

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

ROSILENE GRESSE DIAS COSTA

**O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO NA ATUAÇÃO DO ANALISTA
EDUCACIONAL DO SETOR PEDAGÓGICO DA REGIONAL TEÓFILO OTONI**

JUIZ DE FORA
2017

ROSILENE GRESSE DIAS COSTA

**O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO NA ATUAÇÃO DO ANALISTA
EDUCACIONAL DO SETOR PEDAGÓGICO DA REGIONAL TEÓFILO OTONI**

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

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

JUIZ DE FORA

2017

ROSILENE GRESSE DIAS COSTA

**O MONITORAMENTO PEDAGÓGICO NA ATUAÇÃO DO ANALISTA
EDUCACIONAL DO SETOR PEDAGÓGICO DA REGIONAL TEÓFILO OTONI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em:

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior (Orientador)

Prof.(a) Dr. (a) Elisabeth Gonçalves de Sousa

Prof. (a) Dr. (a) Heitor Antônio Gonçalves

Dedico este trabalho aos meus amores,
que dão sentido à minha existência:
minha filha Helsany Camargos Costa e
minha mãe Delza Benício Costa, maiores
incentivadoras da minha trajetória
acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus pelo dom da vida e por permitir que eu consiga trilhar este caminho até o final. Eternamente grata!

À minha família, que soube ter paciência e compreender minha ausência. Aos meus pais, pelas orações de sempre e mesmo de longe demonstraram o quanto estavam torcendo por mim. A meus sobrinhos e afilhados que disputavam com o computador um minuto da minha atenção.

Aos amigos que celebraram esta conquista.

Aos colegas da turma do PGP/ 2015 pela convivência maravilhosa, conhecimentos compartilhados e palavras de incentivo nos momentos de desânimo, especialmente, aos que me carregaram no colo nos momentos de dor. Aos que se tornaram amigos, pelos momentos de descontração que proporcionaram minha estadia em Juiz de Fora mais prazerosa e feliz, apesar da jornada exaustiva de estudos.

Aos professores da Banca de Qualificação, que nortearam com elegância e sabedoria a definição do caminho a ser trilhado nesta investigação.

Ao meu orientador Prof. Dr. Lourival Batista Júnior, pela atenção em acompanhar meu estudo de caso.

O meu carinho especial à minha suporte de orientação, Mônica da Motta Sales Barretos Henriques, pelo profissionalismo, atenção e disponibilidade com a qual fui orientada e acompanhada em todos esses meses (Você é um anjo).

Aos gestores e colegas da equipe de Analista Educacional da regional Teófilo Otoni pelo desprendimento de sempre em colaborar e apoiar esta pesquisa.

Enfim, a todos e todas que direta ou indiretamente fazem parte desta conquista, meu muito obrigada!

RESUMO

A presente dissertação discorre sobre aspectos relacionados à atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento às escolas estaduais. Tal monitoramento objetiva auxiliar nas implementações das diretrizes educacionais da SEE/MG e dos projetos da política educacional do Estado diretamente na escola. As ações para o monitoramento são realizadas pelos Analistas Educacionais - ANE que compõem a equipe do Setor Pedagógico deste órgão regional, a SRE/TO. Sob o suporte teórico de Lück (2015); Barroso (2005); Machado (2012) e Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006) e outros pesquisadores discute-se a compreensão sobre os vários tipos e conceitos de monitoramento, estilos de instrumentos a serem utilizados para sua realização e sua importância para a política educacional mineira. Debate-se, também, a gestão participativa e estratégica na educação para organização do Setor Pedagógico; com base em Barroso e Machado, descreve-se e analisa-se a atuação dessa equipe, especialmente, ressaltando o trabalho de acompanhamento e monitoramento realizado. Neste estudo de caso, como instrumentos de pesquisa a investigação documental, entrevistas com roteiros semiestruturados e questionários que contribuíram para analisar a atuação do Analista Educacional na realização do monitoramento dos projetos preconizados pela Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, visando à reestruturação de sua prática, objetivo geral desta investigação. O primeiro capítulo descreve o problema da pesquisa, que foi analisado por meio do caso: como organizar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento às escolas estaduais? O segundo capítulo trata, teoricamente, sobre a gestão participativa e estratégica na educação, além da compreensão acerca do monitoramento e sua importância para a política educacional mineira relacionando-os aos dados da pesquisa de campo. Por fim, o terceiro e último capítulo propõe um Plano de Ação Educacional, que tem como objetivo apresentar à SRE Teófilo Otoni sugestões de organização do Setor Pedagógico, a fim de melhorar o trabalho oferecido na atuação do Analista Educacional desse setor da regional, o que contribuirá, portanto, para diminuir as dificuldades encontradas pelos Analistas Educacionais na sua atuação, especialmente, no monitoramento. Sugere-se, ainda, a criação de um Guia de Orientação do Analista Educacional focalizando a sistematização e o registro das ações exitosas realizadas pela equipe de ANE e compreensão do processo de monitoramento. As propostas de ação buscam aprimorar uma melhor organização do monitoramento realizado pelos ANE do Setor Pedagógico da SRE/TO, visando à melhoria gradativa e consistente na atuação do Analista Educacional do serviço prestado nessa regional.

Palavras-chave: Atuação do ANE; Monitoramento de Projetos; Gestão Participativa e Estratégica.

RESUMEN

La presente disertación discurre sobre aspectos relacionados a la actuación del Analista Educativo del Sector Pedagógico de la Superintendencia Regional de Enseñanza de Teófilo Otoni en el monitoreo a las escuelas estatales. Este monitoreo tiene como objetivo auxiliar en las implementaciones de las directrices educativas de la SEE / MG y de los proyectos de la política educativa del Estado directamente en la escuela. Las acciones para el monitoreo son realizadas por los Analistas Educativos - ANE que componen el equipo del Sector Pedagógico de este órgano regional, la SRE / TO. En el apoyo teórico de Lück (2015); Barroso (2005); Machado (2012) y Vaitsman, Rodrigues y Paes-Sousa (2006) y otros investigadores se discute la comprensión sobre los diversos tipos y conceptos de monitoreo, estilos de instrumentos a ser utilizados para su realización y su importancia para la política educativa minera. Se discute también la gestión participativa y estratégica en la educación para la organización del sector pedagógico; con base en Barroso y Machado, se describe y analiza la actuación de ese equipo, especialmente, resaltando el trabajo de seguimiento y monitoreo realizado. En este estudio de caso, como instrumentos de investigación la investigación documental, entrevistas con guiones semiestructurados y cuestionarios que contribuyeron a analizar la actuación del Analista Educativo en la realización del monitoreo de los proyectos preconizados por la Secretaría Estatal de Educación de Minas Gerais, con miras a la reestructuración de su práctica, objetivo general de esta investigación. El primer capítulo describe el problema de la investigación, que fue analizado por medio del caso: cómo organizar la actuación del Analista Educativo del Sector Pedagógico de la Superintendencia Regional de Enseñanza de Teófilo Otoni en el monitoreo a las escuelas estatales? El segundo capítulo trata, teóricamente, sobre la gestión participativa y estratégica en la educación, además de la comprensión acerca del monitoreo y su importancia para la política educativa minera relacionándolos a los datos de la investigación de campo. Por último, el tercer y último capítulo propone un Plan de Acción Educativa, que tiene como objetivo presentar a la SRE Teófilo Otoni sugerencias de organización del Sector Pedagógico, a fin de mejorar el trabajo ofrecido en la actuación del Analista Educativo de ese sector de la región, lo que contribuirá, por lo tanto, a disminuir las dificultades encontradas por los Analistas Educativos en su actuación, especialmente, en el monitoreo. Se sugiere, además, la creación de una Guía de Orientación del Analista Educativo enfocando la sistematización y el registro de las acciones exitosas realizadas por el equipo de ANE y comprensión del proceso de monitoreo. Las propuestas de acción buscan mejorar una mejor organización del monitoreo realizado por los ANE del Sector Pedagógico de la SRE / TO, buscando la mejora gradual y consistente en la actuación del Analista Educativo del servicio prestado en esa región.

Palabras-clave: Actuación del ANE; Monitoreo de Proyectos; Gestión Participativa y Estratégica.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANE	Analista Educacional
ATC	Alfabetização no Tempo Certo
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CBC	Currículo Básico Comum
DIRE	Diretoria Educacional
GE	Grupo de Estudos
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PAIC	Programa de Alfabetização na Idade Certa
PIP	Programa de Intervenção Pedagógica
PNAIC	Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TO	Teófilo Otoni
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Distribuição das SRE em polos.....	26
Quadro 2 - Dinâmica de organização do trabalho interno: Temáticas e projetos	32
Quadro 3 - Pauta do encontro de especialistas da educação básica da SRE/Teófilo Otoni/junho – 2016	33
Quadro 4 - Ações para organização externa do Setor Pedagógico da SRE/TO	34
Quadro 5- Dinâmica externa: Monitoramento pedagógico	35
Quadro 6 - Documentos arquivados no Setor Pedagógico	36
Quadro 7- Dificuldades e desafios na atuação do ANE	37
Quadro 8 - Instrumentos essenciais para a sistematização do monitoramento pedagógico.....	47
Quadro 9 - Descreva as atividades para as quais você dedica maior tempo de trabalho, enquanto ANE	58
Quadro 10 - Conceito de Monitoramento	72
Quadro 11 - Propostas de melhoria para atuação do ANE na realização do monitoramento	77
Quadro 12 - Análise das propostas de melhoria para atuação do ANE na realização do monitoramento evidenciadas no quadro 9.....	77
Quadro 13 - Ações Propostas para Melhoria da Atuação do ANE	78
Quadro 14 - Síntese dos eixos e ações propostas no PAE.....	83
Quadro 15 - Eixo 1: Atuação pedagógica e atribuições do ANE	86
Quadro 16 - Eixo 2: Monitoramento das políticas e projetos educacionais	89
Quadro 17 - Eixo 3: Organização do trabalho pedagógico.....	92
Quadro 18 - Eixo 4: Formação e valorização do ANE.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Formação acadêmica.....	54
Tabela 2 - Quando você começou a atuar como ANE, houve um processo de orientação técnica e formação quanto ao trabalho a ser desenvolvido?	56
Tabela 3 - Se NÃO, você avalia que essas orientações e formações seriam importantes para o início das atividades no Setor Pedagógico?	57
Tabela 4 - Sobre a dinâmica de organização do trabalho do Setor Pedagógico.....	63
Tabela 5 - Impressão dos diretores das escolas estaduais quanto ao monitoramentopedagógico dos projetos realizados pelo ANE	67
Tabela 6 - Monitoramento realizado pelo ANE na visão do diretor da escola	68
Tabela 7 - Número de visitas realizadas pelo ANE nas escolas em 2016.	69

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 MONITORAMENTO PEDAGÓGICO REALIZADO PELO ANE DO SETOR PEDAGÓGICO.....	24
1.1 O papel das SRES na organização da educação no interior do estado	25
1.2 Organizações do trabalho no setor pedagógico: dificuldades e desafios na atuação do ANE	30
2 A ATUAÇÃO DO ANE NO MONITORAMENTO PEDAGÓGICO	40
2.1 Teorias de sustentação para análise da gestão participativa, estratégica e monitoramento	41
2.1.1 Gestão participativa e estratégica	41
2.1.2 O Monitoramento Pedagógico e Gestão Educacional	43
2.2 Metodologia	48
2.3 Apresentação e análise comparativa dos dados.....	51
2.3.1 Atuação Pedagógica	54
2.3.2 Organização do trabalho pedagógico.....	63
2.3.3 Percepções dos sujeitos sobre o monitoramento	66
2.3.4 Conceito de monitoramento	68
2.3.5 Propostas para o trabalho do ANE	72
3 Intervenções para melhoria no monitoramento realizado pelo ane do setor pedagógico da SRE/TO.....	81
3.1 Ações de intervenções – Plano de Ação Educacional.....	81
3.1.1 Sistematizando as Ações de Intervenção.....	91
3.1.2 Detalhamento das ações propostas	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS GESTORES REGIONAIS.....	108
APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM ANALISTAS EDUCACIONAIS/SETOR PEDAGÓGICO	109
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ANALISTAS EDUCACIONAIS/SETOR PEDAGÓGICO.....	110

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO A EQUIPE PEDAGÓGICA DA ESCOLA: (DIRETOR, VICE DIRETOR OU EEB – ESPECIALISTA DA EDUCAÇÃO BÁSICA)	113
ANEXO 1 – MONITORAMENTO DO ENSINO MÉDIO REGULAR.....	117
ANEXO 2 – IMPRESSO PARA MONITORAMENTO DA TEMÁTICA ENSINO MÉDIO/EJA.....	120
ANEXO 3 – ACOMPANHAMENTO PROJETO ELEVAÇÃO DA APRENDIZAGEM DOS JOVENS MINEIROS	123
ANEXO 4 – PAUTA PARA AÇÕES PEDAGÓGICAS EM VISITA ÀS ESCOLAS ESTADUAIS.....	125
ANEXO 5 – ACOMPANHAMENTO PEDAGOGICO	125
ANEXO 6 – MONITORAMENTO DO ENSINO MÉDIO REGULAR: GRÊMIO ESTUDANTIL.....	128

INTRODUÇÃO

A Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni (SRE/TO) é uma das 47 (quarenta e sete) regionais pertencentes à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Assim como as demais superintendências, ela “está subordinada ao titular da Secretaria Adjunta e tem por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município” (MINAS GERAIS, 2011, p. 18).

As SRE estão organizadas em três Diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira (DAF); Diretoria de Pessoal (DIPE) e a Diretoria Educacional (DIRE), sendo esta última o setor responsável pelas orientações pedagógicas.

Os profissionais que atuam na DIRE coordenam o desenvolvimento das ações pedagógicas e de supervisão técnica. Acompanham os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas; orientam as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico, oferecendo suporte na implementação, no monitoramento¹ e na avaliação das ações, e assessoram as escolas quanto à aplicação da legislação referente ao currículo, entre outras ações. Nesse caso, para realizar o monitoramento, os Analistas Educacionais do Setor Pedagógico necessitam acompanhar as escolas sob sua responsabilidade. Monitorar, nesse sentido, é um acompanhamento mais sistemático, com registros adequados que poderão ser utilizados na análise das situações apresentadas.

Nesse sentido, o profissional de nível superior em exercício no Setor Pedagógico é o Analista Educacional. Aos profissionais desse setor delibera-se o acompanhamento sistemático das ações pedagógicas desenvolvidas nas escolas, principalmente a implementação dos projetos e políticas pedagógicas preconizadas pela Secretaria de Estado da Educação – SEE/MG. Visualiza-se no relatório de visita às instituições de ensino o seguinte objetivo: monitorar as ações dos projetos pedagógicos, Educação Integral e Elevação da Escolaridade.

¹ Monitoramento - é a obtenção de informações objetivas sobre o desempenho da escola. (LÜCK, 2013, p. 73).

Cumprir mencionar que a SRE de Teófilo Otoni está localizada no nordeste do estado e abrange 31 municípios pertencentes aos Vales do Mucuri, do Jequitinhonha e do Rio Doce. Possuem em sua circunscrição 155 escolas estaduais, 415 municipais e 75 particulares, totalizando 645 escolas nas três redes de ensino. O Setor Pedagógico é composto por 18 Analistas Educacionais, sendo: dois Analistas Educacionais destinados à coordenação, dois Analistas Educacionais responsáveis pelos trabalhos burocráticos na plataforma virtual do Plano de Desenvolvimento Educacional – PDE e os demais 14 são distribuídos para realizar as atividades com foco no setor pedagógico. A atividade principal destes últimos é o monitoramento de todos os projetos propostos pela Secretaria de Estado de Educação – SEE/MG nas escolas estaduais e municipais, além da formação continuada dos educadores, entre eles: Especialistas da Educação Básica (EEB); Coordenadores da Educação Integral, diretores; professores regentes de aulas e de turmas.

Importante ressaltar que as escolas privadas são supervisionadas apenas pelo Setor de Inspeção Escolar para observância do cumprimento da legislação vigente. Elas não seguem a organização curricular para a execução dos projetos e temáticas propostas pela SEE/MG; nesse caso, não recebem orientações e monitoramento dos analistas educacionais do Setor Pedagógico da SRE/TO.

As temáticas propostas pela SEE/MG (2015 a 2018) são: Educação Infantil; Ensino Fundamental/Anos Iniciais; Ensino Fundamental/Anos Finais; Educação Integral; Ensino Médio, Juventudes e Educação Profissional; Educação de Jovens e Adultos – EJA; Diversidade e Inclusão; Direitos Humanos; Gestão Democrática e Avaliações Internas e Externas.

Nesse contexto, as Superintendências Regionais assumem o papel de apoiar a organização das ações pedagógicas no interior do Estado de Minas Gerais. Assim, os Analistas Educacionais da DIRE, de acordo Decreto nº 45.849 de 27/12/2011, têm a incumbência de:

- I – organizar as ações que assegurem o atendimento à demanda escolar; II – orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações; III – acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas; IV – assessorar as escolas quanto à aplicação da legislação referente ao currículo; V – monitorar e avaliar a execução dos programas de apoio ao aluno; VI – coordenar a realização dos exames supletivos; VII – orientar, acompanhar e avaliar, a partir de

visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras; VIII – implementar o Programa de Intervenção Pedagógica - PIP - nas escolas estaduais; IX – promover, junto às escolas, o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem; X – acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica; XI – promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública e privada; e XII – articular, com os municípios, ações para o desenvolvimento da educação infantil e ensino. (MINAS GERAIS, 2011, p. 19).

O Analista Educacional apresenta-se como um dos atores envolvidos no processo educacional que prioriza o alcance dos resultados almejados, direcionados para a implementação das políticas estaduais normatizadas pelo órgão central, pois são responsáveis pela ponte entre escolas e SEE/MG na multiplicação das informações inerentes às políticas educacionais da gestão estadual. Um dos programas que podem ser citados como exemplo é o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP.

O PIP foi criado pela SEE/MG, em 2007, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino oferecido em Minas Gerais. O foco inicial desse programa foi direcionado ao ciclo de alfabetização dos anos iniciais do Ensino Fundamental:

O Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo foi oficializado com este nome em 2008, como parte de um conjunto de ações que vinha sendo implementada pela SEE com o desafio de ter toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos de idade e com o objetivo maior de estreitar os espaços entre a Secretaria de Estado de Educação, SRE e escolas para que nenhuma escola se sinta só. Para tanto o Programa precisava transformar a sala de aula através do apoio e capacitação dos professores alfabetizadores e toda a Equipe Pedagógica da escola e ao mesmo orientar, monitorar e ao mesmo tempo cobrar maiores resultados e desempenhos dos alunos. (MINAS GERAIS/SEE, 2010, p. 2).

Como estratégia para o alcance da meta, em que de toda criança esteja lendo e escrevendo até os 8 anos de idade, prevista pelo PIP/ATC, a SEE organizou uma equipe para o acompanhamento do PIP nas escolas. Desta forma, desde 2008, o trabalho de campo do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Diretoria

Educacional A - DIRE A² foi expandido para desenvolvimento das ações necessárias à implementação do PIP nas escolas. Para esse fim, a SEE ampliou o investimento de recursos financeiros para aumentar o número de visitas às escolas para o monitoramento das ações pedagógicas e o acompanhamento da aprendizagem dos alunos pela equipe de ANE, tanto do órgão regional quanto do órgão central.

Paralelamente às estratégias do PIP Estadual e colaborando com a meta abordada anteriormente, o governo mineiro aderiu ao Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa (PNAIC).

O Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa é um compromisso formal assumido pelos governos federal, do Distrito Federal, dos estados e municípios de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até os oito anos de idade, ao final do 3.º ano do ensino fundamental. (BRASIL, 2014, p. 19).

O lançamento do PNAIC ocorreu em 08 de novembro de 2012 pelo Governo Federal. Foi inspirado no Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC), criado em Sobral e ampliado para o Estado do Ceará, em 2007. Diante do exposto:

[...] o PNAIC constitui um conjunto integrado de ações, materiais e referências curriculares e pedagógicas disponibilizados pelo MEC, tendo como eixo principal a formação continuada de professores alfabetizadores. (BRASIL, 2014, p. 18).

Com a adesão ao PNAIC pelo governo mineiro, os Analistas Educacionais do Setor Pedagógico da regional, passaram a desenvolver, cumulativamente, as ações determinadas pelo PNAIC, ministrando formação continuada para a capacitação dos professores alfabetizadores e as ações de monitoramento do PIP, com o foco na mesma meta: “alfabetizar as crianças na idade certa”, ou seja, até aos oito anos de idade. (PIP, 2007).

Vale lembrar que, até 2011, o Programa de Intervenção Pedagógica – PIP era destinado unicamente às escolas dos anos iniciais e seu foco era a alfabetização dos alunos do 1º, 2º e 3º anos do Ciclo Inicial da Alfabetização, com monitoramento frequente nas escolas pela equipe de ANE do Setor Pedagógico. Essa equipe foi nomeada de Equipe do PIP/ATC. A partir da experiência desenvolvida por essa

² A divisão da DIRE (A e B) será apresentada no capítulo 1.

equipe nos anos iniciais, a SEE/MG expandiu o programa para atender todo o Ensino Fundamental e Ensino Médio. Criou-se então a equipe de Programa de Intervenção Pedagógica/Conteúdos Básicos Comuns - PIP/CBC³, perdurando este projeto até o final de 2014. O significado de CBC refere-se aos Conteúdos Básicos Comuns trabalhados nos anos finais do Ensino Fundamental e Médio, modalidades priorizadas para o atendimento dos Analistas em todo o Estado. Com este intuito, contrataram-se: Professores da Educação Básica-PEB; regentes de aulas⁴; com formação específica em Língua Portuguesa, Matemática, Educação Física, Língua Estrangeira Inglês, Geografia, História, Biologia, Química e Física, para o trabalho na função de ANE, ampliando a equipe de PIP, permanecendo até 2014. Cada equipe ocupava um espaço físico individual, dentro da regional, com suas respectivas coordenações, os Gerentes Pedagógicos.

Dentre as funções das equipes do PIP/ATC e PIP/CBC da regional de Teófilo Otoni, estavam: criar formas para acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações propostas do o PIP; orientar e acompanhar sistematicamente o atendimento aos alunos com distorções de aprendizagem e acompanhar e monitorar as ações do PIP nas escolas.

No entanto, até 2014, o monitoramento pedagógico realizado pela equipe de ANE do Setor Pedagógico estava direcionado apenas, às ações do Programa de Intervenção Pedagógica, e o cerne da gestão pedagógica das escolas, dos órgãos regionais e da SEE/MG era a alfabetização e letramento dos alunos com distorções de aprendizagem. Nesse período, para o desenvolvimento das ações do PIP nessa regional, a equipe de ANE do Setor Pedagógico era composta por 42 ANE, entre concursados, servidores de escolas e contratados. Hoje permanecem na equipe de ANE do Setor Pedagógico apenas os servidores efetivos e ingressos pelos últimos concursos públicos do Edital SEE/MG dos anos 2001 e 2005, resumindo-se a uma equipe atualmente é composta por 16 ANEs.

No período anterior (2007 a 2014), o ANE desenvolvia as ações pedagógicas propostas pelo PIP; a partir de fevereiro de 2015, seu trabalho foi reestruturado e o

³Fonte: Centro de Referência Virtual do Professor. Disponível em: <www.crv.mg.gov.br>.

⁴Professor Regente de Aula – Nomenclatura utilizada pela SEE/MG, na contratação de professores com licenciatura específica de cada área, que ministram módulo aula de 50 minutos para os anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio, conforme Lei nº 15.293/2004 e Resolução nº 2.741, de 20 de janeiro de 2015.

PIP foi extinto.⁵ A SEE/MG ampliou o número de projetos a serem monitorados e reduziu o acompanhamento sistemático do processo de ensino e aprendizagem dos alunos nas escolas. Diante disso, hoje sua atuação está dividida entre as atribuições internas do setor, no atendimento às demandas específicas dos projetos no trabalho de campo, especialmente, o acompanhamento e monitoramento nas escolas estaduais de todos os projetos preconizados pela política atual.

Tendo em vista os novos desafios enfrentados pelo Analista Educacional (ANE) desse setor com o intuito de reestruturar a gestão pedagógica estadual e observando o reduzido número que constitui a equipe de ANE para atendimento de um número considerável de projetos e de escolas, faz-se necessário melhorar a estruturação das ações de monitoramento realizadas pelo ANE, por meio da elaboração do PAE (Plano de Ação Educacional) com a finalidade de diminuir os desafios e dificuldades da equipe.

Nessa perspectiva, a pesquisa terá como universo o Setor Pedagógico da SRE/Teófilo Otoni e, como sujeitos da investigação: Gestores; Coordenação Pedagógica e Analistas Educacionais do Setor Pedagógico da SRE/TO. Para melhor concepção da situação a ser pesquisada, faz-se necessário também compreender como é estruturado trabalho do Analista Educacional no Setor Pedagógico, especialmente, como ocorre o monitoramento realizado pela Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni. Para isto, torna-se importante a apresentação da trajetória profissional da pesquisadora nesse setor, desde o seu ingresso após aprovação no concurso público, há mais de 14 anos.

Em 2001, a SEE/MG publicou o primeiro edital com vistas ao preenchimento de vagas por intermédio de concurso público para os cargos de Analista Educacional no Setor Pedagógico em todo o estado mineiro. Cumpre ressaltar que tais cargos eram anteriormente ocupados por indicações políticas. Em virtude de aprovação no concurso público para o cargo de Analista da Administração/Pedagogia, hoje nomeada de Analista Educacional, exerceu tal função por vários anos.

Desde a mencionada data, atuou no Setor Pedagógico desta SRE. Antes disso, iniciou sua trajetória na área da educação, em 1995, como professora da

⁵A reestruturação da equipe será detalhadamente explicada no capítulo 1.

disciplina de Biologia Educacional no Ensino Médio. Concluiu o curso de Pedagogia em 1997 e em 1998 ocupou o cargo de Supervisora Pedagógica após aprovação em concurso público na Prefeitura Municipal de Malacacheta/MG. Em paralelo a esse trabalho, ocupava o cargo de Supervisora Itinerante do Curso Normal Superior por intermédio de um convênio firmado entre a prefeitura e a Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES).

Com base no trabalho executado nessa rede municipal, foi indicada e nomeada para o cargo comissionado como Secretária Municipal de Educação. Nessas duas funções municipais, pode observar o acompanhamento e o monitoramento de políticas municipais direcionadas às escolas, bem como a gestão pedagógica de toda a rede. Diante disso, percebeu a importância que o monitoramento pedagógico executado por um funcionário ou supervisor da rede municipal representa para a eficácia das ações estabelecidas pelo órgão municipal e desenvolvidas pelas escolas espalhadas na região e pertencentes à esfera municipal. Porém, em função da aprovação no concurso público da SEE/MG, já citado anteriormente, solicitou exoneração do cargo municipal e efetivou-se no cargo de Analista Educacional da rede estadual de MG em 2002, permanecendo até setembro de 2016. Nesse mesmo ano, exonerou-se do cargo de Analista Educacional do Setor Pedagógico e tomou posse como Inspectora Escolar, onde permanece até os dias atuais.

Nesse contexto, a pesquisa teve a oportunidade de acompanhar no âmbito regional e escolar o início da implementação da política de monitoramento dos projetos do órgão central nas escolas pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico no órgão regional, bem como seu trabalho de campo em visitas às escolas, o que antes era função apenas do setor de Inspeção Escolar.

Diante do exposto, tais fatos instigaram a pesquisadora para o desenvolvimento da presente pesquisa, a qual pretende investigar os aspectos relacionados à atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento às escolas estaduais.

Tal interesse investigativo se justifica por sua importância para o aprimoramento e a reestruturação da prática na realização do monitoramento pedagógico realizado pela equipe de ANEs e por tratar diretamente do seu campo

de atuação. Além de perceber que, com a reestruturação das ações pedagógicas do sistema de ensino estadual, a gestão desse setor está passando por desafios e dificuldades para a organização atual deste setor tendo em vista a realização das ações da equipe de ANE junto às escolas, incluindo a assessoria e o monitoramento das instituições de ensino. Destaca-se, portanto, que este trabalho apresenta origem e fundamentos práticos de quem vivenciou, durante os últimos 14 anos, diferentes perspectivas como ator participante no espaço do Setor Pedagógico da SRE/TO.

Com base no exposto, percebe-se que, até 2014, com o PIP, as escolas estavam acostumadas com a presença constante do ANE monitorando as ações pedagógicas. Com a extinção do PIP, a reestruturação das ações pedagógicas da SEE/MG e a diminuição do número de membros da equipe de ANE do Setor Pedagógico dessa regional, a frequência de visitas à escola para monitoramento foi diminuída. No entanto, os gestores escolares continuam, nos dias de hoje, a todo o momento, por telefone, *e-mail*, ou pessoalmente solicitando mais visitas às suas escolas, para orientações que possam conduzi-los e norteá-los para uma melhor concepção das propostas do órgão central e obtenção no sucesso dos projetos e aprendizagem dos alunos.

Vale dizer que nas avaliações dos encontros das capacitações realizadas pela equipe dos analistas da SRE/TO, os supervisores escolares deixam registrados pedidos de uma assistência mais eficaz que alicercem as ações pedagógicas desenvolvidas nas escolas. Percebe-se que a forma como está organizado o monitoramento pedagógico realizado pelo ANE no setor, tem dificultado suas ações junto às escolas.⁶

Além disso, ao analisar os arquivos no setor, pode-se perceber a ausência de suporte para que se observe a gestão do tempo em seu trabalho, podendo-se exemplificar: a adesão de uma organização mais adequada dos arquivos do setor contendo dados específicos das escolas tais como: endereço; telefone; horário de funcionamento; número de turmas; alunos; projetos desenvolvidos e sua situação atual; número e perfil dos profissionais com cargos e funções; resultados de aprendizagem dos alunos nas avaliações internas e externas; além dos pontos

⁶ Existe a organização das ações internas e externas do trabalho que serão descritas no capítulo 1.

fortes e fracos da instituição que comprometem o desenvolvimento de sua gestão pedagógica. Tais dados são primordiais para o trabalho efetuado pelo ANE em suas visitas com a finalidade de monitoramento dos projetos, pois, na prática, toda vez que existe a necessidade de que o ANE atenda uma escola, ele faz este mesmo levantamento de dados, comprometendo seu tempo solicitando as mesmas informações, o que poderia ser aproveitado em outras ações.

Com o quantitativo reduzido de ANE, no Setor Pedagógico, para atendimento da demanda de escolas e projetos e realização do trabalho de campo, pode-se afirmar que o monitoramento das ações pedagógicas pelo Analista está infrequente e considerado falho nas escolas. Consequentemente, percebe-se a dificuldade das escolas no entendimento e elaboração dos projetos solicitados pela SEE/MG. Isso é visível, por exemplo, nos relatórios de visitas; projetos financiáveis; projetos de atendimentos diferenciados e encaminhados ao órgão regional.

Desta forma, verifica-se a necessidade de investigar e analisar a situação aqui apresentada, para construção de um PAE que poderá contribuir para a efetiva qualidade do trabalho ofertado pelo ANE desse setor. Desse modo, apresenta-se como questão de pesquisa: como organizar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento às escolas estaduais?

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 102), “o objetivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema, relacionando-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas”. Assim, a presente pesquisa apresenta como objetivo geral: analisar a atuação do Analista Educacional, especialmente, o monitoramento, visando à reestruturação de sua prática. Como objetivos específicos, têm-se:

- Descrever a organização do Setor Pedagógico, os projetos e temáticas propostas pela SEE/MG às escolas estaduais, bem como o processo de monitoramento realizado pelo setor para acompanhar e orientar a implementação dos projetos nas escolas;
- Analisar as dificuldades enfrentadas pelos ANE no processo de monitoramento pedagógico dos projetos;

- Propor ações para melhoria na organização do Setor Pedagógico, especialmente no monitoramento, para superar as dificuldades enfrentadas pelos ANE do Setor Pedagógico da SRE/TO.

Além dos objetivos propostos, algumas hipóteses também serão levantadas, tendo como base o próprio percurso do trabalho desenvolvido pelo ANE nos últimos anos e a compreensão do que é considerada por esse grupo, sua função dentro e fora da instituição escolar, sobre a real finalidade do monitoramento pedagógico e sua possível interferência no processo de implementação dos projetos dentro da política mineira. Além disso, busca-se o esclarecimento sobre a importância desse monitoramento, a função da equipe e apreciação do seu trabalho pelos educadores dentro das escolas estaduais.

O trabalho em questão se constitui como uma pesquisa qualitativa, em que se utilizará como método o estudo de caso. O processo de coleta de dados será por meio de pesquisa documental nos arquivos do Setor Pedagógico da SRE: listagens, cronogramas, pautas, relatórios, termos de visitas dos Analistas Educacionais e impressos a serem preenchidos no monitoramento. Serão realizadas entrevistas com os Gestores Regionais e Analistas Educacionais, com o objetivo de verificar qual a visão dos principais atores sobre o trabalho do ANE/Setor Pedagógico na regional, especialmente, o monitoramento pedagógico. Além do enfoque local, será necessário apresentar entrevistas com atores secundários, como diretores e supervisores de forma amostral. Esses atores escolares, em sua gestão pedagógica, dependem diretamente do trabalho do ANE da regional e poderão apontar ideias para análise do monitoramento realizado pelo ANE em visita à sua escola.

Após a pesquisa documental e de campo com a realização de entrevistas com os envolvidos, será possível compreender como está à atuação do Analista Educacional, sobretudo no que se refere ao monitoramento, e possibilitará a identificação dos problemas e dificuldades encontradas pela equipe do Setor Pedagógico. Entender como superar as dificuldades enfrentadas pelos Analistas Educacionais desse setor da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni, especialmente o monitoramento pedagógico nas escolas, é de fundamental importância para a melhoria do trabalho ofertado pela regional.

Esta dissertação estará estruturada em três capítulos. No primeiro será descrito o problema da pesquisa que será analisado com o intuito de responder ao

questionamento: como organizar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento às escolas estaduais? Para tal fim, serão apresentados os atores envolvidos, isto é, os Gestores Regionais e Analistas Educacionais do Setor Pedagógico, além dos atores que atuam diretamente nas escolas estaduais (diretores e professores escolares). No cenário do caso apresentado, será descrita a forma de organização do trabalho do Analista Educacional do Setor Pedagógico, sendo o monitoramento das escolas uma de suas principais funções. Para melhor entendimento das funções desses atores no cenário regional, o caso será descrito a partir de um cenário mais amplo, a política adotada pela atual gestão da SEE/MG na implantação de seus projetos, até o cenário mais específico, a SRE/Teófilo Otoni.

No segundo capítulo, o enfoque será analítico. Inicialmente o referencial teórico será construído sobre a gestão participativa e estratégica na educação, além da compreensão acerca do monitoramento e sua importância para a política educacional mineira. Para entendimento teórico da temática, foram utilizados estudos e pesquisas de Lück (2015), Barroso (2005), Machado (2012) e Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006) e outros, além de dissertações de mestrado do repositório da UFJF, publicações oficiais da legislação mineira, entre outras referências.

Espera-se que os resultados desta pesquisa apontem para uma melhor organização do monitoramento realizado pelos ANE do Setor Pedagógico da SRE/TO, contribuindo para um aperfeiçoamento gradativo e consistente na atuação do Analista Educacional. Sendo assim, no terceiro e último capítulo, será apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE), tendo como objetivo propor a SRE Teófilo Otoni sugestões de organização do Setor Pedagógico, com o intuito de aprimorar o trabalho oferecido na atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da regional, o que colaborará, portanto, para redução das dificuldades visualizadas pelos Analistas Educacionais em sua atuação na regional.

1 MONITORAMENTO PEDAGÓGICO REALIZADO PELO ANE DO SETOR PEDAGÓGICO

Este capítulo apresenta a figura do Analista Educacional e descreve os aspectos relacionados à sua atuação no Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni, no que se refere ao monitoramento das escolas estaduais. Analisa também os desafios e dificuldades enfrentadas por essa equipe atualmente em observância a organização do seu trabalho, o quantitativo de projetos em função do número de integrantes da equipe e também as estratégias utilizadas para a realização do monitoramento dos projetos junto às escolas, os quais serviram como campo de pesquisa para a realização desta investigação.

O ANE desse setor desenvolve as atribuições ligadas às ações pedagógicas nas escolas, e a SEE/MG define as políticas pedagógicas a serem implantadas nas instituições da educação estadual. Tais propostas são coordenadas, orientadas e monitoradas nas escolas públicas pelo ANE do Setor Pedagógico de cada regional.

Ao observar a forma como está organizado e vem sendo desenvolvido o trabalho do ANE deste setor na Regional de Teófilo Otoni, apresentado neste caso de gestão, comprova-se que a atuação desse profissional nos moldes atuais enfrenta desafios no atendimento da demanda escolar. Dessa forma, optou pela investigação da função da pesquisadora: Analista Educacional, e o setor onde atuou como cenário da pesquisa: o Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Teófilo Otoni/MG. O objeto de estudo são os possíveis entraves, desafios e dificuldades do trabalho realizado pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico no monitoramento das ações pedagógicas nas escolas estaduais. Ademais, para melhor compreensão do trabalho executado atualmente pelo ANE desse setor, é necessário descrever a forma como está organizado e distribuído o trabalho pedagógico entre esses servidores.

A diretora da Diretoria Educacional (DIRE A) organiza, em fevereiro de cada ano, o Setor Pedagógico, distribuindo as temáticas, os projetos e os polos entre os ANE. Tal organização será descrita neste capítulo 1 para melhor percepção do trabalho executado pelo ANE do setor, além do seu papel como principal mediador entre a SEE/MG e as escolas públicas na implantação das políticas educacionais. Para melhor concepção do trabalho do ANE, este capítulo perpassa, também, pelos

pressupostos históricos legais do cargo/função do ANE nos últimos anos, o papel das regionais de ensino na organização da educação no interior do estado, as políticas e projetos da SEE/MG na gestão atual até chegar ao âmbito local, com a descrição da dinâmica de organização do Setor Pedagógico da regional Teófilo Otoni, cenário desta investigação.

Além disso, para evidenciar os argumentos expostos neste capítulo, serão levantados os dados sobre o trabalho realizado pelo ANE nos arquivos da Diretoria Educacional (DIRE) e no Setor Pedagógico desta regional, ou seja, o histórico de organização das formações continuada com os educadores, pautas de reuniões, e roteiros de trabalho.

1.1 O papel das SREs na organização da educação no interior do estado

Atualmente, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais planeja, executa, controla e avalia as ações relacionadas à garantia e à promoção da educação, resguardando os direitos de aprendizagem essenciais ao desenvolvimento integral da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania.

Cumprir evidenciar que para o cumprimento das finalidades, a SEE/MG conta com as SRE no interior do estado. As primeiras SRE, antigas Delegacias de Ensino, surgiram em meados de 1960, época marcada por fortes tensões no campo político, social e econômico, o que refletiu também nas reformas educacionais do Brasil.

Com o golpe militar de 1964, vários projetos no campo educacional foram considerados de natureza comunista e conseqüentemente foram extintos, tendo seus líderes perseguidos e exilados, podendo citar o pesquisador e professor Paulo Freire. Princípios como conscientização e participação deixaram de fazer parte do ideário da educação, que, no período anterior a 1964, tinham caminhado lado a lado. Dentro desse contexto social e político, em 1964, a SEE/MG criou as dez primeiras Delegacias Regionais de Ensino (DRE), em cidades polos, com o objetivo de fiscalização das escolas públicas.

De acordo com Augusto (2010) apud Abreu (2012), em 1954 as escolas eram fiscalizadas pelas Inspetorias Seccionais de Ensino. “Dez anos depois, o Estado de Minas Gerais cria suas primeiras delegacias regionais de ensino” (p. 3). Essas DRE exerciam, pela inspeção escolar, a fiscalização do ensino primário e médio, em toda

a sua circunscrição. As DRE foram, posteriormente, transformadas em Superintendências Regionais de Ensino e permanecem até os dias atuais, trazendo consigo a herança cultural da função de “fiscalizar” desde a criação das Inspetorias Seccionais em 1954.

Até os dias atuais, portanto, a responsabilidade de executar as ações de acompanhamento da Educação Básica no interior do estado, cabe às 47 SRE existentes. Elas estão agrupadas em cinco polos regionais, conforme está exposto no quadro 1.

Quadro 1- Distribuição das SRE em polos

POLO	SRE/MUNICÍPIOS
Polo Regional Centro	Sres. Metropolitana A, B e C (Belo Horizonte); Conselheiro Lafaiete; Pará de Minas; Ouro Preto; Sete Lagoas e Divinópolis.
Polo Regional Sul	Sres. Campo Belo; Caxambu; Itajubá; Passos; Varginha; Pouso Alegre; São Sebastião do Paraíso e Poços de Caldas.
Polo Regional Mata	Barbacena; Carangola; Juiz de Fora; Ubá; Muriaé; Ponte Nova; São João Del Rey e Leopoldina.
Polo Regional Triângulo	Ituiutaba; Monte Carmelo; Paracatu; Unaí; Patrocínio; Uberaba; Uberlândia e Patos de Minas.
Polo Regional Norte	Curvelo; Diamantina; Pirapora; Januária; Montes Claros e Janaúba.
Polo Regional Vale do Aço	Almenara; Araçuaí; Caratinga; Coronel Fabriciano; Governador Valadares; Manhuaçu; Nova Era; Guanhães e Teófilo Otoni.

Fonte: Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/polos-regionais-sres.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2016.

Como se visualiza no quadro 1, a SRE Teófilo Otoni se encontra no Polo Regional do Vale do Aço. Vale dizer que, Teófilo Otoni é um município brasileiro localizado no interior do estado de Minas Gerais, região Sudeste do país. Possui o maior centro comercial e populacional da região, com 141.502 habitantes, população estimada em 2016 pelo IBGE. Pertence à Mesorregião do Vale do Mucuri e Microrregião de Teófilo Otoni e localiza-se a nordeste da capital do estado, a uma distância de cerca de 450 km, devido a esta distância da capital mineira e por ser referência como polo comercial da região, recebeu a instalação da Delegacia de Ensino, hoje nomeada Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni, subordinada a Secretaria Estadual de Educação (SEE/MG), o órgão central.

A Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni é o cenário onde será desenvolvido o estudo de caso de gestão desta pesquisa, lembrando que as Superintendências Regionais de Ensino:

Estão subordinadas ao titular da Secretaria Adjunta e têm por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. (MINAS GERAIS, 2011, p. 18) .

Nesse sentido, portanto, de acordo Artigo 70 do Decreto nº 45.849/2011, dentre as atribuições das Superintendências Regionais de Ensino, seus papéis são:

I – promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado; II – orientar as unidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais; III – coordenar o funcionamento da inspeção escolar, promovendo a sua articulação com os analistas educacionais na gestão pedagógica das escolas; IV – coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno; V – planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades; VI – fomentar e acompanhar a celebração e a execução de convênios, contratos e termos de compromisso; VII – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento; VIII – orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual; IX – coordenar as ações da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado; e X – coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais. (MINAS GERAIS, 2011, p. 18).

Atualmente, as SRE, de acordo o Decreto nº 45.849/2011, estão organizadas em três diretorias: Diretoria Administrativa e Financeira (DAF), Diretoria de Pessoal (DIPE) e a Diretoria Educacional (DIRE). Porém, no corrente deste ano, a SEE/MG reorganizou o organograma e autorizou o funcionamento de quatro diretorias na SRE/Teófilo Otoni, por ser considerada de grande porte e sua circunscrição composta por 31 municípios. Portanto, a DIRE é dividida em A e B. Na DIRE A está o Setor Pedagógico, responsável pelas orientações pedagógicas, onde a pesquisadora atuou como ANE sendo o cenário desta pesquisa. A DIRE B compreende o Setor de Inspeção Escolar com atribuições especificadas no Anexo II da Lei nº 15.293/2004.

Importante destacar as finalidades e possibilidades de atuação de cada diretoria. Segundo o Decreto nº 45.849/2011, em âmbito regional, a DAF coordena e executa as atividades mais administrativas orçamentárias e financeiras na regional (p. 19). Já a DIPE planeja e executa ações da vida funcional e da gestão de recursos humanos.

Na DIRE A, especificamente o Setor Pedagógico onde atuo como ANE, concentram-se as ações pedagógicas e de supervisão técnica, de forma a acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas; orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico, subsidiando-as durante o processo de implementação, monitoramento e avaliação das ações e assessorar as escolas quanto à aplicação da legislação referente ao currículo, entre outras ações.

A SRE de Teófilo Otoni possui em sua circunscrição 31 municípios⁷, e sob sua responsabilidade estão 155 escolas estaduais, 415 municipais do Infantil aos Anos Finais do Ensino Fundamental e 75 particulares que atendem desde as modalidades da Educação Infantil ao Ensino Médio, totalizando 645 escolas nas três redes de ensino. Ressalte-se que a DIRE A acompanha e supervisiona apenas as escolas públicas estaduais e municipais.

Atualmente, na Diretoria Educacional A da Regional Teófilo Otoni, encontram-se três setores: o Serviço de Documentação e Informações Educacionais (SEDINE), o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) e o Setor Pedagógico, sendo este último o local onde a pesquisadora atuou como ANE. O primeiro, o NTE, responsável pela assistência tecnológica da rede estadual de ensino da regional, está composto por quatro servidores, dos quais dois são Analistas Educacionais e dois são Técnicos Assuntos Educacionais/TAE. No Setor Pedagógico, cenário desta investigação, atuam 16 Analistas Educacionais, sendo: dois Analistas Educacionais destinados à coordenação, dois Analistas Educacionais responsáveis pelos trabalhos burocráticos na Plataforma Virtual do PDE Interativo (Plano de Desenvolvimento Educacional) e, no foco central desta investigação, encontram-se os demais 12 distribuídos para

⁷ Águas Formosas, Fronteira dos Vales, Machacalis, Santa Helena, Pavão, Novo Oriente, Crisólita, Ladainha, Pescador, Poté, Itambacuri, Malacacheta, Fransciscópolis, Frei Gaspar, Setubinha, Itambacuri, Jampruca, Novo Cruzeiro, Padre Paraíso, Pontos dos Volantes, Itambacuri, Caraí, Catuji, Campanário, Ataleia, Carlos Chagas, Ouro Verde, Frei Gaspar, Teófilo Otoni, Umburatiba.

realizar o monitoramento de todos os projetos e temáticas propostas pelo órgão central, a SEE, nas escolas estaduais e municipais.

Para o desenvolvimento das atribuições pelo ANE do Setor Pedagógico, a diretora da DIRE A recebe instruções e orientações do órgão central das seguintes maneiras: em reuniões gerenciais na capital, videoconferência e/ou *e-mail* contendo resoluções, ofícios, orientações, etc. De posse das informações, convoca os ANE do Setor Pedagógico nos dias de segunda-feira objetivando repassar as novas orientações e agendas de ações propostas pela SEE/MG. Todas as ações estão voltadas para os projetos, temáticas e ordens de serviço, contendo as atribuições e atividades dos ANE do Setor Pedagógico de acordo com as demandas dos projetos.

Para ilustrar os aspectos explicitados no parágrafo anterior, dentro das atribuições do ANE, por exemplo, está o Projeto Incluir, que envolve as atividades relacionadas ao Atendimento Educacional Especializado (AEE) aos alunos com necessidades educativas especiais nas escolas estaduais e por meio do qual os ANE desenvolvem ações para verificação da demanda do AEE em todas as escolas que oferecem o serviço. Além disso, é feito o monitoramento com visitas *in loco* e preenchimentos de impresso próprio, contendo informações acerca do trabalho de inclusão escolar ofertado na rede estadual de ensino, sala de recursos e professor de apoio; sobre a vida escolar deste aluno; sobre o preenchimento correto do seu PDI; laudos médicos, etc.

Percebe-se que, na tentativa de dinamizar o atendimento da demanda escolar, a diretoria da DIRE A, em consenso com a gestão regional e a superintendente regional de ensino, organizou, em fevereiro de 2016, as equipes de trabalho do Setor Pedagógico para acompanhamento e monitoramento dos projetos. No entanto, de acordo com essa organização do setor pedagógico na gestão atual, não verifica-se até o momento, um planejamento anual das ações pedagógicas que possam nortear as atribuições do ANE do setor, de modo que apenas foram distribuídas as equipes para cada projeto e polos de atendimento (municípios e escolas), sem necessariamente um planejamento estratégico das atividades a serem executadas durante o monitoramento nas escolas.

Nesse sentido, o ANE do Setor Pedagógico dos órgãos regionais, apresenta-se como um dos principais atores envolvidos no alcance dos resultados desejados; na dimensão de interesse; na implementação dos projetos e temáticas estaduais

normatizadas pelo órgão central, por meio do monitoramento pedagógico às escolas estaduais, atuando como ponte entre o órgão central e a gestão escolar. Para maior esclarecimento, na próxima seção, será descrita a organização do trabalho executado pelo ANE no Setor Pedagógico dessa regional.

1.2 Organizações do trabalho no setor pedagógico: dificuldades e desafios na atuação do ANE

O cargo de Analista Educacional em Minas Gerais foi criado pela Lei nº 15.293/2004, que instituiu as carreiras dos profissionais da Educação Básica que integram o Grupo de Atividades de Educação Básica do Poder Executivo. O Inciso V do Artigo 1º dessa lei assevera que os cargos dessa carreira são preenchidos mediante concurso público e exigem a formação superior específica ou licenciatura para exercer as funções técnicas administrativas e pedagógicas. Desde a promulgação da lei, foram organizados até o momento dois concursos públicos para ANE, sendo que o último, realizado em julho de 2011, está ainda em vigor. A carga horária semanal de trabalho é de 40 horas. Cada Analista Educacional possui atribuições específicas de acordo sua formação superior e setor que ocupa dentro da SEE/MG e órgãos regionais. Conforme o Anexo II da Lei nº. 15.293/2004, item 6, verifica-se as seguintes exigências para o cargo de Analista Educacional:

[...] Exercer atividade profissional específica em nível superior de escolaridade nos setores pedagógico e administrativo no campo da educação, no órgão central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação Educacional; elaborar, analisar e avaliar planos, programas e projetos pedagógicos; coordenar, acompanhar, avaliar e redirecionar a execução de propostas educacionais. [...]. (MINAS GERAIS, 2004).

Vale dizer que encontra-se na esfera de competência e atuação do ANE desempenhar as atribuições inerentes ao acompanhamento e monitoramento pedagógico. Convém ressaltar que o ANE, em nível geral, podendo atuar nos diversos setores da regional e SEE/MG, é um cargo que não exige especificidade de formação, desde o servidor tenha formação superior; por isso, suas atribuições no documento legal que o criou são muito amplas. Entretanto, nem todas essas atribuições são exercidas por todos os ANE ao mesmo tempo, uma vez que isso

dependerá de seu setor de lotação. Por exemplo, o Analista Educacional do Setor Pedagógico das regionais é lotado na Diretoria Educacional (DIRE) e desempenha as atribuições específicas desse setor e necessita, para isso, possuir graduação de nível superior em qualquer licenciatura. Ademais, as atribuições específicas dos ANE que atuam no setor serão mais bem detalhadas na próxima seção.

De acordo com o exposto na seção anterior, o Setor Pedagógico da Regional Teófilo Otoni possui uma organização com ações internas e externas, distribuídas de acordo com a demanda de trabalho visando o atendimento às escolas estaduais e órgãos municipais. Para organização da equipe de ANE, a coordenação utilizou, primeiramente, a divisão em polos para atendimento às escolas, distribuindo o número de municípios e escolas entre os ANE. Posteriormente, distribuiu o número de temáticas e projetos entre os mesmos.

Para organização interna do setor, a diretora da DIRE A e as coordenações, em fevereiro de 2015, escolheram entre a equipe, alguns Analistas Educacionais que são responsáveis por seis temáticas: Ensino Fundamental/Anos Iniciais, EF/Anos Finais, Diversidade e Inclusão, Educação Integral, Ensino Médio, Juventude e EJA. Esses profissionais coordenam as atividades desenvolvidas pelos demais Analistas do Setor Pedagógico, especialmente, na busca de informações e dados dos projetos e ações de monitoramento. Esses seis ANE Referência recebem uma gratificação acrescida no salário mensal, chamada de Função Gratificada. Eles realizam, entre outras atividades, o atendimento das demandas de trabalho solicitadas pelo órgão central, como exemplo: o preenchimento de planilhas e participam ainda de seminários e reuniões na capital quando convocados pela SEE/MG. Quando retornam à regional, repassam aos demais colegas os direcionamentos e orientações delimitados pelo órgão central durante os encontros.

Para uma melhor compreensão, será exposto o **quadro 2** contendo a forma como se apresenta a Dinâmica do Trabalho interno entre os ANE e as temáticas e projetos do Setor Pedagógico.

Quadro 2 - Dinâmica de organização do trabalho interno: Temáticas e projetos

COORDENAÇÃO	ANE DE REFERÊNCIA	TEMÁTICAS	PROJETOS
Coordenação. 01	01	Educação Infantil e E.F/Anos Iniciais.	Base Nacional Comum, Biblioteca Escolar, Educação Infantil, Ens. Fund. - Anos Iniciais e Formação pela Escola.
	02	Ens. Fund. - Anos Finais	Base Nacional Comum; Projeto de Elevação da Escolaridade; Projetos Inovadores; Turmas de Aceleração.
	03	Educação Integral	Circuito Aprendizagem; Música na Escola; Escola Aberta e Educação do Campo.
Coordenação 02	04	Ensino Médio, Juventudes e Educação Profissional.	Base Nacional Comum – TODOS; Curso Normal - Educação Profissional; Ensino Médio Inovador – PROEMI/Grêmio Estudantil, PRONATEC; Poupança Jovem; Pré-Enem e ENEM. Projetos Financiáveis; Campanha VEM/Virada da Educação/ Roda de Conversa.
	05	EJA	Educação de Jovens e Adultos; Centro Socioeducativo; APAE; CESEC.
	06	Diversidade e Inclusão	Ações Afirmativas; Cultura Afro-brasileira / Afro consciência; Ed. Relações Étnico-raciais e de Gênero Educação Ambiental; Educação do Campo; Educação Especial / Inclusiva. Educação Indígena; Educação para o Trânsito; Educação Quilombola; Populações Itinerantes (ciganos circenses e assentados).
Coordenações 01 e 02	Não tem ANE Referência	Direitos Humanos	Conselho Municipal Antidrogas Semana Educação para a vida; Projeto Intersetorial pela Paz nas Escolas; Mediação de Conflitos e Bolsa Família.
	Não tem ANE Referência	Gestão Democrática	Alimentação Escolar / Nutrição Base Nacional Comum Livro Didático; PDDE/PDE Plano Decenal JEMG/Programa Transforma/Simpósio; Proposta Política Pedagógica.
	Não tem referência	Avaliações Internas e Externas	ANA; PAAE; Provinha Brasil; SAEB; SIMAVE; Avaliação de Desempenho; Olimpíadas de Matemática; Olimpíadas de Português; Olimpíadas de Saúde e Meio Ambiente; Olimpíadas de História do Brasil.

Fonte: Elaborado pela Coordenação do Setor Pedagógico como instrumento interno de organização da equipe - SRE Teófilo Otoni/fevereiro 2015 conforme orientações em planilha elaborada pela SEE/MG.

Como descrito no quadro 3, a equipe de ANE do setor possui duas coordenações, cargos estes ocupados por colegas efetivos de carreira do próprio setor. Além de assumir as temáticas apresentadas no quadro 2, 16 ANE são responsáveis pela assessoria de escolas e municípios em todas as temáticas e projetos. Estes ANE utilizam como estratégias para realização de seu trabalho: capacitações de diretores, supervisores e professores; monitoramento pedagógico com visitas *in loco* as escolas e preenchimento de um relatório do que sobre o observado e orientado, além de assessoria via *e-mail* e telefone.

Com a intenção de exemplificar a estratégia adotada pela equipe de ANE, a partir de solicitações dos diretores escolares, o setor organizou, dentro dessa dinâmica interna, por exemplo, em junho e julho de 2016, uma capacitação que privilegiou todos os Especialistas da Educação Básica, o que pode ser constatado no quadro 3:

Quadro 3 - Pauta do encontro de especialistas da educação básica da SRE/Teófilo Otoni/junho – 2016

1º DIA		
HORÁRIO	TEMA	ANE REFERÊNCIA
8h	Abertura e apresentação da agenda	Coordenadora do Polo
8h30	Inclusão/AEE	Diversidade e Inclusão
12h	Intervalo – Almoço	
13h30	O Papel do PEUB – Mediador de Leitura	Anos Iniciais
16h	Alfabetização e Letramento	Anos Iniciais
17h	Encerramento	
2º DIA		
8h	Educação Integral	Educação Integral
12h	Intervalo – Almoço	
13h30	O papel do Especialista na atualidade	Ensino Médio
15:30	Diversidade/ Valores de Igualdade e Justiça/ Cultura Afro-brasileira / Afro consciência; Ed. Relações Étnicas Raciais.	Diversidade e Inclusão
17h	Encerramento	Mensagem final
3º DIA		
8h	Projetos Financiáveis e de Acompanhamento/ Telessalas/PNLD	Anos Finais/ Projetos estruturadores.
12h	Intervalo – Almoço	
13h30	EJA - Diversidade, Inclusão e Mundo do Trabalho e Formação para a Cidadania.	EJA
15h30	Ensino Médio: A inclusão da Juventude no Ensino Médio/ Grêmio Estudantil	Ensino Médio/Juventude
17h	Encerramento: Avaliação do encontro e entrega das declarações.	Todos os ANEs

Fonte: Elaborado pela equipe de ANE do Setor Pedagógico/SRE – Teófilo Otoni para organização da Capacitação de EEB. Maio/2016.

Na pauta da capacitação exposta pelo quadro 3 a carga horária foi de 24 horas, objetivando repassar informações gerais das seguintes temáticas: Anos Iniciais; Biblioteca Escolar; Anos Finais/ Projeto de Aceleração da aprendizagem; Projetos Inovadores; Diversidade e Inclusão/Cultura Afro-brasileira/Afro-consciência; Atendimento Educacional Especializado; Ensino Médio e Juventudes (Movimento Estudantil – Grêmio Escolar), Educação de Jovens e Adultos e Educação Integral.

Em virtude da grande demanda de público para a capacitação, a coordenação organizou os municípios em polos e dividiu os 16 ANE em duas equipes. Tais equipes se deslocaram até a cidade-sede e cada ANE ficou responsável pela explanação de uma temática, conforme já exposto na pauta apresentada.

Com a intenção de aproveitar o recurso disponibilizado para o deslocamento a serviço, com a finalidade de realizar a capacitação, a diretora da DIRE A solicitou aos ANE que, nos dias e horários que não estivessem destinados a formação dos Especialistas da Educação Básica, eles deveriam visitar as escolas para monitoramento pedagógico com foco na temática de sua responsabilidade.

Para a dinâmica externa do Setor Pedagógico, no início do ano letivo, em fevereiro, a diretora da DIRE juntamente com as duas coordenações organizaram o funcionamento do setor, conforme exposto no quadro 4:

Quadro 4 - Ações para organização externa do Setor Pedagógico da SRE/TO

1º	Listagem com os nomes dos 16 Analistas Educacionais por ordem crescente pelo tempo de trabalho na função e no setor. Esta classificação é elaborada com a cooperação do Setor Pessoal e utilizada como critério para que cada ANE tenha a oportunidade de escolher o seu polo de atendimento durante o ano.
2º	Divisão dos municípios e escolas para formação dos polos de atendimento. Esta organização é afixada na parede do Setor para apreciação de todos. Cada polo apresenta aproximadamente um a quatro municípios, contendo oito a 11 escolas estaduais e o órgão municipal.
3º	Convocação aos ANE via <i>e-mail</i> para a reunião, com objetivo de escolher o polo. Para isso, a coordenação utiliza a listagem de classificação para que cada ANE escolha seus municípios e escolas.
4º	Apresentam aos ANE os projetos desenvolvidos pelas escolas de sua responsabilidade, que serão orientados e monitorados no seu polo de atendimento.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos formulários produzidos e disponibilizados pela Coordenação na organização do setor e arquivados no Setor Pedagógico/SRE – TO

Para apresentar a dinâmica do trabalho nos 16 polos, contendo a distribuição dos 31 municípios e respectivas escolas entre os ANE, tendo em vista o

monitoramento pedagógico, é importante observar o quadro 5, no qual se expõe a organização da dinâmica externa.

Quadro 5- Dinâmica externa: Monitoramento pedagógico

Polo	Municípios	Nº de Escolas Estaduais	Órgão municipal	TOTAL
01	Águas formosas, Carlos Chagas, Fronteira dos Vales e Teófilo Otoni.	11	01	12
02	Machacalis, Santa Helena e Teófilo Otoni.	08	02	10
03	Pavão, Novo Oriente, Crisólita e Teófilo Otoni.	08	03	11
04	Ladainha, Pescador e Teófilo Otoni.	09	01	11
05	Poté, Itambacuri e Teófilo Otoni.	10	01	11
*06	*Malacacheta e Franciscópolis	10	02	12
07	Setubinha, Itambacuri e Teófilo Otoni.	10	01	11
08	Novo Cruzeiro	12	01	13
09	Padre Paraíso, Ponto dos Volantes e Itambacuri.	09	02	11
10	Carai, Catuji, Campanário e Teófilo Otoni.	11	03	14
11	Nanuque	10	01	11
12	Ataleia, Carlos Chagas e Teófilo Otoni.	11	01	12
13	Ouro verde, Frei Gaspar e Teófilo Otoni.	06	02	08
14	Umburatiba, Bertópolis e Esc. Indígenas.	13	02	15
15	Itaipé, Serra dos Aimorés e Teófilo Otoni.	08	02	10
16	Teófilo Otoni	14	00	14

Fonte: Elaboração própria conforme dados com a organização dos Polos pela Coordenação do Setor Pedagógico/SRE – Teófilo Otoni. Fevereiro 2016.

Conforme exposto no quadro 2, na dinâmica interna, a pesquisadora permaneceu como apoio da ANE Referência dentro da temática Juventude Ensino Médio e Educação Profissional o Ensino Médio Inovador (PROEMI) e o Grêmio Estudantil, enquanto na dinâmica externa, apresentada no quadro 5, foi responsável pelo assessoramento e monitoramento das escolas do polo 6, composto pelos municípios Malacacheta e Franciscópolis em todas as outras temáticas.

Diante do exposto, com autorização da diretora da DIRE A e coordenações do Setor Pedagógico, buscou-se nos arquivos e nas pastas catálogos arquivadas em armários localizados na diretoria e também no Setor Pedagógico, evidências para uma melhor compreensão da dinâmica do trabalho do ANE no setor, conforme listagem de documentos exibidos no quadro 6:

Quadro 6 - Documentos arquivados no Setor Pedagógico

Nº da Evidência	Documento
01	Listagem contendo nomes e endereços das 155 escolas estaduais que compõem a circunscrição da SRE/TO.
02	Listagem com a classificação do ANE por tempo de serviço.
03	Organização dos polos de atendimento pelo setor.
04	Impresso com a distribuição das temáticas e projetos entre os ANE.
05	Impressos para o preenchimento da Caracterização da Escola na primeira visita do ANE. Contendo o número de turmas, alunos, projetos e ações pedagógicas realizadas pelas escolas.
06	Roteiros de visitas para o monitoramento às escolas, preenchidos pelos analistas educacionais.
07	Relatórios de visitas preenchidos pelos analistas educacionais arquivados na SRE/TO.
08	Pauta e avaliação do encontro da capacitação ministrada pelos ANE aos Especialistas da Educação Básica em junho e julho/2016.
09	Correspondências, <i>e-mail</i> , ofícios emitidos pelas escolas direcionados ao órgão regional.
10	Planilha preenchida pelo ANE Referência com o levantamento das demandas dos projetos.
11	Documentos elaborados pelas escolas e que estão arquivados na SRE/TO, como, por exemplo: projetos de atendimento diferenciado e financiáveis, etc.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos registros em formulários elaborados pela Coordenação e arquivados no Setor Pedagógico/SRE – TO.

Mister se faz ressaltar que procedeu-se uma análise minuciosa dos documentos expostos no quadro 6, os quais se encontram arquivados no Setor Pedagógico da regional Teófilo Otoni, para elencar e evidenciar algumas dificuldades apresentadas no trabalho do ANE na realização do trabalho de campo, ou seja, o monitoramento dos projetos nas escolas. Diante das evidências, percebem-se, de forma geral, algumas dificuldades e desafios a serem superados por todos os ANE desse setor, como exemplos apresentados no quadro 7:

Quadro 7- Dificuldades e desafios na atuação do ANE

Nº	Estratégia para levantamento dos dados ou achados	Achados/2016	Dificuldades e Desafios
01	Foram verificados todos os Termos de Visitas, roteiros, relatórios do ano de 2016 utilizados pelos ANE, com o objetivo de monitorar os projetos nas escolas. Foram localizados 08(oito) diferentes impressos. Cada ANE elaborou o seu segundo a sua concepção ou utilizou o impresso elaborado pelo colega.	08 (oito) modelos de impressos distintos para o mesmo objetivo, o monitoramento dos projetos.	A utilização de formatos diversos dos impressos pelos ANE para o levantamento de dados e monitoramento dos projetos às escolas.
02	Analisou-se todos os arquivos do Setor Pedagógico e não localizei um Banco de dados com informações básicas das escolas, que pudessem facilitar o trabalho do ANE na realização do monitoramento, por exemplo, turno e modalidades, número de turmas, alunos, servidores, projetos desenvolvidos, etc. Esses dados são preenchidos pelo ANE na primeira visita, no impresso “Caracterização da Escola”, porém fica na pasta do ANE e não organizados em um Banco de Dados disponíveis a todos.	Não existe banco de dados completos das escolas. Existe apenas, 01 (um) caderno contendo endereço, e-mail, telefone e código da escola.	Não há um banco de dados com informações básicas das 155 escolas. Quando há mudança de setor, o ANE inicia todo o processo de levantamento de dados, preenchendo o impresso de Caracterização da Escola com número de alunos, turmas, projetos desenvolvidos, etc.
03	Solicitou-se a Diretoria de Pessoal – DIPE, o número de afastamentos legais no ano de 2016 dos ANE do Setor Pedagógico.	08 (oito) ANE tiveram afastamentos legais no ano de 2016)	Na ausência do ANE com afastamento legal por Férias Regulamentares e/ou Férias Prêmio, a escola fica sem assistência pedagógica do setor e não recebe monitoramento dos projetos.
04	Com autorização da diretora da DIRE A, analisou-se as 209 avaliações do encontro realizado pelo Setor Pedagógico às EEB de todas as escolas da circunscrição da SRE/TO.	Em 68 (sessenta e oito) avaliações do encontro, os EEB solicitaram mais encontros para capacitação e oficinas ministradas pelo Setor Pedagógico.	Nas 209 avaliações do encontro referente à capacitação dos Especialistas da Educação Básica, foram localizadas solicitações de mais oferta de cursos e oficinas de formação continuada. Tendo em vista a dificuldade de entendimento da gestão escolar sobre os projetos da atual gestão Estadual.

Nº	Estratégia para levantamento dos dados ou achados	Achados/2016	Dificuldades e Desafios
05	Foram analisados 10 (dez) projetos financiáveis apenas das escolas visitadas pelo ANE em 2016, pesquisador deste estudo de caso.	Dos 10 projetos analisados, 02 (dois) não foram elaborados com os critérios corretos definidos pela SEE/MG. A escola justificou o erro pela ausência de orientações e do monitoramento do ANE do Setor Pedagógico em sua escola.	Alguns erros na elaboração dos projetos pelas escolas, devido à ausência de visita e orientação do ANE à sua escola. Foi verificado, por exemplo, no termo de visita à escola “X”, quando a mesma inseriu na planilha do projeto financiável, material permanente, sendo que o recurso só permitia a compra de material de consumo, pois o projeto é pedagógico. O ANE solicitou as correções, porém, a direção deverá devolver o recurso da compra indevida aos cofres públicos.
06	Leitura dos registros da visita à escola no Termo de Visita, arquivados na escola e no Setor Pedagógico.	01 escola de responsabilidade do ANE pesquisador deste estudo de caso,	Insegurança da gestão escolar nas decisões pedagógicas de rotina escolar. Por exemplo, a Escola “X” solicitou o monitoramento e a orientação do ANE para organização de intervenção pedagógica aos alunos do 6º ano não alfabetizados. Ao atender a escola, verifiquei no termo de visita que o ANE reuniu os professores e equipe gestora da escola e organizou uma proposta de recuperação das defasagens dos alunos em leitura e escrita. Tal ação pode ser discutida e definida pela equipe pedagógica da escola, não necessitando da presença do ANE da SRE/TO.
07	Analisou-se os arquivos do Setor Pedagógico e não foram localizados nenhum manual de orientações para as atribuições do ANE em suas funções, muito menos para o monitoramento dos projetos.	02(Apenas dois ANE tomaram posse e exercício no setor em 2015 e 2016)	O ANE recém-chegado ao setor, por provimento em função de posse e exercício no último concurso, não encontrou nenhum tipo de arquivo com orientações gerais ao trabalho do ANE no setor. Isso dificultou seu entendimento e a realização de suas funções. As informações eram dadas de forma fragmentada por colegas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos documentos arquivados no Setor Pedagógico da SRE/TO.

Em razão da descrição dos dados e evidências, é possível afirmar que o número de 14 Analistas Educacionais atuantes no Setor Pedagógico da regional Teófilo Otoni é insuficiente para atendimento de sua demanda (escolas, municípios, projetos e temáticas sob a responsabilidade desta circunscrição), bem como a organização do trabalho pedagógico do setor para o desenvolvimento no monitoramento dos projetos nas escolas.

A reorganização do trabalho do ANE implica em repensar as ações para sua atuação. Por isso, no próximo capítulo, os dados para organização do trabalho desses servidores serão analisados, considerando-se a reorganização de sua prática. Tal análise terá como base os aportes teóricos que remetem à necessidade de refletir em uma melhor estruturação do trabalho do ANE do Setor Pedagógico, com a intenção de idealizar uma rede de apoio pedagógico às escolas, principalmente para a eficácia do monitoramento pedagógico de projetos e temáticas, que contribuirão para o desenvolvimento de suas funções com mais qualidade, diminuindo, assim, as dificuldades e desafios enfrentados até os dias de hoje.

No próximo capítulo, serão apresentados os achados da pesquisa de campo e a análise dos dados com base no referencial teórico que contribuirão para construção das ações de intervenções do PAE no capítulo final.

2 A ATUAÇÃO DO ANE NO MONITORAMENTO PEDAGÓGICO

Considerando os pontos abordados no capítulo 1, principalmente no que se refere à organização do trabalho para atuação do ANE do Setor Pedagógico da Regional Teófilo Otoni, particularmente o monitoramento das temáticas e projetos, percebe-se a ausência de planejamento das ações e organização formal para diminuição das dificuldades e os desafios enfrentados no desenvolvimento das atividades, principalmente de monitoramento pedagógico. Tal ausência é percebida, sobretudo, no sentido de analisar se as ações efetivadas caminham em direção às atribuições explicitadas pela legislação vigente explicitada no capítulo anterior.

Para verificação dessas questões e tendo como objetivo nortear a proposição da organização do trabalho do ANE do Setor Pedagógico, neste capítulo o enfoque será analítico. Inicialmente, o referencial teórico debate a gestão participativa e estratégica na educação. Além disso, discute-se também a compreensão sobre os vários tipos e conceitos de monitoramento e sua importância para a política educacional mineira. Tudo isso será realizado na tentativa de correlacionar essas teorias com a organização do monitoramento realizado pelo ANE do Setor Pedagógico da SRE Teófilo Otoni.

Assim, este capítulo está estruturado em três seções: primeiramente são discutidos aspectos teóricos relevantes para a análise do caso, subdivididos em gestão participativa e estratégica e as teorias e práticas do monitoramento pedagógico e gestão educacional. A segunda seção aborda o percurso metodológico de pesquisa e as técnicas de coletas de dados, bem como as justificativas que embasaram a sua escolha, além dos procedimentos realizados. Posteriormente, na última seção, apresenta-se, analisa-se e comparam-se os dados, tais como: a caracterização dos atores respondentes; a análise do modelo participativo e estratégico de gestão do Setor Pedagógico na organização do trabalho do ANE; as dificuldades encontradas na atuação dos ANE do Setor Pedagógico e, por último, interpretações dos principais achados da pesquisa que subsidiarão a fundamentação para a elaboração do Plano de Ação Educacional, que servirá de auxílio para uma melhor organização do monitoramento executado pelo setor.

2.1 Teorias de sustentação para análise da gestão participativa, estratégica e monitoramento

Neste trabalho, parte-se da perspectiva de que a gestão participativa e estratégica é imprescindível para a organização e planejamento das ações de monitoramento para que a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Regional Teófilo Otoni se efetive de maneira eficaz e seja desenvolvido com a qualidade esperada.

Esta seção apresenta o referencial teórico desta pesquisa com base em Lück (2015), Barroso (2005), Machado (2012) e Vaitsman (2006), Rodrigues e Paes-Sousa (2006) dividida em dois momentos. No primeiro, são enfocadas as questões relativas à cultura de participação da equipe de ANE no planejamento das ações do Setor Pedagógico, especialmente, o monitoramento dos projetos, por meio da gestão participativa e estratégica a serem utilizadas pelos gestores da regional do setor. No segundo, pela discussão fundamental que fomentam a respeito da temática deste trabalho, são retomados também os teóricos Lück (2015) e Vaitsman (2006), Rodrigues e Paes-Sousa (2006), para definirem o conceito de monitoramento, podendo ser visualizado através de duas perspectivas distintas, porém interligadas: a de acompanhamento sistemático das ações em um viés pedagógico e a de monitoramento no processo de implementação das políticas e projetos.

Os dois eixos aqui apresentados neste aporte teórico, portanto, darão suporte à análise e ao entendimento da teoria e prática do monitoramento pedagógico e a gestão educacional necessária à organização do Setor Pedagógico da regional Teófilo Otoni. Passa-se então, a abordar no item 2.1.1 a gestão participativa e estratégica segundo os autores escolhidos.

2.1.1 Gestão participativa e estratégica

Em um primeiro momento torna-se importante ressaltar que o exercício constante para envolvimento da equipe de ANE pelo gestor para implementação das ações planejadas foi um grande desafio. Porém, necessita-se de mudança de

paradigmas para a cultura de participação de todos os ANE da equipe, interessados no sucesso dos projetos implementados pelas escolas. Segundo Barroso (2005):

Para que a gestão participativa não se resuma a uma mera técnica gestonária de motivação dos trabalhadores e de rentabilização do seu trabalho, torna-se necessário que ela esteja intimamente ligada ao desenvolvimento de uma cultura de participação na própria escola. Entendendo, neste caso, por «cultura de participação» o reconhecimento, por todos os membros da organização e pelos seus dirigentes, da participação como um valor essencial que deve orientar todas as suas práticas. (BARROSO, 2005, p. 16).

É interessante que a gestão do Setor Pedagógico utilize a metodologia participativa para implementação das ações elaboradas pela equipe de ANE. Desta forma, poderá oferecer oportunidades à participação e à escuta de todos os envolvidos para alcance dos objetivos da equipe. Para isso, o gestor do setor necessita proporcionar condições para o envolvimento e participação de todos, para construção coletiva na organização e planejamento do trabalho a ser executado pelos ANE do Setor Pedagógico.

Entende-se, nesse caso, como gestão participativa, a participação ativa dos integrantes da equipe no planejamento e tomada de decisões. Com isso, os funcionários agem de maneira proativa, desenvolvendo sua autonomia e disciplina. Neste ambiente educacional, Setor Pedagógico, o modelo de gestão adequado é o participativo consultivo, de modo que o diretor da DIRE ou coordenador da sua equipe de ANE teria “a capacidade em propor estratégias da mudança de cultura e de comportamento no âmbito da rede de ensino, de um modelo estático para um modelo dinâmico” (MACHADO, 2012, p. 5).

Para eficácia e eficiência do modelo participativo e consultivo, a gestão desenvolve competências estratégicas e utiliza mecanismos que permitem identificar as reais necessidades da equipe e sua integração e participação no planejamento do trabalho. Dentre esses mecanismos, no Setor Pedagógico, os diálogos reflexivos e críticos entre os coordenadores e toda equipe na tentativa de identificação dos desafios e entraves no trabalho do ANE são, muitas vezes, eficazes. Necessitam, no entanto, do atendimento equilibrado entre todos os integrantes em detrimento aos recursos disponíveis. Considera-se, nesse caso, a necessidade de adoção de uma gestão estratégica, com a possibilidade de a gestão refletir, com base nas

necessidades e prioridades, para elaboração de um plano de ação com vistas ao alcance dos objetivos de curto, médio e longo prazo (MACHADO, 2012, p. 6). Para isso, a gestão do Setor Pedagógico necessita desenvolver ações contínuas e interativas, objetivando manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Deve ser integrado no sentido de manter relações de interdependências entre a gestão enquanto instância superior e os Analistas Educacionais, seus liderados. Para tanto, uma visão sistêmica ou de conjunto que proporcione a capacidade do gestor em compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro e fora do Setor Pedagógico é o que sugere Machado (2012, p. 9).

Nesse segmento, a gestão estratégica é fundamental para a gestão de toda e qualquer organização, a qual se desdobra em todos os níveis de decisões e instâncias, seja ela federal, estadual ou municipal.

Com enfoque na análise do trabalho desenvolvido no Setor Pedagógico, se faz necessária a compreensão de uma gestão estratégica para melhoria da organização do monitoramento executado pela equipe de Analistas Educacionais. Uma metodologia essencial na gestão estratégica, como assegura Lück (2000), é a utilização do planejamento estratégico, que “orienta o gestor a análise da realidade, que sustenta a tomada de decisões objetivas sobre as ações a serem exercidas” (p. 2).

A fim de se estabelecer a relação entre gestão estratégica e o trabalho desenvolvido pelo Analista Educacional no monitoramento dos projetos, necessita-se compreender a teoria e prática do monitoramento pedagógico e a gestão educacional.

2.1.2 O Monitoramento Pedagógico e Gestão Educacional

Para a eficiência da gestão educacional, conforme apontado na seção anterior, torna-se necessário que seja realizada com base na gestão estratégica e participativa, a organização do Setor Pedagógico.

Segundo Lück (2015), a gestão educacional corresponde ao processo de gerenciamento da dinâmica do sistema de ensino como um todo (p. 111). O Setor Pedagógico do órgão regional está relacionado a esse conceito de gestão trazido

por Lück (2015) uma vez que tem em seu objetivo maior, o aprendizado dos alunos e a implementação dos projetos e políticas definidas pelo sistema de ensino estadual. A esse respeito, Lück (2015) assevera que:

[...] a gestão educacional abrange, portanto, a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjuntos de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos os âmbitos (LUCK, 2015, p.112).

Cumprir ratificar que uma gestão em um ambiente educacional, inclusive no Setor Pedagógico, necessita, portanto, ser uma gestão integrada, pois ele está inserido em âmbito regional e necessita, para isso, desenvolver relações de interdependências entre as instâncias superiores e a escola. Para ampliar essa democratização das relações no âmbito macro (regional) e no âmbito micro (escolas), Lück (2015) sugere, nesse caso, uma gestão democrática do ensino. Conforme afirma a pesquisadora:

[...] meio pela qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação e da maneira de implementar essas decisões, num processo contínuo de avaliação de suas ações. (LÜCK, 2015, p.136-137)

No contexto dessa gestão estratégica do ensino, uma das principais metodologias de trabalhos do ANE é o monitoramento dos projetos nas escolas. Essa equipe de ANE necessita de liderança com visão sistêmica, em que seu coordenador tenha a capacidade de compreender as diversas relações de interdependência presentes dentro da SRE e fora da organização, ou seja, nas escolas.

Registre-se que monitorar projetos preconizados pelas políticas públicas definidas pelo sistema estadual de ensino é uma das principais ações desenvolvidas pelo setor. Em um sentido mais amplo, torna-se conveniente revisitar de modo breve o conceito de monitoramento de políticas públicas. Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006) afirmam que o monitoramento:

[...] consiste no acompanhamento contínuo, cotidiano, por parte de gestores e gerentes, do desenvolvimento dos programas e políticas em relação a seus objetivos e metas. É uma função inerente à gestão dos programas, devendo ser capaz de prover informações sobre o programa para seus gestores, permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização. É realizado por meio de indicadores, produzido regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas, permitindo medir se objetivos e metas estão sendo alcançados. (VAITSMAN, RODRIGUES e PAES-SOUZA, 2006, p. 21).

No entanto, cabe aqui a compreensão do conceito trazido por Lück (2013) em relação ao trabalho educacional, segundo o qual:

Monitorar significa olhar para detalhes e especificidades do processo educacional, de maneira a compreender o seu funcionamento e sua relação com seus resultados, a fim de garantir a maior efetividade das ações e aprender sobre quais as mais efetivas e quais as que menos contribuições promovem. (LÜCK, 2013, p. 26)

Como se pode notar, acompanhar e monitorar são ações distintas, mas que se completam. Portanto, para esse olhar específico, ao monitorar, é necessário também acompanhar. Porém, monitorar é um acompanhamento mais sistemático, com registros adequados que poderão ser utilizados na análise das situações apresentadas. Para Lück (2013), monitoramento:

É o conjunto de ações de gestão de planos, programas e projetos, baseado na coleta, sistematização, registro, descrição, análise e interpretação de dados, que permite conhecer objetivamente como, até que ponto, e em que medida ocorre o processo planejado, visando sua efetivação e o conhecimento do processo, de modo a corrigi-lo quando necessário e a contextualizar e explicar os resultados por eles obtidos. (LÜCK, 2013, p. 74).

Pode-se afirmar que exatamente esse tipo de monitoramento é o que se prioriza na atuação dos ANE do Setor Pedagógico. A equipe de ANE, na tentativa de desenvolver o monitoramento dos projetos, utiliza formulários e registros de elaboração própria para análise e tomada de decisões juntamente com a coordenação do setor ou, quando necessário, com os gestores das escolas visitadas e monitoradas.

Lück (2009, p. 85) assevera que o monitoramento, com seu caráter de *feedback*⁸ tem, no seu corpo instrucional, ações de reflexão, crítica e constante replanejamento. Para que os ANE desse setor desenvolvam o monitoramento, deverão atrelar-se a um plano de ação da instituição que o propõe, constituído pelo ciclo de: planejamento, implementação, monitoramento e avaliação dos processos educacionais, como acentua Lück (2009) “não há motivação para monitorar, sem proposta de norteamiento das ações a serem monitoradas” (p. 71). No entanto, não se encontram nos arquivos da DIRE ou no Setor Pedagógico da Regional, evidências de documentos que possam comprovar esse ciclo apontado por Lück (2009) para o monitoramento eficaz do trabalho desenvolvido.

Interessante verificar que Lück (2009) destaca a avaliação como instrumento essencial no monitoramento de projetos. Esta exerce a função de analisar se as ações foram implementadas de forma adequada e se auxiliam um novo planejamento. As únicas avaliações localizadas no Setor Pedagógico foram realizadas após capacitações ministradas pelos ANE nas escolas estaduais. Posteriormente foram recolhidas e arquivadas na diretoria educacional, porém não foram utilizadas para nenhum *feedback* da ação de formação desenvolvida pelo setor. Essa prática contraria o que afirma Lück, (2013, p. 79): “monitoramento e avaliação são duas estratégias da gestão que se complementam, contribuindo cada uma delas para a identidade da outra”. A avaliação ocorre no sentido de medir a eficácia dos resultados, e o monitoramento, com o objetivo de medir a eficiência de processos de implementação dos projetos.

Vale destacar também que monitoramento e avaliação, juntos, formam “estratégia de acompanhamento e assessoramento baseados em conhecimento objetivo e específico da realidade e prática educacional em seus diversos desdobramentos, sem o qual a gestão não se torna efetiva” (LÜCK, 2013, p. 50).

Para a sistematização eficaz do processo de monitoramento, podem-se utilizar diversos instrumentos, como, por exemplo, gráfico de histograma, gráfico de Gantt, matriz de GUT, ajuda memória, relatório e portfólio. O **quadro 8** destaca os conceitos em relação a esses instrumentos

⁸ *Feedback* – consiste no processo de retroalimentação para a incorporação de dados e informações no repertório dos profissionais envolvidos nas ações e sua compreensão de mudanças necessárias para a melhoria (LÜCK, 2013, p. 110).

Quadro 8 - Instrumentos essenciais para a sistematização do monitoramento pedagógico

Instrumentos	Definição
Plano de Trabalho	Instrumento simples e objetivo que sirva para nortear o processo de observação, coleta de dados e sua sistematização (p. 109).
Gráfico Histograma	É uma representação gráfica em formato de barras verticais que permite visualizar a variação de distribuição de frequência de dados de diferentes classes (p. 122).
Gráfico de Gantt	É um instrumento empregado para demarcar a definição e o avanço das diferentes etapas de um projeto ou colunas verticais e as tarefas em linhas horizontais, representando-se o início e o fim de cada fase com barras coloridas sobre as linhas horizontais (p. 135).
Matriz GUT	É um instrumento que ajuda na tomada de decisões a partir da identificação e definição do nível de gravidade, urgência e tendência de uma situação cujos aspectos podem ser identificados pela tempestade de ideias realizada em grupo (p. 144).
Ajuda Memória	Documento não oficial que registra de maneira objetiva, simples e direta os fatos e ideias discutidos em uma reunião (p. 150).
Relatório	É um conjunto de informações utilizado para registrar e descrever processos, ações e resultados parciais ou totais de projetos, ou de uma determinada atividade ou evento, com o objetivo de servir de registro do mesmo, de modo que permita a sua utilização posteriormente pelo próprio profissional e também por outras pessoas, para compreender as características do processo, sua evolução e seus efeitos, assim como para prestar contas do trabalho (p. 153).
Portfólio	Constitui-se em um instrumento de documentação e registro de práticas e experiências que possibilita a construção de conhecimentos diretamente vinculados à prática (p. 163).

Fonte: Elaboração própria com base nos conceitos de Lück (2013).

Espera-se, portanto, que tais instrumentos sejam utilizados para a realização do monitoramento de forma participativa, envolvendo os executores dos processos. Nesse sentido, para constatar a utilização de tais instrumentos, a efetividade do trabalho desenvolvido pelo ANE do Setor Pedagógico, bem como identificar boas práticas de monitoramento e avaliação nessa regional, serão abordados na próxima seção: a descrição da metodologia que será utilizada nesta investigação, contendo o detalhamento do percurso para coleta de dados na pesquisa documental; o processo para realização das entrevistas e dos questionários que serão aplicados aos sujeitos desta investigação.

2.2 Metodologia

Nesta seção é apresentado o percurso metodológico realizado na investigação deste estudo de caso. A abordagem da pesquisa é qualitativa. Segundo Godoy (1995):

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 2).

Esse tipo de abordagem de pesquisa é descritivo e de acordo com esse mesmo autor: “a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados” (GODOY, 1995, p. 6).

Utilizando esse tipo de tratamento metodológico, será possível valorizar, enquanto pesquisadora, o contato com o ambiente e o problema de gestão. Os fenômenos poderão ser melhor observados, analisados e compreendidos ao fazerem parte do contexto investigado, neste caso, o Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni.

No Setor Pedagógico dessa regional, os ANE são responsáveis pela orientação e monitoramento na implantação dos projetos pedagógicos nas escolas, definidos pela política do sistema de ensino estadual mineiro e orientados pela Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG). Esses servidores trabalham diretamente com a direção e supervisores pedagógicos das unidades escolares estaduais, juntamente com os professores que atuam com os alunos pertencentes a esses projetos.

Como estratégias metodológicas foram utilizadas três tipos de investigações: documental, entrevista e aplicação de questionário. A primeira apoia-se na análise dos documentos oficiais arquivados no Setor Pedagógico. Para aplicação de tais estratégias, no processo de coleta de dados da pesquisa documental, foram consultados os arquivos do Setor Pedagógico da SRE: Termos de Visitas dos

Analistas Educacionais e impressos utilizados pelos ANE para registro do monitoramento dos projetos em visita às escolas, etc.⁹

Foram realizadas entrevistas tendo como sujeitos da pesquisa: dois gestores regionais e dois Analistas Educacionais do Setor Pedagógico. Os critérios utilizados para escolha dos sujeitos a serem entrevistados foram: todos os gestores da DIRE A, os quais estão ligados diretamente ao Setor Pedagógico, sendo o diretor e o coordenador da equipe de ANE; para escolha do Analista Educacional, foi verificado o ANE com maior tempo de exercício na SRE/Teófilo Otoni, conforme a lista de classificação por data de exercício solicitada pela pesquisadora e fornecida pela Diretoria de Pessoal – DIPE. A entrevista foi elaborada com o objetivo de verificar qual a visão dos principais atores sobre a atuação do ANE da regional no monitoramento pedagógico.

Segundo Duarte (2004), a entrevista é uma forma de relato constituída por uma conversação continuada entre informante e pesquisador, responsável pela escolha do tema discutido. Permite-se, nessa estratégia adotada, segundo Dutra e Paradela (2016): “a análise de atitudes, comportamentos, reações e gestos, oferece maior flexibilidade ao pesquisador e possibilita dirimir dúvidas”. Por último, dois questionários respondidos pelos sujeitos facilitarão o acesso aos mesmos, inclusive aos que se encontram distantes nas escolas oportunizando a facilidade na tabulação dos resultados, pela uniformidade das respostas. Roman, Marchi e Erdmann (2012) comungam com essas estratégias, ao afirmarem que “o uso de múltiplos métodos ou da triangulação na pesquisa qualitativa reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão” (p. 4).

Foram questionados aos principais atores desta pesquisa, os gestores e aos ANE, sobre o seu tempo de atuação na equipe do Setor Pedagógico; sua formação acadêmica; qual seu entendimento sobre monitoramento pedagógico; qual sua visão sobre o trabalho da equipe de ANE dentro das escolas e como o trabalho da equipe de ANE poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo o monitoramento dos projetos da política educacional mineira; e, por fim, sugestões para melhoria do trabalho do ANE no monitoramento dos projetos.

⁹ Nos Anexos estão expostas amostras de alguns roteiros elaborados e utilizados pela pesquisadora e demais colegas ANE com o objetivo de registrar o monitoramento dos projetos executados, em visita às escolas estaduais.

Em relação ao critério de escolha dos ANE para a aplicação do questionário, foi utilizada a listagem de classificação do ANE por data de exercício, escolhendo os ANE com maior tempo de serviço na SRE/Teófilo Otoni. O primeiro questionário foi aplicado a 50% do total de Analistas Educacionais integrantes do Setor Pedagógico, em um total de sete sujeitos. Estes não participaram das entrevistas e são responsáveis pelo Acompanhamento e monitoramento pedagógico das escolas estaduais do Ensino Fundamental e Médio da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni. No entanto, apenas seis ANE retornaram ao *e-mail* encaminhado e responderam ao questionário. Vale destacar que, no período de aplicação do questionário, alguns estavam ausentes, pois, a maioria dos ANE do Setor Pedagógico aderiu à greve estadual da educação.

Para facilitar a análise e a ampliação de informações sobre o trabalho do ANE, um segundo questionário mais simples, com 17 questões, foi encaminhado via *e-mail* às escolas estaduais com o prazo de uma semana para preenchimento e devolução. A escolha dos sujeitos foi realizada da seguinte forma: após encaminhar o instrumento do questionário em anexo ao *e-mail* institucional de todas as 155 escolas que fazem parte da jurisdição da SRE Teófilo Otoni, foram utilizados os quatro questionários encaminhados pelas escolas que responderam ao *e-mail* com o questionário preenchido dentro do prazo estipulado.

Na tentativa de compreensão dos fenômenos desta investigação, algumas perguntas abordadas no questionário foram dirigidas aos atores escolares citados nesta pesquisa, tais como: qual a função do ANE do Setor Pedagógico da regional? Como você vê o trabalho da equipe de ANE dentro das escolas? Em sua opinião, como o trabalho da equipe de ANE poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo o monitoramento eficaz dos projetos do sistema estadual de ensino? Qual a real função do monitoramento pedagógico desenvolvido pelo ANE e sobre sua possível interferência no processo de implementação dos projetos dentro da política mineira? Nos últimos 14 anos, como você percebe a valorização deste profissional dentro do sistema de ensino e por último quais sugestões para melhoria do monitoramento pedagógico realizado pelo ANE? Para melhor ilustrar tais argumentos, podem ser vistos nos Apêndices os instrumentos contendo as questões para as entrevistas e para os questionários.

Na seção 2.3, os achados da pesquisa serão apresentados e analisados a partir dos eixos temáticos e serão relacionados ao referencial teórico desta pesquisa. A seção visará analisar minuciosamente como organizar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento das escolas estaduais.

2.3 Apresentação e análise comparativa dos dados

Visando identificar as percepções dos Analistas Educacionais, gestores regionais e diretores escolares estaduais sobre a atuação do ANE no monitoramento, a coleta de dados sobre a atuação de ANE do Setor Pedagógico da SRE Teófilo Otoni, foi realizada, entre os dias 15 de março e 12 de abril de 2017, sendo esta pesquisa de campo analisada nas próximas seções.

A pesquisa de campo contou com quatro instrumentos básicos de coleta (disponíveis nos Apêndices A, B, C e D, sendo dois deles entrevistas norteadas por um roteiro com questões semiestruturadas, direcionados para a diretora da DIRE A, para a Coordenadora e o Analista Educacional do Setor Pedagógico, e dois modelos de questionários estruturados, um para o Analista Educacional e o outro para o diretor de escolas estaduais.

Assinale-se que estavam previstas a realização de três entrevistas individuais com os gestores regionais; três entrevistas com os Analistas Educacionais, bem como a aplicação de seis questionários estruturados a seis Analistas Educacionais do Setor Pedagógico e quatro questionários aos dirigentes das escolas estaduais. Destas ações previamente estabelecidas, foram realizadas efetivamente duas entrevistas com os gestores regionais e duas com os Analistas Educacionais. Foram aplicados questionários estruturados aos seis ANE e aos diretores de quatro escolas estaduais que fazem parte da SRE/TO.

As entrevistas com os gestores e Analistas Educacionais ocorreram nos dias 03 e 12 de abril do ano em curso. Dos seis sujeitos previstos a serem entrevistados, dois deles não participaram, sendo um gestor regional, o coordenador do setor e um ANE, tendo em vista que se encontravam ausentes do trabalho, pois haviam aderido à greve estadual da educação, efetivando-se 66,66% do total inicial previsto de entrevistas.

Entre os dias 20 de março a 06 de abril de 2017, foi encaminhado para o e-mail institucional do Analista Educacional um questionário estruturado contendo nove questões. Foram encaminhados sete questionários aos primeiros ANE, obedecendo ao critério estipulado e conforme listagem de classificação por tempo de exercício na SRE/TO. Foi recebido o retorno de apenas um ANE até o dia 31 de março do ano em curso. Na segunda tentativa e considerando o período de adesão à greve por alguns ANE do Setor Pedagógico, foi encaminhado novamente por e-mail o mesmo questionário a seis ANE e entregue a um ANE presencialmente, os quais se encontravam no Setor Pedagógico e não haviam aderido à greve da educação estadual de Minas Gerais. Obteve-se, nesse caso, o retorno de seis questionários respondidos.

Um questionário contendo 17 questões foi encaminhado pelo pesquisador aos e-mails com endereços institucionais das 155 escolas estaduais que compõem a listagem da regional de Teófilo Otoni, ficando disponível para resposta do diretor entre os dias 02 a 07 de abril de 2017, tendo sido feito, também, contato pessoal a alguns diretores que se dirigiam à regional. Destes, foram obtidas quatro respostas por e-mail no prazo estipulado e foram considerados para análise, o que equivale a 100% da previsão inicial. Concebe-se que o número de respostas aos instrumentos efetuou um quantitativo suficiente para que se elabore uma análise transparente e franca do cenário investigado.

Nesse sentido, após aplicação dos instrumentos, definiram-se os eixos de análise: 1. Atuação pedagógica; 2. Organização do trabalho pedagógico; 3. Percepção dos sujeitos sobre o monitoramento; 4. Conceito de monitoramento; e 5. Propostas para o trabalho do ANE. Os eixos foram selecionados na perspectiva de relacionar o referencial teórico aqui apresentado aos dados coletados na pesquisa de campo, bem como a tentativa de responder a pergunta do problema desta investigação conforme a descrição do caso: como organizar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento às escolas estaduais?

Ademais, justifica-se a definição do eixo 1 que retrata a atuação pedagógica do ANE desde o seu ingresso na área educacional até a sua função atual nesse setor. A escolha do eixo 2 intencionou a busca da compreensão da organização do trabalho pedagógico no setor, bem como a forma gestora aqui adotada, participativa

ou estratégica, que incidiram no trabalho da equipe, especialmente, o monitoramento dos projetos dentro das políticas estaduais. Quanto aos eixos 3 e 5, foram definidos na perspectiva de colher impressões e sugestões dos sujeitos acerca do tema principal desta investigação, o monitoramento, e a partir de suas contribuições conduziremos à construção da proposição do capítulo 3, o Plano de Ação Educacional.

No percurso da pesquisa, viu-se a necessidade da inserção do eixo 4, específico ao conceito de monitoramento, o qual subsidiará a definição do tipo de monitoramento ideal a ser utilizado pelo ANE do Setor Pedagógico, nas possíveis propostas do PAE, que subsidiarão a própria proposição deste estudo de caso.

A partir da definição desses eixos, foi realizada a esquematização das respostas aos das entrevistas semiestruturadas e questões do questionário estruturado que continham as discussões das temáticas relativas a cada eixo, construindo, deste modo, após interpretação, a análise dos eixos que serão detalhadamente descritos.

Com base na descrição do caso de gestão, definição do problema desta investigação e elaboração do referencial teórico, juntamente com o percurso metodológico com enfoque no monitoramento pedagógico na atuação do analista educacional (ANE) do Setor Pedagógico da regional Teófilo Otoni, fez-se a análise dos dados da pesquisa de campo, visando validar ou contrapor as suposições previamente expostas. A investigação teve por finalidade a análise das dificuldades e propostas para atuação do ANE no monitoramento pedagógico dos projetos da SEE/MG; portanto, os dados colhidos e suas interpretações visam à reestruturação de sua prática na realização do monitoramento.

As seções que se seguem apresentam a atuação dos Analistas Educacionais pesquisados e tratam das percepções dos gestores, Analistas Educacionais e diretores das escolas estaduais sobre o monitoramento que é realizado pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico da SRE/TO, assim como a compreensão desses sujeitos sobre o conceito de monitoramento. Além disso, propõem uma análise da dinâmica de organização do trabalho pedagógico em correlação à gestão participativa e estratégica no setor de trabalho do ANE. Finalmente, trata-se das propostas para melhoria do trabalho do ANE, lançando as bases para a construção do PAE, no capítulo 3.

2.3.1 Atuação Pedagógica

Esta seção será construída a partir das respostas dos sujeitos que trabalham diretamente no Setor Pedagógico na SRE/TO. As questões 1, 2, 3 e 4 do questionário e as questões 1, 2, 3 e 4 da entrevista realizada com os gestores regionais e analistas educacionais traçam o direcionamento de análise da atuação pedagógica do ANE, sujeito esse principal desta investigação.

Inicialmente, a questão 1 do questionário traça o perfil da formação dos Analistas Educacionais, formação esta importante para sua atuação pedagógica. A tabela 1 condensa esses dados:

Tabela 1- Formação acadêmica

Nº de Sujeitos	Graduação	Pós-graduação	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado
Nº de Participantes	0	6	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo.

A tabela 1 mostra o nível de formação acadêmica de todos os ANE do Setor Pedagógico, sendo que todos os seis sujeitos que responderam à questão 1 possuem pós-graduação com especialização na área educacional.

Na questão 2 do questionário indagou-se qual o tempo de atuação como ANE no Setor Pedagógico. As respostas obtidas apontaram que: dois ANE possuem de 0 a 5 anos; dois, 10 a 15 anos de atuação; e os outros dois, de 15 a 20 anos de atuação nesse mesmo setor. Esses dados demonstram experiências diversas em tempos e períodos distintos de atuação. Esse contexto enriquece as condições de respostas aos itens posteriores deste estudo de campo, além de possibilitar uma visão distinta entre os sujeitos, das ações de monitoramento na atuação do Analista Educacional desse mesmo Setor Pedagógico.

Destarte, antes de serem integrados ao trabalho nesse setor, em análise às respostas da questão 3 do questionário, os seis ANE investigados atuaram como docentes nas escolas, uns em maior tempo e outros com menor experiência, a saber: um ANE menos de 3 anos; um de 3 a 5 anos; um de 11 a 15 anos; e,

representando a maioria deles, três dos ANE investigados atuaram de 6 a 10 anos como professor regente de escola estadual.

Infere-se que a experiência dos ANE como docentes, direcionaram suas atuações no Setor Pedagógico, pois todos os investigados atuaram em sala de aula das escolas públicas, de acordo com os dados coletados pela pesquisa de campo. Isso significa que a bagagem trazida pelo ANE no entendimento do pedagógico realizado nas escolas contribuiu em sua atuação na regional, conforme afirma um dos gestores em sua entrevista: “a experiência que trouxe das escolas me deu subsídios para desenvolver o trabalho aqui na SRE” (GESTOR 1, 03/04/2017). Esse dado torna-se ainda mais relevante pelo fato de que, ao chegarem ao setor, 50% deles não receberam orientações técnicas do trabalho a ser desenvolvido, conforme aponta a tabela 2 mais adiante.

Além da atuação como docentes, vale ressaltar que os ANE trabalharam em outras áreas educacionais, como apontaram os dados das respostas da questão 4 do questionário aplicado. Além da atuação como docente pelo ANE, pode-se analisar, com base nos dados apresentados, que seis ANE atuaram também na área educacional, especialmente, como Especialista da Educação Básica na gestão pedagógica das escolas públicas. Tais experiências foram consideradas fundamentais pelos sujeitos entrevistados, para a atuação do ANE no monitoramento pedagógico das escolas, uma vez que possuem conhecimento do funcionamento prático da gestão pedagógica nas escolas. Esse argumento foi utilizado na fala da ANE 1, ao ser entrevistada e responder a **questão 3** da entrevista, que solicitava um relato sobre sua trajetória profissional na educação, descrevendo a relação entre sua atuação e o trabalho do Setor Pedagógico:

[...] Minha experiência foi de muita valia, pois no trabalho que exerço hoje temos que está orientando as escolas no processo ensino aprendizagem e anos iniciais, finais e ensino médio. Toda essa bagagem minha como professora e supervisora foram de grande valia, por que eu já tinha experiência de como orientar o professor, por que eu já vivenciei sendo como professora e supervisora, como o papel de cada um, então de eu já tinha experiência como me posicionar e orientar o professor dentro do seu trabalho e fazer pedagógico. [...] (ANE 1, 03/04/2017).

Ao que parece, a experiência inicial do ANE nas escolas como docentes ou na supervisão pedagógica contribuiu significativamente para o desenvolvimento do

seu trabalho como ANE, uma vez que 50% dos ANE não receberam orientação técnica e formação quanto ao trabalho a ser desenvolvido quando ingressaram no Setor Pedagógico e iniciaram a atuação como ANE dessa regional, como mostra a tabela 2, com base nos dados da questão 1 da Parte 3 onde questiona-se fatos relacionados à atuação pedagógica.

Tabela 2 - Quando você começou a atuar como ANE, houve um processo de orientação técnica e formação quanto ao trabalho a ser desenvolvido?

Nº de Sujeitos	Não	Sim	Parcialmente
Nº de Participantes	3	2	1

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa de campo.

Interessante destacar que, com base na tabela 2, dois ANE receberam orientações técnicas e um recebeu de forma parcial. A esses sujeitos foi questionado de que forma receberam tais orientações para iniciar sua atuação. Segundo um dos ANE, “os analistas mais experientes me acompanhavam e orientavam o trabalho a ser feito” (ANE 4, 28/03/2017). Nota-se que, de forma técnica, planejada e direcionada pela rotina do setor, não se podem considerar documentos direcionados à atuação do ANE dentre suas atribuições, pois nenhum manual ou registro dessa prática foi localizado nos arquivos do setor. Apesar de considerarem relevantes, de acordo com o ANE3, “é importante para que possamos conhecer os trabalhos que serão desenvolvidos nas escolas, procurando estudar e aprimorar os projetos que ficará em nossa responsabilidade” (ANE 3, 26/03/2017).

Somente em um momento, ao se referir à gestão anterior, o ANE 3 destacou que:

[...] Em alguns projetos a SEE promovia capacitações para o Analista o que não ocorre na gestão atual, acredito que faz muita falta, as capacitações, cursos, encontros nos ajudava muito no trabalho a ser executado na base. [...] (ANE 3, 26/03/2017).

Observa-se, pela afirmação anterior, que a SEE em anos anteriores priorizava alguns projetos para subsidiar suas orientações aos analistas; porém, nos dias atuais, orientações mais precisas foram repassadas ao ANE recém-chegado ao setor, com o intuito de direcionar sua prática no monitoramento de todos os projetos e ações previstas, não se efetiva até o momento. Por exemplo, afirma o ANE 5: “no ano de 2004 comecei a trabalhar com o PROGESTÃO, Capacitação para Gestão Escolar. Então participei de uma formação de 240h” (ANE 5, 26/03/2017). Tal formação foi direcionada apenas aos encontros que os ANE na função de multiplicadores, que deveriam promover com os diretores escolares para repassar os módulos estudados no curso recebido pela SEE/MG. Percebe-se que nenhum curso direcionado à formação técnica para a atuação do ANE no monitoramento foi desenvolvido no início de sua carreira no Setor Pedagógico, conforme hipótese levantada pelo pesquisador.

Complementando a questão anterior, foi questionado aos 50% dos ANE que responderam que não receberam orientações técnicas para exercer a função de ANE, se ele avalia que essa orientação e formação seriam importantes para o início das atividades no Setor Pedagógico. Quanto a esse questionamento, 100% avalia que essa orientação e formação seria importante para o início das atividades no Setor Pedagógico, o que mostra a tabela 3:

Tabela 3 - Se NÃO, você avalia que essas orientações e formações seriam importantes para o início das atividades no Setor Pedagógico?

Nº de Sujeitos	Não	Sim
Nº de Participantes	2	0

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa de campo.

A necessidade da formação inicial para o ANE foi justificada pelos sujeitos, ao alegarem que sua importância ocorre devido a necessidade de “situar o profissional e capacitá-lo para as atividades e para a profissão; para melhor desempenho das atividades e para melhor segurança no desenvolvimento das atividades” (ANE 4, 26/03/2017). O que demonstraram, a partir desse depoimento, foi insegurança e

ausência de planejamento coletivo para direcionamento as ações para o ANE que ingressa no setor.

Ainda para análise da atuação do ANE e quando se trata das atribuições do cargo, é preciso retomar o que, desde o início desta pesquisa se delineou sendo as atribuições do ANE já expostos nesta dissertação conforme Decreto nº 45.849 de 2011, por exemplo, no inciso VII, “orientar, acompanhar e avaliar, através de visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras” (MINAS GERAIS, 2011, p. 19). Tal decreto subsidiará a análise da tabela 4 construída com base nos dados da questão 2 incluída na Parte III da Atuação Pedagógica do questionário aplicado ao ANE do Setor Pedagógico, que também estão implicadas às reais atribuições desenvolvidas pelo ANE e suas atribuições citadas pelos sujeitos na questão 6 da entrevista.

Quadro 9 - Descreva as atividades para as quais você dedica maior tempo de trabalho, enquanto ANE

Atribuições do ANE segundo o Decreto Nº 45849/2011	Respostas do ANE à Questão 2 – Parte III do Questionário					
	ANE 1	ANE 2	ANE 3	ANE 4	ANE 5	ANE 6
I – organizar as ações que assegurem o atendimento à demanda escolar; II – orientar as escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações; III – acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas; IV – assessorar as escolas quanto à aplicação da legislação referente ao currículo; V – monitorar e avaliar a execução dos programas de apoio ao aluno; VI – coordenar a realização dos exames supletivos; VII – orientar, acompanhar e avaliar, através de visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras; VIII – implementar o Programa de Intervenção Pedagógica - PIP - nas escolas estaduais; IX – promover, junto às escolas, o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem; X – acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica; XI – promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais	Capacitação e visita às escolas e estudos.	Atendimento Educacional Especializado, atendimento dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.	Aprovações de AEE no SIMADE, repasses de orientações em reuniões e cursos, atendimento de telefones e e-mail, visto que as visitas e monitoramento a escolas quase não acontecem na gestão atual.	Análise de solicitação de serviço de AEE – Atendimento Educacional Especializado, orientação aos professores de AEE. Orientação pedagógica do ciclo de alfabetização e atualmente para a Educação Infantil.	Acompanhamento Pedagógico às escolas para monitoramento das ações e projetos educacionais desenvolvidos pelas mesmas.	Capacitações para aprimorar os trabalhos dos professores, na orientação das atividades pedagógicas nas escolas, e na ajuda na alfabetização dos alunos dos anos iniciais.

no âmbito das escolas da rede pública e privada; XII – articular, com os municípios, ações para o desenvolvimento da educação infantil e ensino. (MINAS GERAIS, 2011, p.19)						
---	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário aplicado aos ANE.

Conforme respostas à questão 2 da parte III do questionário respondido pelos ANE, infere-se que as atividades exercidas atualmente não atendem todas as atribuições previstas e definidas pelo Decreto nº 45.849/ 2011, conforme paralelo exposto no quadro 9 acima. Além disso, os ANE tampouco demonstram em suas respostas que priorizam todas as suas atribuições estipuladas pela legislação mineira ou supõem que a gestão atual não se atém, neste cenário atual, à atuação do ANE direcionado às atribuições previstas neste Decreto.

Observa-se, no entanto, que apenas as atribuições do ANE definidas pelos Incisos V e VII do decreto aparece nas respostas dos ANE, conforme o quadro 9, ou seja, a realização do monitoramento pedagógico por meio de visitas às escolas.

Reforçando a análise acima, pode-se observar que, nas entrevistas com os ANE e gestores regionais, quando questionados se sabiam quais seriam as atribuições do ANE, ficou ratificada sinteticamente a lista das atribuições contidas em expressões do tipo:

[...] Primeiramente uma das atribuições do ANE do setor pedagógico é implementar as ações da secretaria e depois é fazer com que essas ações sejam incutidas desenvolvidas nas escolas e periodicamente a gente tem que visitar as escolas para orientar o pedagógico e dar o devido suporte às mesmas para que elas possam executar as ações da secretaria e da superintendência. [...] (ANE 1, 03/042017).

A fala retratada acima resume a atribuição do ANE a visita e suporte às escolas para implementar as normas e ações recebidas pelas SEE/MG em relação a cada projeto a ser implementado na escola, sem necessariamente um planejamento para tal. Essa mesma ideia é reforçada com a expressão do ANE 2, o qual defende que sua atribuição é:

[...] Em síntese é avaliar, analisar e participar das diretrizes a nível estadual e acompanhar as escolas com base nessas diretrizes. Acompanhamento das escolas com base nas diretrizes. E está acompanhando a operacionalização das diretrizes nas escolas. [...] (ANE 2, 2017).

No percurso da coleta de dados surgem questionamentos: mas afinal, existem diretrizes? Seriam as ações pontuais da secretaria direcionadas aos projetos e

políticas educacionais da gestão estadual defendida pelo ANE 1? Com base na pesquisa documental e entrevistas realizadas, não existe nenhuma diretriz especificando quais as ações o ANE deverá desempenhar em visita à escola para monitoramento dos projetos ou planejamento de ações que configurem as atribuições elencadas no Decreto que as regulamentam. Interessante observar que a realização do monitoramento aparece como atribuição em uma das respostas analisadas:

[...] As atribuições mesmo nossa, é fazer o monitoramento, acho que já respondi de maneira geral, quais as atribuições nossa, é fazer o monitoramento pedagógico fazendo com que o projeto político pedagógico da escola e se o planejamento está sendo cumprido lá na sala de aula. [...] (GESTOR 2, 03/04/2017).

Observa-se que na concepção do Gestor 2, que monitorar seria “*fiscalizar*” ou verificar se o que é proposto pela escola está sendo cumprido na prática. Contudo, nenhuma estratégia para a realização desse monitoramento foi defendida pelo entrevistado, o que configura a ausência de planejamento estratégico. E, como metodologia essencial na gestão estratégica, como assegura Lück (2000), é a utilização do planejamento estratégico que “orienta o gestor a análise da realidade, que sustenta a tomada de decisões objetivas sobre as ações a serem exercidas” (p. 2). A fala do Gestor 2 retratada acima, é reafirmada ainda na expressão seguinte:

[...] Outra atribuição é verificar se a política educacional, os projetos e ações propostas pelo governo estão sendo efetivada tendo em vista o desenvolvimento acadêmico do aluno e social do aluno, então essa é outra função, como a gente faz isso? com o monitoramento, a gente vai lá e verifica as ações que estão tendo e faz uma análise e reorganiza junto com as escolas. [...] (GESTOR 2, 03/04/2017)

Em trechos das falas dos sujeitos entrevistados, monitoramento é visitar as escolas para acompanhamento da implementação das diretrizes estaduais. No entanto, cabe aqui a compreensão do conceito trazido por Lück (2013):

Monitorar significa olhar para detalhes e especificidades do processo educacional, de maneira a compreender o seu funcionamento e sua relação

com seus resultados, a fim de garantir a maior efetividade das ações e aprender sobre quais as mais efetivas e quais as que menos contribuições promovem. (LUCK, 2013, p. 26).

Destarte, os sujeitos entrevistados não detalham a importância de um plano de ação elaborado pela equipe de ANE do Setor Pedagógico que antecede a realização do monitoramento das ações de cada projeto já estipuladas pela SEE/MG, muito menos a avaliação e *feedback* ao público das escolas que foram monitoradas para replanejamento ou retroalimentação como defendido por Lück (2013).

Dessa maneira, para um desenvolvimento eficiente das atribuições do ANE em sua atuação no monitoramento dos projetos nas escolas, apontadas na seção anterior, faz-se necessária à análise do eixo 2 – Organização do Trabalho Pedagógico, apresentado na seção a seguir.

2.3.2 Organização do trabalho pedagógico

Quando se trata deste eixo de análise, a organização do trabalho pedagógico está abordando a organização específica do Setor Pedagógico da SRE/TO, pois é nesse espaço de trabalho que se dá o cenário desta investigação, local de atuação do ANE no monitoramento dos projetos educacionais. Para essa análise é preciso retomar sobre a dinâmica de organização deste setor, conforme a tabela 4, onde foram expostos os polos de atuação dos ANE com municípios e número de escolas, o que ajudará o paralelo traçado com a questão 3 do questionário aplicado ao ANE e retrata a dinâmica de organização do trabalho do Setor Pedagógico. São cinco itens que estão expostos na **tabela 4** e serão analisados separadamente.

Tabela 4 - Sobre a dinâmica de organização do trabalho do Setor Pedagógico

Itens	Concordo plenamente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
1)A forma como foi organizado o Setor Pedagógico em 2016 atendeu satisfatoriamente a demanda do trabalho do ANE.	0	3	3	0
2)A divisão do trabalho entre os ANE em 2016 foi organizada de forma	1	2	3	0

participativa				
3) O banco de dados disponíveis no setor facilita o trabalho do ANE.	1	4	1	0
4) O monitoramento pedagógico contribui para a qualidade da gestão pedagógica das escolas.	4	2	0	0
5) Os impressos utilizados no ano de 2016 para registro e sistematização dos dados colhidos em visita às escolas são eficazes para o trabalho do ANE.	2	3	0	1

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa de campo.

Como se pode observar, a forma como foi organizado o setor interfere diretamente na visão sobre sua eficácia na atuação pedagógica exercida pelo ANE. Três ANE concordam plenamente que a forma como foi organizado o setor em 2016 atendeu efetivamente a demanda de trabalho do ANE, enquanto três encontram-se inseguros em relação a essa afirmação. As respostas dos 50% que discordam oferecem subsídios para uma reflexão acerca da forma como foi organizada a dinâmica do trabalho do ANE em 2016 para que esta possa ser reconduzida, na perspectiva de melhoria desta prática, atendendo positivamente a atuação de toda equipe, preferencialmente de forma participativa e estratégica, como é defendida no referencial teórico.

Para análise do item 2, é possível deduzir que a organização do setor atende parcialmente às ideias defendidas no referencial teórico deste estudo de caso, em que foi proposta a necessidade de uma gestão participativa nessa equipe de trabalho em função das inúmeras dificuldades apresentadas pelo ANE. Machado (2012) assinala que o diretor da DIRE ou coordenador desta equipe de ANE do Setor Pedagógico deve ter “a capacidade em propor estratégias da mudança de cultura e de comportamento no âmbito da rede de ensino, de um modelo estático para um modelo dinâmico” (MACHADO, 2012, p. 5). Constata-se que, conforme a **tabela 4**, três sujeitos discordam mais que concordam que a organização do setor, dois concordam mais que discordam, e apenas um concorda totalmente. Diante dos dados do item 2, conclui-se que a gestão do Setor Pedagógico não se dá de forma

totalmente participativa entre os integrantes da equipe no planejamento e decisões, como sugere Machado (2012) e Gandin (1994).

Para Gandin (1994), a instauração da justiça social passa pela participação de todos no poder e, essa ideia se aplica também às gestões educacionais, uma vez que a educação também faz parte das questões sociais. Nesse sentido, as oportunidades de participação dada pelo gestor à sua equipe na elaboração de um planejamento para tomada de decisões estão imbricadas à consciência sobre participação e justiça social concebida pelo gestor e sua equipe. Nesse sentido, Gandin (1994) defende a necessidade de um planejamento participativo:

O planejamento participativo parte de uma leitura do nosso mundo na qual é fundamental a ideia de que nossa realidade é injusta e de que essa injustiça se deve à falta de participação em todos os níveis e aspectos da atividade humana. (GANDIN, 1994, p. 28).

Acredita-se que essa ideia de participação trazida por Gandin (1994) compactuam com a possibilidade de mudança do modelo estático para um modelo dinâmico de cultura de participação defendida por Machado (2012) de modo que os integrantes da equipe do Setor Pedagógico possam não só contribuir com uma proposta preparada pelos seus gestores, mas também participar ativamente da construção coletiva do planejamento a ser executado por eles mesmos.

Para isso, a metodologia adequada a ser adotada a ser adotada pela gestão regional para diminuição das dificuldades apresentadas pelo ANE do setor é o planejamento participativo. Além disso, não basta somente, que as pessoas dessa equipe garantam sua participação; é necessário que estejam realmente dispostas e comprometidas com a realização de um trabalho sério que envolve muita dedicação e esforço como defendem Gemerasca e Gandin (2002, p. 38). Tal argumento é endossado por Lück (2015), autora principal do referencial teórico desta investigação.

Pertinente se torna dizer que boas práticas de monitoramento e avaliação são realizadas de forma participativa, envolvendo os executores dos processos, de modo que, a partir do conhecimento objetivo e da compreensão de como fazem o que fazem, e quais resultados, possam incorporar alterações aos mesmos para garantir sua maior efetividade (RAIZEN e ROSSI, 2003 *apud* LÜCK, 2013, p. 86).

Quanto ao Banco de Dados disponíveis no setor, o item 3.3 apontou que quatro sujeitos concordam mais que discordam que este aporte facilita o trabalho do ANE. Porém, na análise documental, foi possível verificar os diversos documentos impressos utilizados pelos ANE para realização do monitoramento, além do fato de que os dados das escolas não estavam era de fácil acesso a todos os servidores da ANE do setor. Um concorda plenamente, e um discorda mais que concorda com isso, o que denota necessidade de disponibilizar uma melhor organização de um Banco de Dados que facilite o desenvolvimento do monitoramento realizado pelo ANE.

Cumpru observar que, no item 5, foi questionado se os impressos utilizados no ano de 2016 para registro e sistematização dos dados colhidos em visita às escolas são eficazes para o trabalho do ANE. Convém lembrar que foram construídos diversos impressos pela equipe de ANE e, mesmo assim, ainda na análise da tabela 4, percebe-se que um ANE não concordou que tais impressos foram eficazes, contrapondo com três ANE que concordam mais que discordam e um ANE concorda que foram eficazes para o monitoramento dos projetos acompanhados por ele. O que nos sugere a possibilidade de proposta de intervenção para a elaboração de impressos de forma unânime e participativa entre a equipe do setor.

2.3.3 Percepções dos sujeitos sobre o monitoramento

No que se refere às percepções dos sujeitos sobre o monitoramento, nas entrevistas com os gestores regionais e ANE, quando questionados se consideram relevante o monitoramento pedagógico *in loco* realizado pelo Setor Pedagógico nas escolas para o sucesso na implementação de políticas e projetos preconizados pelo órgão central, todos os sujeitos concordaram que o monitoramento realizado pelos ANE nas escolas estaduais é de fundamental importância para o sucesso na implementação dos projetos preconizados pela SEE/MG em expressões do tipo: “o monitoramento é primordial para o desenvolvimento dos projetos nas escolas” (GESTOR 1, 03/04/ 2017). Percebe-se, no entanto, que é de opinião unívoca, a importância da realização do monitoramento dos projetos, mesmo que não exista um

consenso dos instrumentos a serem utilizados ou o que será especificamente monitorado, como, por exemplo:

[...] É de suma importância, uma vez que a escola se sente mais segura para tomar as decisões e o apoio do analista, com a presença do ANE dentro da escola se sente mais segura para implementar as ações da secretaria uma vez que qualquer dúvida ali, o ANE estando presente ele pode está resolvendo as situações. [...] (ANE 1, 03/04 2017)

Nesse sentido, é consensual entre os sujeitos ouvidos a necessidade da presença física do ANE no âmbito escolar, tendo em vista que, a visita *in loco*, para eles, é a essência do monitoramento. Recorda-se que esse tipo de visita que se evidencia na fala dos sujeitos não é o foco desta investigação, apesar de que vale a pena apresentar essa proposição para ilustrar as ideias dos atores que foram indagados nesta regional. A defesa dessa ideia fica clara em vários relatos sobre o monitoramento, principalmente quando está direcionada ao monitoramento de algum projeto específico, como assevera o Gestor 1, por exemplo:

[...] A real função do monitoramento realizado pelo ANE é a melhoria da escola e aprendizagem dos alunos. Hoje esse monitoramento não acontece da forma como é a função do ANE de estar dentro da escola. Monitoramento é feito dentro da escola, é no corpo a corpo, conversando com os professores, especialistas e diretores. De longe lendo uma tela do computador o que a escola escreveu não me dá condições de análise correta da situação da escola, por exemplo, no Atendimento Educacional Especializado fica difícil aprovar um serviço baseando apenas no que a escola descreveu no SIMADE, sem o ANE ir a escola entrevistar esse aluno. [...] (GESTOR 1, 03/04/2017).

Seguindo esse mesmo raciocínio, coadunando com a fala do Gestor 1, o ANE 2 afirma que com a realização do monitoramento com a utilização dos meios tecnológicos pode auxiliar na diminuição dessa distância; porém, ele reafirma que é na visita *in loco* e no encontro com a escola que se dará efetivamente o monitoramento. Ele até concorda com a ideia do ANE levar alguns apontamentos, mas o que assegura que o se encontra na escola para ser direcionado é que é considerado importante:

[...] Eu não posso monitorar e avaliar uma escola longe dela. É claro que a tecnologia hoje ajuda, eu posso ter uma visão é, é, é superficial, se esse for

o projeto, a visão ela é superficial, a visita tem que ser in loco e a análise in loco, eu posso até levar uns apontamentos prontos, mas acredito que a visita lá, ela teria que acontecer. [...] (ANE 2, 03/04/2017)

Porém, percebe-se que a ideia defendida pelo ANE 2 demonstra uma hesitação voltada para o uso das tecnologias com o intuito de diminuir a distância entre escolas e o ANE do setor pedagógico. Também é possível a inferência de que não existe um planejamento estratégico e bem definido pela gestão do setor, tampouco um plano de ação a ser implementado no monitoramento dos projetos que direcione o ANE em visita à escola. Como sugere Lück (2013, p.71) “não há motivação para monitorar, sem proposta de norteamiento das ações a serem monitoradas”.

Contrapondo às ideias anteriores que defendem a importância da presença do ANE dentro das escolas, faz-se pertinente analisar a questão 12 do questionário aplicado aos diretores das escolas estaduais. A visão da escola contrapõe à dos sujeitos entrevistados, os quais atuam na regional e executam o monitoramento na escola, conforme exposto na tabela 5:

Tabela 5 - Impressão dos diretores das escolas estaduais quanto ao monitoramento pedagógico dos projetos realizados pelo ANE

	Contribui positivamente para a qualidade no entendimento das normas e regras para sua implementação adequada.	Contribui Parcialmente	Não Contribui	Indiferente
Totais	0	3	0	1

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa de campo.

Constata-se, com base nos dados da tabela anterior, que três dos diretores das escolas estaduais consideram que o monitoramento dos projetos realizados em suas escolas pelo ANE contribuem de forma parcial para o sucesso na implementação dos mesmos. Em contrapartida, um deles foi indiferente. Isso se contrapõe ao fato de que, para os ANE da regional, a realização do monitoramento é fator relevante para que as escolas compreendam a proposta da SEE direcionada a

implementação de cada projeto, como já constatou-se nas falas anteriores dos entrevistados.

Portanto, ao pensar em um planejamento estratégico para o monitoramento das escolas, deve-se pensar em estratégias do uso das tecnologias assertivas que possam expandir esse diálogo e ampliar a compreensão das orientações repassadas pela regional e as escolas de sua circunscrição, como por exemplo: reuniões em grupo no espaço da regional; videoconferências; tutoriais encaminhados por *e-mail*; videoaulas; etc. Afinal, a intenção é estruturar de forma mais adequada e eficiente, a organização do Setor Pedagógico e diminuir os desafios enfrentados pelo ANE na atuação do monitoramento dos projetos nas escolas.

Na questão 16 do questionário aplicado aos diretores das escolas estaduais, é possível deduzir que dois sujeitos discordam que o ANE acompanha e monitora periodicamente a implementação dos projetos propostos pela SEE/MG na escola, atribuição esta prevista pela legislação mineira. Mais adiante, na visão do diretor escolar, na tabela 6, são dispostos os resultados dos itens relacionados ao monitoramento pedagógico realizado pelo ANE na escola, visando avaliar o quanto os respondentes concordaram com as assertivas, lembrando que o monitoramento mede a eficiência de processos de implementação de um plano para obter resultados pretendidos (LÜCK, 2013, p. 78).

Tabela 6 - Monitoramento realizado pelo ANE na visão do diretor da escola

O Analista Educacional na realização do monitoramento pedagógico.	Concordo Muito	Concordo um pouco	Discordo um pouco	Discordo Muito
1.Mantém encontros regulares com a equipe pedagógica da escola (direção e coordenação) estabelecendo cronograma definidos.	0	0	0	4
2.Orienta sua escola na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações.	0	1	0	3
3.Acompanha o seu estabelecimento de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas.	0	1	0	3
4.Assessora sua escola quanto à	0	2	0	2

aplicação da legislação referente ao currículo.				
5.Monitora e avalia a execução dos programas de apoio ao aluno	0	2	0	2
6.Acompanha e monitora periodicamente a implementação dos projetos propostos pela SEE/MG na escola.	0	1	1	2
7.Orienta, acompanha e avalia a partir de visitas periódicas à escola, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras.	0	1	0	3
8.Promove junto à escola o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem.	0	0	0	4
9.Acompanham a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica	0	1	0	3
10.Promovem o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública	0	1	0	3
11.Articula com os municípios, ações para o desenvolvimento da educação infantil e ensino.	0	0	0	4
<i>Resultado/ percentual</i>	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa de campo.

Deduz-se que as respostas expostas pelos dados da tabela 6 podem ser atreladas ao quantitativo de visitas recebidas pelas escolas no ano de 2016, conforme tabela 7:

Tabela 7 - Número de visitas realizadas pelo ANE nas escolas em 2016

Quantidade de respostas	Escola 1	Escola 2	Escola 3	Escola 4
Participantes	2	2	3	1

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa de campo.

Pondera-se que, pelo número de visitas recebidas pelas escolas no ano de 2016, conforme a tabela 7, no panorama apresentado pelos diretores das quatro escolas estaduais que fizeram parte desta pesquisa, não seria possível a realização

de um monitoramento pelo ANE às escolas que contemple todas as ações dispostas na tabela 6 conforme previsto na legislação mineira. Talvez seja por este motivo que dois dos diretores das escolas estaduais discordaram em demasia que o ANE acompanha e monitora periodicamente a implementação dos projetos propostos pela SEE/MG na escola, enquanto que um concorda satisfatoriamente e um discorda na mesma proporção. Isso contribui para a compreensão do fato de que os quatro diretores discordaram de que o ANE mantém encontros regulares com a equipe pedagógica da escola (direção e coordenação).

Vale lembrar que, o conceito de monitoramento proposto neste trabalho é aquele que vai além dos encontros *in loco* e presencial na escola, o qual contrapõe ao tipo de monitoramento solicitados pelos diretores escolares que esperam a visita do ANE para obtenção de informações objetivas sobre o desempenho de sua escola. Vaistaman et al (2006, p.21) corroboram com esta discussão ao afirmarem que as informações para a prática do monitoramento pode ser “produzido regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas”. Fontes de dados estas que possam ser adquiridas além dos muros da escola, com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)¹⁰ pela equipe de ANE, pelo desprovisionamento dos recursos para a realização das visitas *in loco*, sobretudo com uso da internet.

Para maior nitidez da discussão do tema essencial desta investigação, o conceito de monitoramento será abordado na seção 2.3.4 com a intenção de analisar o entendimento teórico deste conceito, o qual pode estar direcionando sua prática pelos sujeitos pesquisados.

2.3.4 Conceito de monitoramento

Com base nos autores pesquisados e nas suposições iniciais deste trabalho, foi possível construir a perspectiva de que o conceito de monitoramento perpassa a necessidade tanto de acompanhamento *in loco* quanto a de utilização de instrumentos adequados. Pode-se constatar isso quando se analisa o conceito de

¹⁰O termo Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) refere-se à conjugação da tecnologia computacional ou informática com a tecnologia das telecomunicações e tem na Internet e mais particularmente na Worl Wide Web (WWW) a sua mais forte expressão. (MIRANDA, 2007, p. 3)

monitoramento dos sujeitos questionados na pesquisa de campo em paralelo com os autores do referencial teórico expostos no quadro 10 a seguir:

Quadro 10 - Conceito de Monitoramento

Teóricos		Respostas dos sujeitos na pesquisa de campo			
Helóisa Lück (2013)	Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006).	ANE 1	ANE 2	GESTOR 1	GESTOR 2
Monitorar significa olhar para detalhes e especificidades do processo educacional, de maneira a compreender o seu funcionamento e sua relação com seus resultados, a fim de garantir a maior efetividade das ações e aprender sobre quais as mais efetivas e quais as que menos contribuições promovem. (LÜCK, 2013, p. 26)	[...] consiste no acompanhamento contínuo, cotidiano, por parte de gestores e gerentes, do desenvolvimento dos programas e políticas em relação a seus objetivos e metas. É uma função inerente à gestão dos programas, devendo ser capaz de prover informações sobre o programa para seus gestores, permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização. É realizado por meio de indicadores, produzido regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas, permitindo medir se objetivos e metas estão sendo alcançados. (VAITSMAN, RODRIGUES e PAES-SOUZA, 2006, p. 21).	“O monitoramento pedagógico é o acompanhamento pedagógico de forma mais sistemática das ações realizadas pela escola. Aonde o ANE faz visita em loco e verifica se a orientação recebida via secretaria ou superintendência estão sendo realizadas esclarecendo as dificuldades e necessidades da escola.”	“Eu parto do princípio que monitoramento, monitorar, é posterior a uma avaliação, eu questiono o monitoramento da Superintendência, por que para monitorar eu necessitaria ter um conhecimento muito grande daquilo que vou monitorar, do contexto da escola em que ela está inserida. Hoje são 13 ANE para atender 156 escolas, eu teria que entrar na verdade na escola e fazer uma avaliação geral e global. Com o número de viagens do ANE e o número de visitas por ano, nunca aconteceu o monitoramento.”	“Monitoramento pedagógico para mim, monitorar é você caminhar com a escola, é você dar suporte a escola. Através de materiais, através de uma formação continuada, então monitoramento é você está no dia a dia ajudando a escola a está. É está no dia a dia da escola, formando e capacitando seus professores e até o gestor.” “Até eu mesma como ANE eu preciso de um monitoramento da secretaria, pois, quantas coisas novas que surgem no dia a dia e eu não dou conta de fazer isso sozinha.”	“O monitoramento é a ferramenta que vai me proporcionar ver o retrato da escola, ela me traduz o retrato da escola, do que está sendo feito e aproximar esse retrato do dia a dia à luz do que está preconizado na lei, da resolução. Eu estou conseguindo traduzir a política de MG?”

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica.

Os conceitos expostos no quadro 10 apontam o entendimento dos autores do referencial teórico e os sujeitos pesquisados acerca da concepção do que é o monitoramento dos projetos nas escolas. De maneira evidente, comparando os conceitos trazidos pelos teóricos e pelos sujeitos, conclui-se que existe uma pequena concordância quanto a monitorar e acompanhar de forma sistemática. Porém, quanto aos gestores da SRE e ANE, estes sujeitos da pesquisa demonstram desconhecimento sobre o conceito coerente e adequado de monitoramento de projeto e políticas públicas que deve ser adotado pelo Setor Pedagógico da regional.

Nas falas do ANE 1 e do Gestor 2, por exemplo, é frisado que, para executar esse acompanhamento sistemático, o monitoramento é “aonde o ANE faz visita in loco e verifica se as orientações recebidas via secretaria ou superintendência estão sendo realizadas” (ANE 1) e:

“O monitoramento é a ferramenta que vai me proporcionar ver o retrato da escola, ela me traduz o retrato da escola, do que está sendo feito e aproximar esse retrato do dia a dia à luz do que está preconizado na lei, da resolução. Eu estou conseguindo traduzir a política de MG?” (GESTOR 2, 03/04/2017).

Percebe-se nesse caso, acerca da atuação do ANE no monitoramento, a existência de uma intenção fiscal da execução das políticas governamentais, tão como são pensadas pela SEE/MG, não destacando a importância ao feedback; da avaliação e das orientações posteriores, conforme defende Lück (2009) segundo o qual, monitoramento, “com seu caráter de feedback, tem, no seu corpo instrucional, ações de reflexão, crítica e constante replanejamento”.

O ANE 2 defende a ideia de que “o início do monitoramento se dá a partir da avaliação”. Conforme Lück (2009), avaliação é um instrumento essencial para o monitoramento de projetos, e sem dúvida, o monitoramento e avaliação andam juntos, formando as estratégias de gestão que se complementam. Sugere-se neste caso como uma das ações do Plano de Ação para o monitoramento a ser executada pela equipe de ANE, a elaboração de uma avaliação diagnóstica para levantamento das necessidades da escola em relação ao projeto a ser monitorado.

Interessante observar que a fala do ANE 2 é a que mais se aproxima do conceito trazido por Vaistsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006), pois, acreditam que monitorar é acompanhar diariamente, com levantamento de dados produzidos pela escola. Segundo o ANE 2, “para monitorar eu necessitaria ter um conhecimento

muito grande daquilo que vou monitorar, do contexto da escola em que ela está inserida” e, para Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006), o monitoramento

É realizado por meio de indicadores, produzido regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas, permitindo medir se objetivos e metas estão sendo alcançados. (VAITSMAN, RODRIGUES e PAES-SOUZA, 2006, p. 21).

Ao referir-se à SRE/TO, o ANE2 esclarece que:

[...] eu questiono o monitoramento da Superintendência, por que para monitorar eu necessitaria ter um conhecimento muito grande daquilo que vou monitorar, do contexto da escola em que ela está inserida. Com o número de viagens do ANE e o número de visitas por ano, nunca aconteceu o monitoramento [...].

Conclui-se que, diante da análise do conceito de monitoramento trazido pelos dados da pesquisa de campo e o abordado no referencial teórico, a regional nunca efetivou, de fato um monitoramento eficaz, como afirma o ANE 2, pois, para que os ANE do Setor Pedagógico desenvolvam o monitoramento, deverão atrelar-se a um plano de ação da instituição que o propõe, constituído pelo ciclo de: planejamento, implementação, monitoramento e avaliação dos processos educacionais. No entanto, não foi localizada nos arquivos do setor dessa regional nenhuma evidência de documentos que possam comprovar este ciclo apontado por Lück para o monitoramento eficaz dos projetos nas escolas desta regional.

Diante das análises, até o momento e através dos instrumentos aplicados na pesquisa de campo, foi possível colher ideias e proposições dos sujeitos investigados, as quais poderão nortear a construção do próximo eixo que visa à melhoria na atuação do trabalho realizado pelo ANE.

2.3.5 Propostas para o trabalho do ANE

Durante a pesquisa de campo, também foram inseridas questões no questionário com ideias para melhoria do trabalho do monitoramento realizado pelo

ANE, as quais sondavam propostas iniciais para o PAE: 1. Quais sugestões você aponta para melhoria da organização do trabalho, para realização do monitoramento realizado pelo ANE do Setor Pedagógico? 2. Complete a frase: “Meu trabalho enquanto ANE seria melhor se...”.

Na primeira questão, as respostas foram unânimes em torno da necessidade do aumento do número de ANE para atendimento ao número de escolas da regional, conforme exposto no quadro 11 a seguir:

Quadro 11 - Propostas de melhoria para atuação do ANE na realização do monitoramento

Questões para melhoria	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	Diretor 4
O que o Analista Educacional pode fazer para melhorar os processos do Monitoramento Pedagógico?	Participar efetivamente, vindo com mais frequência à escola.	Visitar mais as escolas.	Ter conhecimento dos resultados das avaliações internas e externas e em parceria com o a escola estudar alternativas específicas visando à melhoria do ensino aprendido.	Trabalho in loco de Intervenção pedagógica. Planejar o trabalho conforme as demandas. Avaliação dos resultados.
O que a escola pode fazer para melhorar os processos do Monitoramento Pedagógico realizado pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico?	Promover reuniões com os docentes e especialistas; atender as orientações da SRE.	Não depende da escola. Sempre acatamos o que nos repassam.	Executar as avaliações diagnósticas no início e no fim do ano para subsidiar as estratégias de intervenção. Apresentar para o analista uma análise contextual da escola para fins de facilitar o auxílio do mesmo.	Acompanhar o desempenho de cada professor e os seus alunos. Valorizar e implementar as sugestões do Analista.
O que Analista Educacional do Setor Pedagógico e escola podem fazer juntos para melhorar o monitoramento realizado na escola pelo ANE?	Manter maior contato usando as ferramentas disponíveis: telefone e internet e solicitar, das escolas, relatórios, com maior frequência.	Não depende da escola, depende de ser liberada verba para que os Analistas Educacionais visite mensalmente as escolas.	Trabalhar em parceria analisando os dados em conjunto para ter conhecimento da situação da escola, construindo, coletivamente, estratégias de enfrentamento dos problemas.	Intensificar as ações do antigo PIP. Focar mais no incentivo à leitura e escrita. Acompanhar o às ações de intervenção pedagógica.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Conforme nos indicam os dados do quadro 11, é possível compreender as ideias elencadas pelos diretores acerca das propostas de melhoria para a efetivação do monitoramento realizado pelo ANE do Setor Pedagógico da regional. Para melhor entendimento, a análise das ideias contidas no quadro 11 foram consolidadas no quadro 12:

Quadro 12 - Análise das propostas de melhoria para atuação do ANE na realização do monitoramento evidenciadas no quadro 9

INDAGAÇÕES AOS DIRETORES	ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS DIRETORES
No item “a” da questão 17 do questionário, foi perguntado ao diretor escolar, o que o Analista Educacional pode fazer para melhorar os processos do Monitoramento Pedagógico.	Os diretores das 4 escolas, (100%) defendem a ideia de que gostariam da presença do ANE com visita in loco em sua escola, para a prática do monitoramento.
No item “b” questionou, o que a escola pode fazer para melhorar os processos do Monitoramento Pedagógico realizado pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico.	A maioria acredita que é atender as orientações do ANE e da SRE.
No item “c” a questionou o que Analista Educacional do Setor Pedagógico e escola podem fazer juntos para melhorar o monitoramento realizado na escola pelo ANE	As respostas se divergiram entre os diretores das 4 escolas:
	A Escola 01 acredita que necessita intensificar o contato.
	A Escola 02 – continua na defesa de maior número de vista à escola, para isso, aumentar a liberação de recursos financeiros para viagens do ANE;
	A Escola 03 – parceria e trabalho coletivo para enfrentamento dos problemas.
	A Escola 04 – uma escola solicitou o retorno do PIP e acompanhamento mais frequente do ANE em sua escola.

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise do quadro 11.

A partir das proposições dos diretores escolares demonstradas no quadro 11, é possível compreender que está explícito, nas falas reportadas anteriormente, o quanto as escolas desejam a presença do ANE em suas escolas; contudo, não fica

muito claro que tipo de trabalho e quais ferramentas o ANE deveria utilizar para melhoria do monitoramento.

Ainda nesse eixo de análise, aos entrevistados, nas questões 14 e 18, foi indagado: quais sugestões você aponta para melhoria da organização do trabalho, para realização do monitoramento realizado pelo ANE do Setor Pedagógico? Ao examinar as respostas dos sujeitos, é possível considerar as seguintes sugestões, elencadas no quadro 13, para melhoria do trabalho do ANE na realização do monitoramento:

Quadro 13 - Ações Propostas para Melhoria da Atuação do ANE

Sugestões de melhoria para o trabalho do ANE	Transcrições das falas dos sujeitos entrevistados
a) Compartilhamento das experiências vivenciadas nas escolas para poder ter a sistematização e reflexão do trabalho.	“As equipes foram muito bem organizadas, porém, para melhor desenvolvimento e realização do trabalho, as ANE tinham que ir mais vezes na escola , ter mais tempo para estudar as resoluções da secretaria e superintendência . “Ter um momento de tá junto ali para está compartilhando as experiências vivenciadas nas escolas para poder ter a sistematização e reflexão do trabalho.” (ANE 1, 03/04/2017, grifo nosso).
b) Seminários e oficinas promovidos pela SEE/MG com os diretores de SRE, com a intenção de socializar as experiências exitosas no trabalho do monitoramento pelo ANE.	“Que a secretaria deveria promover um seminário e oficinas com os diretores de SRE , com os gerentes dos setores de capacitação e abrissem um diálogo com base em experiências exitosas no trabalho do monitoramento pelo Analista Pedagogo. Com isso, a gente poderia pegar e elencar as melhores sugestões ai de trabalhos que efetivamente deram certo e sair com uma diretriz estadual , apesar de termos as atribuições do pedagogo e com base nessas atribuições poderia fazer um planejamento do trabalho para sanar e ajudar ao máximo.” (ANE 2, 03/04/2017, grifo nosso).
c) Valorização no trabalho do ANE, por meio de nomeação de mais ANE e aumento do número na equipe, o aumento dos recursos financeiros e investimento na formação do ANE.	“teria que ter nomeação de mais ANE para o setor, liberação de recursos financeiros e o mais importante é a formação do ANE .” (GESTOR 1, 03/04/2017, grifo nosso).
d) Incentivo ao estudo e à pesquisa para qualificação profissional do ANE	“O processo ensino aprendizagem é complexo, eu preciso de pessoas pesquisadoras . E para pesquisar e me assessorar eu preciso de pesquisa. Então precisamos melhorar a questão do número. Por que eu aumentando o número eu aumento o tempo de pesquisa . Eu estou com menos escolas e tenho uma qualidade melhor. “Então isso pra mim, eu aponto como melhoria.” (GESTOR 2, 03/04/2017).

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Constata-se que as sugestões anteriores foram elencadas pelos sujeitos com base nas dificuldades e desafios enfrentados pela equipe de ANE do Setor Pedagógico da SRE/TO. Elas apontam propostas iniciais para melhoria e suposições de intervenções na construção do PAE e contribuição para reestruturação da prática do ANE no monitoramento dos projetos.

Porém, considera-se apenas as sugestões dos itens “a”, “b” e “d” elencadas acima, possíveis de serem inseridas no Plano de Ação Educacional no capítulo 3, pois são inerentes à implementação pela gestão regional. O item “c” traz uma sugestão de nomeação de analistas educacionais para aumento do número de ANE para compor esta equipe em função do número de escolas destinadas a cada um dos integrantes deste setor, sendo uma sugestão válida, porém dependente da aprovação e determinação da instância superior: a gestão estadual da SEE/MG, através de uma política de valorização e investimento na carreira do ANE, as quais estão distantes da autonomia da gestão regional.

No capítulo 3, baseado nos dados explicitados anteriormente e na necessidade de intervenção evidenciada pelos dados coletados, será proposto o Plano de Ação Educacional (PAE). O caso de gestão será retomado e tido como pressuposto para uma proposta de ação que, por sua vez, terá por finalidade sanar as lacunas observadas durante o processo de pesquisa.

3 INTERVENÇÕES PARA MELHORIA NO MONITORAMENTO REALIZADO PELO ANE DO SETOR PEDAGÓGICO DA SRE/TO

Este capítulo tem como objetivo apresentar propostas de intervenção que possam contribuir para a melhoria do monitoramento realizado pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Teófilo Otoni. Assim, sua organização retoma o caso apresentado no capítulo 1, apresenta suas principais considerações sobre a pesquisa analisada no capítulo 2 e propõe um Plano de Ação com base na descrição e análise do caso.

A proposta deste Plano de Ação Educacional (PAE) foi concebida com base na análise da atuação do Analista Educacional, especialmente acerca do monitoramento, visando à reestruturação de sua prática. Como visto nos capítulos anteriores, os Analistas Educacionais são servidores públicos estaduais que ingressaram no Setor Pedagógico da regional Teófilo Otoni por meio de concurso público ofertado pela Secretaria de Estado de Educação específico para a função. Eles cumprem uma carga horária de 40 horas semanais e devem ter disponibilidade de deslocarem-se para visitarem as escolas que compõem essa jurisdição.

Por meio da aplicação de questionários (ver Apêndices), com seis ANE e quatro diretores de escolas estaduais, e realização de entrevista composta por questões semiestruturadas, com quatro sujeitos atuantes no Setor Pedagógico dessa regional, a pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: como organizar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento às escolas estaduais?

Partindo das respostas obtidas nos instrumentos aplicados aos sujeitos, os quais direcionaram algumas sugestões de respostas ao problema aqui pesquisado, serão apresentadas algumas ações de intervenções para contribuir com a melhoria na atuação do ANE no monitoramento às escolas estaduais.

3.1 Ações de intervenções – Plano de Ação Educacional

Assim como em qualquer implementação de uma nova proposta, este estudo de caso também precisa de um Plano de Ação, de um plano que conscientize a gestão regional das mudanças e intervenções necessárias, e que também

sensibilize aos principais sujeitos envolvidos no processo de monitoramento, os Analistas Educacionais, a respeito das possibilidades de melhoria de sua atuação junto às escolas no monitoramento dos projetos.

Nesse sentido, um Plano de Ação viabiliza a definição clara do que se pretende alcançar, dos recursos que serão necessários e dos meios que deverão ser adotados na busca dos objetivos desejados. A ausência de um plano como este pode causar grandes prejuízos, afetando diretamente o alcance dos resultados desejados.

Com base na pesquisa de campo, a partir da contribuição dos sujeitos investigados e da análise dos dados tabulados e organizados após definição dos eixos de análise e com o intuito de alcançar o objetivo geral desta investigação: analisar a atuação do Analista Educacional, especialmente o monitoramento, visando à reestruturação de sua prática, será desenvolvido este Plano de Ação Educacional.

3.1.1 Sistematizando as Ações de Intervenção

Os dados coletados possibilitam uma organização da proposta em torno de quatro eixos: 1. Atuação pedagógica e atribuições do ANE; 2. Entendimento do conceito de monitoramento de políticas e projetos educacionais; 3. Organizações do trabalho pedagógico e 4. Formações e valorização do ANE. Tais eixos convergem com os elementos identificados ao longo do estudo, como parte que envolve o processo do trabalho realizado pelo ANE, possuindo forças a serem potencializadas e fragilidades a serem fortalecidas, para que haja equilíbrio entre os princípios que sustentam a prática de atuação do ANE e o meio que a viabilizam. Nessa perspectiva, os eixos estão assim descritos no quadro 14:

Quadro 14 - Síntese dos eixos e ações propostas no PAE

EIXOS	AÇÕES
1. Atuação pedagógica & atribuições do ANE	1.1 - Organizar um grupo de estudos que conduzirá a pesquisa e debate sobre: A legislação vigente que traz as atribuições do ANE; Resgate histórico legal da carreira do ANE.
2. Entendimento do conceito de monitoramento das políticas e projetos educacionais.	2.1 - Seminário Regional com o tema “Monitoramento de Projetos e Políticas Públicas nas Escolas”. Estratégias: Exposição dos dados com o resultado desta pesquisa.
	2.2 - Palestra com base nos teóricos que sustentaram esta pesquisa.
	2.3 - Definição junto aos participantes um conceito de Monitoramento adequado para a atuação do ANE desta regional.
3. Organização do trabalho pedagógico:	3.1 - Estruturação da dinâmica de organização da equipe com uso de uma metodologia participativa.
	3.2 - Elaborações de um Plano de ação para a realização da prática do monitoramento dos projetos.
	3.3 - Elaboração de impressos padronizados que possibilitem a tabulação e análise dos dados e avaliação do trabalho realizado para um <i>feedback</i> posterior.
	3.4 – Compreensão e definição do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação.
	3.5 – Organização e atualização do Banco de Dados do setor.
4 - Formação e valorização do ANE	4.1 - Compartilhar entre a equipe do Setor Pedagógico, as experiências vivenciadas pelo ANE ao realizar o monitoramento dos projetos nas escolas.
	4.2 - Elaborar um projeto para incentivo ao estudo e pesquisa.
	4.3 - Elaboração de um Manual/Guia orientador do ANE do Setor Pedagógico.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo.

Na perspectiva de facilitar a construção deste PAE, as ações propostas foram elencadas e organizadas por eixos conforme quadro 14. Cabe ressaltar que este PAE será elaborado respeitando-se a metodologia dos 5w2h, na tentativa de envolver o maior número de colaboradores nessa empreitada e essa metodologia coaduna com a perspectiva deste trabalho.

Para Cruz (2004, p. 81), “um bom gerenciamento consiste em saber estabelecer um bom Plano de Ação para toda meta de melhoria que se queira atingir”. Para ele, essa metodologia deve responder às seguintes perguntas: 1. O que será feito, as etapas (*what*); 2. Por que será feito, a justificativa (*why*); 3. Onde será feito, o local (*where*); 4. Quando será feito, o tempo (*when*); 5. Por quem será feito, a responsabilidade (*who*); 6. Como será feito, o método (*how*) e, por último, 7. Quanto custará fazer, os recursos utilizados para o custo de cada ação (*how much*).

Neste sentido, segue elencada na próxima seção a síntese das ações propostas objetivando intervenções de melhoria na atuação dos ANE do Setor Pedagógico da regional na realização do monitoramento dos projetos. As ações estão organizadas por eixo conforme a metodologia de planejamento estratégica 5w2h.

3.1.2 Detalhamento das ações propostas

Esta seção tem por objetivo detalhar as ações propostas de acordo cada eixo de atuação. Os quadros a seguir sintetizam suas respectivas ações dentro da metodologia 5w2h. Essas proposições concentram-se nas ações do ANE, que foram pautadas nas necessidades verificadas a partir dos dados coletados durante a pesquisa.

Como se trata de um quadro síntese, cada ação será detalhada nos tópicos seguintes após cada quadro. As ações e estratégias propostas são simples e exequíveis e se referem a uma organização que contribuirá para o trabalho do Analista Educacional do Setor Pedagógico tanto da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni quanto de qualquer regional, ao desenvolver o monitoramento dos projetos. Primeiramente inicia-se com o quadro 15, abordando o **eixo 1**, que retrata a atuação do ANE, especificamente, suas atribuições dentro do campo pedagógico.

3.1.2.1 Eixo 1: Atuação pedagógica e atribuições do ANE

Este eixo abordará ações voltadas para a retomada histórica da legislação que documenta as atribuições do Analista Educacional. De forma específica, refere-se à necessidade de atualização sobre a legislação e de definição de suas atribuições no âmbito do fazer pedagógico da regional. O quadro 15 sintetiza as ações propostas que contribuirão para o alcance dos objetivos previstos neste eixo.

Quadro 15 - Eixo 1: Atuação pedagógica e atribuições do ANE

Ações a serem empreendidas	Por que será feita?	Quem?	Onde?	Quando?	Métodos?	Custo?
1.1.Organização de um grupo de estudos que conduzirá a pesquisa e debate sobre as atribuições do ANE.	Para melhor compreensão da equipe de ANE sobre a legislação vigente que trás as atribuições do ANE.	Gestores regionais	Auditório da SRE/TO	Agosto/ 2017	Realização de uma assembleia para escolha dos integrantes do grupo de estudo composto por 3 ANE e um coordenador.	Não há custo
	Resgate histórico legal da carreira do ANE.	Grupo de coordenação dos estudos composto por 3 ANE.	Sala de reuniões da SRE/TO	Setembro a novembro/ 2017	Encontros mensais para estudo da legislação vigente.	Não há custo
	Para consolidação das atribuições do ANE deste setor.	Gestores regionais juntamente com o grupo que coordena os estudos.	Sala de reuniões da SRE/TO	Setembro a novembro/ 2017	Elaboração de diretrizes regionais através de ofícios às escolas estaduais sobre as atribuições do ANE. Confecção de banner.	Não há custo Banner: R\$ 80,0

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

Após análise do quadro 15, percebe-se que as ações propostas dentro deste eixo foram pensadas em observância das necessidades constatadas a partir dos dados coletados durante a pesquisa. Constatou-se, na análise dos dados, especificamente no segundo eixo de análise, a Atuação Pedagógica, na questão 6 da entrevista que referendou a abordagem e análise sobre as atribuições do ANE, sendo que as respostas se divergiam ao longo da investigação e que não havia um consenso entre elas. A fim de relembrar, faz-se necessário retomar a conclusão da análise ao se tratar diretamente do monitoramento: com base na pesquisa documental e entrevistas realizadas, não há nenhuma diretriz especificando quais as ações o ANE deverá desempenhar em visita da escola para monitoramento dos projetos ou planejamento de ações que configurem as atribuições elencadas no Decreto que as regulamentam. Em virtude disso, percebe-se a necessidade do estudo da legislação mineira no se que tange especialmente a atuação e as atribuições do ANE no cargo da regional.

Como estratégia para o desenvolvimento desta ação, o gestor regional promoverá uma assembleia entre os ANE que trabalham na SRE/TO. O objetivo do encontro será a votação e escolha de quatro integrantes, sendo três ANE e um coordenador para compor um grupo de estudos, nomeado de GE. A função deste grupo de estudos será a pesquisa da legislação mineira sobre as atribuições do Analista Educacional e a multiplicação desta pesquisa aos demais colegas em grupos de estudos e debates.

Os encontros se darão na primeira segunda-feira de cada mês sob a coordenação do Grupo de Estudos – GE. Após a conclusão dos estudos destinados para o período de agosto a novembro de 2017, a gestão regional consolidará em um ofício as atribuições específicas para o Analista Educacional que atua diretamente no Setor Pedagógico e os encaminhará para todas as escolas, bem como a confecção de um banner com tais atribuições que será afixado na porta do Setor Pedagógico desta regional para acesso a todos.

Quanto aos custos, trata-se de ações pertinentes às condições de recursos disponíveis da SRE/TO, uma vez que não haverá custo para a realização dos encontros para estudos, os quais serão realizados no horário de trabalho do servidor dessa regional. Apenas a confecção de um banner custará o valor de R\$ 80,00 (oitenta reais), conforme cotação no comércio local.

3.1.2.2 Eixo 2: Monitoramento das políticas e projetos educacionais

Este item refere-se à necessidade de se abordar o conceito de monitoramento dos projetos no âmbito das políticas educacionais. Este é um elemento importante para consolidar a compreensão por parte da equipe de ANE sobre o significado de monitoramento, bem como proporcionar-lhes o acesso a um referencial teórico que possa direcioná-los ao entendimento científico da forma adequada de se realizar esta ação com qualidade nas escolas, evitando, assim, o senso comum.

Por isso, no quadro 16 estão dispostas as proposições de ações que possam contribuir para que o ANE da equipe pedagógica desta regional compreenda e aprofunde seu conhecimento acerca do tema: *Monitoramento das políticas e projetos educacionais*.

Quadro 16 - Eixo 2: Monitoramento das políticas e projetos educacionais

Ações a serem empreendidas	Por que será feita?	Quem?	Onde?	Quando?	Métodos?	Custo?
2.1.Seminário Regional com o tema “Monitoramento de Projetos e Políticas Públicas nas Escolas”.	Faz-se necessário sensibilizar a equipe de ANE para o entendimento adequado sobre o tema.	Gestores regionais/ Mestrando	SRE/TO	1º semestre de 2018	Exposições dialogadas em um encontro regional, expondo: a) os dados com o resultado desta pesquisa. b) Explanação do tema. c) Debate com a equipe de ANE sobre o tema.	Aplicação da planilha para contratação de palestrantes de acordo com recurso do PAR.
2.2.Palestra com base nos teóricos que sustentaram esta pesquisa.	Para aprofundar o conhecimento da equipe de ANE sobre os temas: a) gestão participativa e estratégica; b) monitoramento de projetos. c) plano de ação para atuação do ANE.	Gestores regionais	SRE/TO	1º semestre de 2018	Palestras com a participação de Analistas Educacionais, gestores regionais e diretores escolares.	Aplicação da planilha para deslocamento de servidores conforme recurso do PAR
2.3.Definição coletiva de um conceito de Monitoramento adequado à prática da atuação do ANE nesta regional.	Para consolidação e definição de um conceito de Monitoramento a ser implementado nas ações pela equipe de ANE.	Gestores regionais e equipe de ANE.	SRE/TO	Julho/2018	Encontro entre gestores regionais e a equipe de ANE de forma participativa a construção individual e depois coletiva de um conceito de monitoramento adequado às ações do Setor Pedagógico.	Não há custo

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise da pesquisa de campo.

As ações expostas no quadro 16 apontam o valor que do conhecimento acerca dos processos de monitoramento de projetos e políticas educacionais devem ter para a equipe do Setor Pedagógico da SRE/TO. Vale lembrar que a pesquisa apontou como um dos pontos fracos da equipe de ANE, o desconhecimento sobre o significado apropriado e como se dá o processo adequado nas ações de monitoramento de um projeto. Esta ação de intervenção objetivará contrapor aos dados da pesquisa de campo. Conforme respostas apresentadas pelos sujeitos questionados, 100% deles consideraram que monitorar é a sua principal atribuição, porém não houve entre eles um consenso do que realmente contextualizasse o termo monitoramento e suas nuances, nem de que forma deve ser realizado junto às escolas.

Por meio de um seminário regional com o tema “Monitoramento de Projetos e Políticas Públicas nas Escolas”, objetiva-se sensibilizar a equipe de ANE para o entendimento adequado sobre o tema. Com estratégias de exposições dialogadas em um encontro regional será possível: a) Exposição dos dados com o resultado desta pesquisa; b) Explanação do tema por especialistas; e c) Debate com a equipe de ANE sobre o tema. Este encontro será organizado na própria regional pelos gestores e a mestrande, pesquisadora deste estudo de caso, buscando a contratação de profissionais que compreendam sobre o tema e que possam enriquecer os conhecimentos da equipe. Sendo uma ação que visa à sensibilização, recomenda-se que seja implementada no início do semestre de 2018.

Para aprofundar o conhecimento da equipe de ANE sobre os temas: a) gestão participativa e estratégica; b) monitoramento de projetos e c) plano de ação para atuação do ANE, como segunda ação proposta neste eixo, tem-se a realização de palestras com base nos teóricos que sustentaram esta pesquisa. Em encontros bimestrais com a participação de Analistas Educacionais, gestores regionais e diretores escolares, os temas serão abordados em reuniões e rodas de conversa com duas horas de duração. Os diretores escolares serão convidados, uma vez que estão diretamente ligados à execução do monitoramento realizado em suas escolas pelo Analista Educacional. O recurso necessário será o deslocamento dos diretores das escolas e, para isso, serão utilizados recursos do PAR conforme planilha de diárias e passagens.

Ademais, como última ação deste eixo, a definição coletiva de um conceito de Monitoramento adequado à prática da atuação do ANE na regional será elaborada, com a intenção de consolidar o entendimento pelos ANE e definir um conceito de monitoramento que possa ser apropriado à implementação das ações da equipe de ANE. Acredita-se que, após os momentos de discussão e aprendizagem oportunizados à equipe pelas ações anteriores, será possível alcançar, em julho de 2018, o consenso sobre o significado de monitoramento, bem como o processo ideal para sua prática dentro das atribuições da equipe.

Por meio de um encontro entre gestores regionais e a equipe de ANE, de forma participativa, um conceito de monitoramento adequado às ações do Setor Pedagógico será construído de forma coletiva sem custo algum.

3.1.2.3 Eixo 3: Organização do trabalho pedagógico

Este eixo refere-se às proposições de ações com o objetivo de contribuir para a organização do trabalho pedagógico dos Analistas Educacionais no Setor Pedagógico da regional. Considera-se, neste ponto, o que foi apontado pela pesquisa de campo, em que a forma de organização do trabalho do ANE faz com que na prática cotidiana surjam desafios e dificuldades para sua atuação da equipe, as quais podem ser amenizadas com ações de intervenções a partir da iniciativa da gestão regional.

Quadro 17 - Eixo 3: Organização do trabalho pedagógico

Ações a serem empreendidas	Por que será feita?	Quem?	Onde?	Quando?	Métodos?	Custo?
3.1.Estruturação da dinâmica de organização da equipe com uso de uma metodologia participativa.	Em função do número pequeno de ANE que compõe a equipe, faz-se necessário a organização de uma dinâmica que fortaleça o trabalho coletivo para a realização do monitoramento pedagógico junto às escolas.	Gestores regionais	SRE/TO	Fevereiro/ 2018	Encontro entre gestores regionais e a equipe de ANE com uso do planejamento estratégico e participativo.	Não há custo
3.2.Elaborações de um Plano de ação para a realização da prática do monitoramento dos projetos.	Faz-se necessário a prática do planejamento participativo, através da elaboração de um plano de ação que possa nortear as ações realizadas da equipe de ANE no monitoramento dos projetos.	Gestores regionais	SRE/TO	1º semestre de 2018	Reunião com a equipe do Setor Pedagógico confeccionando um mural com base na metodologia 5w2h.	Não há custo.
3.3.Elaborações de instrumentos de monitoramento e avaliação.	É preciso ampliar a possibilidade do uso de estilos de instrumentos com base as sugestões de Lück. Além de padronização de impressos que facilitem a tabulação e análise dos dados e avaliação do trabalho realizado posterior às visitas às escolas.	Coordenação do Setor e a equipe de ANE.	SRE/TO	1º semestre de 2018	Oficina pedagógica.	Não há custo.
3.4.Compreensão e definição do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação.	Para que o ANE estude, compreenda e defina a TIC mais adequada que possa ampliar e facilitar a informação e comunicação entre ele e a escola no monitoramento dos projetos.	Gestores regionais, a equipe de ANE do setor e do NTE. Universidades locais.	SRE/TO	1º semestre de 2018	Encontro de 8 horas entre a regional e professores das universidades locais.	Não há custo.

3.5 – Organização e atualização do Banco de Dados do setor.	Tendo em vista o número pequeno da equipe de ANE, faz-se necessário que ele tenha em fácil acesso todos os dados da escola atualizados a ser monitorada por ele.	Gestores regionais e coordenação do Setor Pedagógico	Setor Pedagógico	De fevereiro a dezembro /2018	Levantamento dos principais dados atualizados das escolas, encadernados e organizados em um arquivo coletivo de fácil acesso à equipe.	Não há custo.
---	--	--	------------------	-------------------------------	--	---------------

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise da pesquisa de campo.

O quadro 17 possibilita a inferência da necessidade de uma proposta de intervenção na organização do trabalho dos Analistas Educacionais e melhoria no processo de informação e comunicação entre esses profissionais e as escolas.

Na ação 3.1, a estruturação da dinâmica de organização da equipe possibilitará a reorganização da equipe com o uso de uma metodologia participativa entre gestores e Analistas Educacionais.

Sabe-se que, ao longo deste estudo, ficou evidente que o número de ANE que compõem a equipe é insuficiente ao quantitativo de escolas a serem monitoradas. Por isso, faz-se necessário a organização de uma dinâmica que fortaleça o trabalho coletivo para a realização do monitoramento dos projetos junto às escolas. A partir desta nova organização da equipe, a elaboração de um Plano de Ação para a realização do monitoramento dos projetos se torna fundamental. Como assevera Lück (2013) autora principal do referencial teórico desta pesquisa:

Não há motivação para monitorar, sem proposta de norteamiento das ações a serem monitoradas. Por exemplo: quando não se tem clareza do que se deve fazer, dos recursos e esforços necessários para promover um resultado; quando não se tem cronograma de tempo bem definido; quando se planeja por mera formalidade burocrática; quando os planos não são seguidos, ações de monitoramento que porventura venham a ser realizado o serão como mera formalidade. (LUCK, 2013, p. 71).

Nesse sentido, entende-se que, para a prática eficaz do monitoramento dos projetos pelo ANE, a elaboração do Plano de Ação deve fazer parte da rotina de trabalho de toda a equipe. Conforme dados coletados em campo, no Setor Pedagógico da Regional de Teófilo Otoni não existem registros ou arquivos de Plano de Ação Anual para a realização do monitoramento dos projetos, o que confirma a intenção maior desta proposta de intervenção. Sem esse plano não é possível acompanhar cotidianamente a eficiência das ações, como defende Lück (2013, p. 70). Para ela, monitoramento, portanto:

Pressupõe planos de ação que sejam propostos com objetivos claros e ações consistentes com os resultados esperados para sua realização e definição específica dos vários aspectos, com metodologia e técnica a serem empregadas, a cronologia e dimensionamento do tempo, a organização de esforços e especificação de responsabilidades para sua realização. (LÜCK, 2013, p. 68).

Desta forma, debruçando-se sobre a argumentação apontada por Lück (2013) adicionada à fragilidade assinalada pelo Setor Pedagógico em função da ausência de um planejamento das ações de monitoramento, sugere-se, neste caso, para a construção deste plano de ação do monitoramento dos projetos, a utilização da mesma metodologia participativa para elaboração deste PAE, o 5w2h.

Na ação 3.3, por meio de uma oficina pedagógica, será proposta a elaboração de instrumentos a serem utilizados no monitoramento. Nas evidências oportunizadas por esta pesquisa foram localizados diferentes instrumentos utilizados pela equipe, de modo que cada ANE elaborou o seu próprio de acordo com a sua concepção ou utilizou o impresso elaborado pelo colega. Porém, esses instrumentos são apenas para registro em relatório da visita na escola, sem a função de avaliação ou monitoramento com caráter de feedback para retroalimentação e melhoria das ações implementadas.

Desta forma, é preciso ampliar a possibilidade do uso de diversos instrumentos com a função de contribuir com o desenvolvimento de um monitoramento atrelado a um Plano de Ação da instituição que o propõe, constituído pelo ciclo de: planejamento, implementação, monitoramento e avaliação dos projetos nesta jurisdição. Com base nas sugestões alicerçadas em Lück (2013) para a sistematização eficaz do processo de monitoramento, podem-se utilizar vários instrumentos, por exemplo, gráfico de histograma, gráfico de Gantt, matriz de GUT, ajuda memória, relatório e portfólio.

Colaborando com a adoção de tais instrumentos e pensando-se em suprir o anseio dos diretores escolares que reclamam da ausência dos ANE em suas escolas, no item 3.4 é proposta a compreensão e utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação que possam atrelar o uso eficiente destes instrumentos, bem como ampliar a comunicação entre os ANE e as escolas por meio de videoconferências e diversas outras possibilidades com o uso da internet como instrumentos facilitadores de aproximação. Para que o ANE possa definir seus pares a TIC a ser priorizada nas ações de monitoramento dos projetos faz-se necessário um estudo voltado para a compreensão da diversidade do uso das TIC no serviço público educacional. Para isto, a parceria com as universidades locais proposta pela gestão regional, contribuirá a partir de um encontro com a carga horária de oito horas entre os docentes dos cursos superiores e ANE dessa regional para

efetivação da ação sem custo algum, uma vez que não é necessário o uso de recursos para deslocamento dos membros envolvidos nesta empreitada.

Por último, a ação 3.5 aborda a necessidade da organização e atualização de um Banco de Dados que facilite ao ANE o acesso às informações sobre as escolas, pois, baseado no que ficou evidenciado nesta investigação, não verifica-se um banco de dados com informações básicas das 155 escolas no Setor Pedagógico da regional. Além disso, em virtude do número pequeno da equipe de ANE, faz-se necessário que ele tenha facilitado o acesso a todos os dados atualizados da escola a ser monitorada por ele. Vale lembrar que alguns dados são preenchidos pelo ANE na primeira visita, no impresso “Caracterização da Escola”, porém fica na pasta do ANE e não organizados em um Banco de Dados atualizados disponíveis a todos.

Esse Banco de Dados será organizado e atualizado com as informações básicas das escolas, de modo a facilitar o trabalho do ANE na realização do monitoramento, contando, por exemplo, com turno e modalidades, número de turmas, número de alunos, nomes dos servidores, projetos desenvolvidos, o Projeto Político Pedagógico da escola, Regimento Escolar, Calendário Escolar, Matriz Curricular, etc.

No início do ano de 2018, os gestores regionais e o coordenador do setor realizará um levantamento dos principais dados atualizados das escolas, que serão tabulados, encadernados e organizados por escola em um arquivo coletivo de fácil acesso à equipe do Setor Pedagógico.

Ressalte-se que não existe custo extra para implementação de todas as ações propostas neste eixo 3, pois são inerentes às condições da rotina de trabalho da diretoria da regional.

3.1.2.4 Eixo 4: Formação e valorização do ANE

Este eixo é um elemento importante, pois focaliza as ações que contribuirão para o fortalecimento da valorização do Analista Educacional. Este tópico dirige-se para a necessidade de sistematizar as experiências exitosas do trabalho desenvolvido pelo ANE ao realizar o monitoramento dos projetos nas escolas, bem como o incentivo à pesquisa e estudos como estratégias para o aprimoramento de

sua formação profissional. As ações apresentadas no quadro 18 buscam atender a essas necessidades.

Quadro 18 - Eixo 4: Formação e valorização do ANE

Ações a serem empreendidas?	Por que será feita?	Quem?	Onde?	Quando?	Métodos?	Custo?
4.1. Compartilhar entre a equipe do Setor Pedagógico, as experiências vivenciadas pelo ANE ao realizar o monitoramento dos projetos nas escolas.	Para a sistematização e reflexão do trabalho realizado no monitoramento dos projetos. Permite de forma participativa oportunidade de discussão coletiva na SRE, para que os ANE possam relatar a toda à equipe as experiências vivenciadas nas escolas e a partir daí uma sistematização e reflexão do trabalho realizado, para oportunizar um novo planejamento.	Coordenação do Setor Pedagógico juntamente com a equipe de ANE da SRE Teófilo Otoni	SRE Teófilo Otoni	Julho/2018 e dezembro/2018	Através de oficinas pedagógicas, oportunizar a explanação pelo ANE de suas experiências vivenciadas no trabalho de campo em visita às escolas.	Não há custo. No horário normal de trabalho da equipe.
4.2. Elaboração de um projeto de incentivo ao estudo e pesquisa.	Para investir na formação continuada do ANE e melhoria profissional na realização do monitoramento dos projetos.	Gestores da SRE Teófilo Otoni	SRE Teófilo Otoni	Março/2018	Promover capacitação da equipe pedagógica de ANE da regional em parceria com a SEE/MG e universidades locais.	Aplicação da planilha para deslocamento de servidores conforme recurso do PAR.
4.3. Elaboração de um Manual/Guia orientador do ANE do Setor Pedagógico.	Pela necessidade de sistematizar as sugestões de ações que possam nortear a construção de um Manual Orientador sobre monitoramento de projetos.	Grupo de ANE	SRE Teófilo Otoni	De fevereiro 2018 até dezembro de 2018	Definir uma equipe para consolidação das sugestões apuradas nos encontros anteriores.	Não há custo extra. Impressão e encadernação na própria SRE.

Fonte: Elaborado pela autora com base na análise da pesquisa de campo.

O quadro 18 sintetiza as ações de intervenções que objetivam o investimento na formação e na valorização do Analista Educacional para o aprimoramento de sua caminhada profissional. Os estudos apontaram uma necessidade de se estabelecer uma política de valorização profissional dos ANE, o que implica fortalecer o trabalho desenvolvido por meio dos processos de formação.

Com o uso da metodologia de oficinas, é possível oportunizar à equipe de ANE o compartilhamento das experiências exitosas vivenciadas na realização do monitoramento dos projetos nas escolas. Além da sistematização e reflexão do trabalho realizado no monitoramento dos projetos, permitirá de forma participativa a discussão coletiva na SRE, para que os ANE possam relatar a toda à equipe as experiências vivenciadas nas escolas e, a partir daí, fazerem uma sistematização e reflexão do trabalho realizado, o que dará aporte para reestruturação de um novo planejamento das ações se preciso for.

Apesar de que, no quadro acima, definiram-se os meses de julho e dezembro do ano de 2018, recomenda-se que esta ação possa ser implementada pelo menos duas vezes no decorrer dos próximos anos. O ideal é que seja ao final de cada semestre, para que as experiências coletadas ao longo dos semestres sejam socializadas.

A elaboração de um projeto que incentive estudo e pesquisa é imprescindível para o crescimento profissional e formação do ANE, sendo esta a proposta da segunda ação abordada na síntese do quadro 18.

Percebe-se que, pela apuração dos dados na pesquisa de campo, 100% dos ANE que compõem a equipe desse setor possuem pós-graduação em nível de especialização por iniciativa e investimento próprios. Porém, nenhuma formação ou incentivo a estudos e pesquisas foram oportunizados pela regional para o aprimoramento de sua principal função, o monitoramento de projetos e políticas educacionais.

Esta intervenção acentua a melhoria na qualidade do planejamento de ações para o trabalho dessa equipe, pois esta necessita de estudos e conhecimentos acerca do processo de monitoramento a ser realizado para maior eficácia nessa prática. Isso resultará na contribuição positiva quanto ao processo de implementação dos projetos nas escolas.

A metodologia adotada para a implementação desta segunda ação está prevista para março de 2018 sendo que será promovida a capacitação para o Analista Educacional em parceria com a SEE/MG. Apresenta a estratégia de deslocar da capital até a SRE/TO alguns servidores atuantes na Secretaria Estadual de Educação, os quais são responsáveis pela coordenação dos projetos preconizados pela gestão estadual. Os custos desta ação serão os recursos para deslocamento dos servidores da capital até a cidade de Teófilo Otoni, conforme previsto no Decreto de concessão de diárias e passagens da SEE/MG nº 47.045 de 14 de setembro de 2016.

Por fim, a última ação é a elaboração de um Manual/Guia Orientador do ANE do Setor Pedagógico. Seu objetivo é sistematizar e consolidar o resultado de todas as ações desenvolvidas até o momento, os conceitos apreendidos, atribuições do ANE, experiências exitosas, Plano de Ação implementado, etc. As ações positivas serão registradas em um Manual/Guia para que o mesmo possa nortear a atuação do Analista Educacional na realização do monitoramento dos projetos, bem como servir de norteador a um novo integrante da equipe, pois, pelo resultado desta investigação, o ANE recém-efetivado não recebe cursos técnicos de formação ou de orientação do trabalho a ser executado.

Uma equipe composta por quatro Analistas Educacionais ficarão responsáveis pela coleta ao longo do ano de 2018. Com base na realização das ações anteriores ao longo do ano, as sugestões pertinentes serão tabuladas, catalogadas e organizadas para comporem o Manual/Guia. Para isso, utilizarão recursos da própria regional: impressão, fotocópias e encadernação, não necessitando de recursos extras.

Neste PAE, portanto, apresentou-se ações exequíveis e fundamentais para intervenções nos desafios e dificuldades apontados pela equipe de ANE do Setor Pedagógico da regional Teófilo Otoni/MG no decorrer desta investigação, contribuindo assim, para melhoraria da organização deste setor e a atuação do ANE no monitoramento dos projetos nas escolas desta circunscrição. . No próximo capítulo, serão sintetizados os principais achados da pesquisa e apresentadas às considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou verificar que os sujeitos investigados consideram relevante a prática do monitoramento dos projetos preconizados pela gestão estadual para a política educacional mineira. Entretanto, no que concerne ao Analista Educacional, foi possível constatar a necessidade de rever seu entendimento sobre o processo apropriado na realização desse monitoramento, por ser uma de suas principais atribuições. Além disso, observa-se a necessidade da estruturação de uma nova dinâmica e organização do trabalho do Setor Pedagógico, dada a importância deste sujeito, o Analista Educacional, para a implementação destes projetos nas escolas desta circunscrição.

O objetivo geral deste estudo foi o de analisar a atuação do Analista Educacional, especialmente, monitoramento, visando à reestruturação de sua prática, na tentativa de responder ao problema desta investigação: como organizar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni no monitoramento às escolas estaduais?

De forma específica, os objetivos foram: descrever e analisar a organização do Setor Pedagógico, os projetos e temáticas propostas pela SEE/MG às escolas estaduais, o processo de monitoramento realizado por este setor para acompanhar e orientar a implementação dos projetos nas escolas; analisar as dificuldades enfrentadas pelos ANE no processo de monitoramento pedagógico dos projetos e propor ações para melhoria na organização do Setor Pedagógico, especialmente, no monitoramento para superar as dificuldades enfrentadas pelos ANE do Setor Pedagógico da SRE/TO.

A partir dos objetivos apresentados, alguns fatos e evidências apontaram para a necessidade de se rever a organização do Setor Pedagógico da SRE/TO de forma específica no que se refere ao trabalho desenvolvido pelo ANE – o monitoramento dos projetos –, levando-se em consideração a atuação pedagógica e as atribuições do cargo, o entendimento do conceito de monitoramento de políticas e projetos educacionais, a organização do trabalho pedagógico e formação e valorização do ANE que estão conectados diretamente a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico da regional.

Através da sumarização entre o referencial teórico abordado de que monitoramento é acompanhar de forma contínua e sistematizada, olhando para as especificidades das ações na implementação dos projetos e usando instrumentos adequados, os achados na pesquisa de campo e as sugestões de intervenções, que trouxeram informações e ações com as quais se espera contribuir para que a Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni possa aprimorar a atuação do Analista Educacional, especificamente no monitoramento dos projetos nessa circunscrição e com a possibilidade de servir de referência para outras regionais no quesito monitoramento de projetos das políticas educacionais do Estado de Minas Gerais.

Ademais, buscou-se envolver amplamente os sujeitos no direcionamento e implementação das ações propostas: os gestores regionais, na função de direcionar, sensibilizar e motivar a equipe; os diretores escolares, os quais recebem e cooperam para a execução do monitoramento em suas escolas; e os ANE do Setor Pedagógico na implementação junto às escolas do monitoramento dos projetos, pois são eles os atores principais desse trabalho. Com um conhecimento adequado juntamente com um plano de ação eficaz, os servidores poderão ampliar a qualidade da implementação dos projetos junto às escolas estaduais da regional.

Finalmente, pode-se concluir que a atuação do Analista Educacional do setor analisado pressupõe o atendimento de uma demanda além de suas condições de deslocamento geográfico; disponibilidade de recursos financeiros; valorização profissional; além de sua formação intelectual apropriada no desenvolvimento de suas atribuições. Além disso, percebeu-se, ao longo deste trabalho, a importância do monitoramento dos projetos, de maneira que é proposta a utilização das inúmeras ferramentas para diminuir os entraves oriundos da ausência de recursos financeiros ou humanos. Contudo, diante de tal relevância, é preciso afinar o conceito de monitoramento com a equipe que o executa e estruturar o trabalho dos ANE para que o monitoramento seja efetivo, sendo preciso reorganizar o Setor Pedagógico, seus documentos e instrumentos, qualificar os sujeitos e elaborar diretrizes com um planejamento estratégico de ações para a equipe deste setor. Organizar melhor a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico no monitoramento dos projetos das escolas estaduais, portanto, contribuirá para a garantia da oferta de um serviço com mais qualidade à comunidade dos municípios e das escolas

pertencentes à Superintendência Regional de Ensino de Teófilo Otoni, cumprindo, assim, seu papel principal na função social da educação.

|

REFERÊNCIAS

ABREU, Humberto Magela de. **Inspeção Escolar: do controle à democratização do ensino**. 2012. Disponível em <<http://blog.newtonpaiva.br/pos/e6-ped43-inspecao-escolar-do-controle-a-democratizacao-do-ensino/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

BARROSO, João. Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola. **Cadernos de Organização e Gestão Curricular**. Editora Instituto de Inovação Educacional, 2005. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura_part_esc.pdf >. Acesso em: 14 jan. 2017.

BRASIL, Cristiana Costa. **História da Alfabetização de Adultos: de 1960 até os dias de Hoje**. 2014. Disponível em: <<https://www.ucb.br/sites/100/103/TCC/12005/CristianaCostaBrasil.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas/IBGE. **Minas Gerais/Teófilo Otoni**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=316860&search=mi-nas-gerais|teofilo-otoni>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas/IBGE. **Normas de apresentação tabular**. Rio de Janeiro, 1993.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa**. Caderno de Apresentação. Brasília: MEC/SEB, 2014.

CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

COELHO, Salete de Belém Ribas; LINHARES, Clarice. Gestão Participativa no Ambiente Escolar. **Revista Eletrônica Latu Sensu**, ano 3, n.1, mar. 2008.

CRUZ, Marcos. **Um bom plano de ação deve responder às seguintes perguntas**. 2004. p. 81. Disponível em: <<https://image.slidesharecdn.com/planodeao-131023113658-phpapp02/95/plano-de-ao-17-638.jpg?cb=1382528268>>. Acesso em: 10 jun. 2017

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Revista Educar**, Curitiba, PR: n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216/1859>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

DUTRA, Rogéria; PARADELA, Victor. **Metodologia Científica**. UFJF, Juiz de Fora, jan. 2016. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2110>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

GANDIN, Danilo. A posição do Planejamento Participativo entre ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 1, p. 81-95, jan./jun. 2001.

_____. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis RJ: Editora Vozes, 1994.

GEMERASCA, Maristela P.; GANDIN, Danilo. **Planejamento Participativo na Escola**. O que é e como se faz. 6 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011. (Coleções Fazer e Transformar).

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/12372-Heloisa-luck-dimensoes-da-gestao-escolar-e-suas-competencias.html>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

_____. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, n. 19, p. 8 -16, abr. 2000.

_____. **Avaliação e Monitoramento do Trabalho Educacional**. Petrópolis RJ: Editora Vozes, 2013. (Série Cadernos de Gestão, vol. VII).

_____. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. Petrópolis RJ: Editora Vozes, 2015. (Série Cadernos de Gestão, vol. VI).

MACHADO, M. C. S. **Gestão Estratégica e Participativa: Considerações acerca do Planejamento Participativo**. Juiz de Fora, 2012. (Desenvolvimento de material didático ou instrucional – material didático).

_____; MIRANDA, J. B. Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar. **Revista do PPGP**, v. 2, n. 2, 2012, p. 8-23.

MINAS GERAIS. Lei nº 15.293 de 05 de agosto de 2004 - Texto Atualizado. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Lei&num=15293&ano=2004>>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. Secretaria de Estado da Educação. **O Programa de Intervenção Pedagógica: Alfabetização no Tempo Certo**. Relatório Síntese do Programa 2006 a 2010. Belo Horizonte, 2010. Disponível em:

<http://consed.caiena.net/static_files/inspiring_initiatives/11-Alfabetizacao-Tempo-Certo.pdf>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. Decreto nº 45.849 de 27 de dezembro de 2011. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://magistra.educacao.mg.gov.br/images/stories/editais/decreto-no-45849-de-27-de-dezembro-de-2011.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2016.

_____. Lei nº 19.837 de 02 de dezembro de 2011. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completanovamin.html?tipo=L&num=19837&ano=2011>>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. **Itinerários Pedagógicos da Educação de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Itiner%C3%A1rios%20Pedag%C3%B3gicos%20Final.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2016.

_____. Resolução nº 2.741 de 20 de janeiro de 2015. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2741-15-r.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2016.

_____. Decreto nº 47.045 de 14 de setembro de 2016. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47045&ano=2016>>. Acesso em: 27 nov. 2016.

_____. Polos regionais e suas respectivas superintendências regionais de ensino. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/polos-regionais-sres.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2016.

MIRANDA, Guilhermina Lobato. Limites e possibilidades das TIC na educação. **Sísifo** (Revista de Ciência e Educação), n. 3, mai./ago. 2007). Disponível em: <<http://ticsproeja.pbworks.com/f/limites+e+possibilidades.pdf>>. Acesso em 27 ago. 2017.

PARADELA, Victor. **Competências na Liderança da Gestão Escolar**. Junho de 2016. Disponível em: <<http://www.ppgp2.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2747>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

ROMAN, Darlan José; MARCHI, Jamur Johnas; ERDMANN, Rolf Hermann. A Abordagem Qualitativa na Pesquisa em Administração da Produção no Brasil. **REGE**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 131-144, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/62026/64867>>. Acesso em: 10 dez. 2016

VAITSMAN, Jeni; RODRIGUES Roberto W. S.; PAES-SOUZA, Rômulo. **O Sistema de Avaliação e Monitoramento das Políticas e Programas Sociais**: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil. Publicado em

2006 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001485/148514por.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS GESTORES REGIONAIS

Disciplina: Dissertação III

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Junior

Mestranda: Rosilene Gresse Dias Costa

Roteiro da entrevista semiestruturada – Gestores da Regional

Data:

1. Qual seu cargo, função e formação?
2. Descreva sua trajetória profissional na educação, descrevendo a relação entre sua atuação e o trabalho nessa regional.
3. A partir do momento que assumiu a Diretoria, quais as atribuições que considerou e considera de maior relevância?
4. Quais são as atribuições do ANE do Setor Pedagógico?
5. Atualmente, os projetos pedagógicos da SEE/MG, realmente, se estabeleceram como alicerce da Gestão Pedagógica nas escolas da forma como é proposto? Como a SRE recebe as orientações de tais projetos e como repassa para as escolas?
6. Como você avalia a participação e envolvimento das escolas jurisdicionadas pela SRE na implementação desses projetos?
7. A dinâmica de organização do Setor Pedagógico atende a demanda do número de escolas da regional Teófilo Otoni? Por quê?
8. Temos informações sobre o trabalho desenvolvido pela SRE, especialmente o monitoramento pelo ANE do Setor Pedagógico, para que as escolas se apropriem de orientações de como implementar os projetos propostos pelo órgão central. Você poderia nos explicar com detalhes como acontece esse trabalho e qual sua dinâmica?
9. Para você, o que é monitoramento pedagógico, trabalho realizado pelo ANE do Setor Pedagógico?
10. Qual a real função do monitoramento pedagógico desenvolvido pelo ANE e sobre sua possível interferência no processo de implementação dos projetos dentro da política mineira?
11. Você considera relevante o monitoramento pedagógico “in loco”, realizado pelo Setor Pedagógico nas escolas, para o sucesso na implementação de políticas e projetos preconizados pelo órgão central?
12. Em sua opinião, como o trabalho da equipe de ANE poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo o monitoramento eficaz dos projetos do sistema estadual de ensino?
13. Quais os maiores desafios enfrentados na organização e desenvolvimento do monitoramento realizado pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico?
14. Quais sugestões você aponta para melhoria da organização do trabalho, para realização do monitoramento realizado pelo ANE do Setor Pedagógico?
15. Desde o ano que você iniciou o trabalho nessa regional, como você percebe a valorização do Analista Educacional dentro do sistema de ensino?

APÊNDICE B: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM ANALISTAS EDUCACIONAIS/SETOR PEDAGÓGICO

Disciplina: Dissertação III

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Junior

Mestranda: Rosilene Gresse Dias Costa

Data:

1. Qual é a sua formação?
2. Há quanto tempo você faz parte da equipe de Analistas Educacionais?
3. Descreva sua trajetória profissional na educação, registrando a relação entre sua atuação e o trabalho pedagógico do Setor Pedagógico.
4. Você fez concurso para qual cargo/função?
5. Porque hoje você está no cargo de Analista Educacional?
6. Você sabe quais são as atribuições do ANE do Setor Pedagógico?
7. Você poderia citar quais são as propostas e projetos do sistema educacional mineiro na gestão atual?
8. Você coordena alguma temática? Qual? Você sabe me dizer, qual o critério foi utilizado pelo gestor regional para tal escolha?
9. Como você entende a dinâmica de organização do Setor Pedagógico onde você atua?
10. A dinâmica de organização do Setor Pedagógico atende a demanda do número de escolas da regional Teófilo Otoni? Por quê?
11. Temos informações sobre o trabalho desenvolvido pela SRE, especialmente os ANE do Setor Pedagógico, para que as escolas se apropriem de orientações de como implementar os projetos propostos pelo órgão central. Você poderia nos explicar com detalhes como acontece esse trabalho, quem faz parte dele e qual sua dinâmica?
12. Você considera relevante o monitoramento pedagógico “in loco”, realizado pelo setor pedagógico nas escolas, para o sucesso na implantação de políticas e projetos preconizados pelo órgão central?
13. Quais os maiores desafios enfrentados pelo Analista Educacional no desenvolvimento do trabalho pedagógico?
14. Como você vê o trabalho da equipe de ANE, especialmente, o monitoramento dentro das escolas?
15. Em sua opinião, como o trabalho do monitoramento pedagógico poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo a orientação na implementação dos projetos e políticas educacionais?
16. Quais são as estratégias de planejamento do trabalho utilizadas pelo coordenador de sua equipe?
17. Quais sugestões você aponta para melhoria da organização do trabalho do ANE do Setor Pedagógico?
18. Nos últimos 14 anos, como você percebe a valorização do ANE do Setor Pedagógico dentro do sistema de ensino?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ANALISTAS EDUCACIONAIS/SETOR PEDAGÓGICO

Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Mestrado Profissional

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Junior

Mestranda: Rosilene Gresse Dias Costa

Questionário aplicado aos Analistas Educacionais que atuam no Setor Pedagógico

Caros Analistas:

Este questionário é parte integrante da pesquisa de mestrado que tem como objetivo analisar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico, especialmente, monitoramento, visando reestruturação de sua prática.

Uma das ações principais do Setor Pedagógico tem como foco o monitoramento pedagógico dos projetos propostos pela SEE/MG nas escolas estaduais dessa regional. Os analistas exercem um papel de suma importância nesse empreendimento, de modo que a expressão desse grupo sobre seu trabalho constitui para a pesquisa um elemento preponderante. Pretendo a partir das informações coletadas por meio desse instrumento analisar a situação e alicerçar a conclusão da pesquisa.

PARTE I – Perfil: Identificação do ANE do Setor Pedagógico

1 – Formação Acadêmica:

- () Graduação
() Pós graduação – Especialização
() Pós graduação – Mestrado
() Pós graduação – Doutorado
() Pós graduação – Pós – Doutorado

Qual (ais) áreas: _____

2 – Tempo de atuação como ANE no Setor Pedagógico:

- () 0 a 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 15 anos () 15 a 20 anos

3 – Quantos anos você trabalhou como docente antes de exercer a função de ANE?

- () Nenhum () menos de 3 anos () 3 a 5 anos () 6 a 10 anos () 11 a 15 anos () mais de 15 anos

4 – Já exerceu outras funções na área pedagógica educacional?

- () Não () Sim

Qual (ais): _____

PARTE II – ESTRUTURA DO TRABALHO:

1 – Identificação do atendimento:

Polo de atuação: _____

Número de escolas sob sua responsabilidade: _____

Projeto que você coordena: _____

2 – O Setor Pedagógico dispõe de algum espaço físico e equipamentos adequados?

() Não () Sim () parcialmente

Se não ou parcialmente, aponte os motivos: _____

PARTE III – ATUAÇÃO PEDAGÓGICA:

1 – Quando você começou a atuar como ANE, houve um processo de orientação técnica e formação quanto ao trabalho a ser desenvolvido? _____

- Se Sim, explique como ocorreu. _____

Se Não, você avalia que essa orientação e formação seriam importante para o início das atividades no Setor Pedagógico?

Justifique:

2 - Descreva as atividades para as quais você dedica maior tempo de trabalho, enquanto ANE.

3 - Sobre a dinâmica de organização do trabalho do Setor Pedagógico:

Itens	Concordo plenamente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo Totalmente
A forma como foi organizado o Setor Pedagógico em 2016 atendeu satisfatoriamente a demanda do trabalho do ANE.				
A divisão do trabalho entre os ANE em 2016 foi organizada de forma participativa.				
O banco de dados disponíveis no setor facilita o trabalho do ANE.				
O monitoramento pedagógico contribui para a qualidade da gestão pedagógica das escolas.				
Os impressos utilizados no ano de 2016 para registro e sistematização dos dados colhidos em visita às escolas são eficazes para o trabalho do ANE.				

4. Qual a palavra ou expressão que melhor define a percepção das escolas por você atendidas sobre o monitoramento pedagógico realizado por você em 2016:

() Indiferente

- () Pressão e controle sobre os servidores das escolas.
- () Neutralidade
- () Ação positiva

5 - Qual é o grau de importância que você atribui aos assuntos tratados nas reuniões do seu setor nas segundas feiras, no que se refere à aplicabilidade na sua prática pedagógica:

- () Nenhum ou pouco
- () Mediano
- () Bom
- () Essencial

6. Qual o seu envolvimento e participação nesses momentos de reuniões e planejamento das ações do setor:

- () Insatisfatório
- () Regular
- () Bom
- () Muito Bom
- () Excelente

7. De que maneira ocorre o acompanhamento dos projetos nas escolas:

- () Por meio de *e-mail* e telefonemas.
- () Reuniões com os supervisores e diretores das escolas
- () Reuniões com os professores
- () Analisando os Planejamentos dos Professores
- () Outro(s) _____

8 – Quais são os mecanismos institucionalizados para avaliação de seu trabalho enquanto ANE?

9 - Complete a seguinte frase:

Meu trabalho enquanto ANE seria melhor se...

Muito obrigada, por sua participação!
rosilenec.mestrado@caed.ufjf.br

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO A EQUIPE PEDAGÓGICA DA
ESCOLA: (DIRETOR, VICE DIRETOR OU EEB – ESPECIALISTA DA EDUCAÇÃO
BÁSICA)**

Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública Mestrado Profissional

Disciplina: Dissertação III

Orientador: Lourival Batista de Oliveira Junior

Mestranda: Rosilene Gresse Dias Costa

Questionário aplicado à equipe pedagógica da escola

Caros Diretores e Especialistas:

Este questionário é parte integrante da pesquisa de mestrado que tem como objetivo analisar a atuação do Analista Educacional do Setor Pedagógico, especialmente, monitoramento, visando reestruturação de sua prática.

Uma das ações principais do Setor Pedagógico tem como foco o monitoramento pedagógico dos projetos propostos pela SEE/MG nas escolas estaduais dessa regional. A escola exerce um papel de suma importância nesse empreendimento, de modo que sua expressão enquanto parte interessada na melhoria da qualidade do trabalho oferecido pelo Setor Pedagógico constitui para a pesquisa um elemento preponderante. Pretendo a partir das informações coletadas por meio desse instrumento analisar a situação e alicerçar a conclusão da pesquisa. **Informo que os dados coletados neste questionário serão tratados confidencialmente.**

Agradeço pela sua colaboração.

PARTE I – Perfil: Identificação

1 - Qual o seu cargo hoje na escola?

() Diretor () Vice diretor () Especialista da Educação Básica (Supervisor)
() outro. Qual? _____

2 - Qual seu nível de escolaridade completo?

() Normal - (antigo magistério)

() Superior Pedagogia

() Superior Normal Superior

() Superior Licenciatura

() Superior Outros. Qual: _____

3 - Entre as modalidades de cursos de pós-graduação listadas abaixo, assinale qual a opção que corresponde ao curso de mais alta titulação que você possui?

() Nenhum

() Aperfeiçoamento

() Especialização (mínimo de 360 horas)

() Mestrado

() Doutorado

4 - Há quantos anos você atua na área da educação?

() 0 a 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 15 anos () 15 a 20 anos () Mais 0 anos

5 - Tempo de atuação na escola pública

() 0 a 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 15 anos () 15 a 20 anos

6 - Já exerceu outras funções na área pedagógica educacional?

() Não () Sim

Qual (ais): _____

7 - Quem coordena as discussões pedagógicas em sua escola?

() equipe pedagógica () direção () especialista () outros.

Quem? _____

8 - Quais os projetos pedagógicos desenvolvidos em sua escola?

() Projeto Incluir

() Elevação da Escolaridade – Telessala

() APD – Acompanhamento Pedagógico Diferenciado

() Educação Integral.

() EJA Ensino Fundamental

() EJA Ensino Médio

() Projeto Financiável.

Nome: _____

() Outros. Quais? _____

9 - Além dos projetos propostos pela SEE/MG, a escola desenvolve outros projetos planejados pelos servidores da escola? () Sim () Não

Se Sim cite-os: Festas Juninas, Projeto dia das Mães entre outros.

10 - De que forma a escola foi orientada para a implementação dos projetos propostos pela SEE/MG?

() Orientações oficiais(Resoluções, ofícios, etc) via *e-mail*.

() Participação do gestor escolar em reunião na SRE.

() Capacitação realizada pelo Setor Pedagógico da SRE.

() Recebeu visita do Analista Educacional do Setor Pedagógico para Monitoramento das ações pedagógicas.

() Outros: Quais? _____

11 - O que você entende por Monitoramento Pedagógico?

12 - Quanto ao Monitoramento Pedagógico dos projetos pedagógicos realizados pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico em sua escola, você considera que:

() Contribui positivamente para a qualidade nos entendimentos das normas e regras e sua implementação adequada.

() Contribui parcialmente.

() Não contribui

() Indiferente

13 - Quantas visitas sua escola recebeu do Analista Educacional do Setor Pedagógico no ano de 2016? (Consultar número de Relatórios de visita no livro de termo de visitas do Analista Educacional arquivado na escola).

14 - Quais sugestões você apontaria para melhoria do atendimento do Setor Pedagógico à sua escola?

15 - Em sua opinião, como o trabalho do monitoramento pedagógico realizado pelo ANE do Setor Pedagógico poderia dialogar mais com a escola, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do trabalho pedagógico da escola.

16 - Considerando o **monitoramento pedagógico realizado em sua escola pelo Analista Educacional** do Setor Pedagógico (Capacitação). Marque o quanto você discorda ou concorda com as afirmativas a seguir:

	O Analista Educacional na realização do monitoramento pedagógico.	DISCORDO MUITO	DISCORDO UM POUCO	CONCORDO UM POUCO	CONCORDO MUITO
1	Mantém encontros regulares com a equipe pedagógica da escola (direção e coordenação) estabelecendo cronograma definidos.				
3	Orienta sua escola na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações.				
3	Acompanha o seu estabelecimento de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas				
4	Assessora sua escola quanto à aplicação da legislação referente ao currículo.				
5	Monitora e avalia a execução dos programas de apoio ao aluno.				
6	Acompanha e monitora periodicamente a implementação dos projetos propostos pela SEE/MG na escola.				
7	Orienta, acompanha e avalia a partir de visitas periódicas à escola, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras				
8	Promove junto à escola o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem				
9	Acompanha a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica				
10	Promove o levantamento e a difusão de				

	dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública				
11	Articula com os municípios, ações para o desenvolvimento da educação infantil e ensino.				

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

a) O que o Analista Educacional pode fazer para melhorar os processos do Monitoramento Pedagógico?

b) O que a escola pode fazer para melhorar os processos do Monitoramento Pedagógico realizado pelo Analista Educacional do Setor Pedagógico?

c) O que Analista Educacional do Setor Pedagógico e escola podem fazer juntos para melhorar o monitoramento realizado na escola pelo ANE?

d) Outros:

Muito obrigada, por sua participação!
rosilenec.mestrado@caed.ufjf.br

ANEXO 1 – MONITORAMENTO DO ENSINO MÉDIO REGULAR



SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO – GUANHÃES
DIRETORIA EDUCACIONAL

I - Identificação da Escola

Nome: _____ Município: _____

Endereço: _____

Telef.: () _____ E mail: _____

Diretor (a): _____

Especialista: _____

II – Organização das Turmas e Alunos

Nº de turmas _____ Especificar:

1º Ano	2º Ano	3º Ano	EJA Fund.	EJA Médio

Nº Total de Alunos atendidos: _____

Nº (Média) de Alunos por Turma _____ Nº de alunos da VEM _____

Horário de Funcionamento do Turno Noturno: _____

III – Infraestrutura da Escola e Tecnologias Utilizadas (descrição)

Espaço da Sala de Aula (Espaço físico e mobiliário)

Biblioteca (Forma de Utilização e frequência)

Laboratórios (Forma de Utilização e frequência)

Utilização de tecnologias (Equipamentos Multimídia em geral)

IV – Organização Docente

ENSINO MÉDIO REGULAR NOTURNO

PROFESSORES DA DISCIPLINA DIM					
1º ANO		2º. ANO		3º. ANO	
Professor	Disciplina	Professor	Disciplina	Professor	Disciplina

EJA MÉDIO

PROFESSORES DA DISCIPLINA DIM					
1º PERÍODO		2º. PERÍODO		3º. PERÍODO	
Professor	Disciplina	Professor	Disciplina	Professor	Disciplina

EJA FUNDAMENTAL

PROFESSORES DA DISCIPLINA DIVERSIDADE, INCLUSÃO E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA							
1º PERÍODO		2º. PERÍODO		3º. PERÍODO		4º. PERÍODO	
Prof.	Disciplina	Prof.	Disciplina	Prof.	Disciplina	Prof.	Disciplina

Interlocução dos Professores das Disciplinas DIM e DIFC com o grupo docente (descrição):

Organização (Cumprimento e Registro) da Carga Horária a ser complementada (5min.) pelos professores do

Noturno: _____

Língua _____ Estrangeira _____ Moderna: _____

Trabalho desenvolvido nas disciplinas da Parte Diversificada da Estrutura Curricular (DIM e DIFC):

- Temas/Conteúdos Abordados

- Parcerias Estabelecidas:

Registros:

Educação Física:

V - Projeto Interdisciplinar: Conteúdos Interdisciplinares Aplicados (100 h semestrais)

VI - PPP e o Ensino Médio Regular
Noturno _____

VII - Observações, Orientações e Encaminhamentos.

Observações do Analista

Orientações dadas à Escola

Encaminhamentos

Analista Responsável

Diretor(a) da Escola

Local e data

ANEXO 2 – IMPRESSO PARA MONITORAMENTO DA TEMÁTICA ENSINO MÉDIO/EJA



SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO-TEÓFILO OTONI

Monitoramento-2º semestre 2016

Diversidade, Inclusão e Mundo do Trabalho (Ensino Médio regular noturno e Ensino Médio Educação de Jovens e Adultos-EJA)

Diversidade, Inclusão e Formação para a Cidadania (Ensino Fundamental EJA)

Preencher um formulário para cada projeto desenvolvido nas disciplinas DIM E DIFC

Escola:	
Município:	
Projeto:	
Título:	
Período de Execução:	
Turma(s):	
Nome dos professores:	
Ano de Escolaridade:	

Desenvolvimento do projeto:

Descreva como estão sendo trabalhadas as atividades presenciais-45 min semanais

Avaliação:

Descreva as ações planejadas (cronograma com CH) das atividades não presenciais: “Conteúdos Interdisciplinares Aplicados e Monitorados” – 100 hs por semestre.

Avaliação:

Recursos didáticos utilizados:

Interação dos professores da DIM E DIFC

Descreva como ocorrem as reuniões de planejamento da DIM, com os demais professores da EJA/Ensino Médio.

Descreva os procedimentos de avaliação planejados para as atividades presenciais e atividades dos “Conteúdos Interdisciplinares Aplicados e Monitorados”(não presenciais)

Avaliação:

Descreva as ações já planejadas para a execução da Culminância dos projetos (“Banca de Projetos” ou “Mostra Interdisciplinar”).

Selecione as formas de registros utilizadas pela escola:

A- () Portfólio

B- () Diário de bordo

C- () Outros _____

Cite as atividades selecionadas para o trabalho com a metodologia de pesquisa de iniciação científica:

Descreva detalhadamente as ações planejadas para a culminância dos projetos (“Banca de projetos” ou “Mostra Interdisciplinar”):

Assinatura do diretor (a) _____

ORIENTAÇÕES E /OU RECOMENDAÇÕES:

DOCUMENTOS ENTREGUES:

Diretor da Escola:

Especialistas:

JANECY FERREIRA DOS SANTOS/963657-2

ANALISTA EDUCACIONAL

Janecy.santos@educacao.mg.gov.br

(33)98856.8564

SRE- TEÓFILO OTONI

ANEXO 4 – PAUTA PARA AÇÕES PEDAGÓGICAS EM VISITA ÀS ESCOLAS ESTADUAIS

SETOR DE CAPACITAÇÃO – AGOSTO/2016

Analista Responsável: _____ Polo: _____

Objetivo: monitorar e orientar as ações pedagógicas nas escolas estaduais com foco nas temáticas apresentadas na capacitação e demais ações da rotina escolar.

1 - Planejamento do supervisor.

2 - Observar a organização do trabalho pedagógico conforme rotina escolar:
Provinha Brasil.

Resultados bimestrais.

Planejamentos dos professores.

Intervenções pedagógicas.

3 - **PEUB** - Projeto de Leitura da biblioteca.

4 - **Projetos:** Financiáveis e Acompanhamento Diferenciado.

5 - **Telessalas** (visita às salas e reunião com professores e especialistas para estudar a orientação 01/2016).

6 - Ensino Médio Regular:

Verificar a realização da eleição dos representantes de Turmas.

Orientar a organização do Grêmio Estudantil.

7 - Ensino Médio Noturno regular e EJA:

DIM – Ensino Médio Noturno – Verificar as ações da “Amostra Interdisciplinar” para conclusão do 1º semestre da EJA.

Orientar e verificar as ações propostas e temas para o projeto da DIM./EJA 2º semestre. Anos Finais e Ensino Médio noturno.

ANEXO 5 – ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO

TERMO DE VISITA

Carimbo da Escola

ESCOLA ESTADUAL: _____

MUNICÍPIO: _____ DATA: ____/____/2016

No dia ____ de _____ estivemos na escola objetivando monitorar as ações pedagógicas e realizamos as seguintes atividades:

Observar, verificar e monitorar a organização do trabalho pedagógico conforme rotina escolar:

- () Planejamento do supervisor.
- () Aplicação da Provinha Brasil.
- () ANA – (Cadastro da escola até 31/08/2016)
- () Resultados bimestrais.
- () Planejamentos dos professores.
- () Intervenções pedagógicas.
- () PEUB - Projeto de leitura da biblioteca.

Projetos: () Financiáveis e () Acompanhamento Diferenciado. (designação de professor para o período de 04 de agosto a 30 de novembro de 2016).

() **Anos Final - Elevação da Escolaridade (Telessalas)** - visita á sala de aula e reunião com professores e especialistas para estudar a orientação 01/2016.

() Ensino Médio Regular:

Verificar a realização da eleição dos representantes de Turmas.

Orientar a organização do Grêmio Estudantil.

() Ensino Médio Noturno regular e EJA:

DIM – Ensino Médio Noturno – Verificar as ações da “Amostra Interdisciplinar” para conclusão do 1º semestre da EJA.

Orientar e verificar as ações propostas e temas para o projeto da DIM./EJA 2º semestre. Anos Finais e Ensino Médio noturno.

Observações/Orientações e/ou sugestões:

Materiais entregues:

Solicitações para a próxima visita:

Diretor da Escola:

Especialistas:

Assinatura do Analista:

Rosilene Gresse Dias Costa – MASP: 953292 - 0

ANALISTA EDUCACIONAL

rosilene.costa@educacao.mg.gov.br

ANEXO 6 – MONITORAMENTO DO ENSINO MÉDIO REGULAR: GRÊMIO ESTUDANTIL

TERMO DE VISITA

ESCOLA ESTADUAL

MUNICÍPIO: _____ DATA: ____ / ____ /2016

CARIMBO DA ESCOLA

No dia ____/____/2016 emos na Escola Estadual _____ e realizamos as seguintes atividades:

Acompanhar as atividades desenvolvidas nas turmas do Ensino Médio Regular.
Verificar a realização da eleição dos Representantes de Turma e organização do Conselho de Representantes de Turma.
Monitorar a organização do Grêmio Estudantil.

MOVIMENTO ESTUDANTIL:

[illegible]

2 - GRÊMIO ESTUDANTIL	Equipe pró-grêmio		Assembleia/Estatuto		Organização da Eleição	
OBSERVAÇÃO:	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Nº de Chapas		Plano de trabalho das chapas		Cronograma	
			SIM	NÃO	SIM	NÃO
	Apoio do EEB		Representantes dos Professores		Apoio da Direção	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO

INTEGRANTES DA EQUIPE PRÓ – GRÊMIO:

CHAPA ELEITA:

FUNÇÃO	NOME
Presidente	
Vice – Presidente	
1º Secretário	
2º Secretário	
1º Tesoureiro	
2º Tesoureiro	
Orador	
Diretor Social	
Diretor de Imprensa	
Diretor de Esportes	
Diretor Cultural	
1º Suplente	
Outros:	
Plano de Trabalho	

ORIENTAÇÕES E /OU RECOMENDAÇÕES:

DOCUMENTOS ENTREGUES:

Diretor da Escola:

Especialistas:

Assinatura do(s) Analista(s):

Rosilene Gresse Dias Costa/ Valdezita Lopes da Silva

ANALISTAS EDUCACIONAIS

Equipe Ensino Médio - SRE- TEÓFILO OTONI