 5: Ciclo de Avaliação de Desempenho por Competências

Fonte: Secretaria de Estado de Educação – Encontro dos Diretores da DIPE e Gestores Setoriais, 2014.

O Acordo de Resultados está no rol dos conhecimentos necessários para o desempenho da função pública. Com isso, torna-se um dos instrumentos necessários para o desenvolvimento das atividades profissionais e concorrem para que sejam cumpridas as determinações e alcançados os objetivos previstos.

As políticas de responsabilização em Minas Gerais e as ações das equipes da SEE/MG e SRE's para a implementação dessas políticas são tidas como uma ação global, e não isolada, e de suma importância para a efetivação de um novo modelo de administração educacional.

2.1.4 Responsabilização e apropriação de resultados: uso administrativo de resultados do SIMAVE/PROEB

As avaliações externas são alicerces para a gestão de resultados no atual modelo de gestão escolar e seus sistemas de responsabilização em todas as

esferas administrativas. Este item visa a apresentar em que proporção se dá o uso administrativo dos resultados das avaliações externas pelas equipes gestoras, principalmente da SRE de Caxambu.

A integração e interação dos diversos setores da sociedade e equipes escolares são fatores importantes para que se crie um sistema de responsabilização eficaz. A partir disso, questiona-se a eficiência do sistema de ensino a partir da identificação, ou não, destas redes de colaboração. Adrião e Garcia (2008) nos fazem refletir sobre estas articulações e apontam ainda a necessidade da responsabilização das escolas a partir da apresentação de resultados nas avaliações externas abaixo do esperado.

Para tanto, estimulava-se a divulgação e a análise de experiências “exitosas” de práticas escolares em apoio às ações voltadas ao aumento da produtividade dos sistemas escolares – produtividade entendida aqui como a capacidade institucional que as escolas teriam de potencializar o atendimento às características e necessidades dos setores que passaram a frequentá-la graças às medidas de democratização de acesso. Complementarmente, defendia-se a criação de mecanismos de prestação de contas, responsabilização ou *accountability*, caso o desempenho da escola ficasse abaixo do necessário, esperado ou definido. (ADRIÃO; GARCIA, 2008, p. 783)

Almeja-se que tais mecanismos citados pelo autor devam estar em consonância com as propostas educacionais oferecidas pelas escolas para que haja o envolvimento de toda equipe escolar, pressupondo que todos os seus membros tenham participado da elaboração da estrutura pedagógico administrativa de sua unidade de ensino.

Os dados levantados pelo questionário aplicado aos gestores apontam que 28 gestores (82%) dos 34 respondentes utilizam as reuniões como forma de divulgação dos resultados, porém apenas dois gestores afirmaram realizar grupos de estudos para analisar os dados, enquanto outros 13 gestores (38%) participam de cursos de capacitação e oficinas relacionados ao assunto.

A responsabilização é uma realidade das políticas educacionais em Minas Gerais, e, pelo fato de estar atrelada a bonificações e incentivos em caso de alcance das metas, a apropriação desses resultados é fundamental para a criação de novas estratégias de atuação. De acordo com a Diretora II da SRE de Caxambu, a

apropriação dos resultados se dá no âmbito de toda a SRE, sendo que todos os setores são informados dos resultados obtidos através de seus diretores, o que gera, segundo a Diretora II, uma rede de colaboração entre os setores, e a responsabilização de cada um deles, em prestar um serviço de qualidade dentro de área de atuação com a pretensão de se refletir na melhoria dos resultados das escolas.

Os setores da SRE se responsabilizam por elaborar instrumentos para que as metas estipuladas sejam alcançadas, cada um dentro de sua esfera de atuação. As tomadas de decisão não se restringem apenas às práticas pedagógicas, também se debatem questões de investimentos em infraestrutura, materiais e equipamentos, além da análise detalhada dos documentos norteadores das escolas, como PPP e Regimento Escolar, bem como dos cursos de capacitação para gestores, como o Progestão.

De acordo com a Diretora II da SRE, todos os setores devem ter acesso, através de divulgação por seus diretores, aos resultados das avaliações para que cada um deles possa criar instrumentos que deem suporte para as escolas alcançarem as metas:

[...] Outra maneira de divulgar (os resultados das avaliações externas) é nos setores da SRE. Através de seus diretores, todo mundo (servidores da SRE), sabe o nosso resultado nas avaliações do PROEB, e se organizam, dentro de suas áreas de atuação, para manter os bons resultados apresentados pela SRE de Caxambu através de novas formas de atendimento às escolas e servidores da SRE diretamente ligados ao setor pedagógico. (DIRETORA II entrevista concedida em 14/03/2014)

Apesar da fala afirmativa da Diretora II, é importante salientar que somente a divulgação não gera responsabilização, porque não gera envolvimento para que se implemente a ação. Por outro lado, se há ação após a divulgação, presume-se que há apropriação.

As avaliações, de acordo com o modelo de políticas educacionais utilizado em Minas Gerais, são atreladas a metas, que servirão de parâmetro para mensurar o desenvolvimento dos alunos. Cria-se, com isso, uma tríade, Metas/Avaliações/Desempenho, fundamental para a elaboração de políticas públicas educacionais eficazes. A melhoria do desempenho dos alunos e,

consequentemente, dos resultados das escolas irá se refletir no Ideb, que, por sua vez, a partir dos resultados educacionais apresentados pelas avaliações externas e fluxo escolar, ainda possibilita uma movimentação social em prol da educação e a descentralização de recursos para investimento nas escolas.

Faz parte do processo de responsabilização nas escolas para a melhoria da qualidade do ensino e alcance das metas pactuadas não só acompanhar o resultado das avaliações, mas também realizar o diagnóstico das características sociais e as formas como o processo ensino aprendizagem é aplicado nas escolas:

[...] é necessário reiterar que avaliação da qualidade da educação não se limita apenas à verificação do rendimento escolar, que é um momento de caracterização dessa qualidade. O desempenho dos estudantes em pesquisas da qualidade da educação é melhor compreendido e interpretado quando se levantam informações sobre o tipo de ensino que recebem, os procedimentos que vivenciam em sala de aula e no colégio, e ainda sobre as características ambientais da família que determinam o seu comportamento. (VIANNA, 1990, p. 99)

Pelo exposto, o objetivo é que, através da promoção de associações e articulações, seja construído um sistema de avaliação e responsabilização dos participantes do processo educacional. Porém espera-se eficácia da escola e das equipes regionais quanto à apresentação de objetivos claros, socializados a toda a comunidade, propondo lideranças que invistam na transformação e desenvolvimento pleno dos alunos, foco principal dos esforços na área educacional.

As metas são instrumentos de aferição das práticas escolares para identificar carências e necessidades e verificar o nível de comprometimento dos envolvidos.

As avaliações do SIMAVE/PROEB são instrumentos utilizados pela SEE/MG para responsabilizar as escolas no alcance ou não das metas estabelecidas no Acordo de Resultados, sendo, com isso, uma importante ferramenta que atrela os resultados ao pagamento do Prêmio por Produtividade.

Porém as informações sobre a relação metas / pagamento do prêmio por produtividade ainda são insuficientes para muitos gestores. Muitos demonstram ter dúvidas, o que pode ser prejudicial para que consigam conquistar este benefício.

Retomando os resultados apresentados a partir da aplicação do questionário aos gestores, como foi apresentado no item 1.2.3.3, ainda há um número

considerável de gestores que desconhece a relação entre o cumprimento das metas e o pagamento do prêmio por produtividade, somando 7 dos 34 gestores respondentes, o que corresponde a 20% do total dos profissionais. E um número ainda maior de gestores, 13 no total, conhece pouco ou mesmo desconhece como é feito o cálculo do bônus.

Indaga-se, diante desses dados, como esses gestores poderão elaborar planos de intervenção que assegurem o cumprimento das metas do Acordo e, conseqüentemente, garantam o pagamento do benefício, se desconhecem informações fundamentais sobre a política.

Há necessidade de articulação com a equipe escolar, principalmente com os professores, mas, se os próprios gestores têm dificuldades em entender a política, isso poderá ser um dificultador para o repasse das informações e a garantia de elaboração de planos eficazes de intervenção.

Vale lembrar que, de acordo com o questionário, 41% dos professores não têm conhecimento quanto ao uso dos resultados das avaliações no cálculo do bônus, o que pode ser um fator relevante para efetivação de projetos e programas que garantam a melhoria do desempenho das escolas e o pagamento do prêmio.

Respondendo ao questionário sobre as metas do Acordo de Resultados, 12 diretores afirmam que as formas de divulgação quanto à definição das metas são repassadas de maneira satisfatória pela equipe da SRE. Metade dos gestores diz ter conhecimento sobre a forma como é feito o cálculo das metas de um ano para o outro. Contudo há inconsistência na informação, pois, segundo a Diretora II da SRE, nem mesmo os gestores das regionais têm pleno conhecimento dessa informação por se tratar de uma fórmula extremamente técnica, somente utilizada pelos responsáveis do órgão central. É o que se observa pela afirmação da Diretora II da SRE de Caxambu:

O cálculo é muito técnico, por isso, de difícil compreensão para quem não é da área e mesmo para aqueles que são. Assim sendo, apenas os resultados finais com as metas determinadas são repassados para as SRE's. (DIRETORA II. Entrevista concedida em 14/03/2014)

Pode-se perceber com isso que há pontos divergentes quanto aos conhecimentos acerca das metas e de como se dá a sua elaboração pelas equipes centrais e escolares.

As ações e estratégias propostas pelos gestores através do questionário a fim de auxiliar as escolas no alcance das metas foram as mais diversas para cumprir o que é determinado na pactuação de resultados. As capacitações foram apontadas como importantes ferramentas de inovação e atualização e ainda para promover a integração entre os membros das equipes escolares, comprovado pela alegação do gestor 1:

Mais capacitações com especialistas e a Direção, pois não é repassado integralmente as reuniões feitas só com especialistas.
(GESTOR 1)

O gestor solicita que sejam realizadas reuniões entre os especialistas e gestores, pois, quando as reuniões são realizadas separadamente, não há um repasse integral e claro do que foi tratado com cada grupo de profissionais, o que pode dificultar a elaboração de ações conjuntas de intervenção entre as equipes.

Outro problema destacado pelos gestores é a falta de empenho do corpo docente na realização de projetos, afirmação ratificada pelo gestor 2.

Empenho mais eficiente do corpo docente na realização de projetos.
(GESTOR 2)

O gestor cobra uma atuação mais efetiva dos docentes na realização de projetos e planos de intervenção. Fazendo um *link* com o que foi respondido em questões anteriores nas quais os próprios gestores cobram a presença dos professores em encontros reuniões e capacitação, esses encontros podem ser o fio condutor para que haja um comprometimento maior dos professores na realização de novos projetos na escola.

A participação de pais e/ou responsáveis pelos alunos, principalmente aqueles que apresentam baixo rendimento, se faz necessária como podemos constatar pela resposta do gestor 3.

Reuniões mensais com os pais ou responsáveis dos alunos com baixo desempenho. (GESTOR 3)

Sendo a participação da família fundamental para o desenvolvimento dos alunos, o gestor propõe encontros mensais com os pais de alunos que apresentam baixo desempenho para que, juntos, possam traçar estratégias que oportunizem a evolução desses alunos a partir da identificação de carências e dificuldades levantadas durante esses encontros.

A participação e o envolvimento de elementos de todos os segmentos, não só das equipes escolares, mas de pais e dos próprios alunos, também é apontada como imprescindível, conforme podemos perceber pelo relato do gestor 4.

Maior compromisso, responsabilidade e dedicação por parte dos alunos, família e professores. (GESTOR 4)

O gestor entende que há a necessidade de uma participação dos demais setores envolvidos com a escola para o sucesso das propostas educativas e o alcance das metas. Para tanto, deverão ser disponibilizados instrumentos a fim de que essa participação se efetive e que todos, inclusive os gestores, possam trabalhar em equipe para a concretização das propostas acordadas.

Para que haja o sucesso esperado, há a necessidade de se criarem ferramentas que possibilitem uma maior integração entre os diversos setores e pessoas envolvidas no processo educacional e que, conseqüentemente, venham a garantir a efetivação de políticas públicas que assegurem a evolução do resultado dos alunos nas avaliações externas (SIMAVE) através de uma educação de qualidade.

As avaliações do SIMAVE/PROEB constituem-se em instrumentos que visam a subsidiar as diversas esferas administrativas governamentais para a elaboração de políticas públicas educacionais.

Seus resultados, com isso, devem ser de conhecimento de gestores, professores, famílias e membros da comunidade, além de envolver as equipes das Superintendências Regionais de Ensino para que a construção e efetivação das propostas educacionais se deem de forma coletiva.

Esta análise e interpretação dos resultados, por vezes, se mostra um dificultador para uma atuação concreta dos envolvidos. Ainda a esse respeito, Sousa e Oliveira (2010) complementam:

Os próprios gestores, no entanto, responsáveis por iniciativas nessa direção reconhecem que as escolas têm dificuldade até mesmo de ler e compreender os resultados produzidos pelo sistema de avaliação. Neste sentido, ocorrem, inclusive, esforços da direção para traduzi-los em uma linguagem compreensível. Isso inclui seminários para explicitação dos significados dos resultados, e a produção de materiais sintéticos a serem remetidos às escolas. (SOUSA; OLIVEIRA, 2010, p. 813)

Mas, mesmo com esses esforços, fundamentais para a compreensão correta dos resultados, os autores afirmam que há, entre os gestores, certa resistência em utilizar os dados, sendo que muitos, de acordo com Sousa e Oliveira (2010), partem para práticas minimalistas de análise de resultados:

O uso dos resultados dos sistemas de avaliação por parte dos gestores é escasso ou inexistente. Nesse nível, observa-se a tendência de que tais resultados sejam compreendidos como apenas um indicador (a ser justaposto a outros, tais como evasão, repetência, etc.), [...]. (SOUSA; OLIVEIRA, 2010, p. 813)

As equipes da SRE pretendem, com a utilização dos dados apresentados pelo SIMAVE/PROEB, elaborar estratégias e políticas educacionais, além de promover a articulação nos diversos segmentos envolvidos e responsabilizar cada um deles, dentro das esferas e áreas de atuação de sua competência, para o sucesso das propostas educacionais desenvolvidas.

A próxima seção trará as formas como se dão as ações das equipes da SRE de Caxambu e a organização de planos de intervenção a serem aplicados em suas práticas profissionais.

2.2 A INCIDÊNCIA DAS POLÍTICAS DE RESPONSABILIZAÇÃO E O USO DOS RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB NA PERSPECTIVA DA EQUIPE GESTORA DA SRE/CAXAMBU

O principal objetivo desta pesquisa é o de investigar como são utilizados os resultados das avaliações externas e como incidem no Acordo de Resultados e no pagamento do Prêmio por Produtividade da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais a partir das ações desenvolvidas pela equipe da SRE de Caxambu. Almeja-se que a pesquisa permita identificar como se dá o processo de divulgação dos resultados e como os gestores, tanto da SRE quanto das escolas, fazem uso desses resultados e são responsabilizados pelo alcance das metas pactuadas.

A pesquisa busca identificar como os diversos atores do processo educacional se movimentam para cumprir as determinações da SEE/MG e quais os instrumentos utilizados pelas equipes da SRE e das escolas na realização das ações visando à melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações do SIMAVE/PROEB.

A partir de entrevista realizada com as diretoras da SRE, deduz-se que há, ainda, a necessidade de se formularem ações e estratégias mais contundentes para que as informações sejam disponibilizadas com maior eficácia às equipes escolares, após a aplicação das avaliações e para uma eficiente apropriação de seus resultados. De acordo com a diretora educacional da SRE, essa necessidade existe, mas, com a justificativa de falta de tempo, tais inovações são impedidas de serem implementadas:

Sim, eu já pensei em elaborar ações mais frequentes e com uma maior constância nas escolas, mas nem a nossa equipe da SRE nem a escola têm tempo, pois são muitas as ações e projetos que temos que acompanhar que impedem a implementação destes novos projetos. (DIRETORA PEDAGÓGICA, entrevista concedida em 14/03/2014)

As entrevistas realizadas com as diretoras da SRE indicam que, apesar de afirmarem sobre a eficiência do acompanhamento às escolas pela equipe da SRE, ainda existem pontos para serem revistos nas estratégias de atuação junto às unidades escolares. Além disso, o papel do gestor é fundamental para mobilizar as equipes escolares a enfrentarem os desafios educacionais a fim de que melhores

resultados sejam obtidos e o alcance das metas se torne uma constante em seu cotidiano.

Além disso, pondera-se sobre a necessidade de mudança de postura dos gestores regionais no que diz respeito às suas práticas e de uma articulação com as equipes escolares cada dia mais afinada para o cumprimento dos objetivos propostos.

Ademais, a elaboração de políticas educacionais que supram as necessidades e carências em cada nível da educação básica é fundamental para o sucesso da proposta das equipes escolares e dos órgãos centrais. A esse respeito, Silva, Garcia e Bicalho (2013) comentam:

Os problemas diagnosticados têm sinalizado a necessidade de se priorizar o investimento em políticas de enfrentamento qualificado às demandas específicas a cada etapa da educação básica. Denota-se, portanto, a necessidade de implementação de programas educacionais focalizados na superação das lacunas e carências detectadas na formação inicial e continuada do corpo docente, além da realização de reformas curriculares, de estrutura e funcionamento das escolas públicas, do plano de carreira docente, dentre outros. (SILVA; GARCIA; BICALHO, 2013, p. 367)

Notam-se, a partir do questionário aplicado aos gestores, discrepâncias nas respostas dadas sobre o nível de conhecimento que eles possuem sobre os resultados das avaliações e seu uso, tanto para a melhoria da qualidade do ensino quanto para o cumprimento das metas pactuadas. Identifica-se também que alguns deles sequer têm conhecimento da utilização dos resultados das avaliações sistêmicas para o cálculo do prêmio de produtividade.

São passíveis de questionamentos também as formas como se dá a promoção desses resultados pela equipe responsável da SRE de Caxambu. Apesar de os gestores apontarem como satisfatória a maneira como os resultados são divulgados pela equipe, os próprios gestores apontam a necessidade de se elaborarem novas estratégias para uma melhor compreensão dos resultados. Alguns deles criticam o modo por meio do qual se dá o atendimento pelas equipes da SRE e indicam a insuficiência de ações para suprir as necessidades apresentadas pelas escolas.

Inferem-se quais seriam as estratégias utilizadas pela equipe da SRE para suprir essas discrepâncias e como organizar e movimentar as equipes escolares para o alcance das metas e melhoria da qualidade do ensino, que irão se refletir no cumprimento das metas e recebimento do bônus.

As gestoras da SRE de Caxambu afirmam que não há nenhuma ação específica para divulgar os resultados das avaliações de forma mais contundente, mais eficaz, seguindo apenas o que é determinado pela SEE/MG, que determina, ano a ano, as mesmas formas de divulgação: reuniões no órgão central com as diretoras de SRE, que farão o repasse para as equipes regionais, que, por sua vez, repassarão às escolas os resultados, sem a preocupação de serem mais enfáticas neste repasse.

Nas entrevistas realizadas com as gestoras da SRE, apresentadas no primeiro capítulo¹⁴, ambas afirmaram que o PIP é responsável pelo monitoramento. Sendo assim, pelas constantes visitas realizadas nas escolas, uma ação diferenciada não se justificaria.

Além disso, segundo as diretoras, o dia “D” seria outra forma de divulgar esses resultados à comunidade escolar, porém, na maioria das escolas, esse evento conta com uma participação pequena, até mesmo de alunos e profissionais das escolas. Isso pode ser comprovado através de relatório com os dados consolidados elaborado pela SRE a partir de informações enviadas pelas escolas sobre como se deu o Dia “D” em cada uma delas.

De um total de 11.945 alunos matriculados no ensino fundamental nas escolas de ensino regular da SRE de Caxambu, apenas 847 deles (7%) participaram do Dia “D”. Com os alunos do Ensino Médio, não foi diferente: dos 7.103 alunos matriculados, compareceram 514 alunos (7%) nesse dia na escola.

Com relação aos profissionais em exercício nas escolas, o levantamento aponta que houve a participação de 771 servidores (83%) dos 927 efetivos do Ensino Fundamental, e de 545 (81%) dos 670 servidores em exercício no Ensino Médio. Pode parecer um número expressivo, mas, se considerarmos que esses profissionais são aqueles que têm a obrigação de se envolver com os eventos realizados na escola e são eles que devem promover as reformas necessárias no

¹⁴ Páginas: 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 e 52.

ambiente escolar, um absenteísmo em torno de 20% do total de servidores é um número que deve ser levado em consideração.

Isso se reflete nas propostas apresentadas pelas escolas. De um total de 40 escolas de ensino regular da jurisdição da SRE de Caxambu, 32 realizaram a análise do Plano de Intervenção Pedagógica do ano anterior e apresentaram propostas para a reorganização do Plano para o ano letivo seguinte.

Ainda de acordo com o relatório, das 40 escolas, 30 desenvolveram o Plano de Trabalho para o ano letivo. E, talvez o dado mais importante neste momento, apenas 28 escolas realizaram a análise dos resultados do PROEB com foco na reflexão sobre o impacto nas metas da escola.

Para que os membros das equipes da SRE procedam ao repasse das informações de maneira correta, é necessário que estes apresentem competência técnica na análise e no uso dos dados educacionais. Seria preciso redimensionar suas atribuições no sentido de melhor prepará-los para o exercício da função, principalmente no que diz respeito ao suporte técnico às escolas.

Apenas ler os gráficos e ter acesso aos números não é suficiente para apresentar, de maneira assertiva, os dados, fundamentais para a elaboração de inovações no âmbito escolar.

Outro dado importante é a falta de articulação entre as equipes regionais, sendo que, apesar da necessidade do trabalho em equipe para realizar as atribuições de competência de cada um dos setores da SRE nas escolas, pela prática cotidiana na SRE como analista, percebe-se um assincronismo entre as equipes, sendo que cada uma realiza suas atribuições individualmente, sem que haja conhecimento dos demais setores da regional.

Percebe-se pelas respostas dos gestores ao questionário que, apesar de muitas vezes afirmarem que as ações e materiais utilizados pela SRE para divulgação e acompanhamento dos resultados são suficientes para atender às necessidades da escola, é certo que os resultados não são satisfatórios, o que pode, na verdade, ser reflexo da escassez de informações repassadas pela equipe da SRE e da consequente ausência de ações baseadas nestas, contrapondo a afirmação inicial dos gestores.

Outra realidade identificada pela pesquisa é que os professores têm pouco ou nenhum conhecimento dos resultados das avaliações relacionados à pactuação de resultados e cálculo do bônus, conforme o resultado de nossa pesquisa de campo.

Esta desarticulação deveria ser reavaliada pelos gestores para a construção coletiva de novos direcionamentos educacionais.

O monitoramento do processo pedagógico coordena o desenvolvimento constante de propostas de trabalho que vislumbrem a articulação e colaboração entre gestão e equipe escolar. Esse acompanhamento sistemático das atuações docentes poderá oferecer ao gestor a oportunidade de idealizar programas de intervenção e terá como municiar as equipes da SRE para a elaboração de novos planos de intervenção.

Poderíamos inferir que o gestor, isoladamente, não altera os resultados da escola, é uma construção coletiva, e eles – os gestores – devem envolver os professores para que seus esforços convirjam para o principal elemento da escola, que é o aluno, sendo imprescindível o papel do professor nesse processo. Por outro lado, é função da equipe da SRE viabilizar essa integração e promover as redes de colaboração necessárias para a melhoria do desempenho das escolas.

Pelo exposto, a partir da identificação de carências nas formas de condução e elaboração de estratégias pela equipe da SRE junto às escolas para o alcance das metas do Acordo de Resultados e pagamento do Prêmio por Produtividade, no âmbito da intervenção pedagógica, vislumbra-se a necessidade da revisão de alguns aspectos nas formas de atuação para que esta se torne mais eficiente.

Sendo assim, no próximo capítulo, será apresentado um Plano de Ação Educacional com o objetivo de propor novas formas de atuação da equipe da SRE para divulgação dos resultados educacionais e uma maior articulação entre os envolvidos no processo educacional, visando à melhoria da qualidade do ensino e ao cumprimento das metas pactuadas.

Portanto, a partir das informações colhidas junto às gestoras com relação às formas de divulgação e apropriação dos resultados com vistas à implementação da política do Acordo de Resultados, percebe-se a necessidade de melhorias em alguns pontos e, ainda, da implantação de novas estratégias para o cumprimento das metas pactuadas.

Sendo assim, no capítulo a seguir, inicialmente, será apresentada uma experiência exitosa de outro estado da federação com o intuito de mostrar a viabilidade de propostas como a do Acordo de Resultados. E será apresentado, ainda, um Plano de Ação Educacional, que tem como objetivo organizar as ações da SRE de Caxambu e de suas escolas jurisdicionadas para o cumprimento dos

objetivos esperados e para a consolidação das políticas públicas educacionais do estado de Minas Gerais.

3 AS ESTRATÉGIAS DE AÇÕES EDUCACIONAIS DA 11ª CREDE/JAGUARIBE-CEARÁ E A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DO ACORDO DE RESULTADOS NA JURISDIÇÃO DA SRE DE CAXAMBU

Iniciamos este capítulo apresentando a experiência da CREDE (Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação) de Jaguaribe/CE, que, a partir de uma política pública, criou instrumentos de acompanhamento e suporte das práticas escolares utilizando os resultados das avaliações externas que ainda premiam o desempenho das escolas com bonificações financeiras aos profissionais da educação. Para tanto, prioriza a divulgação e formas de apropriação dos resultados através de seminários e oficinas com as equipes escolares que visam a dar subsídios para superar as dificuldades e consolidar a política implantada para elevar os indicadores educacionais das escolas estaduais.

Após a exposição da experiência da 11ª CREDE de Jaguaribe, apresentamos a proposta de um Plano de Ação Educacional, que busca oferecer propostas e instrumentos que darão subsídios aos gestores para que consolidem a implementação da política do Acordo de Resultados tanto junto às equipes da SRE quanto às equipes escolares e promovam a mobilização dessas equipes, que trabalharão articuladas e integradas para o alcance das metas acordadas.

É fundamental que os gestores se apropriem corretamente dos resultados educacionais de suas unidades de ensino e, antes disso, entendam como são elaboradas as metas e como devem ser interpretados tais resultados para que suas ações sejam aplicadas de maneira coerente com o que foi proposto pela política do Acordo de Resultados.

3.1 O USO DE RESULTADOS DO SPAECE PELA 11ª CREDE/ JAGUARIBE-CEARÁ: UMA EXPERIÊNCIA DE USO DE RESULTADOS DE AVALIAÇÕES EXTERNAS POR SETOR INTERMEDIÁRIO

De acordo com o Decreto 24.274 de 22/12/1996, as Delegacias Regionais de Educação do Ceará foram extintas, e foram criados os Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDE), sendo criados 21 CREDE na ocasião. Segundo o decreto, em seu artigo 4º, a CREDE tem a competência de exercer

ações de planejamento, cooperação técnica e financeira, orientação normativa, mobilização, articulação e integração institucional, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação oferecida no estado do Ceará (CEARÁ,1996).

As CREDE's realizam ações para o acompanhamento dos resultados das avaliações do SPAECE (Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará). Esse sistema, de acordo com documento disponibilizado por gestor de um dos CREDE's do estado, tem por objetivo:

- Consolidar a cultura avaliativa no estado do Ceará;
- Monitorar a evolução temporal do desempenho dos alunos, escolas e rede pública de ensino;
- Fornecer informações que subsidiem o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para melhoria da qualidade da educação pública;
- Disponibilizar informações que possibilitem orientar as escolas quanto à construção da proposta pedagógica e da elaboração de seu planejamento;
- Disseminar os resultados obtidos no SPAECE pelas escolas cearenses da rede pública do ensino fundamental e médio, possibilitando o monitoramento e acompanhamento dos sistemas de ensino no Ceará. (CEARÁ, 2013, p. 3)

As avaliações são aplicadas a três diferentes segmentos da educação básica no estado: Avaliação da Alfabetização SPAECE - Alfa (2º ano); Avaliação do Ensino Fundamental (5º e 9º anos) e da EJA (2º segmento); Avaliação do Ensino Médio (1ª, 2ª e 3ª séries) e EJA Médio (1º e 2º períodos).

Através da pesquisa realizada, identifica-se que os CREDE organizam encontros para analisar os resultados educacionais das CREDE, dos municípios e por escolas. Esses resultados servem para determinar o pagamento de bônus por desempenho aos servidores das escolas que atingirem as metas estipuladas.

Identificou-se, a partir de entrevista realizada com orientadoras das CREDE's, que, além do acompanhamento às escolas da rede estadual de ensino, há também, por parte das equipes das CREDE's, esse mesmo procedimento nas escolas da rede municipal, isto comprovado pelo fato de as entrevistas terem sido aplicadas a uma orientadora do que é denominado, pela estrutura das CREDE's, "Célula Escolas Estaduais", e outra entrevista respondida por uma orientadora da "Célula Municípios".

Percebe-se pelas respostas das orientadoras que, apesar da previsão do pagamento dos bônus, estes não são determinantes para o desempenho das escolas, mas, tal qual as gestoras da SRE de Caxambu, elas afirmam que o bônus serve como incentivo, como instrumento motivador para a equipe escolar melhorar os resultados das escolas. De acordo com uma das entrevistadas, os servidores das CREDE não recebem bônus.

A pesquisa aponta que as ações vêm alcançando seus objetivos. E há pontos que contribuem para que isso ocorra, como o envolvimento dos profissionais, os seus conhecimentos sobre as propostas e o sistema de bonificação, a criação de uma rede de responsabilização que gera o comprometimento de todos os envolvidos, a promoção de momentos de debate e reflexão sobre a importância de se alcançarem as metas do SPAECE e seus desdobramentos propostos através dos seminários e a importância dada a esses momentos pelas equipes escolares para uma divulgação e apropriação eficaz dos resultados. Tudo isso faz com que o programa tenha êxito em sua aplicação.

As equipes escolares obtêm, com isso, subsídios para a criação dos planos de ação que atendam a todos os segmentos da escola e para que haja um engajamento que vislumbre o sucesso na aprendizagem dos alunos e qualidade no ensino oferecido. Por tudo isso, pode-se reconhecer o sucesso da experiência dos CREDE's e suas implicações no sistema de ensino do Ceará.

Através da entrevista, foi possível obter informações importantes sobre a organização e funcionamento das CREDE's. Por exemplo, quando questionadas sobre as dificuldades enfrentadas pela equipe para a realização das ações e cumprimento das metas, as entrevistadas afirmam que a formação dos professores, dificuldade de contratação de profissionais em municípios de difícil acesso e, até em alguns casos, racionamento de combustível para realizar visitas mais frequentes aos municípios, além da mudança de gestores, promovida pelas eleições municipais de 2012, são dificultadores para a execução de suas ações:

- Uma das maiores dificuldades acreditamos que seja a limitação pedagógica dos nossos professores (Formação). Ex: Alguns dos nossos professores ainda tem licenciatura incompleta.
- Carência de professores – Em algumas localidades, distritos de difícil acesso, é difícil a contratação de professores, que precisam se deslocar do município sede. (ORIENTADORA 1 – Célula Escolas Estaduais. Entrevista concedida em 07/07/2014)

1. Há cerca de mais ou menos um ano, uma das maiores dificuldades enfrentadas, não apenas pela CREDE 11, mas por todas as CREDE's, é o racionamento de combustível para o acompanhamento sistemático aos municípios, nas suas secretarias de educação, nas formações de professores e principalmente, a execução dessas formações no chão da sala de aula.
2. Outra grande dificuldade enfrentada pela CREDE 11, principalmente no ano de 2012, foi o impacto que a mudança de gestores municipais, pois interferiu nas nossas ações dos sete municípios, cinco novos gestores assumiram a prefeitura. (ORIENTADORA 2 – Célula Municípios. Entrevista concedida em 07/07/2014)

Sobre o conhecimento das equipes da CREDE acerca do pagamento do bônus, ambas as orientadoras afirmam que sim, as equipes têm conhecimento dessa informação, mas não apresentaram maiores detalhes em suas respostas.

Segundo as orientadoras, o foco das ações da 11ª CREDE de Jaguaribe, onde elas atuam, não só têm o intuito de alcançar as metas, mas prevê a responsabilização dos envolvidos no processo.

O foco de ação é a divulgação dos Resultados do SPAECE do Ensino Fundamental e Médio, sensibilizando assim os diversos atores envolvidos para a corresponsabilidade, buscando apoiar a Escola para que ela faça dos resultados um ponto de partida para uma política de superação e auxiliar a escola na consolidação do diagnóstico do desempenho dos alunos no SPAECE, visando à elevação dos indicadores educacionais de cada unidade escolar. (Orientadora 1. Entrevista concedida em 07/07/2014)

Divulgar e refletir sobre os resultados em cada um dos municípios de forma clara e direta, junto aos professores, gestores de escolas, secretários de educação e prefeitos. (Orientadora 2. Entrevista concedida em 07/07/2014)

Ainda de acordo com as orientadoras, as CREDE organizam uma ação específica para que gestores e equipes escolares sejam capacitados para a divulgação e apropriação dos resultados do SPAECE:

Sim, os seminários. Primeiro momento na CREDE, com gestores, e segundo momento nas escolas, com todos da comunidade escolar e participação da comunidade local. (GESTOR 1. Entrevista concedida em 07/07/2014)

Anualmente, após a divulgação dos resultados do SPAECE, a equipe da CREDE 11 realiza oficinas com o seguinte público: equipe municipal do PAIC, equipe pedagógica da SME, gestores escolares, coordenadores pedagógicos e professores do 1º ao 9º anos, da rede municipal, bem como, encontros bimestrais na sede da CREDE 11, com as equipes municipais, envolvendo secretários de educação dos sete municípios dessa regional e equipes municipais do PAIC (gerentes e formadores). (GESTOR 2. Entrevista concedida em 07/07/2014)

Foram citadas, também, nas entrevistas as razões pelas quais foram idealizados os seminários e, ainda, quais as expectativas e o que as equipes das CREDE almejam com a realização dessas ações:

Percebemos que as Escolas, no geral, não utilizavam os resultados do SPAECE como forma de diagnosticar a sua realidade e buscar melhorar seus indicadores. O Seminário de Divulgação dos Resultados do SPAECE tem o objetivo de abrir o debate em cada escola sobre os resultados produzidos pelo SPAECE. Partimos da premissa de que os seus resultados podem e devem ser parte integrante do Projeto Político Pedagógico da escola, contribuindo para a melhoria dos resultados. Além disso, as ações de avaliação em larga escala, para sua efetivação, necessitam de grandes investimentos públicos. Por isso, é dever de todos nós, educadores, trabalharmos no sentido de transformar os dados provenientes dessas avaliações em ações capazes de contribuir para que todos os alunos aprendam. (GESTOR 1. Entrevista concedida em 07/07/2014)

A ideia surgiu da nossa então coordenadora, Elizabete Araújo, que iniciara seu mestrado pelo CAED. Os resultados dos municípios da nossa regional eram os piores possíveis, e, em conversa com a equipe da CECOM, resolvemos desenvolver essa ação em cada um dos municípios. O Seminário de Divulgação e Apropriação dos Resultados do SPAECE não tem apenas objetivo da divulgação pela divulgação, mas de mexer com as estruturas pedagógicas e de gestão das escolas municipais, provocando reflexões profundas, provocando incômodo e que leve a transformação do olhar pedagógico para o nosso chão da sala de aula, que é o FOCO. (GESTOR 2. Entrevista concedida em 07/07/2014)

De acordo com as orientadoras, a organização dos seminários é elaborada para atender às necessidades e especificidades de cada rede, contudo ambas as propostas preveem momentos de reflexão dos resultados e o envolvimento no processo educacional.

Ainda segundo informações colhidas através da entrevista, há a articulação entre coordenadoria e escola, onde são previstos encontros para estudo dos resultados e elaboração de planos de intervenção.

É realizado o primeiro momento na CREDE, com todos os gestores, onde são apresentados inicialmente os resultados do ANO anterior, bem como a proposta do seminário na escola. Em seguida, faz-se o cronograma de realização dos seminários e os encaminhamentos são dados para que cada organize o momento na escola. (GESTOR 1. Entrevista concedida em 07/07/2014)

A CREDE 11 entra em contato com a secretaria de educação de cada município para fazer o levantamento, quanto ao número de professores do 1º ao 9º anos. A partir de então, selecionamos os materiais para desenvolver o trabalho na sede cada município, de acordo com o que descrevemos na questão nº 9 desse questionário. (GESTOR 2. Entrevista concedida em 07/07/2014)

As orientadoras também apresentaram como são elaborados os seminários. Em suas falas, pode-se perceber a preocupação com o envolvimento de todos os segmentos para a divulgação dos resultados e construção coletiva de novas propostas educacionais:

Primeiro momento: Na CREDE – Oficinas com Gestores (participam técnicos da CREDE, Diretores e Coordenadores).

Segundo momento: Nas escolas (participam alunos, professores, gestores, funcionários, pais, comunidade local).

Toda a equipe da CEDEA e Gabinete participam dos seminários. (GESTOR 1. Entrevista concedida em 07/07/2014)

Os Seminários, até o momento, foram organizados a partir da leitura dos resultados pela própria equipe da CREDE 11.

- Construímos uma agenda com a carga horário de 4 a 6 h/a
- Construção de *slides* com os resultados, por município e por escola;
- Roda de conversas;
- Dinâmicas direcionadas para gerar reflexões em torno dos resultados, abordando os temas de LIDERANÇA, GESTÃO DE SALA DE AULA e ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO;
- Construção de um Plano Emergencial para o SPAECE de cada município, para o ano em curso. (GESTOR 2. Entrevista concedida em 07/07/2014)

Por fim, as orientadoras descrevem o que é elaborado após a realização dos Seminários, como se dá o monitoramento e a avaliação do processo:

A CREDE recebe o Plano de ação elaborado por cada segmento de cada escola durante o seminário e realiza o acompanhamento, através da Superintendência Escolar, das ações previstas durante todo o período que antecede o SPAECE. Todos os planos são consolidados pela equipe da CREDE para o acompanhamento.

A Superintendência Escolar acompanha também, durante todo o ano letivo, as ações previstas para o SPAECE no Plano da Escola, desde formações com professores para elaboração de itens, preparação de aulas focadas nos descritores, seminários, entre outras ações que a escola realiza.

A CREDE monitora os resultados e faz uma análise de crescimento por série, de cada escola, como também faz análise longitudinal das séries de cada escola. (GESTOR 1. Entrevista concedida em 07/07/2014)

No segundo momento do SEMINÁRIO, dividimos os participantes por escola com o objetivo de construir um PLANO de TRABALHO para atender as demandas de cada escola, visto os resultados apresentados no primeiro momento do seminário. A equipe do PAIC fica na responsabilidade pela digitação do PTA, repasse e discussão das ações postas no PLANO e, principalmente, pelo acompanhamento sistemático das ações elencadas no referido plano. A CREDE 11, de posse desses planos (rascunhos), elabora o PTA Regional e faz o seu acompanhamento aos municípios de forma sistemática e, ao mesmo tempo, estabelece laços de parceria e confiança com os municípios, a ponto de a equipe da CREDE fazer as intervenções necessárias junto às equipes e junto aos secretários de educação e do próprio gestor municipal se assim for necessário. (GESTOR 2. Entrevista concedida em 07/07/2014)

Percebe-se pela experiência apresentada que há, portanto, a preocupação da 11ª CREDE de Jaguaribe-CE de organizar momentos de estudos, reflexões e discussões coletivas e de realizar um acompanhamento constante das ações desenvolvidas nas escolas, como a proposição de novas estratégias e planos de intervenção que visem a garantir a integração e o envolvimento dos diversos segmentos educacionais e sociais, além de responsabilizar cada um deles para que cumpram suas obrigações dentro de sua esfera de atuação para o alcance das metas estabelecidas, a garantia do pagamento do bônus por resultados e a consequente melhoria da qualidade da educação oferecida.

Por isso, partimos dessa experiência para estabelecer as bases de nossa proposta de intervenção.

3.2 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Nossa pesquisa envolveu as ações da equipe pedagógica da SRE de Caxambu, como o PIP, as reuniões de módulo II, as visitas técnicas às escolas e seus desdobramentos no atendimento a essas escolas jurisdicionadas e as formas como se dão as intervenções pedagógicas.

Outro aspecto relevante perpassa os programas de formação continuada do magistério e a capacitação de gestores, além da participação da comunidade no fazer pedagógico como forma de tornar a escola um espaço de trocas, já que se trata de um espaço polifônico – de inúmeras vozes, que, para ter a autonomia necessária para o exercício da cidadania plena, precisa ser ouvida, reconhecida e envolvida na educação de seus filhos.

Com base no exposto, a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, ao elaborar seus planos e após transferi-los para os órgãos responsáveis, principalmente as SRE's, delega a estes a incumbência de implementar tais planos e, para isso, estabelece ações periódicas, sempre com o objetivo de transferir para a escola o poder de decisão e o comprometimento com o seu fazer pedagógico cotidiano. O que ocorre é que as próprias equipes da SRE não se sentem seguras e autônomas o suficiente para acompanhar o que vem sendo feito nas escolas jurisdicionadas.

Consideramos relevantes alguns dos aspectos constatados em nossa pesquisa para o Plano de Ação proposto neste trabalho. São eles: primeiramente, as equipes regionais da SRE de Caxambu desconhecem como são elaboradas as metas e como devem ser implementadas ações eficientes para assegurar o alcance das metas estabelecidas e a conseqüente melhoria da qualidade do ensino oferecido. Identificada esta dificuldade, serão organizados os grupos operativos, que estabeleçam não só o conhecimento das ações de que são naturalmente corresponsáveis, como também possam ter a segurança necessária para que nas visitas às escolas, de sua ordem de serviço, possam esclarecer dúvidas, criar

parceria com professores e gestores e criar ferramentas eficientes de atuação nas escolas.

Outro aspecto que não podemos deixar de citar é a necessidade permanente de atenção aos gestores e professores, para que dúvidas possam ser sanadas e para que o técnico tenha maior conhecimento da escola ou escolas que atende.

A SRE de Caxambu promove reuniões com a equipe pedagógica, que traz em sua pauta a importância do estudo dos resultados e de como os gestores estão tratando do assunto junto às equipes escolares. As reuniões, entretanto, ocorrem apenas nos períodos de divulgação dos resultados pela equipe central e órgãos oficiais. Não há reuniões sistemáticas de acompanhamento, divulgação e discussão dos resultados que tratem do assunto continuamente. Há apresentações dos resultados, e estes são discutidos para a verificação de desempenho e para que intervenções sejam planejadas de acordo com as necessidades apresentadas. Contudo há de se pensar em formas mais eficientes para que haja um retorno mais positivo dessas intervenções.

Outro ponto que gostaríamos de evidenciar neste Plano de Ação refere-se ao acompanhamento das avaliações sistêmicas (internas e externas), já que estas são o mote que alavanca o Acordo de Resultados. Propomos, como subsídio para que se efetive na prática a segurança e autonomia tanto da escola quanto dos técnicos da superintendência, uma pauta de estudos dos supervisores desse órgão, abordando as ações que fazem parte do citado acordo e que todos não só tenham conhecimento das ações trabalhadas, como também possam se sentir coautores ou partícipes do sucesso da escola e da superintendência. Para isso, antes de atender em reuniões por setores, que todos os supervisores se reúnam e troquem informações que levem conhecimento do que se espera de cada funcionário.

Outro aspecto que não podemos deixar de abordar está relacionado à valorização do profissional do magistério. Faz-se necessário estabelecer reflexões sobre as dimensões técnicas que versam sobre as formas de utilização do conhecimento: as políticas, que seriam a transformação do homem em ser social, cidadão e participativo, e as estéticas, onde cada um tem a sua forma de expressar seus conhecimentos. Essas duas dimensões sustentam o fazer pedagógico e afastam a resiliência desmotivada, ou mal entendida, por inúmeros professores.

Portanto, destacamos as ações abaixo elencadas, que pretendemos pôr em prática subsidiando e consolidando o objetivo desta dissertação.

Os problemas identificados – e que serão enfrentados na elaboração do Plano de Ação – são a necessidade de uma divulgação mais eficiente por parte das regionais para as equipes escolares dos resultados das avaliações. E estas terão a incumbência de propagar esses resultados no intra e extramuros da escola para que todos os envolvidos – escola, família e comunidade – tenham conhecimento do que acontece no processo educacional da unidade escolar.

Outro ponto a ser considerado é a infraestrutura, tal como foi apresentado no item 2.1.4 deste trabalho, no qual se ponderou que não se devem restringir as decisões apenas ao fazer pedagógico, mas através de uma ação conjunta dos gestores e representantes da SRE. Deveriam ser realizados levantamentos de demanda, sucedendo-se, dentro das possibilidades, principalmente financeiras, os investimentos necessários para que a escola ofereça um local adequado para as práticas escolares.

Algumas ferramentas já existentes na organização e no funcionamento do sistema educacional do estado serão utilizadas para promover as reformas esperadas, como a Avaliação de Desempenho Individual, utilizada na verificação do desempenho dos servidores e uma forma de responsabilização para o cumprimento de suas funções profissionais.

Além disso, a pesquisa mostra que não se organizam grupos de estudos para tratar especificamente de assuntos como as metas, as ações escolares, os planos de intervenção para a administração e o funcionamento das escolas.

Por fim, as capacitações de analistas das regionais, gestores e professores também foram carências identificadas durante a pesquisa. Apesar de a regional e as escolas preverem esses encontros, as ações ainda se mostram incipientes e insuficientes para suprir as demandas identificadas.

Todas as ações propostas focam na necessidade de se alcançarem as metas pactuadas, que visam à melhoria do ensino, mas também à garantia de benefícios, como é o caso do pagamento do Prêmio por Produtividade, política de bonificação que também faz parte da organização do Governo do Estado de Pernambuco e do Ceará com o Prêmio Escola do Novo Milênio, apresentados no item 2.1.2 desta pesquisa.

Essas experiências nos mostram a necessidade de se criarem ferramentas que deem suporte às regionais e equipes escolares, mesmo que se apresentem

problemas em sua implementação, que deverão ser superados através de articulações conjuntas e responsabilização de todos os envolvidos.

Outra experiência exitosa apresentada nesta pesquisa foi a da CREDE de Jaguaribe, que nos mostra um planejamento para cada segmento de cada unidade escolar e onde as ações, a preparação de aulas, os seminários e cursos de formação de professores são acompanhados até a realização do SPAECE. O acompanhamento é contínuo, e, logo após a realização das avaliações, a CREDE faz a análise do crescimento das escolas para identificar eventuais carências.

Apresentaremos as ações desdobradas sistematicamente à direção e gestores da SRE/Caxambu e detalharemos o tempo para a efetivação dessas e, subsequentemente, a avaliação para possíveis reformulações ou continuidade das mesmas.

A seguir, fazemos o detalhamento do Plano de Ação:

3.2.1 Ação 1 - Criação de grupo operativo de ações na SRE, envolvendo técnicos supervisores e gestores, para discussão do Acordo De Resultados

A ação visa a promover a discussão dos planos educacionais oferecidos na SRE e dos resultados das avaliações externas das escolas jurisdicionadas pela SRE de Caxambu. A ação deverá envolver os diversos setores da SRE: analistas educacionais, inspetores escolares e gestores da superintendência, principalmente aqueles ligados à diretoria pedagógica, sem, com isso, excluir os demais setores, cada um deles atuando dentro de sua área profissional.

Espera-se, com isso, promover uma articulação positiva entre as equipes da SRE, que possam subsidiar formas inovadoras de atuação junto às escolas atendidas, partindo do princípio de que os setores da SRE proverão as escolas com suporte técnico capaz de auxiliar na melhoria dos resultados educacionais e sejam capazes de transmitir as informações relacionadas aos resultados alcançados pela SRE e pelas escolas de maneira clara e objetiva.

Quadro 3: Ação 1 - Criação de grupo operativo de estudos na SRE, envolvendo técnicos, supervisores e gestores, para discussão do Acordo de Resultados

O que	Por que	Quando	Quem	Onde	Como	Recurso
<p>Analisar e discutir com representantes de todos os setores da SRE as ações que subsidiam o Acordo de Resultados e o que cada setor está realizando para o cumprimento das metas determinadas.</p>	<p>Estabelecer uma ação conjunta entre os diversos setores da SRE de Caxambu para que todos se envolvam na realização de programas de intervenção junto às escolas, cada um dentro de sua área de atuação, com o intuito de se atingirem as metas estabelecidas.</p>	<p>Mensalmente. Sempre às segundas-feiras, por não haver viagens de atendimento nesses dias.</p>	<p>Representante dos técnicos e analistas dos setores da SRE.</p>	<p>Na Sede da SRE de Caxambu</p>	<p>Através de Reuniões e Estudos nos Grupos Operativos. Em um primeiro momento, cada setor apresentará suas demandas levantadas pela equipe responsável pelo setor e as colocará em discussão para conhecimento dos demais setores, apresentando o que está sendo feito para cumprir as suas atribuições. A seguir, serão discutidas propostas com a participação de todos os demais servidores presentes para que sugiram formas de intervenção que garantam atingir os objetivos esperados. O resultado das reuniões deverá ser socializado com os demais servidores da SRE através de seus representantes setoriais.</p>	<p>Recursos e verbas do Plano Financeiro da SER.</p>

3.2.2 Ação 2 - Formação Continuada de gestores e professores

Estamos vivendo a era da informação, caracterizada pelo desafio da inteligência, da interação entre as pessoas, da ousadia, do domínio do conhecimento e da socialização do saber. Os gestores escolares devem ser pessoas capacitadas para intervir junto às suas equipes com competência técnica de suas atribuições e têm um papel fundamental neste momento: o de liderar, planejar, influenciar o comportamento das equipes escolares de forma cooperativa e estimulá-los a atuarem no sentido de promover as mudanças desejadas.

O papel dos gestores, com visão mais clara dos objetivos, filosofia, metodologia e organização da escola, é o de viabilizar e articular discussões de modo a criar condições para que os educadores possam rever sua atuação e buscar estratégias coletivas de ação para superar os obstáculos encontrados.

Por fim, os professores, responsáveis por transmitir os conhecimentos necessários aos alunos para o seu pleno desenvolvimento, através de práticas inovadoras e com o suporte dos gestores e analistas educacionais, devem ter a oportunidade de se apropriar de novos saberes para as mudanças esperadas no desempenho de sua função.

As ações aconteceriam através de visitas *in loco* às escolas para acompanhar o trabalho dos gestores e professores. Essas visitas às escolas ocorrerão de acordo com o desempenho alcançado por estas: ESTRATÉGICA, INTERMEDIÁRIA E RECOMENDADA. Sendo que, nas escolas estratégicas, que não possuem um resultado adequado, as visitas são semanais; nas escolas intermediárias, que se encontram em crescimento nas metas, as visitas são quinzenais; e nas escolas recomendadas, onde os resultados foram alcançados, as visitas de acompanhamento são mensais. Além disso, a SRE oferecerá encontros semestrais para a socialização de boas práticas.

Quadro 4: Ação 2 - Formação Continuada de Gestores e Professores

O que	Por que	Quando	Quem	Onde	Como	Recurso
Capacitar gestores e professores em relação a sua prática cotidiana.	Melhorar a atuação dos gestores e professores em suas práticas profissionais. Estabelecer um ambiente cooperativo entre a equipe escolar, viabilizando a construção conjunta de plano de intervenções pedagógicas com o suporte técnico dos analistas educacionais da SRE para a melhoria do processo educacional dos alunos e o alcance das metas e índices educacionais esperados.	<p>Ao longo do ano letivo, durante as visitas técnicas dos analistas da SRE às escolas, e semestralmente em encontros promovidos na sede da SER.</p> <p>Durante as visitas de monitoramento ao longo do ano letivo. As visitas têm um momento com o gestor escolar e especialista para alinhamento das ações e também em visitas em salas de aula onde os analistas acompanham a prática cotidiana. Outros momentos utilizados para realizar a Formação Continuada dos professores são nos módulos II e III dos professores, onde os analistas podem orientar situações individuais dos profissionais.</p>	Analistas Educacionais, gestores e professores, das escolas atendidas.	Nas escolas e na sede da SRE de Caxambu.	Através de visitas às escolas durante o horário de aulas, que seriam acompanhadas pelos analistas para avaliar as práticas utilizadas pelos professores para subsidiar a elaboração conjunta de planos de intervenção que se fizerem necessários nas turmas acompanhadas. Com os gestores seriam discutidas as carências e dificuldades apresentadas em sua atuação profissional em suas diversas atribuições seriam solucionadas por analistas dos setores específicos da SRE. Além disso, nos Encontros Técnicos realizados na sede da SRE, haveria um momento de reflexão e análise dos avanços alcançados.	Recursos e verbas do Plano Financeiro da SER.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.3 Ação 3 - Realizar ações relativas ao SIMAVE/PROEB

Devido à importância da realização das avaliações e dos resultados do SIMAVE/PROEB para as escolas, esses resultados necessitam ser analisados pelos educadores para que se conheça a realidade da escola, contribuindo para o redirecionamento do seu Projeto Político Pedagógico. Ao refletir sobre esses resultados, a escola inicia o diagnóstico de seu trabalho pedagógico a fim de garantir a melhoria da qualidade da educação oferecida e o alcance das metas estabelecidas no Acordo de Resultados.

Espera-se que tais resultados sejam compreendidos de forma a estimular o debate sobre os problemas e a busca de soluções que contribuirão para a qualidade do ensino público na rede mineira de educação.

A ação visa a promover reuniões para assessorar as escolas estaduais na compreensão e entendimento dos resultados das avaliações. Divulgar e analisar tais resultados, promover uma discussão entre os envolvidos no processo e auxiliar as escolas a alcançar as metas pactuadas e, conseqüentemente, garantir o pagamento do Prêmio por Produtividade oferecido pelo Governo de Minas Gerais.

Tendo em vista os objetivos das avaliações externas para as políticas públicas, os seus resultados são de grande importância para que as escolas e O Governo possam analisá-los e repensar as estratégias de ensino/aprendizagem. Esses resultados passam ser um dos instrumentos de diagnóstico para toda equipe escolar.

A partir dos dados oferecidos pelas avaliações, a escola deve se reunir com todos os profissionais para analisar e propor estratégias de intervenção em todos os anos de escolaridade para melhorar a qualidade da educação oferecida, bem como alcançar as metas pactuadas e, conseqüentemente, garantir o pagamento do Prêmio por Produtividade oferecido pelo Governo de Minas Gerais.

Para tanto, a escola deve promover reuniões de estudos e contar com o apoio dos analistas da SRE para a compreensão e entendimento dos resultados das avaliações. A ação deve prever também a divulgação dos resultados para toda comunidade escolar.

As estratégias utilizadas serão reuniões em polos e na sede da SRE de Caxambu, envolvendo os Analistas Educacionais, Gestores e Especialistas das escolas estaduais e professores, com a apresentação de material disponibilizado pelos órgãos responsáveis pela divulgação dos resultados, além de materiais elaborados pela equipe da SRE de Caxambu e SEE/MG.

Quadro 5: Ação 3 - Realizar ações relativas ao SIMAVE/PROEB

O que	Por que	Quando	Quem	Onde	Como	Recurso
Divulgar os Resultados das avaliações e acompanhar de forma sistemática as ações relativas ao SIMAVE/PROEB.	Acompanhar e discutir os resultados das avaliações e as práticas educacionais realizadas nas escolas.	Após a apuração dos resultados pela SEE/MG	Analistas Educacionais, Especialistas e gestores escolares, professores e Inspetores Escolares, Membros da Comunidade Escolar.	Na sede da SRE de Caxambu. Nas escolas jurisdicionadas à SRE. Nos municípios polo definidos pela equipe pedagógica da SRE	Assessoramento às escolas na discussão dos resultados do SIMAVE/PROEB bem como proposição de estratégias para melhoria dos resultados /desempenho apresentados.	Recursos e verbas do Plano Financeiro da SRE

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2.4. Ação 4 - Seminário

A realização do seminário será um momento de socialização de experiências e proposição de novas estratégias educacionais identificadas a partir de constatações feitas por ocasião das visitas técnicas às escolas.

A proposta é levar os gestores e educadores à reflexão e à conscientização de uma nova postura educativa, e de novos direcionamentos e meios de gerir as escolas, acreditando na possibilidade de transformar a realidade partindo da escola. Espera-se, com isso, estabelecer negociações, cooperação e busca de interesses comuns, fortalecendo práticas de comunicação, e desenvolver o processo de formação dos sujeitos envolvidos.

Os objetivos específicos seriam os de sensibilizar o corpo pedagógico para uma nova proposta educacional com ênfase no processo de ensino/aprendizagem,

garantindo-se, com isso, o alcance dos índices educacionais esperados e aos gestores reafirmar a parceria com a SRE e a confirmação da efetividade do suporte dos servidores na solução dos assuntos apresentados pelas escolas.

Quadro 6: Ação 4 – Seminário

O que	Por que	Quando	Quem	Onde	Como	Recurso
Realizar Seminário para mobilização dos quadros de servidores das escolas e da SER.	Sensibilizar, motivar e estimular as equipes escolares quanto à importância da divulgação e apropriação dos resultados das avaliações externas como ferramentas que deem suporte para que se tomem decisões que visem à adoção de práticas educacionais eficientes com vistas ao alcance das metas do Acordo de Resultados e à preparação dos representantes das escolas para a divulgação em suas comunidades.	Semestralmente. Um seminário no início do ano, tendo os dados do ano anterior como foco e a apresentação das metas para o ano corrente e após a apuração dos resultados pela SEE/MG no ano letivo corrente.	Analistas Educacionais, Especialistas e gestores escolares, representantes dos professores e Inspetores Escolares, Membros da Comunidade Escolar.	Em local determinado pela SRE de Caxambu, que comporte o número de participantes do evento.	O seminário será realizado em um dia, com carga horária de 8 horas. Serão apresentados os dados educacionais do estado e do Brasil, comparando-se os resultados e verificando-se sua evolução. Haverá um momento para o relato de experiências exitosas por alguns gestores e professores que se destacarem e para que haja socialização de experiências entre os demais participantes. Haverá um momento em que as equipes da SRE responderão a questionamentos sobre os direcionamentos das escolas e como essas equipes se articulam para atender às demandas apresentadas.	Recursos e verbas do Plano Financeiro da SER.

					<p>Haverá um momento de estudos entre as equipes escolares e equipes da SRE para se dirimirem dúvidas inerentes às suas funções nas escolas e se receberem novas orientações dos analistas. A análise e apropriação dos resultados das avaliações externas deverão ser instrumentos para a elaboração de planos de ação conjunta entre escolas e SRE. Além disso, durante o seminário, as equipes pedagógicas, a partir do estudo dos resultados educacionais, deverão propor um plano de ação pedagógica, feito em conjunto, com caráter interdisciplinar, para o desenvolvimento das habilidades e competências dos alunos. As ações serão acompanhadas pelos analistas da SRE e especialistas das escolas com o intuito de verificar se as ações estão sendo colocadas em prática.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

A expectativa é que sejam cumpridos os cronogramas apresentados, contudo há de se considerar possíveis alterações nos cronogramas, tendo em vista o atendimento de demandas não programadas e possíveis determinações diferenciadas da SEE/MG.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada teve o objetivo de analisar as ações desenvolvidas pelas equipes da SRE de Caxambu para o alcance das metas pactuadas pela Política do Acordo de Resultados e o pagamento do Prêmio por Produtividade a partir dos resultados das avaliações do SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação) e, ainda, de propor um Plano de Ação Educacional que promova a efetivação de novas práticas de atuação nas ações dos gestores regionais.

A pesquisa foi subsidiada por entrevistas e questionários aplicados a gestores regionais e das unidades de ensino. Além disso, trouxe uma experiência de outro estado da Federação e, ainda, elementos coletados a partir de minha experiência e prática cotidiana como Analista Educacional da SRE de Caxambu.

O caso apresentado é importante para a percepção da necessidade, por parte dos gestores, principalmente regionais, de se articularem de uma melhor forma com os demais atores do processo educacional, além de garantirem um atendimento eficiente às unidades de ensino que se reflita no alcance das metas pactuadas com a SEE/MG.

O trabalho também tem o intuito de alertar os gestores regionais quanto à necessidade de disseminar de maneira mais eficaz a política do Acordo de Resultados para as equipes escolares da jurisdição da SRE de Caxambu, que ainda não é bem compreendida e assimilada tanto por professores como também pelos próprios gestores responsáveis por fazer o repasse dessas informações.

Estamos passando por um período de reformas significativas no cenário educacional. Sendo assim, novas demandas exigem um esforço extra das equipes regionais para dar apoio e implementar novas formas de atuação educacional que visem à criação de novos modelos de administração escolar, tendo em vista a articulação dos diversos setores e o comprometimento efetivo de gestores e equipes escolares para a garantia do sucesso educacional dos alunos e alcance das metas pactuadas, sempre com o suporte das equipes regionais. Esses objetivos são os que se espera que serem alcançados com a implantação do Plano de Ação apresentado neste trabalho.

Através da pesquisa, comprovou-se que a Política do Acordo de Resultados não está difundida e, com isso, não é percebida de maneira satisfatória pelas

equipes escolares. Há, ainda, a necessidade de um envolvimento maior dos professores para que, através de inovação, a atualização de suas práticas possa melhorar o desempenho dos alunos e os resultados da escola.

Além disso, a grande demanda de atribuições, principalmente, administrativas, faz com que haja uma sobrecarga no trabalho do gestor e prejudica seu olhar mais voltado para os assuntos pedagógicos de sua escola. Nesse aspecto, a Superintendência Regional de Ensino deve ser um ponto de apoio para amparar os gestores no desempenho de sua função. O Plano de Ação foi elaborado, portanto, para atender esta demanda regional que beneficie o cotidiano das escolas.

Esta não é uma pesquisa conclusiva. Há ainda alguns fatores que não puderam ser analisados neste momento por motivos diversos e alheios à vontade do pesquisador, mas que poderão ser esquadrihados em momentos posteriores.

O acompanhamento dos resultados escolares com a implantação do Plano de Ação proposto dará subsídios para um aprofundamento nos estudos sobre o tema abordado, bem como oportunizará a ampliação de possibilidades e novas frentes de atuação através de tal monitoramento.

Por fim, há de se considerar que, para o sucesso das propostas apresentadas neste trabalho e, conseqüentemente, a garantia de melhoria na qualidade da educação oferecida nas escolas jurisdicionadas na SRE de Caxambu, é fundamental que a SEE/MG, através de políticas públicas educacionais, ofereça as condições necessárias para a garantia do sucesso educacional, que tenham como norteadores a gestão responsável, autônoma, democrática e participativa em todas as esferas de atuação na área educacional.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; GARCIA, Teise. Oferta Educactiva e responsabilização no PDE: o plano de ações articuladas. **Cadernos de pesquisa**, v.38, n.135, p. 779-796, set./dez. 2008.

ANDRADE, Eduardo de Carvalho. "School Accountability" no Brasil: experiências e dificuldades. **Revista de Economia Política**, v. 28, n. 3 (111), jul./set. 2008.

AFONSO, Almerindo Janela. Políticas Avaliativas e accountability em educação – subsídios para um debate iberoamericano. Sisifo. **Revista de Ciências da Educação**, 09, pp. 57-70, 2009.

BRASIL. **Decreto 6.094 de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm. Acesso em: 30 mai. 2014.

_____. **Lei 11.769 de 18 de agosto de 2008**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11769.htm. Acesso em: 20 set. 2013.

_____. Ministério da Educação. **EDUCACENSO**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=339>. Acesso em: 21 out. 2013.

_____. Ministério da Educação. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/financiamento/fundeb/fundeb-consultas/matr%C3%ADculas-da-educa%C3%A7%C3%A3o-b%C3%A1sica,-estimativa-da-receita-anual-e-coeficientes-de-distribui%C3%A7%C3%A3o-dos-recursos>. Acesso em: 20 set. 2013.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. **Resultados e Metas: IDEB 2005, 2007, 2009, 2011, 2013 e Projeções para o BRASIL**. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=545166>. Acesso em: 20 set. 2013.

_____. Ministério da Educação. **Todos pela Educação**. Disponível em: <http://www.todospelaeducacao.org.br/educacao-no-brasil/numeros-do-brasil/dados-por-estado/minas-gerais/>. Acesso em: 20 set. 2013.

_____. Portal Ideb - Inep. **Visão Geral sobre o Ideb**. Disponível em: <http://ajuda.portalideb.com.br/knowledgebase/articles/102515-vis%C3%A3o-geral-sobre-o-ideb>. Acesso em: 06 nov. 2013.

_____. **Resolução CD/FNDE nº 29 de 20 de junho de 2007**. Estabelece os critérios, os parâmetros e os procedimentos para a operacionalização da assistência financeira suplementar a projetos educacionais no âmbito do Compromisso Todos pela Educação no exercício de 2007. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/r29_20062007.pdf. Acesso em: 30 mai. 2014.

BROOKE, N. Controvérsias sobre Políticas de Alto Impacto. **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n.148, p. 336-347, jan./abr.2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v43n148/17.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2014.

BROOKE, N. **Marcos históricos na reforma da educação**. 1 ed. Belo Horizonte, MG: Fino Traço, 2012.

_____. O Futuro das Políticas de Responsabilização Educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v.36, n.128, p.377-401, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2014.

_____. Responsabilização educacional no Brasil. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num1/art7_hm.html. Acesso em: 20 nov. 2013.

_____; CUNHA, Maria Amália de A. A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados. **Estudos e Pesquisas Educacionais**, São Paulo, Fundação Victor Civita, n. 2, p. 17-79, nov. 2011.

_____. A avaliação externa como instrumento de gestão educacional. Disponível em <http://www.fvc.org.br/pdf/livro2-01-avaliacao.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2014.

CEARÁ. **Manual de Orientações para Elaboração, Execução e Prestação de Contas do Plano de Aplicação dos Recursos Financeiros do Prêmio Escola Nota Dez**. Disponível em: file:///C:/Documents%20and%20Settings/INSPECAO/Meus%20documentos/Downloads/manual_de_orientacoes_2013.pdf. Acesso em: 11 jun. 2014.

FERRAZ, C. Sistemas educacionais baseados em desempenho, metas de qualidade e a remuneração de professores: os casos de Pernambuco e São Paulo. In: VELOSO, Fernando *et al.* (Orgs.). **Educação básica no Brasil: construindo o país do futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Relatório Final - Uso da Avaliação Externa por Equipes Gestoras e Profissionais Docentes: Um Estudo em Quatro Redes do Ensino Público.** Fundação Itaú Social. São Paulo, 2012.

GREMAUD, Amaury Patrick *et al.* Avaliação Continuada: Apropriação e Utilização dos Resultados. In: SHATTNER, Rúbia Mara. **Avaliação em Dois Momentos nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental: Estudo de Caso de Uma Escola Eficaz.** Juiz de Fora. 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Banco de Dados – Estados.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=rj>Pesquisa. Acesso em: 20 set. 2013.

_____. **Brasil em Números.** Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2/bn_2013_v21.pdf. Acesso em: 02 abr. 2014.

_____. **Censo 2010.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>. Acesso em: 06 jan. 2014.

_____. Cidades. Infográficos. **Minas Gerais.** Disponível em: http://www.cidades.ibge.gov.br/download/mapa_e_municipios.php?lang=&uf=mg. Acesso em: 12 fev. 2014.

_____. Cidades. Infográficos. Minas Gerais. **São Lourenço.** Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/educacao.php?lang=&codmun=316370&search=minas-gerais|sao-lourenco|infograficos:-escolas-docentes-e-matriculas-por-nivel>. Acesso em: 07 dez. 2013.

MINAS GERAIS. Conteúdos Básicos Comuns. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/minicursos/ciencias/cap_saiba_cbc.htm. Acesso em: 19 fev. 2014.

_____. **Guia de Boas Ideias para Sensibilização e Motivação dos Alunos para Participação nas Avaliações Externas.** Belo Horizonte. 2013.

_____. **Lei 15.293 de 05 de agosto de 2004.** Institui as Carreiras dos Profissionais de Educação Básica no Estado. Palácio da Liberdade. Belo Horizonte, 05 de agosto de 2004.

_____. **Manual de Boas Práticas da Equipe Regional das SRE de Minas Gerais.** Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte. 2010.

_____. **Programa de Intervenção Pedagógica – PIP II.** Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/action/2827-programa-de-intervencao-pedagogica-pip-ii>. Acesso em: 19 fev. 2014.

_____. **Resolução SEPLAG 01 de 03 de janeiro de 2013.** Dispõe sobre a metodologia, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte. 03 de janeiro de 2013.

_____. **Resolução 916 de 02 de julho de 2007.** Institui o dia “TODA ESCOLA PODE FAZER DIFERENÇA” e o dia “TODOS DEVEM PARTICIPAR” na Programação Foco nos Resultados dos alunos das escolas da rede estadual de ensino. Belo Horizonte. 02 de julho de 2007.

_____. **Resolução 1086 de 16 de abril de 2008.** Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B0556CBC9-2987-4EB1-A094-AA6B34C319DA%7D_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N.pdf. Acesso em: 20 set. 2013.

_____. **Resolução 2197 de 26 de outubro de 2012.** Belo Horizonte, 26 de outubro de 2012.

_____. Secretaria de Estado de Educação. **Avaliação de Desempenho.** Minas Gerais. 2014.

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

_____. Secretaria de Planejamento. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados>. Acesso em: 12 fev. 2014.

_____. SIMAVE. **PROALFA 2011.** Revista do Gestor. Disponível em: http://www.simave.caedufjf.net/wp-content/uploads/2012/06/BOLETIM_PROALFA_VOL2_RM_2011.pdf. Acesso em: 10 dez. 2013.

_____. **Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública.** Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/15115-simave>. Acesso em: 11 mar. 2014.

_____. **Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública.** Disponível em: <http://www.simave.caedufjf.net/proeb/resultadosescala/>. Acesso em: 21 set. 2013.

_____. **Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública.** Disponível em: <http://www.simave.caedufjf.net/SIMAVE>. Acesso em: 03 out. 2013.

_____. Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública. **Manual do Diretor Escolar.** Belo Horizonte. 2013.

_____. Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. **Agenda de Atividades Integradas 2013**. Belo Horizonte. 2013

_____. Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. **Encontro da Equipe Central do PIP/EF**. Belo Horizonte. 2014.

_____. Superintendência Regional de Ensino de Caxambu. Disponível em: http://srecaxambu.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=1316&Itemid=514. Acesso em: 20 set. 2013.

OLIVEIRA, Lina Kátia Mesquita de. **Avaliação Educacional em Larga Escala**. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%7B74113B62-CCA1-476B-9C54-1EF5332157DF%7D_APRESENTACAO_%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20Educacional%20em%20Larga%20Escala.pdf. Acesso em: 19 fev. 2014.

PERNAMBUCO. **Bônus de Desempenho Educacional**. Disponível em: <http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaltemMenuConteudo=5913>. Acesso em: 11 jun. 2014.

_____. **Lei 13.273 de 05 de julho de 2007**. Estabelece normas voltadas para a Lei de Responsabilidade Educacional do Estado de Pernambuco. Assembléia Legislativa do Estado de Pernambuco. Recife. 05 de julho de 2007.

_____. **Política de Responsabilização Educacional**. Disponível em: <http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?actionType=mostrar&idPaginaltemMenuConteudo=5905>. Acesso em: 11 jun. 2014.

_____. **Sistemas de Informações da Educação de Pernambuco**. Disponível em: <http://www.siepe.educacao.pe.gov.br/WebModuleSme/itemMenuPaginaConteudoUsuarioAction.do?service=PaginaltemMenuConteudoDelegate&actionType=mostrar&idPaginaltemMenuConteudo=5906>. Acesso em: 02 abr. 2014.

SÃO PAULO. **Programa de Qualidade da Escola**. Disponível em http://idesp.edunet.sp.gov.br/o_que_e.asp. Acesso em: 02 abr. 2014.

SCHEDLER, Andreas. Conceptualizing accountability. In: SCHEDLER, Andreas; DIAMOND, Larry; PLATTNER, Marc. F. **The self-restraining state: power and accountability in new democracies** (Ed.). London: Lynne Rienner Publishers, 1999. p. 13-28.

SILVA, Luciene Aparecida da; GARCIA, Nelson Luiz dos Santos; BICALHO, Adriana Célia da Silva. **Avaliações Sistêmicas da Educação Básica**: instrumento de

gestão pública da qualidade do ensino e mecanismo de controle social. Disponível em <http://www.emapegs.ufv.br/docs/Artigo03.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2013.

SOUSA, Sandra Zákia Lian de; OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Sistemas estaduais de avaliação: uso dos resultados, implicações e tendências. *Cadernos de Pesquisa*, v.40, n.141, p.793-822, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v40n141/v40n141a07.pdf>. Acesso em: 16 out. 2013.

VIANNA, Heraldo Marelim. **Fundamentos de um Programa de Avaliação Educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

_____. Medida da qualidade em educação: apresentação de um modelo. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, n.2, p. 99-104, jul./dez. 1990.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Entrevista – Coordenador da 11ª CREDE - CE

Sr. Neyrismar Felipe dos Santos

A entrevista que se segue é parte integrante da pesquisa que realizo para a dissertação de mestrado a ser defendida no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - CAEd/UFJF, intitulada USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE CAXAMBU.

Sua participação é indispensável para o prosseguimento deste trabalho científico. Obrigado!

1- O estado do Ceará conta com programas de bonificação para as escolas da rede estadual, a partir de metas estabelecidas pela SEEDUC. Há influência dessas bonificações no desempenho das equipes da coordenadoria?

2- Quais as maiores dificuldades enfrentadas pela equipe da CREDE para cumprir as ações e alcançar as metas estabelecidas pela SEEDUC?

3- As equipes da CREDE têm conhecimento do pagamento do bônus e benefícios atrelados ao cumprimento das metas de melhoria dos resultados educacionais?

4- Quais os focos de ação das equipes da 11ª CREDE em relação ao uso dos resultados do Spaece?

5- Existem ações específicas para a capacitação de gestores e equipes escolares para a divulgação e apropriação dos resultados do Spaece?

6- Como surgiu a ideia de organizar os seminários de apropriação dos resultados nas escolas jurisdicionadas à 11ª CREDE?

7- Como são organizados os seminários?

8- Como é articulação entre a Coordenadoria e a escola nessa organização?

9- Como é a realização do seminário? Que profissionais da Coordenadoria são envolvidos no evento?

10- Qual a dinâmica de trabalho na escola no dia do Seminário?

11- O que é elaborado após a realização do seminário? Como a Coordenadoria monitora esse processo?



Questionário - Gestores escolares da rede estadual de ensino de São Lourenço.

Sr(a) diretor(a),

O questionário que se segue é parte integrante da pesquisa que realizo para a dissertação de mestrado a ser defendida no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública - CAEd/UFJF, intitulada USO DE RESULTADOS DO SIMAVE/PROEB PELA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE CAXAMBU.

Sua participação é indispensável para o prosseguimento deste trabalho científico. Obrigado!

1 - A sua escola toma conhecimento dos resultados das avaliações externas por meio (se for o caso, marque mais de um):

- A () Internet.
- B () Televisão.
- C () Kit de divulgação enviado para Secretarias e escolas.
- D () Reuniões no local de trabalho, oficinas, seminários.
- E () Conversas informais com outros profissionais.

2 - A divulgação de resultados das avaliações externas pela SRE de Caxambu é:

- () Plenamente satisfatória.
- () Satisfatória.
- () Pouco satisfatória.
- () Insatisfatória.

3 - Para promover o uso dos resultados dos SIMAVE/PROEB por professores e demais profissionais, a SRE Caxambu utiliza-se de:

- A () Oficina/ Curso de capacitação.
- B () Seminário.
- C () Grupo de estudos.
- D () Reunião.
- E () Nenhum.
- F () Outro. Qual?: _____

4 - O material utilizado pela equipe da SRE de Caxambu para a divulgação dos resultados do SIMAVE/PROEB é:

- Plenamente satisfatório.
- Satisfatório.
- Pouco satisfatório.
- Insatisfatório.

5 - As informações transmitidas pela equipe da SRE de Caxambu para a atuação da equipe gestora no uso de resultados do SIMAVE/PROEB na escola são:

- Plenamente satisfatórias.
- Satisfatórias.
- Pouco satisfatórias.
- Insatisfatórias.

6 - O que poderia ser mudado na atuação da SRE/CAXAMBU em relação à divulgação e uso dos resultados do SIMAVE/PROEB?

7 - Qual é o objetivo do Acordo de Resultados implantado pelo governo de Minas?

8 - Quais as ações promovidas pela SRE Caxambu para o alcance das metas estabelecidas pelo Acordo de Resultados?

9 - Você tem conhecimento da relação entre o cumprimento das metas e o pagamento do prêmio por produtividade?

- Conheço plenamente.
- Conheço.
- Conheço pouco.
- Não tenho conhecimento.

10 - Você conhece como é feito o cálculo do bônus por produtividade?

- Conheço plenamente.
- Conheço.
- Conheço pouco.
- Não tenho conhecimento.

11 - O cálculo do bônus inclui resultados das avaliações externas?

- Sim
- Não

12 - O uso desses resultados das avaliações no cálculo do bônus é de conhecimento dos professores da sua escola?

- Conhecem plenamente.
- Conhecem.
- Conhecem pouco.
- Não têm conhecimento.

Obrigado!