

## O TRABALHO DO TUTOR EDUCACIONAL NO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO DE GOIÁS

LUÍS GUSTAVO ALEXANDRE DA SILVA

Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, Goiás, Brasil

DAIANA PIRES TIZZO

Secretaria Estadual de Educação do Estado de Goiás (SEDUC-GO), Goiânia, Goiás, Brasil

---

**RESUMO:** Este artigo investiga o trabalho do tutor educacional no contexto das atuais políticas públicas educacionais formuladas pelo sistema estadual de ensino do Estado de Goiás. A pesquisa foi realizada a partir de estudos bibliográficos e relatórios de tutoria educacional. Os resultados da pesquisa demonstram que as políticas públicas educacionais, ao direcionarem suas ações em prol da obtenção de resultados nas avaliações em larga escala, tendem a interferir na autonomia do trabalho do tutor educacional em sua dimensão formativa e de gestão do trabalho escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tutor Educacional. Avaliação. Autonomia.

---

### INTRODUÇÃO

Esta investigação pretende analisar aspectos relativos ao trabalho do tutor educacional no cenário das políticas públicas implementadas pelo sistema estadual de ensino do Estado de Goiás, durante os anos de 2011 a 2021, níveis fundamental e médio, visando definir o que é o trabalho do tutor na escola pública, suas atribuições na organização do trabalho escolar e seu papel formador na condução da gestão escolar. A pesquisa utiliza como metodologia a análise de documentos oficiais e relatórios da Secretaria de Educação do Estado de Goiás (Seduc-GO), em especial, o documento *Tutoria Educacional – Escolas prioritárias*, pertinente aos objetivos educativos do processo de formação realizado nas escolas consideradas prioritárias no sistema estadual de ensino de Goiás. A análise documental apresenta-se como recurso metodológico para investigação por possibilitar construir um quadro conceitual baseado em informações oficiais sobre o trabalho do tutor educacional, pertencente ao sistema estadual de ensino, e dos programas educacionais instituídos pelo governo do Estado de Goiás.

O objetivo do estudo é compreender os principais aspectos que constituem a função de tutoria educacional no sistema estadual de ensino do Estado de Goiás, bem como analisar as suas atribuições relativas a organização do trabalho escolar e o seu papel formador junto aos membros da gestão das unidades de ensino estaduais. A função de tutor educacional envolve formular e decidir a respeito de questões pedagógicas no contexto das escolas. Nesse sentido, os tutores efetivam papel concludente no processo de articulação, formação e organização das relações na escola, estimulam práticas participativas e procedimentos essenciais à gestão escolar.

A análise do documento *Tutoria Educacional – Escolas prioritárias*, elaborado pela Seduc-GO, em 2021, permite compreender, em detalhes, o trabalho e as atribuições do tutor educacional no desenvolvimento de suas funções de acompanhamento e de formação dos gestores e coordenadores das escolas, considerando a necessidade de cada unidade escolar e as orientações prescritas pela Seduc-GO. Essas orientações atribuídas às escolas, em construção com o trabalho do tutor, pressupõem a reflexão e a análise dos problemas relativos ao aprendizado em rede, como, por exemplo, trabalhar e estudar os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e incrementar ações junto à gestão com vistas a promover resultados educacionais mais efetivos e direcionados às necessidades das unidades escolares. Desse modo, os tutores assumem o papel de importantes coadjuvantes junto ao coordenador pedagógico e ao gestor, levando a equipe escolar a repensar suas práticas pedagógicas, apesar das limitações, por vezes, impostas pelo sistema de ensino caracterizado por um forte controle gerencial.

#### SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO: AS FUNÇÕES DO TUTOR EDUCACIONAL EM ANÁLISE

Segundo Laval (2019), as atuais políticas públicas educacionais visam tornar a escola mais eficiente e melhorar o seu desempenho em concordância com os ideais de mercado, próprios do neoliberalismo. O autor critica a lógica neoliberal que proclama ser “capaz de realizar melhor do que outras soluções um objetivo progressista antigo: a igualdade”, o que possibilitaria a cada indivíduo levar as suas capacidades o mais longe possível, “estimulando a competição, a concorrência entre os alunos, através de testes e avaliações sistemáticas, mas também fazendo os professores, as escolas competirem entre si” (LAVAL, 2019, p. 1).

Com efeito, para obter esse desempenho da escola ou alcançar a suposta igualdade, segundo a perspectiva adotada pelas políticas neoliberais, seria necessário provocar no ambiente educacional situações de mercado, como as parcerias privadas na gestão, a competição entre as instituições de ensino e procedimentos avaliativos meritocráticos com foco nos resultados.

Chirinéa e Brandão (2015) elucidam que esse pensamento teve início na década de 1990, com a proposta de reforma do Estado que demarcou as políticas educacionais no Brasil e propôs a avaliação externa como um dos aparatos de regulação e controle. Essas proposições foram transferidas para os estados da federação, por meio das reformas educacionais.

Nesse contexto, para atender a demanda neoliberal em que escolas precisam demonstrar resultados educacionais, a partir de dados quantitativos mensurados por meio de avaliações externas, surge em 2011, ano de anúncio do Pacto pela Educação, a função de tutor pedagógico no sistema estadual de ensino do Estado de Goiás, inserido no contexto da proposta de reforma educacional no Estado de Goiás e com um forte discurso associado ao desempenho dos alunos e a classificação das escolas.

O Pacto pela Educação de 2011 trata-se de um documento lançado pelo governo do Estado de Goiás em parceria com o Movimento Brasil Competitivo<sup>1</sup>, composto por 25 iniciativas sustentadas em cinco pilares<sup>2</sup>, que visam promover

resultados quantitativos e qualitativos relativos ao processo de ensino aprendizagem na rede pública estadual de Goiás, por meio, da constituição de bônus de desempenho transferidos aos professores e equipe pedagógica, sistemas informacionais de controle de nota e frequência dos alunos e professores, sistema de avaliação e controle de resultados, como o Saego<sup>3</sup>, formação continuada e procedimentos de classificação das escolas públicas em sintonia com o IDEB (SEDUC-GO, 2011).

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007, sendo um indicador que reúne dois conceitos importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações em larga escala. Esse índice é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar obtidos no censo escolar e das médias de desempenho dos alunos no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

O objetivo pedagógico das avaliações em larga escala, em especial, da Prova Brasil, componente integrador dos parâmetros definidores da nota do Ideb é possibilitar resultados breves que permitam traçar metas de qualidade educacional nos sistemas de ensino. O Ideb é, assim, um índice considerado importante para a condução das políticas públicas educacionais, pois trata-se de uma política avaliativa com uma concepção de qualidade de ensino destinada a aferir resultados educacionais, bem como ferramentas e procedimentos operacionais associados a responsabilização e a definição de metas para a educação básica.

No entanto, há críticas a essa lógica, como a demonstrada por Bonamino e Sousa (2012) que assinalam que a divulgação desses índices gera uma competição entre as instituições de ensino, provoca o ranqueamento e serve para a rotulação das escolas classificadas como boas ou ruins. Isso tem gerado um desconforto entre os profissionais da educação, em especial, entre os professores das instituições que são consideradas de rendimento insatisfatório.

No ano de 2019, os resultados do Ideb foram divulgados pelo Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e o Estado de Goiás foi o único a atingir a meta de 4,8 para o Ensino Médio.

Percebe-se a evolução dos índices obtidos pelo Estado de Goiás na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1** – Evolução do Índices de Desenvolvimento da Educação Básica – Brasil e Goiás

Anos Iniciais do Ensino Fundamental		Anos Finais do Ensino Fundamental		Ensino Médio	
IDEB Brasil	IDEB Goiás	IDEB Brasil	IDEB Goiás	IDEB Brasil	IDEB Goiás
2005= <b>3,8</b>	2005= <b>4,1</b>	2005= <b>3,5</b>	2005= <b>3,5</b>	2005= <b>3,4</b>	2005= <b>3,2</b>
2007= 4,2	2007= 4,3	2007= 3,8	2007= 3,8	2007= 3,5	2007= 3,1
2009= 4,6	2009= 4,9	2009= 4,0	2009= 4,0	2009= 3,6	2009= 3,4
2011= 5,0	2011= 5,3	2011= 4,1	2011= 4,2	2011= 3,7	2011= 3,8
2013= 5,2	2013= 5,7	2013= 4,2	2013= 4,7	2013= 3,7	2013= 4,0
2015= 5,5	2015= 5,8	2015= 4,5	2015= 4,9	2015= 3,7	2015= 3,9
2017= <b>5,8</b>	2017= <b>6,1</b>	2017= <b>4,7</b>	2017= <b>5,3</b>	2017= <b>3,8</b>	2017= <b>4,3</b>
2019=5,7	2019=6,4	2019=5,2	2019=5,2	2019=5,0	2019=4,8

**Fonte:** (BRASIL, 2019).

O resultado do Ideb para o Ensino Médio no sistema estadual de ensino do Estado de Goiás apresentou alterações a partir das políticas públicas implementadas no governo Marconi Perillo, nos últimos dois mandatos, de 2011 a 2018, com o Pacto pela Educação, que incluiu, dentre as diversas ações, a presença constante do tutor educacional dentro das unidades educacionais com objetivos claros junto à gestão escolar.

Nesse contexto, a tutoria tornou-se função essencial na estrutura educacional do sistema estadual de ensino de Goiás. Isso porque, entre outras funções, o tutor educacional faz a análise dos dados do Ideb das escolas públicas estaduais junto à equipe de assessores pedagógicos e, após, com a equipe escolar, atendendo, em média, cinco escolas públicas pertencentes à regional, entre unidades em tempo integral, Educação de Jovens e Adultos, Ensino Fundamental 1 e 2, Ensino Médio e Novo Ensino Médio<sup>4</sup>.

Segundo os dados levantados na análise dos relatórios dos tutores, as principais atividades realizadas por esses profissionais são: planejar as atividades pedagógicas com os coordenadores e gestores; acompanhar, assessorar, avaliar, realimentar a operacionalização do trabalho pedagógico na unidade escolar, mais precisamente, na construção dos planos de aulas, no planejamento anual, no registro dos diários dos professores, nas devolutivas do planejamento e no acompanhamento das metodologias de ensino aplicadas pelos professores (SEDUC-GO, 2015).

Os tutores organizam a pauta de trabalho semanalmente e singularizam essa pauta associada ao contexto e ao perfil educacional de cada uma das escolas pertencentes a sua circunscrição, de acordo com suas especificidades, atendendo, em média, cinco escolas públicas pertencentes à regional, sendo que o principal desafio a ser enfrentado por estes profissionais junto à gestão da escola, como centro de estudo, é o controle do trabalho escolar em relação à melhoria dos resultados educacionais. O tutor também tem momentos semanais de estudos nas regionais – dois períodos por semana – realizados com a equipe de assessores pedagógicos da Seduc-GO, que, por sua vez, são formados pela equipe de gerência de tutoria em parceria com o Instituto Unibanco<sup>5</sup>.

Até o ano de 2011, havia a função de dupla pedagógica<sup>6</sup>, mas com o advento do Pacto pela Educação, mais precisamente, em 2012, a nomenclatura foi alterada para “tutor educacional”, cuja função, como já esclarecido, tem como foco uma intervenção junto à gestão escolar com vistas a melhorar os índices educacionais estabelecidos pelo Ideb. Segundo o Guia de Tutoria Educacional, o perfil de tutoria educacional aplicado no sistema estadual de ensino de Goiás segue os parâmetros da reforma do ensino realizada na cidade de Nova York. Essa experiência sistematizada pela Fundação Itaú Social visa incorporar a tutoria na estrutura dos sistemas públicos de ensino em suas estratégias de acompanhamento das unidades escolares e formação em serviço. O sistema estadual de ensino de Goiás a implementou para todas as suas escolas, formando trezentos tutores educacionais em seus quarenta órgãos regionais (ITAÚ SOCIAL, 2014a).

A Portaria Seduc-Goiás nº 1667/2021 – define, em seu Art. 6º, incisos I a XIII, as atribuições do tutor educacional no âmbito estadual:

I - promover e desenvolver mecanismos internos que melhorem o desempenho dos gestores e coordenadores pedagógicos das unidades escolares acompanhadas quanto à efetivação de uma gestão para resultados;

II – orientar, assessorar, acompanhar, monitorar e otimizar o fazer pedagógico nas unidades escolares, com foco na melhoria da proficiência dos estudantes, buscando a dinamicidade, coerência e agilidade no desenvolvimento das ações pedagógicas;

III - promover a formação continuada em serviço dos gestores escolares e assessorar o trabalho dos coordenadores pedagógicos, a fim de melhorar a prática pedagógica dos docentes;

IV - atuar como implementador da proposta pedagógica da Seduc junto às Coordenações Regionais de Educação e unidades educacionais no desenvolvimento do trabalho pedagógico;

V - assessorar, planejar, acompanhar e monitorar todas as ações pedagógicas nas unidades escolares atendidas, tendo em vista os programas e projetos pedagógicos desenvolvidos pela Seduc, atuando, de forma ética, profissional e democrática, respeitando a diversidade cultural e ideológica dos sujeitos e dos espaços onde atua;

VI - investir na auto formação e capacitação profissional;

VII - aplicar e sugerir novas metodologias, dar subsídio e orientações que fortaleçam o desenvolvimento do trabalho pedagógico da gestão e da coordenação pedagógica, de forma que estes auxiliem, do mesmo modo, o corpo docente, visando à melhoria da qualidade do ensino;

VIII - orientar e participar da elaboração ou atualização do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar, das unidades educacionais acompanhadas, em observância à BNCC, aos Documentos Curriculares, Matriz de Referência e normativas do Conselho Estadual de Educação de Goiás – CEE;

IX - orientar, assessorar, acompanhar e monitorar a execução das ações propostas no Plano de Ação da unidade educacional, propondo intervenções, quando necessário, para alcance das metas;

X - elaborar o plano de formação customizado para cada tutorado, promovendo a formação continuada em serviço

XI - participar da elaboração e execução dos Conselhos de Classe e Trabalhos Coletivos e, posteriormente, fazer as reflexões acerca desses momentos com a equipe gestora, considerando as necessidades de intervenção;

XII - estabelecer, com os gestores escolares e coordenadores pedagógicos das unidades educacionais, metas e ações estratégicas a serem alcançadas em cada programa ou projeto proposto pela Seduc que estiverem em desenvolvimento, assegurando sua efetividade e, por conseguinte, o sucesso do estudante;

XIII - informar instâncias superiores sobre problemas detectados nas unidades escolares (SEDUC-GO, 2021a).

Percebe-se, o enorme agrupamento de ações de natureza administrativa, de supervisão e de controle do desempenho dos professores e dos alunos evidenciadas

nas atribuições do tutor educacional divulgadas pela Seduc-GO por meio da Portaria. Dentre os papéis relacionados à gestão escolar, um merece destaque diante de sua essencialidade: a função de formador, prevista, implícita ou explicitamente, em diversos incisos citados.

Com efeito, a promoção da formação continuada em serviço dos gestores escolares e o assessoramento do trabalho dos coordenadores pedagógicos (inciso III); o planejamento, acompanhamento e monitoramento das ações pedagógicas nas unidades escolares atendidas (inciso II); a aplicação e a sugestão de novas metodologias que fortaleçam o desenvolvimento do trabalho pedagógico da gestão e da coordenação pedagógica, visando à melhoria da qualidade do ensino (inciso VII) e a construção ou atualização do Projeto Político Pedagógico (inciso VIII) são demandas que o normativo legal tratou de estabelecer, dada a sua relevância (SEDUC-GO, 2021a).

Vale destacar, nesse sentido, que o trabalho do tutor educacional, ao acompanhar e monitorar as atividades desenvolvidas na unidade escolar pelos coordenadores pedagógicos e gestores, indica possibilidades de ação educativa, mas, ao mesmo tempo, identifica limitações enfrentadas por esses profissionais, em especial, com a intensificação dos elementos de uma gestão mais gerencial e performática para a escola pública. Aspectos presentes na gestão da escola pública com a transferência dos princípios da Nova Gestão Pública para o contexto educacional, cujo foco está centrado nos procedimentos avaliativos, na eficiência da gestão e no alcance de resultados educacionais constitutivos de um novo cenário para a ação pedagógica e o trabalho escolar (LIBANEO; FREITAS, 2018; SANTOS; ANDRADE; MARQUES, 2019; OLIVEIRA; DUARTE; CLEMENTINO, 2017; SILVA; ALVES, 2012).

Na prática, o perfil administrativo do trabalho do tutor educacional destaca-se, em comparação, com suas outras atribuições de natureza pedagógica que muito se aproximam das atividades realizadas pelo coordenador pedagógico nas escolas. Assim, o trabalho do tutor educacional tende a aproximar-se mais dos aspectos administrativos junto ao gestor escolar relativos à melhoria do desempenho dos alunos nas avaliações externas e sistêmicas realizadas pela escola; do que de suas atribuições pedagógicas de pensar, em comum acordo com o grupo gestor, procedimentos de intervenção voltados a melhoria da aprendizagem dos alunos em sintonia com a finalidade educativa das escolas.

Desse modo, observa-se que o tutor necessita exercer um conjunto de competências para que possa atuar efetivamente na tutoria educacional. Nesse sentido, há uma intensa presença do tutor na realidade da escola para diagnosticar a situação da unidade, identificar as potencialidades de mudança da situação vivida, acompanhar as mudanças e promover a formação continuada, especialmente em serviço. A formação continuada que o tutor educacional promove dentro da escola ocorre a partir da observação da prática escolar e, durante esse processo, o tutor tem a capacidade de analisar, em conjunto com grupo gestor<sup>7</sup>, quais os problemas ou pontos de atenção necessários para articular junto aos professores e estudantes, bem como maneiras de alcançar os objetivos propostos em rede, o que significa incentivar o conjunto dos agentes escolares a (re)pensarem a sua prática cotidiana.

O trabalho dos tutores é orientado pelo *Guia de Tutoria Pedagógica*, desenvolvido em 2014 pelo Itaú Social<sup>8</sup>, para acompanhamento das unidades. O guia apresenta quatro pilares importantes de tutoria: análise de contexto, escuta ativa, questionamento e *feedback*. A escuta ativa e questionamentos são a essência da tutoria, pois passa pela qualidade das conversas entre tutorado e tutor. O tutor usa estratégias de comunicação que o ajudam a levantar dados e informações para a leitura do contexto e a construção do diagnóstico. A caminhada pedagógica é uma técnica de observação mais usada na tutoria de gestores pedagógicos para se obter um panorama geral do cotidiano da escola – auxilia na leitura do contexto. O *feedback* trata-se de uma conversa pautada pela observação e coleta de evidências observadas por tutor e/ou tutorado que vai subsidiar um processo de reflexão e encaminhamentos para aprimoramento da prática (ITAÚ SOCIAL, 2014a).

É possível identificar nos relatórios quinzenais, elaborados pela escola, o acompanhamento do tutor e os encaminhamentos direcionados à equipe pedagógica para determinada quinzena. São relatórios padronizados que se referem a elementos internos da unidade escolar, como: observação da rotina, diálogo com estudantes, observação da prática de sala de aula, prescrição das orientações gerais da Seduc-GO e encaminhamentos ao grupo gestor de acordo com o que foi observado na quinzena. São identificadas também as necessidades de aprendizagem da equipe, em determinado momento, e se estão, de fato, realizando as orientações da Seduc-GO. Percebe-se o controle gerencial das atividades da escola. Todo o processo é registrado no Sistema de Gerenciamento de Projetos – SGP, ferramenta criada pelo Instituto Unibanco para acompanhar as ações da escola e definir formações pontuais em serviço com objetivo de melhorar os resultados das avaliações externas. Há ainda as chamadas formações gerais, realizadas mensalmente com toda equipe gestora da escola, versando sobre assuntos pertinentes à aprendizagem, sempre com o foco na melhoria dos resultados de evasão escolar e avaliações externas (SEDUC-GO, 2015).

A tutoria educacional privilegia a gestão do trabalho escolar e o fazer dos profissionais da educação para a realização da formação em serviço. A formação visa ampliar o acesso à educação, favorecer o diálogo entre comunidade e escola, investir na formação de professores, desenvolver habilidades e competências pedagógicas e aprimorar aprendizagem dos estudantes. Cabe ressaltar ainda que, em geral, o tutor educacional é um profissional com experiência em educação que passa por um processo seletivo junto à Secretaria Estadual de Educação para ocupar essa função. São professores efetivos do sistema estadual de ensino, que pode ser alguém do quadro docente da escola ou mesmo um professor em serviço.

As atribuições formativas desempenhadas pelo tutor educacional, voltadas para os professores e gestores, contêm significativa potencialidade de intervenção no fazer pedagógico. Isso porque a formação continuada dos professores e gestores representa a possibilidade de aprofundar debates concernentes aos dilemas inerentes ao processo educativo, ação essencial a ser realizada no espaço escolar em razão das particularidades dos educadores reunidos na escola norteados por relações subjetivas que devem ser analisadas sob o parâmetro coletivo. Assim, o processo de formação continuada, em suas diversas experiências de intervenção, pode contribuir para a melhoria da articulação entre teoria e prática e garantir mais integração com o conjunto de profissionais da escola (PLACCO; SOUZA; ALMEIDA, 2011).

## DOCUMENTO TUTORIA EDUCACIONAL: ESCOLAS PRIORITÁRIAS

O documento *Tutoria Educacional – escolas prioritárias*, elaborado pela Seduc-GO em 2021, tem por objetivo apresentar o trabalho realizado pela tutoria educacional concernente ao desenvolvimento de ações de acompanhamento, orientação e monitoramento das escolas consideradas prioritárias, conforme especificações da Secretaria Estadual de Educação do Estado de Goiás. Para que se entenda os procedimentos relativos ao processo de priorização de algumas escolas, foram elencados objetivos estratégicos que direcionaram as ações e as etapas de ensino, de acordo com critérios estabelecidos pelo plano de ação da secretaria (SEDUC-GO, 2021b). A definição das escolas prioritárias, parte de um acompanhamento minucioso de vários fatores quantitativos e qualitativos para a definição das unidades que merecem mais atenção e prioridade de ações, com foco na aprendizagem dos estudantes (SEDUC-GO, 2021b).

O *Tutoria Educacional – escolas prioritárias* levanta ainda vários pontos a serem considerados pelo tutor, dentre eles, os resultados de desempenho do Saeb 2019, o Índice de Complexidade de Gestão<sup>9</sup> (ICG), os resultados dos rendimentos das avaliações internas e fluxo de 2020 e os resultados da Avaliação Diagnóstica 2021<sup>10</sup>. A partir dos resultados desse fluxo e do Ideb dos anos anteriores, definiu-se o quantitativo de unidades escolares prioritárias. Diante do exposto, observa-se que o documento prevê a intervenção direta da tutoria educacional na prática escolar com vistas a atingir os objetivos propostos, a saber, a intervenção pedagógica pontual, o monitoramento constante e a avaliação das ações propostas pela Seduc para as unidades escolares. Este acompanhamento envolve a atuação da rede colaborativa de tutoria (Assessor de Gestão Pedagógica/Assessor Pedagógico/Tutor Educacional) junto aos gestores, coordenadores pedagógicos e professores de Língua Portuguesa e Matemática, em especial, relativo às disciplinas avaliadas no Saeb, procurando reduzir as fragilidades de aprendizagem e aperfeiçoar o trabalho de monitoramento escolar (SEDUC-GO, 2021b).

Percebe-se, ao analisar o documento, que os objetivos nele traçados implicam reduzir a evasão e o abandono, melhorar os resultados de fluxo escolar, mitigar as desigualdades de aprendizagem e impactar positivamente nos resultados do Saeb e Saego em 2021 nos 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e na 3ª série do Ensino Médio. Ainda de acordo com o documento, o tutor desempenha papel fundamental junto à gestão escolar, pois o seu objetivo é qualificar a atuação docente, partindo da proposta pedagógica da unidade escolar, tendo em vista a construção de um espaço de argumentação e compartilhamento de ideias, especialmente, nas escolas prioritárias que necessitam de maior atenção.

Contudo, é importante ressaltar que o tutor educacional não conduzirá as visitas com o intuito direto de avaliar a unidade escolar, mas sim com a intenção de oferecer espaço de estudo dos indicadores, análise pedagógica, troca de ideias, reflexões, criando situações hipotéticas para que, partindo dos atores da escola, possam decidir ou resolver os problemas apresentados. Para isso, o tutor educacional necessita direcionar o diálogo utilizando estratégias e provocações que aumentem o foco na busca de soluções, assim como registrar todos os momentos e argumentos para que



este registro seja significativo e possa subsidiar as tomadas de decisão nas várias instâncias, bem como fazer os encaminhamentos estabelecendo responsáveis e prazos de execução (SEDUC-GO, 2021b).

Em seguida, deverá preencher e assinar o relatório da visita pedagógica; encaminhar o registro para a equipe da unidade escolar para a coleta da validação e assinatura de todos os participantes; estabelecer um cronograma de acompanhamento de aula do coordenador pedagógico e tutor educacional; levantar as demandas formativas e administrativas e encaminhá-las ao assessor pedagógico; socializar a visita com o grupo de tutores, buscando soluções para problemas elencados, para o compartilhamento de práticas exitosas e para o *feedback* de ações interventivas.

Não se pode negar, a relevância do trabalho do tutor educacional na escola, bem como as contradições que cercam a atuação desse profissional. O tutor age, na maioria das vezes, segundo a égide dos parâmetros avaliativos para conduzir o trabalho e as formações pedagógicas realizadas nas escolas públicas, tendo como referência, os resultados de desempenho do Saeb, o Índice de Complexidade de Gestão, os resultados dos rendimentos das avaliações internas e fluxo, os resultados da Avaliação Diagnóstica e o Sistema de Avaliação Educacional de Goiás (Saego) (SEDUC-GO, 2021b).

Sendo assim, é possível perceber, a partir das orientações do documento *Tutoria Educacional – escolas prioritárias* e das análises dos relatórios quinzenais de tutoria, que o tutor, em determinadas circunstâncias, detém pouca autonomia em relação à definição do material e dos procedimentos a serem implementados nas escolas. Entretanto, é possível afirmar também que, em razão da própria natureza do trabalho pedagógico, há certa autonomia dos agentes escolares na condução da gestão e organização da escola, cujo resultado pode gerar soluções intermediárias entre as orientações prescritas pela tutoria e a dinâmica de trabalho da escola.

A propósito, Barroso (2004, p. 70-71) elucida os princípios de uma autonomia construída,

[...] o reforço da autonomia das escolas não deve ser encarado como uma forma de o Estado aligeirar as suas responsabilidades, mas sim o reconhecimento de que, em determinadas situações e mediante certas condições, os órgãos representativos das escolas (reunindo professores, outros funcionários, alunos, pais e outros elementos da comunidade) podem gerir melhor que a administração central ou regional, certos recursos [...]. O reforço da autonomia das escolas deve-se traduzir-se necessariamente, num conjunto de competências e de meios que os órgãos próprios de gestão devem dispor para decidirem sobre matérias relevantes, ligadas à definição de objetivos, às modalidades de organização, à programação de actividades e à gestão de recursos. Contudo não basta regulamentar a autonomia. É preciso criar condições para que ela seja construída, em cada escola, de acordo com suas especificidades locais e no respeito pelos princípios e objetivos que enformam o sistema público nacional de ensino [...] isto significa que a autonomia da escola é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes actores organizacionais, numa determinada escola.

Oliveira, Duarte e Clementino (2017) acrescentam que uma percepção paradoxal de autonomia pode ser observada no discurso dos diretores escolares no que diz respeito ao controle sobre seu trabalho e ação política. Ao mesmo tempo que afirmam ter certo grau de autonomia para tomar decisões, admitem receber dos órgãos competentes orientações determinadas que limitam seu campo de ação. Trata-se de um paradoxo que parece ter a ver com a prática e a posição que ocupam no sistema de relações que passa pela comunidade local e o poder público. Em outros casos, colocam-na como empecilho na tomada de decisões importantes que refletem na qualidade do ensino.

Traduzindo tais limitações para a prática do tutor educacional, observa-se que o tempo do tutor é dedicado ao acompanhamento das atividades da equipe escolar, bem como à realização de possíveis correções de trajetória no planejamento, nas atividades anuais dos gestores com suas equipes e formações pedagógicas. Evidentemente, essa é uma importante atribuição desse profissional, qual seja, a de orientar o gestor na sua prática. Mas, como a tarefa está associada à constante realização de gráficos de monitoramento do rendimento escolar dos alunos e, conseqüentemente, à readequação do planejamento em sintonia com as metas de desempenho definidas pelos órgãos da secretaria de educação, não há condições para um desenvolvimento formativo pleno e mais abrangente, baseado em práticas educativas mais democráticas e autônomas do ponto de vista pedagógico (SILVA; SAMPAIO, 2015).

Sabe-se que o processo de formação continuada, em suas diversas experiências de intervenção, pode contribuir para a melhoria da articulação entre teoria e prática e garantir maior integração com o conjunto de profissionais da escola. Contudo, nem sempre as formações acontecem de forma consistente e em tempo hábil, pois, a todo instante, ocorrem situações nas escolas das mais diversas naturezas que demandam tempo da equipe escolar para resolvê-las, em prejuízo de uma formação continuada desejável.

Salienta-se que é um desafio para o tutor tentar realizar a formação em serviço com os gestores e coordenadores, considerando sempre a necessidade de melhorar os resultados de avaliações externas, uma vez que, em algumas circunstâncias, o grupo gestor, os coordenadores e o conjunto dos professores não estão em condições de, naquele determinado momento, refletir, estudar e executar o que o sistema de ensino deseja que a escola desenvolva, em razão de diversos motivos, dentre os quais, problemas relacionados à gestão, à estrutura das escolas e às relações interpessoais.

Essa realidade das escolas corrobora as palavras de Lima (2001), ao afirmar que a escola é uma instituição que opera em sintonia com as orientações burocráticas dos sistemas de ensino, mas, ao mesmo tempo, tem sua própria organização interna definida pelas características da natureza do trabalho pedagógico, da gestão, do grupo de professores, da sua estrutura etc. O autor nomeia esse dinamismo da escola de “anarquia organizada”, não como uma imagem de desorganização, mais de um modo de funcionamento díptico, ou seja, as duas formas – anarquia e organização – acontecem ao mesmo tempo na instituição. Segundo Lima (2001, p. 46-47),

[...] o termo *anarquia* não significa má organização, ou mesmo desorganização, mas sobretudo *outro* tipo de organização (por

contraste com a organização burocrática). Também não significa uma ausência de chefe, ou de direção, mas sim uma desconexão relativa entre elementos da organização. Ao admitir a existência de inconsistências e de desconexões entre estruturas e atividades, objetivos e procedimentos, decisões e realizações, etc, e ainda ao considerar que as regras formais em vigor na organização poderão eventualmente ser violadas muito mais frequentemente do que geralmente se admite, o modelo de *anarquia* representa uma ruptura com a estreita conexão que é apanágio da burocracia [...] Nesse sentido, na escola (exemplo privilegiado por essa perspectiva) ora se liga objetivos, estruturas, recursos e atividades e ser fiel as normas burocráticas, ora se promove a sua separação e se produzem regras alternativas, ora se respeita conexão normativa, ora se rompe com ela e se promove a desconectam de fato.

Em outras palavras, o modelo de anarquia organizada representa uma ruptura com o padrão definido pela burocracia. Ele admite a existência de inconsistências e de desconexões entre estruturas e atividades, objetivos e procedimentos, decisões e realizações, e ainda considera que as regras formais em vigor na organização podem eventualmente ser violadas muito mais frequentemente do que geralmente se admite.

Neste contexto, o trabalho do tutor educacional, como demonstrado ao longo do estudo, tende a perder autonomia por se circunscrever aos limites das orientações e procedimentos pedagógicos, demasiadamente, relacionados a objetivos e processos avaliativos. No entanto, a dinâmica do trabalho escolar e dos processos educativos, potencializados pela ação dos professores e a condução de práticas democráticas na gestão da escola pode culminar em experiências formativas com alto potencial de aprendizado, para além das expectativas centradas em procedimentos avaliativos, o que reforça a convicção de que a escola opera, tanto por parâmetros formais e burocráticos, como por processos não intencionais, mas com forte conotação educativa, como afirma Lima (2001).

Esses conceitos revelam que as contradições fazem parte da dinâmica do trabalho escolar, o que representa, na prática, a percepção da importância do trabalho do tutor educacional, em especial, por evidenciar as condições de realização do trabalho escolar, propiciar orientações pedagógicas ao grupo gestor e estimular processos de formação em serviço, aspectos articulados a interesses avaliativos, mas bastante significativos ao incentivar também reflexões sobre o tipo de gestão praticada na escola, os limites do processo formativo realizado nas instituições de ensino, avaliar as relações de ensino-aprendizado, demonstrar a insuficiência das estruturas burocráticas para assegurar o efetivo processo de aprendizado etc. Elementos que, inseridos em um ambiente pleno de contradições, podem contribuir para a compreensão da realidade escolar e dos limites de uma perspectiva de educação que desconsidera fatores estruturais, como a defesa da escola pública e a valorização dos professores como componentes que interferem na efetivação dos processos de aprendizagem.

## CONCLUSÃO

O estudo evidenciou aspectos relativos às funções e ao trabalho do tutor educacional no sistema estadual de ensino de Goiás. De modo geral, o trabalho do tutor

pedagógico se constitui nas seguintes funções: acompanhar, registrar, orientar, formar, avaliar e analisar os resultados. O tutor tem como finalidade acompanhar as escolas públicas do sistema estadual de ensino, atendendo-as a partir de um perfil formador, cujo sentido é ressignificar o papel da gestão junto ao grupo gestor e aos professores na escola. Em geral, o tutor enfrenta um complexo cotidiano escolar aceitando, resistindo e criando maneiras de trabalho diversificadas para assegurar a melhoria dos resultados escolares e a efetivação do processo de ensino-aprendizagem.

Os tutores desempenham, por um lado, um importante papel nas unidades escolares, em especial nas escolas prioritárias, ao avaliar os procedimentos, realizar formações pedagógicas e propor ações ao grupo gestor voltadas para os resultados nas avaliações externas. Contudo, por outro lado, há pouca autonomia do tutor em modificar as orientações recebidas da Seduc-GO e, seu perfil de formador, nesse caso, revela-se restrito aos parâmetros organizacionais disseminados pelo sistema estadual de ensino de Goiás associado a elevação dos índices do Ideb como política pública estadual.

Destaca-se que os índices do Ideb relativos ao Ensino Médio no Estado de Goiás alteraram-se significativamente desde o ano de 2011, e que o tutor educacional se tornou um importante ator nesse contexto a partir de formações pontuais e análise de dados realizadas com a equipe gestora. Isso porque o seu perfil formador colabora com a equipe no que diz respeito à análise de dados e como estes serão trabalhados pela equipe gestora da unidade escolar, além de garantir maior integração e articulação dentro da escola, ao agregar valores e contemplar as diversas dimensões que atravessam a realização do trabalho educativo.

O tutor educacional, apesar das limitações relativas ao contexto em que se insere, cujo objetivo principal é o alcance de resultados educacionais, também contribui para o desenvolvimento do trabalho pedagógico realizado na escola. Sendo assim, se por um lado, a reduzida autonomia do tutor educacional tende a limitar o trabalho desenvolvido por esse profissional, no sentido de propor ações pedagógicas para além dos parâmetros avaliativos; por outro, a sua presença no ambiente escolar pode estimular maior reflexão a respeito dos processos de gestão, da formação continuada, dos processos de ensino-aprendizagem e dos desafios relativos ao alcance dos resultados educacionais, aspectos importantes a serem considerados dentro da gestão da escola pública e da estrutura do sistema estadual de ensino de Goiás, bem como potencializar reflexões mais profundas relativas às reais necessidades e demandas da gestão da escola para assegurar a melhoria da qualidade do ensino.

Artigo recebido em: 16/12/2021  
Aprovado para publicação em: 28/03/2022

## THE WORK OF THE SCHOOL TUTOR IN THE STATE EDUCATION SYSTEM IN GOIÁS

**ABSTRACT:** This article analyzes the work of the school tutor in the context of the current educational public policies formulated by the state education system of the State of Goiás. The research was carried out through bibliographical and documentary studies. The results show that educational public policies tend to interfere in the autonomy of the school tutor in its training and management dimension of school work, by directing their actions towards the achievement of educational results in large-scale assessments.

**KEYWORDS:** School Tutor. Assessment. Autonomy.

---

## EL TRABAJO DEL TUTOR EDUCATIVO EN LO SISTEMA ESTADUAL DE LA ENSEÑANZA DE GOIÁS

**RESUMEN:** Ese artículo analiza el trabajo del tutor educativo en el contexto de las actuales políticas públicas educativas pertenecientes al sistema estadual de la enseñanza del Estado de Goiás. La investigación fue realizada mediante estudios bibliográficos y documentales. Los resultados de la investigación apuntan que las políticas públicas educacionales al direccionaren sus acciones en pro de la obtención de los resultados educacionales en las evaluaciones en gran escala tienden a interferir en la autonomía del tutor educativo en su dimensión formativa y de gestión del trabajo escolar.

**PALABRAS CLAVE:** Tutor Educativo. Evaluación. Autonomía.

---

## NOTAS

1 - Segundo o site do Movimento Brasil Competitivo, o movimento refere-se a uma organização da sociedade civil, que aproxima os setores público e privado, promove a gestão de excelência com o objetivo de ampliar a competitividade nacional, o aumento da capacidade de investimento do Estado e a melhoria dos serviços públicos (<https://www.mbc.org.br/>).

2 - O documento Pacto pela Educação contém as seguintes metas: 1- Valorização do capital humano; 2- Fortalecimento da gestão pedagógica; 3- Diminuição da desigualdade educacional; 4- Implementação do Programa Reconhecer; 5- Reforma na gestão e infraestrutura da rede estadual de ensino (educação básica) (SEDUC-GO, 2011).

3 - Sistema de Avaliação Educacional do Estado de Goiás (Saego).

4 - O Novo Ensino Médio difere-se do Ensino Médio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de acordo com a Lei nº 13.415/2017, ao ampliar o tempo mínimo do estudante na escola de 800 horas para 1.000 horas anuais e definir uma nova e flexível organização curricular que contemple uma Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Além de ofertar os itinerários formativos que se trata de diferentes possibilidades de escolhas formativas aos estudantes com foco nas áreas de conhecimento e na formação técnica e profissional (BRASIL, 2018).

5 - O Instituto Unibanco, criado em 1982, atua na educação básica, por meio, de convênios com o setor público na área de gestão educacional com foco no Ensino Médio O Instituto deu início, em 2008, ao programa Jovem de Futuro e, em 2011, o programa foi articulado ao programa Ensino

Médio Inovador, do MEC. O governo estadual, à época, criou parceria com o Instituto com objetivo de dialogar sobre a gestão escolar e os resultados da aprendizagem.

6 - A dupla pedagógica era composta por duas pessoas, geralmente dois professores da rede indicados pela regional para fiscalizar as ações de cunho administrativo realizadas na escola.

7 - Atualmente, a composição do grupo gestor da escola sofreu alterações com a exclusão da função de vice-diretor. A atual organização pedagógico-administrativa das unidades escolares é composta pelas seguintes funções: diretor, secretário escolar, coordenador administrativo-financeiro, coordenador pedagógico e tutor educacional.

8 - A Fundação Itaú Social é uma parceria público-privada presente no documento do Pacto pela Educação. A parceria estabelecida com a Seduc-GO viabiliza cursos de formação para gestores e orientações pedagógicas (ITAÚ SOCIAL, 2014b).

9 - O Índice de complexidade de Gestão (ICG) é um indicador elaborado pelo Inep que mensura o nível de complexidade de gestão das escolas de acordo com quatro características da escola: porte, número de etapas/modalidades oferecidas, complexidade destas etapas e número de turnos oferecidos.

10 - O programa Avaliação Diagnóstica implantado pela Seduc faz parte do Sistema de Avaliação Educacional de Goiás (Saego). Trata-se de uma avaliação externa que apresenta forte relação com o processo avaliativo interno das escolas. Os parâmetros para a elaboração das provas da Avaliação Diagnóstica são as matrizes de referência, definidas pelo MEC para a Prova Brasil, que apresentam tópicos ou temas com descritores que indicam as habilidades de Língua Portuguesa e Matemática a serem avaliadas. Estudantes de todos os níveis da rede pública estadual de ensino de Goiás participam da Avaliação Diagnóstica com conteúdos de Língua Portuguesa e de Matemática (MEDEIROS, 2014).

---

#### REFERÊNCIAS

BARROSO, J. A autonomia das escolas: uma ficção necessária. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 17, n 2, p. 49-83, 2004. Disponível em: <<https://redalyc.org/pdf/374/37417203.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

BONAMINO, A; SOUSA, S. Z. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n 2, p. 373-388, 2012. DOI: <<https://doi.org/10.1590/S1517-97022012005000006>>.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). **Novo Ensino Médio** – perguntas e respostas. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=40361>>. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Brasília, 2019. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em: 15 out. 2021.

SILVA, L. G. A. da; TIZZO, D. P.

CHIRINÉA, A. M.; BRANDÃO, C. F. O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: em busca de significados. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 461-484, abr./jun. 2015. Disponível em:  
<<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/L3FwTBZ79fLPRRwHFfVgmkP/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 out. 2021.

ITAÚ SOCIAL. **Guia de Tutoria Pedagógica**. 2014a. Disponível em:  
<<https://sinapse.gife.org.br/download/guia-de-tutoria-pedagogica>>. Acesso em: 17 out. 2021.

ITAÚ SOCIAL. **Gestão educacional**. Notícias. 2014b. Disponível em:  
<<https://www.itausocial.org.br/noticias/gestao-educacional>>. Acesso em: 17 out. 2021.

LAVAL, C. **O ataque estratégico do neoliberalismo à educação**. 2019. Blog da Boitempo. Disponível em: <<https://blogdaboitempo.com.br/2019/09/30/o-ataque-estrategico-do-neoliberalismo-a-educacao>>. Acesso em: 10 out. 2021.

LIMA, L. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001.

MEDEIROS, D. S. M. **A avaliação diagnóstica da Secretaria da Educação do Estado de Goiás: das intenções às ações**. 2014. Dissertação (Universidade Federal de Goiás). Mestrado em Educação em Ciências e Matemática. 2014.

OLIVEIRA, D.; DUARTE, A. W. B.; CLEMENTINO, A. Gestão pública no contexto escolar e os dilemas dos diretores. **RBPAE**. v. 33, n 3, p. 707-726, 2017. Disponível em:  
<<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/79303>>. Acesso em: 14 nov. 2021.

PLACCO, V. M.; SOUZA, V. L. T.; ALMEIDA, L. R. O coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. Quadros de atribuições pela legislação por região. **Estudos & pesquisas Educacionais**, São Paulo. v. 2, 2011. Disponível em:  
<<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/o-coordenador-pedagogico-e-a-formacao-de-professores-intencoes-tensoes-e-contradicoes,db5d8b20-8e69-41e9-8466-7dce090fcb9a>>. Acesso em: 12 maio 2021.

SANTOS, A. L. F.; ANDRADE, E. F.; MARQUES, L. R. (Orgs). **Políticas educacionais no estado de Pernambuco: discursos, tensões e contradições** Recife: Ed. UFPE, 2019.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS (SEDUC-GO). **Pacto pela Educação: um futuro melhor exige mudanças**. 2011. Disponível em:  
<<http://www.seduc.go.gov.br/especiais/pactopelaeducacao/metasp>>. Acesso em: 12 maio 2021.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS (SEDUC-GO). **Relatórios de Acompanhamento Pedagógico**. Tutores diversos. Coordenadores pedagógicos diversos. 2015. SEDUC-GO. Aparecida de Goiânia (mídia online – e-mail).

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS. SEDUC-GO. **Portaria nº 1667, de 18 de maio de 2021**. Estabelece no uso de suas atribuições legais sobre a seleção e modulação de tutores educacionais no âmbito da Seduc. 2021a. Disponível no SEI – Seduc/Goiás.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS. SEDUC-GO. **Tutoria educacional – escolas prioritárias**. 2021b. Aparecida de Goiânia (mídia online – e-mail).

SILVA, L. G. A.; SAMPAIO, C. L. Trabalho e autonomia do coordenador pedagógico no contexto das políticas públicas educacionais implementadas no Estado de Goiás. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro. v. 23, n. 89, p. 964-983, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/LXg6hzVzNL4sNqHhnP5cZ5z/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 28 out. 2021.

SILVA, L. G. A.; ALVES, M. F. Gerencialismo na escola pública: contradições e desafios concernentes à gestão, à autonomia e à organização do trabalho escolar. **RBP AE** - v. 28, n. 3, p. 665-681, set/dez. 2012. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/39833/0>>. Acesso em: 22 set. 2021.

---

LUIS GUSTAVO ALEXANDRE DA SILVA: Bacharel e Licenciado em História pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1999), Mestre em Educação (2004) e Doutor em Educação pela Universidade Federal de Goiás (2009).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9859-0613>

E-mail: [luis\\_gustavo\\_silva@ufg.br](mailto:luis_gustavo_silva@ufg.br)

---

DAIANA PIRES TIZZO: Professora efetiva da Secretaria Estadual de Educação do Estado de Goiás (Seduc-Go) e especialista em Educação na área de Políticas Educacionais, Gestão Escolar e Trabalho Docente pela Universidade Federal de Goiás (UFG).

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8691-0421>

E-mail: [dtizzo@hotmail.com](mailto:dtizzo@hotmail.com)

---

Este periódico utiliza a licença *Creative Commons Attribution 3.0*, para periódicos de acesso aberto (*Open Archives Initiative - OAI*).