

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

MÁRCIO PEREIRA DE BRITO

**PROJETO *PRIMEIRO, APRENDER!*: ESTUDO DE CASO EM QUATRO ESCOLAS
PÚBLICAS ESTADUAIS DO CEARÁ**

JUIZ DE FORA

2012

MÁRCIO PEREIRA DE BRITO

**PROJETO *PRIMEIRO, APRENDER!*: ESTUDO DE CASO EM QUATRO ESCOLAS
PÚBLICAS ESTADUAIS DO CEARÁ.**

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

Orientador(a): Profº Dr. Eduardo Antônio Salomão Condé

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

MÁRCIO PEREIRA DE BRITO

PROJETO *PRIMEIRO, APRENDER!*: ESTUDO DE CASO EM QUATRO ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DO CEARÁ.

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela Equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd / FACED / UFJF, aprovada em ___/___/___.

Prof. Dr. Eduardo Antônio Salomão Condé

Membro da banca Externa

Membro da banca Interna

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

Aos meus pais, Valdemar Ivo de Brito e Raimunda Ester Pereira de Brito, pelo amor, paciência e confiança incondicional. À minha esposa Tatiane e à minha querida filha Maria Eduarda, por estarem sempre ao meu lado. Vocês fazem a diferença!

AGRADECIMENTOS

A conclusão do curso de mestrado somente foi possível graças a colaboração de muitas pessoas, sendo importante destacar algumas delas, pois foram certamente fundamentais para que tudo isso pudesse se concretizar.

A Secretaria de Educação do Estado do Ceará, pela belíssima atitude em possibilitar a qualificação de seus profissionais em curso de mestrado. Isso certamente mostra o compromisso que essa instituição tem com a educação pública de qualidade.

A Universidade Federal de Juiz de Fora e ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, pela inovadora e ousada atitude em ofertar de forma pioneira o curso de Mestrado Profissional, com qualidade, compromisso e seriedade. Sem dúvida o formato semipresencial permitiu a qualificação de profissionais competentes, que somente nesse formato poderiam associar o estudo com o trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Eduardo Antônio Salomão Condé por sua disposição e confiança na orientação de meu trabalho. Foi uma oportunidade única dispor de seu conhecimento e experiência. Suas contribuições foram fundamentais.

A todo corpo docente do Programa de Pós Graduação Profissional, que foram fundamentais para o meu crescimento intelectual, partilhando conhecimentos e experiências que certamente farão a diferença na minha vida profissional.

Ao Assistente de orientação Tiago Rattes, que contribui significativamente na construção desse trabalho.

A Rafaela Reis por ter me acompanhado desde o início desta pesquisa, sendo rigorosa e ao mesmo tempo compreensiva com a construção deste trabalho. Sem dúvida, seus conhecimentos e experiências estão presentes neste trabalho, pois foi intensa sua participação. Meus agradecimentos por sua parceria.

Aos colegas de turma, em especial ao G7 (Débora, Gisele, Larissa e Tiago) que foram parceiros nessa caminhada até o final do curso. A amizade deles é algo que levarei para sempre. Aos colegas cearenses, Luciano, Paulo, Geovanda, Bete, Webster, Elival, Rogers, Otacilio, Raimundo, Océlio, Aila, Germana, Isla e Izolda, pela amizade e companheirismo. Nessa caminhada busquei força nessas pessoas para continuar seguindo em frente.

Aos colegas de trabalho Valdenir, Arles, Dilviana, Lucinha e Toinha que tiveram que suportar minhas ausências e que me apoiaram nos momentos difíceis, meu muito obrigado.

Por fim, à direção e aos professores e às professoras das escolas analisadas nesta pesquisa, que permitiram ser entrevistados e que possibilitaram a construção deste trabalho, sou eternamente grato pela ajuda e disposição.

Na véspera de não partir nunca
Ao menos não há que arrumar malas
Nem que fazer planos em papel [...]
(Fernando Pessoa).

RESUMO

O presente trabalho, intitulado *Projeto Primeiro, Aprender!: estudo de caso em quatro escolas públicas estaduais do Ceará*, foi desenvolvido no Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAED/UFJF para obtenção do título de mestre. Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de implementação e gerência do Projeto Primeiro, Aprender! pela gestão escolar, bem como a proposição de um Plano de Ação Educacional. O Primeiro, Aprender! é um projeto da Secretaria Estadual de Educação do Ceará, de intervenção pedagógica, direcionado para a superação de defasagens dos alunos que ingressam no ensino médio. Este estudo justifica-se, pois não há ainda estudos que apresentem os efeitos surtidos pela implementação do projeto no Estado. Para a realização deste estudo utilizamos como metodologia a análise documental, a pesquisa bibliográfica, aplicamos questionários com os professores envolvidos no projeto, bem como entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares e da regional de ensino do Ceará com o objetivo de compreender como tem ocorrido a implementação do projeto em quatro escolas públicas estaduais. Para análise dos dados obtidos, nos apropriamos de referenciais teóricos para a discussão de programas de intervenção pedagógica (Lima, 2011), de implementação de políticas públicas educacionais (Mainardes, 2006), e, dentre outros temas, a formação e atuação do gestor escolar (Luck, 2000; 2009). Valemo-nos, ainda, de pesquisas desenvolvidas pela Fundação Lemann (2008) que faz análise dos usos de materiais estruturados no estado de São Paulo. Como principais resultados, identificamos a necessidade de uma revisão do material e de uma formação dos gestores para a implementação do projeto nas escolas. Neste sentido, o Plano de Ação Educacional apresentado propõe ações para a formação e melhor atuação do gestor escolar, tornando-o protagonista do processo de implementação do projeto e liderança da equipe escolar na execução da proposta.

Palavras-chave: Projeto Primeiro, Aprender!; Materiais Estruturados; Gestão escolar;

ABSTRACT

This work, entitled First Draft, Learn!: Case study in four public schools of Ceará, was developed in the Graduate Program in Professional Management and Evaluation of Public Education CAEd / UFJF to obtain the title of Master. This study aimed to analyze the process of implementation and management of the Project First, Learn! by school management as well as the proposition of an Educational Action Plan. First, Learn! is a project of the State Department of Education of Ceará, for pedagogical intervention, aimed at overcoming lags of students who enter high school. This study is justified because there are no studies yet that show the effects assorted for project implementation in the State. For this study we used as a methodology to document analysis, bibliographic research, we apply questionnaires with teachers involved in the project, as well as semi-structured interviews with school managers and regional education Ceará with the aim of understanding as has been the implementation project in four public schools. For data analysis, we appropriate theoretical frameworks for discussion of pedagogical intervention programs (Lima, 2011), implementation of educational policies (Mainardes, 2006), and, among other things, the formation and performance of the school manager (Luck, 2000, 2009). We have used also research developed by the Lemann Foundation (2008) which makes analysis of the uses of structured materials in the state of São Paulo. As main results, we identified the necessity of a review of the material and training of managers for project implementation in schools. Accordingly, the Plan of Action Education presented proposes actions for training and better performance of the school manager, becoming the protagonist of the process of project implementation and leadership of the school staff in implementing the proposal.

Keywords: Design First, Learn!; Structured Materials; school management;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Percurso das ações que o projeto deve seguir	76
Figura 2	Esquema das ações da gestão escolar	80
Figura 3	Funcionamento do projeto <i>Primeiro, Aprender!</i> Da SEDUC à Escola	83
Figura 4	Ações relacionadas à gestão escolar para desenvolver o projeto	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Proficiência em Língua Portuguesa do SPAECE ensino médio nos anos de 2004 a 2010.....	23
Gráfico 2	Proficiência em Matemática do SPAECE ensino médio nos anos de 2004 a 2010.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	O que o núcleo gestor escolar pensa em relação ao projeto.....	39
----------	--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Proficiência média em Língua Portuguesa, das quatro escolas analisadas	20
Tabela 2	Comparativo dos resultados do SPAECE 2010.....	25
Tabela 3	Índice de Desenvolvimento Humano e classificação estadual dos municípios da área de abrangência da região da 13ª CREDE	26
Tabela 4	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do estado do Ceará	27
Tabela 5	Distribuição de aulas por disciplina e bloco do projeto <i>Primeiro, Aprender!</i>	31
Tabela 6	Proficiências em Língua Portuguesa 1º ano do ensino médio no SPAECE 2008, 2009 e 2010 das escolas analisadas	41
Tabela 7	A opinião dos professores sobre o <i>Primeiro, Aprender!</i>	59
Tabela 8	A satisfação dos professores com o <i>Primeiro, Aprender!</i>	62
Tabela 9	Como os professores percebem o projeto	63
Tabela 10	Quanto a capacitação dos professores	66
Tabela 11	Resultados da rede estadual de ensino no SPAECE 2008 e 2009.....	69
Tabela 12	Escala de proficiência do SPAECE	70
Tabela 13	Comparativo de desempenho dos alunos em nível muito crítico em 2008 (1º ano) e 2009 (2º ano)	70
Tabela 14	Ações propostas	78
Tabela 15	Atores e funções no desenvolvimento do projeto	82
Tabela 16	Programa de formação: eixo de gestão	84
Tabela 17	Programa de formação: eixo pedagógico	85
Tabela 18	Ações relacionadas à consultoria	86
Tabela 19	Ações do plano de ação x Ações financiadas pelo PAR	87
Tabela 20	Ações relacionadas à SEDUC	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CDESC	Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola
COAVE	Coordenadoria de Avaliação Educacional
CODEA	Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
FUNDEF	Fundo de manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Estado do Ceará
MEC	Ministério da Educação
NRDEA	Núcleo Regional de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem
PAR	Plano de Ações Articuladas
PAE	Plano de Ação Educacional
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PNLEM	Programa Nacional do Livro Didático para o Ensino Médio
SEDUC	Secretaria da Educação do Estado do Ceará
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Escolar
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 PROJETO <i>PRIMEIRO, APRENDER!</i> LIMITES E DESAFIOS DE UM PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	19
1.1 Apresentando o cenário	22
1.2 O projeto e seu contexto de criação.....	27
1.3 O papel do Professor.....	30
1.4 A execução do projeto na escola	31
1.5 O que se pode esperar do projeto <i>Primeiro, Aprender!</i> ?	32
1.5.1 O professor e o projeto <i>Primeiro, Aprender!</i>	34
1.6 O papel da Direção e da Coordenação Pedagógica	36
1.7 Os instrumentos da pesquisa	37
1.7.1 O questionário	38
1.7.2 As entrevistas	40
1.8 Políticas Educacionais e o gestor escolar	42
2 UMA ANÁLISE SOBRE O <i>PRIMEIRO, APRENDER!</i> PROJETO DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA E MATERIAL ESTRUTURADO	44
2.1 As bases que estruturam o <i>Primeiro, Aprender!</i> : os sistemas estruturados de ensino.....	45
2.2 O ensino médio e o Programa Nacional do Livro Didático	49
2.3 Quanto ao uso do material do <i>Primeiro, Aprender!</i>	51
2.4 A formação do gestor escolar e as competências para desenvolver o projeto na escola.....	54
2.4.1 O cenário de desenvolvimento do projeto na visão da Secretaria.....	58
2.5 A gestão escolar: capacitando para a liderança	60
2.6 Tratando as hipóteses.....	61
2.7 A função do gestor escolar	62
2.8 Da formação ao desenvolvimento do projeto	65
2.9 Os impactos do projeto: a importância da intervenção.....	67
2.10 As impressões e a proposição de encaminhamentos a serem consideradas. ..	71
3 <i>PRIMEIRO, APRENDER!</i> UM MODELO VIÁVEL	74
3.1 O Plano de Ação Educacional – fundamentando a proposta	77
3.2 As possibilidades e garantias para o desenvolvimento do projeto	81

3.2.1 Os recursos humanos e atuação dos atores da proposta	83
3.2.2 O orçamento.....	86
3.3 O papel da Secretaria Estadual de Educação	88
3.4 A dimensão escolar e o trabalho dos gestores escolares com o projeto	90
3.5 Considerações sobre a proposta.....	92
REFERÊNCIAS	95
ANEXO	99
APÊNDICES.....	100

INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda a temática da análise de programas educacionais, cujo objeto de estudo específico é a implementação do projeto *Primeiro, Aprender!* sob a perspectiva da gestão escolar. O referido projeto foi criado pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará e integra o programa Aprender pra valer, o qual apresenta como objetivo o fortalecimento da aprendizagem dos alunos do ensino médio. O Primeiro, Aprender! é parte deste programa, criado pela lei 14.190 cuja finalidade é desenvolver ações estratégicas complementares para o fortalecimento da aprendizagem dos alunos do ensino médio. Em seu artigo 3º, o Programa Aprender Pra Valer assevera que se efetivará por meio de algumas ações, sendo o Primeiro, Aprender! uma delas.

II – Primeiro, Aprender - consiste na consolidação de competências avançadas de leitura e de raciocínio lógico-matemático, utilizando materiais complementares de ensino-aprendizagem especialmente elaborados para este fim (CEARÁ, 2008).

O Primeiro, Aprender! é desenvolvido apenas com alunos do 1º ano do ensino médio da rede pública estadual e seu foco é o fortalecimento da aprendizagem em leitura, escrita e raciocínio matemático. Este trabalho pretende analisar os processos de implementação e execução do projeto sob a perspectiva da gerência do gestor escolar. Para isso foram escolhidas quatro escolas públicas estaduais da região da 13ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE¹. A escolha aconteceu considerando os resultados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE, sendo escolhidas as duas escolas com melhores resultados e as duas com piores resultados na avaliação do 1º ano do ensino médio.

A escolha temática foi motivada pela importância que o projeto tem no contexto educacional cearense, por ser considerada, especialmente pelo pesquisador, uma das ações estratégicas mais importantes ligada ao ensino médio. Essa importância se dá pela estratégia que o projeto adota, que é de superar defasagens de aprendizagem junto aos alunos que ingressam no ensino médio,

¹ A 13ª CREDE é uma das regionais de educação que integram um conjunto de vinte e uma regiões, cujo objetivo é apoiar na implementação, execução e acompanhamento de políticas públicas educacionais. Ela está localizada no município de Crateús e sua área de atuação compreende mais dez municípios circunvizinhos.

permitindo assim, um cenário mais promissor em relação a formação dos jovens cearenses. Ademais, é importante reiterar que um projeto de intervenção pedagógica que tem por objetivo a consolidação de competências de leitura e raciocínio lógico matemático, precisa ser mais bem observado quanto aos seus processos de implementação, execução e principalmente avaliar se os seus objetivos estão sendo alcançados.

A decisão pelo estudo na 13ª CREDE, justifica-se, primeiro por a Regional abranger uma das regiões mais pobres do estado e por ter indicadores de desempenho do ensino médio muito baixos; segundo por ser essa a região onde desempenho profissionalmente a função de gestor, sendo natural o desejo de observar como o projeto tem sido trabalhado pelas escolas que integram essa CREDE.

Gestores e professores das escolas analisadas foram entrevistados com o objetivo de conhecer como o projeto Primeiro, Aprender! é concebido e de que forma é desenvolvido por esses profissionais. O material estruturado que faz parte do projeto foi analisado, a fim de que se pudesse conhecer sua estrutura, além de ter sido realizada a análise dos resultados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE, com dois principais objetivos: o primeiro para conhecer o desempenho dos alunos de ensino médio das escolas analisadas e o segundo, para analisar o desempenho dos alunos após a implementação do projeto.

A relevância dessa análise está associada ao status de importância que a Secretaria da Educação do Estado do Ceará tem dado ao projeto, assim como, ao investimento financeiro depositado nas ações que envolvem o Primeiro, Aprender!

Por tudo isso, justifica-se o esforço para analisar se essa política pública está sendo implementada e executada conforme proposto nos documentos oficiais. Este estudo, que trata especificamente da dimensão escolar, intenciona conhecer o desenvolvimento do Projeto por gestores e professores, até sua execução junto aos alunos. Para esse exercício de análise, foi necessário utilizar questionários e entrevistas [vide apêndices III, IV e V] com professores e gestores das quatro escolas selecionadas. Também foram realizadas entrevistas [vide apêndice VI] com gestores da Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC) que gerenciam o projeto, que é desenvolvido em todas as escolas públicas estaduais. Faz-se necessário informar que a pesquisa não abordou o contexto discente, não havendo

neste trabalho analises junto aos alunos das escolas analisadas. Isso por que a pesquisa tem como foco a implementação do projeto no contexto da gestão escolar. Porém, ressalta-se que essa pesquisa não esgota a discussão sobre o tema, sendo uma análise posterior junto aos alunos, uma possibilidade de complementar o trabalho.

O capítulo I dessa dissertação descreve o cenário no qual o projeto foi criado e é desenvolvido, são abordadas características do estado, da região e das escolas envolvidas na pesquisa, além de ser explicitada a forma como o material estruturado tem sido implementado nos espaços escolares. Apresenta, ainda, alguns indicadores importantes para compreensão dos efeitos do projeto: suas características, estrutura, funcionamento, assim como, o papel do gestor e dos professores frente ao desenvolvimento da proposta.

O capítulo II analisa o caso de gestão apresentado no capítulo I com o apoio de referenciais teóricos. É apresentada uma discussão sobre os materiais estruturados, pois o Primeiro, Aprender! se efetiva pelo desenvolvimento de aulas apoiadas em material estruturado próprio. Com base nas entrevistas realizadas com gestores e professores das escolas analisadas para observar como estes percebem o projeto e seu material foram analisados os processos de implementação e desenvolvimento desse tipo de projeto de intervenção pedagógica, adentrando na análise da função e da formação do gestor escolar para desenvolver o referido projeto.

No capítulo III é proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) que pretende instituir um programa de formação para gestores e professores, para desenvolverem o projeto Primeiro, Aprender! de forma qualificada e que apresente como objetivo, constituir processo sistemático de revisão do material estruturado, adequando-o ao nível dos alunos e priorizando as necessidades de aprendizagem identificadas na avaliação externa, para alcançar as metas do projeto. Outro ponto proposto é o redesenho institucional do Primeiro, Aprender! , envolvendo a coordenação de avaliação e a coordenação da escola e da aprendizagem para a gerência do projeto. Por fim, defende-se a criação de um processo sistemático de avaliação de impacto do projeto, que permita analisar se as estratégias estão tendo efeito positivo e se as metas estão sendo alcançadas. A defesa é embasada no entendimento de que isso permitirá a qualificação das estratégias e o aperfeiçoamento do projeto.

1 PROJETO *PRIMEIRO, APRENDER!* LIMITES E DESAFIOS DE UM PROJETO DE INTERVENÇÃO

A dissertação aqui apresentada tem como objetivo analisar o projeto *Primeiro, Aprender!* “ação coordenada de maneira unitária que visa posicionar favoravelmente, em termos de competências e habilidades, os alunos do 1º ano para cursarem com sucesso o Ensino Médio” (CEARÁ, 2010, p.12), sob a perspectiva da condução do processo de implementação e gerência do projeto pela gestão escolar.

Entende-se que o trabalho da gestão escolar na condução de projetos e programas voltados à melhoria da aprendizagem, é fator determinante para o sucesso e consolidação de políticas educacionais. Dessa forma, esta pesquisa toma como princípio base de seu estudo, a análise do papel da gestão no contexto escolar, considerando a relevância do projeto *Primeiro, Aprender!*, considerando que uma condução inadequada, bem como um processo de implementação deficitário, pode impactar negativamente no alcance dos objetivos estabelecidos.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro escolas da 13ª CREDE, que integra 11 municípios da região dos Sertões de Crateús. O município polo dessa Regional é Crateús, cidade situada no centro oeste do estado, localizada a 354 km de Fortaleza. A escolha foi motivada por dois aspectos: primeiro porque essa é uma das regiões mais pobres do estado e por apresentar resultados abaixo da média estadual na avaliação do SPAECE 2010, no ensino médio; segundo, pelo fato de ser essa a região onde, atualmente, desempenho profissionalmente meu trabalho como gestor da 13ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE, desde junho de 2007.

Estar há cerca de cinco anos coordenando a 13ª CREDE trouxe-me diversas experiências, assim como um enorme aprendizado sobre a educação pública cearense. Foi possível participar da implementação de diversos programas e projetos, alguns voltados à educação infantil e ensino fundamental, como o Programa Alfabetização na Idade Certa – PAIC; e outros ligados ao ensino médio, como o Ensino Médio Profissional Integrado e o Programa Aprender pra Valer.

Essa convivência com a educação pública cearense em tempo integral permitiu-nos perceber diversos aspectos do ensino e da aprendizagem. Diante dessas percepções surgiu o interesse pela pesquisa, na busca de uma melhor

compreensão dos fenômenos do contexto escolar. Percebeu-se, por intermédio dessa investigação, o importante papel da gestão escolar na condução, monitoramento e avaliação dos diversos programas e projetos educacionais, criados como mecanismos de correção e de melhoria da educação pública. Dessa forma, para que seja possível compreender melhor a dimensão da gestão escolar no processo de aprendizagem e construir argumentos na perspectiva do aperfeiçoamento desse trabalho, é que o projeto *Primeiro, Aprender!* será objeto desta dissertação.

As quatro escolas estaduais em que será analisado o projeto *Primeiro, Aprender!* fazem parte de um universo de 29 escolas estaduais que integram a região da 13ª CREDE. Elas foram escolhidas levando-se em consideração seus resultados no SPAECE 2010, considerando-se como fator decisivo as duas maiores e duas menores proficiências em Língua Portuguesa no 1º ano do ensino médio, conforme se pode observar na tabela seguinte.

Tabela 1 – Proficiência média em Língua Portuguesa das quatro escolas analisadas².

Escola	Proficiência 1º ano do EM Língua Portuguesa – SPAECE 2010
Escola A	252,4
Escola B	250,4
Escola C	233,4
Escola D	232,8

Fonte: Boletim pedagógico, SPAECE, 2010.

Das quatro escolas, três ficam localizadas na zona urbana de suas cidades e uma na zona rural, tendo em comum o funcionamento com matrícula regular nos três turnos. A primeira escola, aqui denominada de Escola A, apresenta uma matrícula total de 446 alunos, dos quais, 294 pertencem ao ensino médio e 152 ao ensino fundamental. A instituição tem um total de 27 professores e 10 funcionários. A Escola funciona desde 1958, sendo conhecida pela tradição em

² Proficiência é o termo utilizado para apresentar o nível de conhecimento do aluno.

O SPAECE utiliza um sistema de escala que vai de 0 a 500 para classificar o nível de proficiência do aluno. Existe uma classificação para Português e outra para Matemática.

A escala é dividida por níveis (PORTUGUÊS): Muito crítico (até 225), Crítico (de 225 a 275), Intermediário (de 275 a 325) e Adequado (acima de 325). Para (MATEMÁTICA) soma-se 25 pontos para cada nível.

ofertar o ensino médio com formação em magistério. Costuma ser muito procurada por alunos concludentes do ensino fundamental, por contar, em sua estrutura, com uma academia de ginástica, equipamento recebido em 2010, por meio de um convênio entre a Secretaria Estadual da Educação e o Governo Federal. Além da academia, a escola tem oito salas de aula, auditório, Laboratório de Informática com acesso à *Internet*, Laboratório de Ciências e sala de Multimeios. Porém, falta uma quadra poliesportiva, o que dificulta a prática de esporte pelos alunos.

A Escola B funciona na zona rural com 322 alunos, pertencentes ao ensino médio. Seu corpo docente é constituído por 14 professores e o administrativo, por 6 funcionários. Inaugurada em 1975, foi a primeira unidade escolar daquele distrito, que atualmente, dispõe de mais duas escolas municipais. Diferentemente da primeira escola citada, essa possui apenas seis salas de aula, Laboratório de Informática e sala de Multimeios. Não há em suas dependências Laboratório de Ciências nem quadra poliesportiva.

Inaugurada em 2006, a Escola C é relativamente nova, pois antes funcionava em parceria, dividindo um mesmo prédio com uma escola municipal. Ela é a única escola de ensino médio da cidade e, atualmente, atende uma matrícula de 496 alunos. O quadro funcional é constituído por 26 professores e por 7 funcionários. Trata-se de uma unidade escolar com todos os equipamentos necessários para uma escola de ensino médio, havendo em suas dependências, 12 salas de aula, laboratório de Informática com acesso à *Internet*, Laboratório de Física, Química e Biologia, sala de Multimeios, quadra poliesportiva coberta, anfiteatro, horta, refeitório, sala de grêmio, sala de professores climatizada, sala de coordenação pedagógica, secretaria e direção.

A Escola D funciona desde 1976 e atende uma matrícula exclusiva de ensino médio. Atualmente há 438 alunos, 26 professores e 13 funcionários nessa Escola. Uma particularidade a diferencia das demais: o fato de atender alunos da zona rural, em espaços cedidos pela prefeitura na própria localidade, são os chamados “anexos” que, nesta escola, funcionam em assentamentos. A estrutura da Escola D pode ser considerada boa, dispõe de 10 salas de aula, Laboratório de Informática com acesso à *Internet*, Laboratório de Ciências, quadra poliesportiva coberta, refeitório, sala de Multimeios, quadra de vôlei de areia, sala de professores climatizada, coordenação e direção.

Todas as quatro escolas iniciaram seu calendário letivo na mesma data em 2011: dia 24 de janeiro. A direção dessas escolas foi eleita em 2009, assumindo no mês de abril desse mesmo ano, juntamente com a equipe de coordenação indicada pela própria direção escolar, desde que atendesse ao critério de ter participado, com aprovação, da seleção para composição do banco de gestores, realizada no início do ano de 2009.

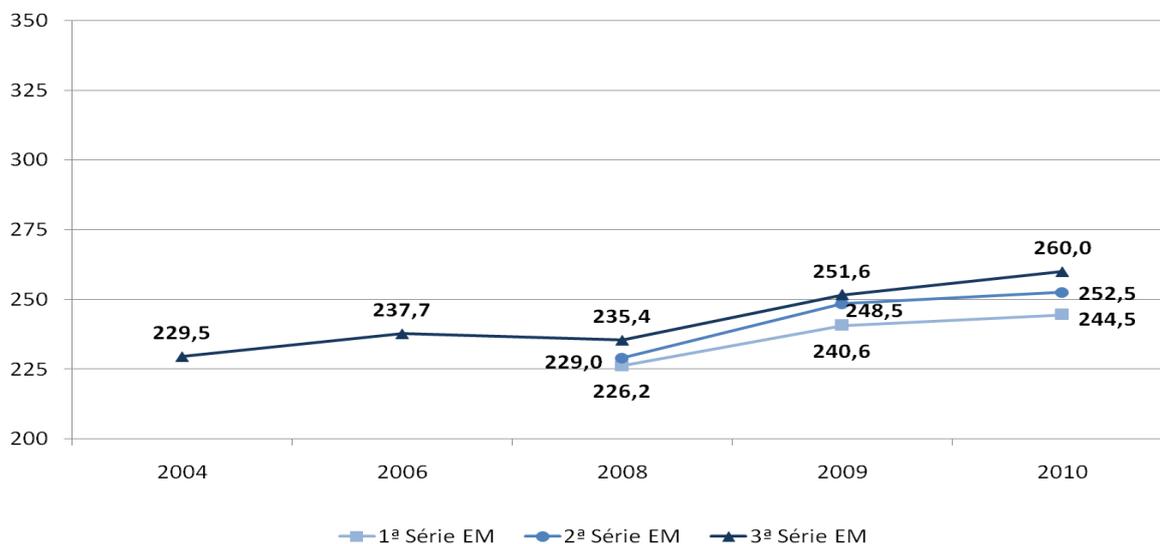
Nas subseções seguintes, apresenta-se o cenário que estimulou a criação do projeto *Primeiro, Aprender!*, assim como o cenário em que ele foi implementado, apresentando alguns indicadores da região da 13ª CREDE e das escolas analisadas. Esses indicadores permitem traçar um perfil da região e das Escolas para, assim, analisar com mais propriedade o projeto. Também se aborda como o projeto foi pensado para ser executado na escola, analisando sua estrutura, processos, metas e profissionais envolvidos.

Nesse contexto, apresenta-se uma reflexão sobre o papel do docente, com base nas entrevistas realizadas com os professores das escolas envolvidas nessa pesquisa. Gestores das escolas analisadas também foram entrevistados e uma reflexão sobre o papel destes sujeitos na implementação e execução do projeto na escola também é exposta.

1.1 Apresentando o cenário

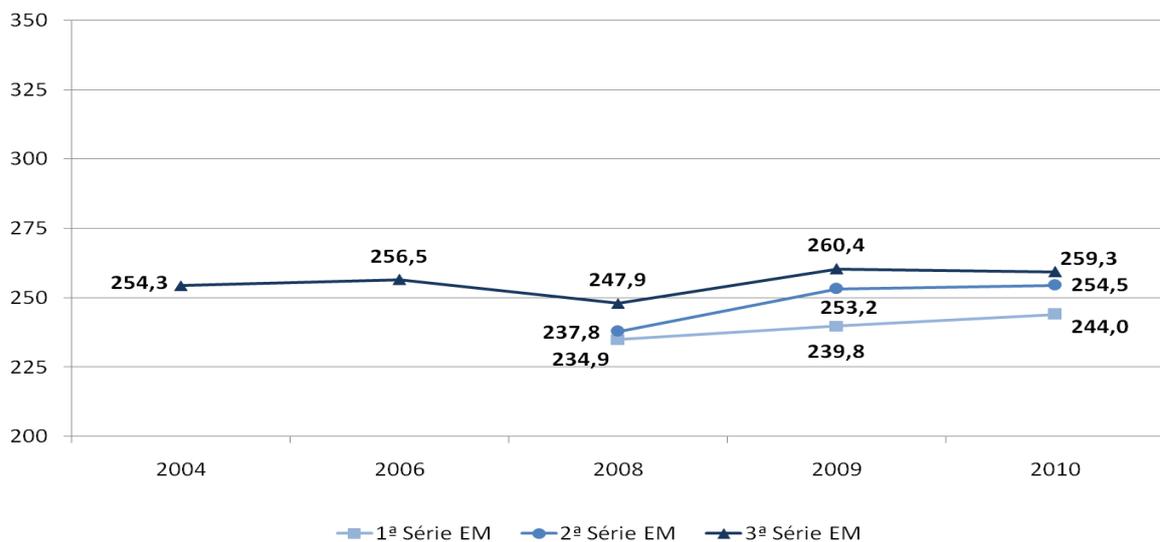
No Ceará, desde 1992, existe o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica – SPAECE, que se consolidou como instrumento determinante para o planejamento da rede escolar estadual, visando a fornecer subsídios para formulação e monitoramento das políticas educacionais. Os resultados dessa avaliação, considerando os últimos seis anos, de 2004 a 2010, têm revelado avanços de aprendizagem dos alunos. Tais avanços na proficiência avaliada ainda são tímidos, posto que ao investigarmos com mais profundidade as interfaces dessa média de proficiência podemos identificar uma quantidade importante de alunos situada nos níveis mais baixos de aprendizagem.

Gráfico 1 – Proficiência em Língua Portuguesa do SPAECE ensino médio nos anos de 2004 a 2010.



Fonte: CAED/SPAECE/SEDUC, 2010³.

Gráfico 2 – Proficiência em Matemática do SPAECE ensino médio nos anos de 2004 a 2010.



Fonte: CAED/SPAECE/SEDUC, 2010⁴.

³ Gráfico apresentado e distribuído em arquivo PowerPoint, pela Secretaria Estadual do Ceará para seus membros do comitê executivo. Análise dos resultados do Sistema Permanente de avaliação da Educação básica do Ceará. Avaliação realizada pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação.

Os resultados do SPAECE 2010 apresentaram informações para estudo de pontos importantes, pois os índices de aprendizagem das turmas de ensino médio ainda se mostraram preocupantes. Analisando-se a proficiência geral do Estado em 2010, verificou-se um baixo desenvolvimento das habilidades de leitura. Hoje, as escolas pertencentes à região da 13ª CREDE apresentam 24% dos seus alunos de ensino médio no nível muito crítico que somado aos 40% que estão no nível crítico, representam aproximadamente 2/3 dos alunos de ensino médio, nos níveis mais baixos de desempenho. Ao considerar-se apenas o 1º ano do ensino médio, aproximadamente 35% dos alunos ficam situados no nível muito crítico em Língua Portuguesa, perfil esperado de alunos ao término do 5º ano de escolarização.

Conforme os dados do SPAECE, 2010, há apenas 6% dos estudantes no nível adequado de leitura para o ensino médio, que podem ser caracterizados como leitores proficientes, logo, capazes de, na leitura de textos de gêneros variados, mobilizar um amplo repertório de conhecimentos linguísticos aliados à sua experiência de mundo. São leitores que interagem adequadamente com textos ligados a diferentes áreas do conhecimento.

Esses dados revelam um cenário desafiador e colocam em evidência a discussão sobre o impacto das estratégias pedagógicas adotadas pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará, entre elas o projeto *Primeiro, Aprender!*, assim como a discussão em torno das orientações curriculares do ensino médio. Se há dados e informações indicando que parte significativa dos alunos do ensino médio está em níveis abaixo do esperado, não havendo sequer a consolidação de habilidades e competências básicas, faz-se necessário repensar urgentemente os planejamentos e ações, em especial, da função da gestão escolar dentro desse processo.

Partindo da premissa de que as estratégias de melhoria da qualidade do ensino e a efetividade da aprendizagem atualmente em uso nas escolas estaduais podem não estar respondendo conforme as expectativas e, por conta disso, apresentando resultados distante dos objetivos e metas estabelecidos, surge essa

⁴ Gráfico apresentado e distribuído em arquivo PowerPoint, pela Secretaria Estadual do Ceará para seus membros do comitê executivo. Análise dos resultados do Sistema Permanente de avaliação da Educação básica do Ceará. Avaliação realizada pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação.

proposta de analisar o projeto *Primeiro, Aprender!*. Essa investigação pretende explorar sua estrutura, funcionalidade e impactos, na perspectiva do aperfeiçoamento do projeto e de alcance das metas projetadas pela SEDUC, como se busca demonstrar neste capítulo.

Nesse cenário em que as estratégias da SEDUC parecem não responder da forma esperada, é importante analisar os contextos de matrícula, os resultados nas avaliações e outros fatores importantes que podem corroborar com esse cenário.

Quanto à matrícula, o Estado do Ceará atende hoje uma demanda de 530.854 alunos entre ensino fundamental e médio. A matrícula de ensino fundamental representa apenas 15% do total. Configura-se, assim, a predominância do atendimento da rede estadual aos alunos do ensino médio, conforme expresso na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, quando em seu Título IV, artigo 10, inciso VI, assevera ao Estado o dever de “assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio a todos que o demandarem, respeitado o disposto no art. 38 desta lei;” (BRASIL, 1996).

Nas escolas sob a abrangência da 13ª CREDE, a matrícula do ensino médio totaliza 5.144 alunos de 1º ano, 4.258 alunos de 2º ano e 3.571 alunos de 3º ano, distribuídos em 11 municípios, assim listados: Ararendá, Catunda, Crateús, independência, Ipaporanga, Ipueiras, Monsenhor Tabosa, Nova Russas, Novo oriente, Poranga e Tamboril (Dados do Sistema Integrado de Gestão Escolar – SIGE, 2011).

Em se tratando dos resultados de proficiência, a comparação dos resultados da 13ª CREDE com o resultado médio do Estado do Ceará, no SPAECE 2010, é apresentada na tabela seguinte.

Tabela 2 – Comparativo dos resultados do SPAECE 2010.

LINGUA PORTUGUESA 1º ANO DO EM – SPAECE 2010		MATEMÁTICA 1º ANO DO EM – SPAECE 2010	
ESTADO	13ª CREDE	ESTADO	13ª CREDE
245,07	242,29	244,48	241,47

Fonte: SPAECE, 2010.

Outro fator que merece análise para compreensão dos resultados do SPAECE é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), pois há que se considerar que não somente o aspecto do ensino formal na escola impacta no desempenho de aprendizagem. O contexto social tem grande relevância e interfere nesses resultados. Assim, apresentar o IDH da região pesquisada é importante para ampliar a compreensão dos indicadores educacionais.

Dentre os municípios da região da 13ª CREDE, Crateús é o que apresenta o melhor IDH, com 0,676, segundo o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) em estudo realizado em 2000, ficando assim em 20º lugar dentre os 184 municípios cearenses (IPECE, 2010). Os demais municípios são classificados na tabela seguinte.

Tabela 3 – Índice de Desenvolvimento Humano e classificação estadual dos municípios da área de abrangência da região da 13ª CREDE.

MUNICÍPIO	IDH	CLASSIFICAÇÃO (ranking estadual)
Ararendá	0,626	105º
Catunda	0,628	101º
Ipaporanga	0,609	132º
Independência	0,657	37º
Ipueiras	0,617	122º
Monsenhor Tabosa	0,628	100º
Nova Russas	0,640	73º
Novo Oriente	0,602	142º
Poranga	0,597	153º
Tamboril	0,620	112º

Fonte: IPECE, 2000.

Existem dois tipos de escolas de ensino médio na rede pública estadual de ensino. As que têm ensino integrado à educação profissional, que funcionam em tempo integral; e as regulares, que funcionam com turmas no turno da manhã, da tarde e da noite. As escolas cujo ensino é integrado à educação profissional representam, hoje, aproximadamente 15% do total de escolas.

O ensino médio na rede pública estadual tem apresentado avanço quando analisamos o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, cujo

objetivo é aferir a qualidade da educação das escolas e das redes de ensino do país. No Ceará, os resultados do IDEB são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 4 – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, do estado do Ceará.

ANO	2005	2007	2009
MEDIA PROJETADA	3,0	3,0	3,1
MEDIA ALCANÇADA	-	3,1	3,4

Fonte: INEP, 2011.

Mesmo considerando a evolução da qualidade da educação pública estadual evidenciada pelo IDEB, permanece um grande desafio em relação à aprendizagem dos jovens das escolas estaduais nas competências de leitura e escrita. Os resultados do SPAECE na região da 13ª CREDE, em Língua Portuguesa, indicam que em 70% das escolas, 20% e 40% dos alunos de 1º ano do ensino médio estão no nível muito crítico. Em 25% o resultado é ainda mais grave, pois revela uma faixa de 40% a 60% dos alunos situados nesse mesmo nível (SPAECE, 2010).

Diante desse cenário em que os desafios são evidenciados, principalmente, nos resultados da avaliação estadual, fez-se necessário intervir junto às escolas, implementando ações que auxiliassem na tarefa da qualificação do ensino e na garantia da aprendizagem, intencionando superar as dificuldades em leitura, escrita e matemática. O projeto *Primeiro, Aprender!* apresenta-se como a principal estratégia da SEDUC para a superação desse problema, assim, justificando a relevância de sua análise nessa pesquisa.

1.2 O projeto e seu contexto de criação

A Secretaria de Educação do Estado do Ceará, com base nos diagnósticos realizados pelo SPAECE, concluiu a existência de um grave problema de aprendizagem, principalmente em relação aos alunos do ensino médio. Diante das evidências, decidiu intervir junto aos processos e metodologias de ensino no

início dessa etapa escolar, visto que o nível dos alunos de 1º ano do ensino médio apresentava-se muito abaixo daquilo que era esperado.

Aprofundando as análises sobre a problemática do desempenho dos alunos do ensino médio, foi verificado que as habilidades e competências mais elementares para o desenvolvimento de outros conhecimentos não estavam consolidadas, não permitindo, portanto, o contínuo desenvolvimento do estudante. Assim,

Diante de tais resultados, a conclusão mais geral a que se chega é que a maioria dos alunos que ingressa no 1º ano do Ensino Médio não possui as competências e habilidades necessárias para o bom desempenho acadêmico nesta importante etapa da Educação Básica (CEARÁ, 2009, p.11).

Frente a esse cenário, o Governo do Estado do Ceará decreta a lei 14.190, de 30 de julho de 2008, criando o programa Aprender pra Valer, cujo texto descreve que “[...] desenvolverá ações estratégicas complementares para o fortalecimento da aprendizagem dos alunos do ensino médio e sua articulação com a educação profissional e tecnológica”(CEARÁ, 2008). No parágrafo 3º da citada lei, é explicitado como o programa se efetivará, quando do inciso II lança como uma das ações principais o projeto *Primeiro, Aprender!*, o qual “consiste na consolidação de competências avançadas de leitura e de raciocínio lógico-matemático, utilizando materiais complementares de ensino-aprendizagem especialmente elaborados para este fim” (IBID.).

Tomadas as disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática como disciplinas eixos que entretêm relações com as demais disciplinas, isso significa dizer que o baixo nível de proficiência em português – leitura – tem consequências na totalidade das disciplinas, e em matemática, naquelas que se servem de cálculos e raciocínios aritméticos e geométricos para o desenvolvimento e a aprendizagem de seus conteúdos. Em geral, isso quer dizer que as competências amplas de leitura e de raciocínio lógico-formal avaliadas pelo SAEB, e que são a referência para o SPAECE, estão em grande parte ausentes nos alunos que ingressam no Ensino Médio (CEARÁ, 2009, p.11).

A Secretaria Estadual de Educação pensa o projeto como estratégia para atender às necessidades mais urgentes para uma elevação mais imediata da aprendizagem dos jovens cearenses que ingressam no ensino médio da rede pública.

O *Primeiro, Aprender!*, portanto, é uma ação coordenada de maneira unitária que visa posicionar favoravelmente, em termos de competências e habilidades, os alunos do 1º ano para cursarem com sucesso o Ensino

Médio. O material didático do projeto está organizado para proporcionar aos alunos a transição dos atuais níveis de desempenho para outros que os aproximem daqueles esperados tendo por referência os descritores das matrizes do PISA, do SAEB e do SPAECE e que são requeridos para a aprendizagem efetiva dos conteúdos constitutivos das matrizes curriculares do Ensino Médio (IBID., p.12).

O projeto tem como foco atender os alunos de 1º ano do ensino médio, buscando o desenvolvimento e a consolidação de habilidades e competências básicas fundamentais para a aprendizagem das matrizes curriculares a serem vivenciadas nessa etapa de ensino. Ele está estruturado em material pedagógico próprio de uso orientado, tratando-se de uma ação conjunta e articulada das várias disciplinas, com foco no desenvolvimento da capacidade de leitura, escrita e articulação lógico-matemática.

No texto de apresentação do material estruturado do Projeto supracitado, que envolve todas as disciplinas curriculares do 1º ano do ensino médio, é afirmado que: “No centro desta ação está a formação do leitor. Isto porque consideramos que ser um bom leitor é uma condição para que o estudante alcance o desempenho necessário em qualquer das disciplinas e nas empreitadas da vida” (IBID., p. 9).

O projeto é composto por material pedagógico estruturado para aluno e professor, trabalhado, no primeiro semestre letivo, junto a todas as turmas de 1º ano do ensino médio da rede pública estadual, por um período de doze semanas, envolvendo todas as disciplinas dessa série, divididas em dois blocos. O primeiro bloco é identificado como: disciplinas alinhadas à Língua Portuguesa, composta pelas disciplinas de Língua Portuguesa, História, Língua Inglesa, Filosofia, Educação Física e Artes. O segundo bloco é identificado como: disciplinas alinhadas à Matemática, composta pelas disciplinas de Matemática, Biologia, Química, Física e Geografia (CDESC, 2008).

O material estruturado é constituído pelo caderno do aluno e caderno do professor [vide anexo I]. O caderno do aluno é dividido nos dois blocos supracitados e cada bloco em três volumes sequenciais, sendo cada volume organizado por aulas.

Cada aula está organizada a partir de textos, listas, formulários, gráficos, diagramas entre outros, seguido de questões ou tarefas. O caderno do professor é estruturado priorizando orientações didático-metodológicas. A cada aula são expostas as habilidades a serem desenvolvidas e consolidadas, juntamente com explicações das questões e tarefas (IBID.).

1.3 O papel do Professor

O professor é parte fundamental e insubstituível em qualquer processo de ensino, portanto, ele tem posição estratégica na consolidação das ações educacionais voltadas à eficiência da aprendizagem dos alunos. Sua participação no planejamento das ações, agregando uma visão prática na transformação do saber em matéria possível de ser ensinada e aprendida, caracteriza sua singularidade no ambiente escolar.

Para (LUCK, 2009, p. 21) “os professores são profissionais que influenciam diretamente na formação dos alunos, a partir de seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e, sobretudo, por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais”. Complementa, ainda, que

Professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos. Sua atuação junto de seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso. Professores com elevadas expectativas no sentido de fazer diferença na aprendizagem de todos e cada aluno são aqueles que mais contribuem para a formação desses (IBID.).

Os projetos e programas passam obrigatoriamente pelas mãos e mente do professor. Dessa forma, ele é o canal que pode possibilitar na prática os processos e etapas anteriormente planejadas, na busca da eficiência dos resultados.

O projeto *Primeiro, Aprender!* tem como foco o aluno, mas além do material estruturado do aluno, também há um material dedicado ao professor, “que visa lhe apoiar numa ação de grande relevância para o fortalecimento da aprendizagem dos estudantes do 1º ano do Ensino Médio” (CEARÁ, 2009, p.9). No material estruturado, a Secretária de Educação do Estado do Ceará, ainda explicita ao professor que

A nossa intenção, professor, professora, com este material é apoiar o seu trabalho de docência tentando construir alternativas para a superação de grandes lacunas no processo de aprendizagem de nossos estudantes. É certo que ensinar e aprender exige esforço, dedicação, comprometimento (CEARÁ, 2009, p.9).

Do professor é esperado que ao se apropriar e desenvolver o projeto na escola, consiga construir alternativas e estratégias para superar os desafios que impactam na baixa aprendizagem dos alunos.

1.4 A execução do projeto na escola

Todos os alunos do 1º ano do ensino médio da rede pública estadual participam do projeto *Primeiro, Aprender!*, esse é o primeiro material com o qual eles têm contato. Os ‘cadernos’ são estruturados em aulas que devem ser realizadas ao longo de doze semanas, seguindo a seguinte organização:

Tabela 5 – Distribuição de aulas por disciplina e bloco do projeto *Primeiro, Aprender!*

Bloco Língua Portuguesa	Quantidade de aulas	Bloco Matemática	Quantidade de aulas
Língua Portuguesa	60 aulas	Matemática	60 aulas
História	24 aulas	Biologia	24 aulas
Língua Inglesa	24 aulas	Química	24 aulas
Filosofia	12 aulas	Física	24 aulas
Educação Física	12 aulas	Geografia	24 aulas
Artes	12 aulas		

Fonte: CDESC, 2008.

O material pedagógico estruturado é entregue pela SEDUC às regionais de educação que, por sua vez, direcionam-no às escolas de sua área de abrangência. Esse trabalho acontece antes do início do ano letivo e se estende até os primeiros dias de aula.

Em 2008, o material foi apresentado aos professores, antes de seu efetivo desenvolvimento em sala de aula. A SEDUC produziu vídeos explicativos com a participação dos autores do material estruturado, divididos por disciplina. Porém, esses momentos limitaram-se ao período de implementação do projeto, não havendo indícios de capacitações nos anos posteriores, ficando sob a responsabilidade das equipes de gestão de cada escola o desenvolvimento do projeto *Primeiro, Aprender!*.

A execução do projeto acontece essencialmente pela utilização do material estruturado em sala de aula, seguindo um programa estabelecido pelo próprio material, com execução direta do professor junto aos alunos, incluindo todas as disciplinas curriculares trabalhadas nas turmas de 1º ano do ensino médio. Cabe à Regional, por meio do Núcleo de Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem –

NRDEA, com sua equipe de superintendentes, acompanhar os trabalhos e apoiar naquilo que for necessário. O acompanhamento dá-se de duas formas: nas reuniões mensais, na própria regional, com a participação de diretores e coordenadores escolares e durante as visitas mensais dos superintendentes às escolas.

Atualmente a 13ª CREDE tem cinco superintendentes que acompanham, em média, cinco escolas cada um. A visita, acompanhada pela direção e coordenação escolar, tem duração de oito horas, normalmente em dois turnos contínuos. O superintendente conduz a visita, guiada por um instrumental padrão, previamente discutido em reunião interna, entre os superintendentes e a supervisão do NRDEA. Todas as informações colhidas na visita mensal são analisadas e discutidas, com vistas a deliberar os possíveis encaminhamentos para solução de problemas e aperfeiçoamento do trabalho.

Feita a análise e discutidos internamente os encaminhamentos, cada superintendente produz um relatório e entrega à supervisão do NRDEA que faz uma análise e aprova, ou não, o encaminhamento. Sendo aprovado o encaminhamento para correção do problema identificado ou para a prevenção de algum risco detectado, a superintendência retorna à escola e se reúne com a direção escolar para apresentar a orientação e iniciar o seu processo de execução. Após apresentar à direção, a superintendência convoca os atores envolvidos no processo em questão, para que juntos possam estrategicamente planejar a execução do que fora planejado, estabelecendo um plano de ação, a fim de assegurar um processo de execução, acompanhamento, avaliação e discussão de forma que o problema seja solucionado e não mais ocorra.

Esse processo de acompanhamento da superintendência é contínuo, acontecendo uma vez por mês e, excepcionalmente, sempre que for solicitado pela escola.

1.5 O que se pode esperar do projeto *Primeiro, Aprender!* ?

Sob a força do lema “Ler bem para aprender pra valer” (CEARÁ, 2009, p. 12) o material do Projeto visa à consolidação da competência leitora, em especial dos alunos que não dominam a leitura. Atualmente, a versão utilizada nas escolas, ocupa 45% da carga horária anual do 1º ano. Visando à melhoria do desempenho dos estudantes, todas as aulas apresentadas têm o texto como unidade de ensino e

sempre envolvem atividades cujo caminho didático é do simples para o complexo, prerrogativa justificada pela necessidade de entendimento dos estudantes.

A concepção de leitura não está restrita ao simples ato decodificador, mas sim ao processo de dar sentido ao texto, concordante com a Matriz Curricular do estado do Ceará (2009) e também com os Parâmetros Curriculares Nacionais - PCN (1997). Dessa forma, ultrapassa a ideia de encontrar apenas o sentido desejado pelo autor e prevê um exercício de compreensão das intenções, de formulação de hipóteses, de entendimento dos outros possíveis sentidos. Ler é, nesse caso, “constituir e não reconstituir um sentido” (GOULEMOT, 2001, p. 108).

A leitura é uma atividade cognitiva que requer um sujeito envolvido na obtenção de significados e na busca de compreensão, ou na interpretação do conteúdo, se aceitarmos que a compreensão é relativa e que é possível mais de um significado interpretativo (PÉREZ; GARCIA, 2001, p. 19).

Tal entendimento sobre o ato de ler pressupõe que ações metodológicas específicas sejam engendradas em sala de aula, como forma de tornar os estudantes capazes de realizar esse tipo de leitura. Ler é, portanto, um processo que envolve a compreensão da linguagem escrita, logo, é preciso considerar tanto a forma e o conteúdo do texto, quanto às expectativas e previsões do leitor.

Ao ler, o leitor entrega os conhecimentos adquiridos no decorrer de sua vida aos conhecimentos vinculados pelo texto, construindo sentido a ele. Pela ativação de conhecimentos prévios ao texto, permite-se que o leitor faça inferências necessárias à sua compreensão. A partir das informações explícitas e das inferências, o leitor tenta atribuir uma coerência global à leitura (FRANÇA, 2007, p. 76).

Para formar um leitor proficiente é preciso ensinar os estudantes a usar tanto as habilidades de decodificação, como também as habilidades de realizar inferências, para que traduzam os seus objetivos, revelem as suas ideias, impressões e experiências vividas previamente. Essas leituras prévias foram nominadas por Freire (2001) como leitura de mundo.

Na sala de aula, as atividades que envolvem o desenvolvimento dessas habilidades envolvem contínuas ações para o estabelecimento de inferências, informações que podem ser proporcionadas pelo texto, por meio de pistas contidas no próprio enredo, de forma positiva ou negativa.

Manguel (2004, p. 53) advoga que, “[...] ao seguir o texto, o leitor pronuncia seu sentido por meio de um método profundamente emaranhado de significações aprendidas, convenções sociais, leituras anteriores, experiências

individuais e gosto pessoal”. Esse emaranhado de fios relativos tanto às ideias veiculadas no texto como às experiências do leitor se organizam e provocam o desenvolvimento da compreensão leitora, premissa que guia todo o projeto *Primeiro, Aprender!*.

Assim espera-se que ao final do período de convívio com o projeto, os alunos de 1º ano do ensino médio, possam ter superado ou minimizado suas dificuldades e limitações quanto às habilidades e competências em leitura, escrita e raciocínio lógico matemático, possibilitando que sigam seus estudos, apropriando-se do saber e consolidando a aprendizagem.

1.5.1 O professor e o projeto *Primeiro, Aprender!*

Foram entrevistados quatro professores de Língua Portuguesa, um de cada escola participante desse plano de ação educacional. Dos quatro professores, três são mulheres e um homem, todos com idade entre 35 e 40 anos de idade e efetivos da rede estadual desde 1998, ano em que foram aprovados em concurso público.

A entrevista ocorreu em 29 de novembro de 2011, quando estive presente em cada uma das escolas para conversar com os professores de Língua Portuguesa das turmas de 1º ano do ensino médio, no ambiente de sala de aula. Cada sessão teve em média um tempo de duração de 40 minutos. Foram questionados alguns pontos sobre a percepção do professor quanto ao projeto *Primeiro, Aprender!*, sua implementação, funcionamento, material estruturado e a percepção sobre os resultados de desempenho dos alunos a partir do uso do material.

Os professores da Escola A e da Escola B⁵, afirmaram que o projeto é muito importante para os alunos, classificaram-no como de boa qualidade e asseguraram ter havido avanço na competência leitora da maioria dos alunos, com o passar das aulas. Disseram que a utilização do material está restrita aos professores de Português e Matemática, pois, segundo eles, os professores de outras disciplinas resistem em utilizar o material e apenas o fazem como recurso auxiliar, sem seguir a sequência do programa estabelecido pelo material.

⁵ As identidades dos professores e escola estão sendo preservados. As escolas receberam os codinomes de Escola A, B, C e D.

Quanto aos pontos vulneráveis, os professores referiram-se ao acompanhamento feito pela gestão escolar e pela CREDE como deficiente. Ressaltaram que precisa ser melhorado e afirmaram ser necessária uma revisão na estrutura do material, pois embora o reconheçam como de boa qualidade, entendem que precisa ser revisado. Questionados sobre os resultados de desempenho dos alunos de 1º ano do ensino médio, os professores das Escolas A e B afirmaram ser complicado exigir dos alunos que chegam ao ensino médio em condições de aprendizagem muito baixas, entendem ser difícil que, em apenas um ano, sejam corrigidos todos os problemas. Relataram que muitos alunos chegam ao ensino médio sem saber ler textos simples.

O professor da Escola C⁶, afirmou que o material é bom, mas que não contempla a totalidade do que o aluno necessita no 1º ano do ensino médio, tampouco reconhece que o uso do material possa ser responsável por algum avanço na competência leitora dos alunos. Disse também que a gestão escolar precisa estimular mais os professores quanto ao comprometimento com as ações do governo e que, na escola, são poucos os professores que utilizam de forma plena o material do *Primeiro, Aprender!*

O professor lembrou-se do momento de implementação do projeto, afirmando que foi muito estimulante ouvir todos os argumentos para a execução da proposta, evento realizado na 13ª CREDE, mas que não teve sequência na escola. Complementou que acredita que o acompanhamento e monitoramento dos processos e ações são fundamentais para o sucesso de uma ação e que apesar das críticas, acredita que aperfeiçoando o trabalho de gestão e de acompanhamento, o projeto torna-se uma ação eficiente.

O professor da Escola D⁷ mostrou-se entusiasmado com o projeto, afirmou que é um forte aliado do trabalho do professor e sente que o projeto alcança os alunos em condições mais baixas de aprendizagem, pois sua metodologia de textos, desenhos e gravuras, além do colorido do material, estimula os alunos a utilizá-lo, lendo os textos e interagindo com a proposta da aula. Elogiou a condução do trabalho da gestão escolar, afirmando que tanto a direção como a coordenação são pessoas presentes e que apoiam os professores no fazer do cotidiano.

⁶ As identidades do professor e escola estão sendo preservados. As escolas receberam os codinomes de Escola A, B, C e D.

⁷ As identidades do professor e escola estão sendo preservados. As escolas receberam os codinomes de Escola I, II, III e IV.

Indagado sobre o formato de acompanhamento da gestão, o professor afirmou que a presença da gestão se faz por meio do acompanhamento diário, nas conversas com os professores, inclusive, perguntando sobre o andamento das aulas ou sobre as dificuldades que os alunos estão encontrando; se o material foi entregue para todos os alunos e se estes estão trazendo o material para as aulas. Além dos momentos em que a coordenação pedagógica convoca o professor para uma conversa mais próxima e individual, pautando o diálogo no comportamento dos alunos em sala de aula, diante das propostas pedagógicas e do desenvolvimento dos conteúdos.

Quanto à implementação, o professor afirmou que houve uma forte sensibilização da 13ª CREDE e da gestão escolar em 2008. Disse, ainda, e que a escola sempre coloca na pauta de suas reuniões as discussões sobre o projeto *Primeiro, Aprender!* Ele entende que em relação às turmas de 1ª ano do ensino médio, o projeto é o mais forte apoio ao processo de aprendizagem. Quando questionado sobre os resultados de desempenho dos alunos, ele considerou, assim como os outros professores, que a tarefa é muito difícil, pois as condições de aprendizagem em que os alunos chegam ao ensino médio são muito críticas. Porém, afirmou que os resultados do SPAECE têm motivado toda a equipe docente, a qual consegue enxergar uma evolução da proficiência dos alunos.

Finalizando sua fala, ponderou que o grupo docente, em geral, trabalha com o projeto, mas que alguns resistem em adotar o material com mais ênfase, utilizando apenas como um complemento, não seguindo a rotina estabelecida no projeto.

1.6 O papel da Direção e da Coordenação Pedagógica

O diretor é o líder dos processos administrativos e pedagógicos da escola e da equipe de professores e funcionários, consistindo em referência de conduta. Espera-se dele o direcionamento dos trabalhos, como um maestro que conduz sua equipe para um resultado eficiente em relação às metas e objetivos projetados.

Em relação aos projetos e programas do governo federal e da Secretaria Estadual de Educação, o diretor e o coordenador pedagógico são, junto à equipe escolar, responsáveis pela divulgação, implementação e monitoramento, na

perspectiva de assegurar que todos os processos aconteçam conforme foram previamente planejados.

O projeto *Primeiro, Aprender!*, como tantas ações escolares, necessita da gerência da direção e do apoio da coordenação pedagógica, para que possa ser garantido o direito do aluno em receber e utilizar de forma correta o material pedagógico estruturado. É necessário assegurar o cumprimento do programa, monitorando todas as etapas de execução do projeto, “com vista a desenvolver a capacidade de leitura, compreensão textual e articulação lógico formal de conteúdos.” (CEARÁ, 2009, p. 12).

Assim, a direção e a coordenação pedagógica são atores de fundamental importância para a garantia do sucesso do projeto. As ações e encaminhamentos desses sujeitos são essenciais para a eficiência das ações propostas ao longo do processo, cuja expectativa é a elevação da aprendizagem dos alunos da rede pública estadual, que cursam o ensino médio.

1.7 Os instrumentos da pesquisa

Para um maior aprofundamento do trabalho, possibilitando conhecer a realidade do projeto *Primeiro, Aprender!* na sua execução no âmbito da escola, optou-se por aplicar como instrumento para coleta de dados, o questionário e a entrevista com professores e gestores das escolas, foco desse plano de ação educacional.

Com o questionário buscou-se, junto ao núcleo gestor da escola, identificar como o projeto é executado na escola e como os gestores percebem seu funcionamento. O questionário foi estruturado em questões fechadas, sendo possível aos respondentes optar por uma das respostas apresentadas a cada pergunta. A construção do questionário considerou os objetivos propostos do projeto, constantes do livro do professor, assim como do conhecimento prévio que tenho como coordenador de uma Regional.

As entrevistas foram realizadas com gestores e professores, utilizando perguntas abertas que possibilitaram aos respondentes a liberdade na resposta. As perguntas ajudaram a manter o foco da análise, guiando todo o processo de entrevista.

Foi aplicado um questionário e realizada uma entrevista junto aos gestores das quatro escolas participantes desse plano de ação educacional, com objetivo de obter informações sobre pontos considerados importantes para uma leitura mais próxima sobre a implementação e o funcionamento do projeto.

1.7.1 O questionário

Foram aplicados oito questionários, dois por escola, tendo como respondente a direção escolar e a coordenação pedagógica. A aplicação dos questionários ocorreu na 13ª CREDE, no dia 23 de novembro de 2011, quando ocorreu uma reunião geral com todos os gestores da região para tratar de assuntos diversos. O questionário foi aplicado a uma escola por vez, convidando direção e coordenação. Antes da aplicação, o processo foi explicado para cada um, através de telefonema, bem como, ressaltada a finalidade do questionário, para que não existisse nenhuma dúvida.

Depois de aplicado o questionário, fez-se a análise das respostas considerando-se que o primeiro ponto em comum em todas as quatro escolas foi o início de funcionamento do projeto, datado como sendo o ano de 2008, ano de criação e lançamento do projeto pela Secretaria Estadual de Educação. A partir desse ponto, encontramos outros aspectos em comum e também divergentes, inclusive desacordo entre a direção e coordenação de uma mesma escola.

Os gestores responderam que todas as turmas de 1º ano do ensino médio de sua escola participam do projeto, concordando que todos os alunos também recebem o material estruturado impresso, assim como os professores recebem o caderno do professor.

A divergência, entretanto, surge quando da avaliação da aceitação do projeto pelos professores. O diretor e a coordenadora pedagógica da Escola C afirmaram que embora o projeto seja aceito, ele o é apenas por um grupo restrito de professores; resposta semelhante a dos gestores da Escola B. Diferentemente, na Escola A, diretor e coordenadora pedagógica afirmaram que o projeto é bastante aceito, mas os professores sentem-se fracamente estimulados quanto ao seu desenvolvimento.

A Escola D apresentou respostas distintas entre o diretor e a coordenadora pedagógica quanto à aceitação do projeto, pois o diretor disse que havia iniciado um trabalho de conscientização junto aos professores, e a coordenadora afirmou que os professores conheciam pouco o projeto e que existia um receio quanto ao seu desenvolvimento. A análise das respostas permite concluir que em nenhuma das escolas há uma aceitação total dos professores quanto ao projeto e que na Escola D essa realidade é ainda mais acentuada.

Quanto à avaliação do material estruturado, todos destacaram que o material tem boa qualidade, mas que precisa ser melhorado, justificando o fato de ser bastante utilizado; entretanto, reiteraram não ser suficiente para atender às necessidades pedagógicas da escola. Podemos afirmar, diante dessas respostas, que embora seja classificado como bom, é considerado apenas como recurso de apoio ao professor, sendo necessário recorrer a outros materiais didáticos para a efetivação das aulas.

Feitos questionamentos sobre o projeto e o material estruturado, foi proposta uma análise sobre os objetivos do projeto, buscando obter a leitura do núcleo gestor escolar sobre os possíveis impactos. Nessa análise foi perguntado aos gestores:

Quadro 1 – O que o núcleo gestor escolar pensa em relação ao projeto

O projeto melhorou o desempenho dos alunos de 1º ano do ensino médio?
Foi consolidada a competência leitora dos alunos?
Construíram alternativas para a superação da defasagem de aprendizagem?
O projeto focalizou as habilidades de compreensão de textos, raciocínio, articulação lógico abstrata de conteúdos e resolução de problemas?

Fonte: Elaboração própria.

Os gestores da Escola A e da Escola B afirmaram que todos os pontos elencados sobre a eficiência do projeto foram alcançados. Os gestores da Escola C disseram que apenas um dos pontos não foi alcançado, afirmando que não houve a consolidação da competência leitora dos alunos do 1º ano do ensino médio, após participarem do projeto *Primeiro, Aprender!*.

O diretor da Escola D afirmou que apenas um dos pontos foi alcançado, ressaltou que o projeto conseguiu apenas construir uma alternativa para a superação da defasagem de aprendizagem, mas que ainda não houve resultados

concretos. A coordenadora pedagógica, por sua vez, relatou que, além da construção de uma alternativa para superação da defasagem de aprendizagem, o projeto também focaliza com ênfase as habilidades de compreensão de textos, raciocínio, articulação lógico abstrata de conteúdos e resolução de problemas, concordando, em parte, com o diretor, principalmente, em relação aos resultados concretos de aprendizagem junto aos alunos.

1.7.2 As entrevistas

Foram realizadas entrevistas com os gestores das escolas selecionadas. Foi perguntado sobre a implementação do projeto *Primeiro, Aprender!*, seu funcionamento, acompanhamento e monitoramento, assim como as impressões sobre seu resultado no âmbito escolar. Com as entrevistas, foi possível realizar algumas leituras importantes sobre o alcance do projeto junto ao contexto da escola e a sua relação com os diversos atores envolvidos.

As respostas praticamente foram iguais em todos os questionamentos, uns detalhando mais e outros com mais objetividade. O gestor I⁸, destacou o momento de implementação do projeto, dizendo que “aconteceu inicialmente com o seu lançamento no auditório da 13ª CREDE, sendo apresentada a proposta fazendo um paralelo com os dados de leitura obtidos no Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Ceará.” (GESTOR I, em entrevista cedida no dia 17 de setembro de 2011). O gestor II⁹, afirmou que foram “expostos os dados do SPAECE no sentido de tornar clara a necessidade de ações voltadas ao estímulo da leitura, interpretação e raciocínio, e que isso ficou muito claro nesse momento de apresentação do projeto” (GESTOR II, em entrevista cedida no dia 17 de setembro de 2011).

Todos os quatro gestores afirmaram que logo após a apresentação do projeto, ocorrido em 2008 no auditório da 13ª CREDE, conduzido pela equipe pedagógica da própria CREDE, houve outro momento na escola, conduzido pelo núcleo gestor escolar, em formato de reunião com a presença de todos os professores. Foi apresentado o projeto, e realizada uma leitura do material

⁸ As identidades do gestor e da escola estão sendo preservados. O gestor recebeu o codinome de gestor I.

⁹ As identidades do gestor e da escola estão sendo preservados. O gestor recebeu o codinome de gestor II.

estruturado, o qual fora entregue na 13ª CREDE a todos os gestores. O gestor III¹⁰ salientou que na apresentação do projeto aos professores de sua escola, ele havia evidenciado que o “projeto não substituíria, mas aperfeiçoava as fontes de leitura existentes em sala de aula”. (GESTOR III, em entrevista cedida no dia 17 de setembro de 2011).

Conforme os gestores, a implementação do projeto, porém, não foi algo pacífico e em clima de tranquilidade em nenhuma das escolas. O gestor IV¹¹ lembra que houve muita resistência por parte dos professores, que não acreditavam que a iniciativa poderia dar certo, havendo até professores que diziam não se sentirem aptos a estimular o hábito da leitura, seguindo a proposta do material. Outros professores, segundo ele, criticaram a formatação do material, dando ênfase à questão de haver muitos textos e gráficos podendo dificultar o aprendizado do aluno, que não estaria acostumado a fazer muita leitura.

Para viabilizar o funcionamento do projeto, os gestores asseguraram que procuraram estabelecer um paralelo do projeto com o programa curricular, tentando não tratá-lo como algo separado ou pontual. Asseveraram também que “nunca” o livro didático e nenhum outro recurso foram descartados em favor da exclusividade da apostila do projeto *Primeiro, Aprender!* Um forte aliado no convencimento dos professores quanto ao uso do material estruturado, foi a vinculação da proposta do projeto à melhoria dos resultados no SPAECE, conforme afirmaram os gestores.

Tabela 6 – Proficiências em Língua Portuguesa 1º ano do ensino médio no SPAECE 2008, 2009 e 2010, alcançadas pelas escolas analisadas.

ANO	Escola A	Escola B	Escola C	Escola D
2008	216,0	222,1	216,8	216,5
2009	244,7	246,6	235,8	235,7
2010	252,4	250,4	233,4	232,8

Fonte: CAED/SPAECE.

As escolas confirmaram que a matriz de referência foi um instrumento eficiente no fortalecimento do projeto quanto à sua execução em sala de aula. “A

¹⁰ A identidade do gestor será preservada. O gestor recebeu o codinome de gestor III.

¹¹ A identidade do gestor será preservada. O gestor recebeu o codinome de gestor IV.

partir do entendimento da matriz de referência e dos descritores, os professores apostaram mais no sucesso do projeto” (GESTOR IV, em entrevista cedida no dia 17 de setembro de 2011).

O formato de acompanhamento do projeto ocorreu de forma similar em todas as quatro escolas, conforme asseguraram os gestores que disseram acompanhar cotidianamente o uso do material em sala de aula, convocando reuniões com professores e representação de alunos para trocar ideias e sugestões sobre o material. Afirmaram, ainda, que aplicam testes ao final de cada programa e que os resultados desses testes são analisados e discutidos em outras reuniões com os professores.

Quanto às evidências de resultados que possam ser percebidos desde o início do projeto, os gestores foram mais comedidos e afirmaram que houve uma evolução significativa na proficiência leitora dos alunos, mas que diante do nível em que os alunos chegam ao 1º ano do ensino médio, estes ainda consideram distante a possibilidade de alcançar níveis adequados de aprendizagem.

1.8 Políticas Educacionais e o gestor escolar

A importância que programas e projetos educacionais voltados à correção de problemas e à qualificação do processo educativo têm sobre a aprendizagem dos alunos, pode ser percebido sob a ótica dos docentes entrevistados. Para estes sujeitos, é necessário o aperfeiçoamento e o contínuo monitoramento dos processos gerenciais que, se inadequados ou falhos, podem tornar ineficiente os impactos esperados no contexto escolar.

Por conseguinte, investigar os processos de gestão, avaliando de forma criteriosa, a fim de diagnosticar se os objetivos e metas previamente planejados quando da criação dos programas e projetos foram ou estão sendo alcançados, é fundamental na perspectiva da garantia da eficiência do programa. Por essa via, entende-se ser possível perceber durante todo o processo de implementação, execução e avaliação, a eficiência de seus resultados.

Pode-se considerar, portanto, que a gestão escolar ocupa espaço privilegiado e de grande responsabilidade sobre o sucesso ou o fracasso de políticas educacionais. Nesse caso, os gestores constituem-se como atores fundamentais

para qualquer ação que tenha por objetivo alcançar a elevação de desempenho dos alunos e estabelecer melhores padrões de qualidade para a escola pública. Luck (2009) ressalta o papel do diretor escolar, dizendo que,

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (LUCK, 2009, p. 17).

Esse plano de ação educacional, portanto, disponibiliza-se a analisar o projeto *Primeiro, Aprender!* sob a perspectiva da gestão escolar, buscando perceber sua interação nesse processo, assim como a compreensão dos diversos processos de atuação da gestão, inerentes ao projeto, consolidando argumentos que possam contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho do gestor, na busca da melhoria e qualificação dos resultados.

2 UMA ANÁLISE SOBRE O *PRIMEIRO, APRENDER!* PROJETO DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA E MATERIAL ESTRUTURADO

Este capítulo tem como objetivo analisar o estudo apresentado no Capítulo I, que buscou descrever o processo de implementação do Projeto *Primeiro, Aprender!* pela gestão escolar de quatro escolas da rede pública estadual do Ceará. Pretende-se, assim, a partir de um referencial teórico e de dados de pesquisas ou mesmo de experiências semelhantes, analisar o que está acontecendo nas escolas pesquisadas, buscando, deste modo, apoio para a proposição de um Plano de Ação Educacional no próximo capítulo.

Analisa-se neste capítulo o material estruturado do projeto *Primeiro, Aprender!* Relacionando-o com o livro didático, para aprofundar o entendimento quanto ao uso do material do projeto pelos professores, buscando inclusive por meio das entrevistas, compreender as suas percepções quanto ao material estruturado.

Com base na análise do material e das entrevistas com os professores, examina-se o funcionamento do projeto na escola, especialmente, sob o ponto de vista da gestão escolar. Cabe ressaltar as percepções dos gestores das escolas analisadas, bem como apoiar esse debate nos referenciais teóricos. Elementos como a formação do gestor e sua liderança frente ao processo de implementação e execução do projeto, também são componentes dessa discussão. Nesse contexto, é preciso envolver a Secretaria Estadual de Educação, pois fatores como o cenário de criação e implementação do projeto, são importantes para o processo de construção desse trabalho.

Com a análise, foi possível identificar que a proposta do projeto *Primeiro, Aprender!* funciona como um material auxiliar ao livro didático. Ele possui características de um sistema estruturado de ensino, pois se trata de uma apostila, dividida em três volumes, contendo um passo-a-passo de conteúdos direcionados, além de material específico para aluno e professor. Para o professor, há no material todas as orientações para o trabalho didático em sala de aula.

É importante ressaltar que o material do *Primeiro, Aprender!* é construído pela própria Secretaria Estadual de Educação do Ceará, foi elaborado e revisado em conjunto com os professores da rede, diferentemente da maioria dos sistemas

estruturados de ensino existentes, que são da iniciativa privada, sendo comercializado ao setor público.

Na descrição do caso de gestão desta pesquisa foi possível identificar alguns problemas tratados nessa seção como basilares. Dentre eles, identificamos que o material do projeto, segundo os professores, é pouco abrangente e não atende às necessidades de aprendizagem dos alunos; os professores têm dúvidas quanto à sua forma de uso; os gestores reclamam que não têm formação para apoiar na implementação do projeto; dizem que falta acompanhamento junto às escolas para assessorar na execução das ações do projeto e que não é realizada avaliação dos impactos do projeto para subsidiar necessárias intervenções. Assim, a análise aborda sobre a implementação do projeto na escola.

2.1 As bases que estruturam o Primeiro, Aprender!: os sistemas estruturados de ensino

Os sistemas estruturados de ensino tiveram sua origem nos Estados de São Paulo e do Paraná, com os cursos pré-vestibulares, na década de 1970, apresentando como objetivo selecionar e organizar apenas os conteúdos relevantes para o vestibular. Representaram uma tentativa de aperfeiçoar o trabalho do professor e de possibilitar uma melhor visualização para o aluno sobre os conteúdos a serem trabalhados. Uma justificativa observada para esse modelo de material é que,

Ao entregar para o professor um material estruturado e com planos de aula a serem seguidos, poupa-se parte do trabalho de coordenação pedagógica. Fica também mais fácil para pais e alunos acompanharem se o conteúdo previsto está, de fato, sendo transmitido (GOIS, 2010).

A presença desse modelo de material estruturado na rede pública, parte da iniciativa privada, referenciada na experiência com os cursos preparatórios para o vestibular. Seria uma proposta para o aperfeiçoamento do trabalho.

[...] a implementação de parcerias entre a esfera pública, entendida como estatal, e a privada é uma das estratégias para a reforma do Estado implantada no país a partir dos anos de 1990, a qual, como resposta a uma suposta crise de eficácia da administração pública, propõe a adoção da administração gerencial (ADRIÃO, 2009, p. 803).

Abre-se um novo mercado que permite a iniciativa privada ingressar na gestão educacional pública de todo o país, estabelecendo uma nova relação entre o público e o privado no contexto escolar. Essa relação provocou uma forma de mercantilização da educação pública, sinalizando a responsabilidade da materialização do currículo ao ente privado. Adrião (2009) salienta que essa relação precisa ser mais bem analisada, pois alguns aspectos inerentes ao setor privado, não cabem ao setor público.

A falta de controle social ou técnico, fragilidade conceitual e pedagógica dos materiais e serviços comprados pelos municípios, duplo pagamento pelo mesmo serviço, vinculação do direito à qualidade de ensino submetida à lógica do lucro e padronização/homogeneização de conteúdos e currículos escolares como parâmetro de qualidade (ADRIÃO, 2009, pp. 806 – 807).

A análise dos materiais e das entrevistas com os gestores revelaram que, no caso do *Primeiro, Aprender!*, a criação do projeto surgiu do imperativo de compensar uma defasagem acumulada durante os anos do ensino fundamental, com ênfase na competência de leitura dos alunos. Tal pressuposto se confirma ao observar-se a apresentação contida no material estruturado do aluno, que expõe como justificativa do projeto, a necessidade de intervir na defasagem de aprendizagem dos alunos que ingressam no ensino médio.

A proposta do projeto *Primeiro, Aprender!* foi implementada nas escolas da rede estadual do Ceará, para atender exclusivamente os alunos que ingressam no ensino médio. A SEDUC e os gestores escolares acreditam que o projeto atende a uma deficiência real. Um dos gestores escolares entrevistados revelou que “os conteúdos e a metodologia do *Primeiro, Aprender!* está direcionada (sic!) aos alunos com mais dificuldades. A estrutura do material é de fácil compreensão” (GESTOR IV, entrevista cedida em 17 de setembro de 2011).

Quanto aos professores, predomina o sentimento de que há problemas na utilização do material do projeto *Primeiro, Aprender!* Um dos professores entrevistados relatou que “Não há momentos prévios suficientes para orientar o professor a trabalhar o projeto na sala de aula, havendo dificuldade em desenvolver as ações”. (PROFESSOR III, entrevista cedida em 02 de fevereiro de 2012). Quando foram perguntados sobre a estrutura do material, uma parte dos professores das escolas analisadas disse que o seu formato auxilia no domínio da aula, pois facilita a ação do professor, porque todas as instruções para o trabalho de determinado conteúdo estão organizadas. Outra parte respondeu que o material não dava muita

autonomia ao professor e que se sentia menos atuante na aula. Esses professores são os que revelam maior resistência ao uso do material.

Britto (2011) trata essas duas opiniões divergentes, dizendo que, em geral, os professores apontam que a

[...] crítica à adoção dos sistemas apostilados diz respeito à interferência na autonomia dos professores, que não são consultados sobre o material que deverão utilizar em sala de aula e passam a ficar presos a um rígido roteiro, transformando-se em meros aplicadores do material didático. (BRITTO, 2011, p. 15)

A segunda consideração diz que

Do ponto de vista dos gestores e das famílias, contudo, a estrutura do material apostilado, com sequências didáticas claras e a explicitação dos objetivos de aprendizagem de cada aula, apresenta maiores possibilidades de controle e acompanhamento do trabalho docente (IBID.).

Face ao exposto, é possível dizer que o material estruturado do *Primeiro, Aprender!* auxilia o trabalho docente, o planejamento e a execução das aulas, disponibilizando ao professor toda a estrutura das aulas previamente construídas, além das diversas orientações quanto ao acompanhamento da aprendizagem dos alunos. Por outro lado, pode ser percebida como instrumento que limita a sua autonomia e desconsidera outros fatores, como o comportamento dos alunos, informações atuais que podem auxiliar na contextualização dos conteúdos, sendo um fator limitador da ação docente no processo de ensino e de aprendizagem.

Ainda segundo Britto (2011) o material estruturado contribui com os alunos para que eles possam acompanhar os conteúdos a serem ministrados nas aulas. Porém, limita a ação docente e restringe os espaços para uma formação mais plural, que atenda não somente à aprendizagem de conteúdos das disciplinas curriculares, mas também a uma formação cidadã que atenda a valores e princípios fundamentais para o convívio em sociedade.

Diante das informações obtidas nas entrevistas com os professores das escolas analisadas, os quais fazem elogios e críticas ao material, percebeu-se a necessidade de entrevistar os gestores da Secretaria Estadual de Educação do Ceará. Esses gestores coordenam setores que estão diretamente ligados ao projeto *Primeiro, Aprender!*.

Os gestores revelaram, dentre outros pontos, que a criação do projeto *Primeiro, Aprender!* surgiu da necessidade de compensar uma defasagem

acumulada durante os anos do ensino fundamental, com ênfase na competência de leitura dos alunos. Identificamos que esta afirmação se assemelha à fala dos gestores escolares. Adrião et al (2009) ao analisar os municípios paulistas em relação à adoção de materiais estruturados, entende que esta adoção surgiu concomitante ao processo de municipalização do ensino fundamental. Segundo o referido autor, os municípios não estavam preparados para assumir a responsabilidade de atender todo o ensino fundamental. Essa justificativa se assemelha ao caso desta pesquisa, pois o projeto *Primeiro, Aprender!* surge do problema da defasagem acumulada ao longo do ensino fundamental. Confirma-se que essa estratégia de adoção de material estruturado está diretamente ligada aos problemas de aprendizagem que o ensino ainda fundamentado em princípios do tradicionalismo não consegue superar.

Justificada a criação do projeto, buscou-se analisar como o material é utilizado na escola pelos professores. Para os docentes entrevistados, o material estruturado seria um recurso didático complementar, visto que os recursos antes disponíveis não conseguiram alcançar as deficiências de aprendizagem dos alunos que chegam ao ensino médio.

Essa afirmativa sinalizou a necessidade de se procurar a SEDUC para conhecer o posicionamento dessa instituição sob esse aspecto. A Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e Aprendizagem - CODEA compreende que o material do *Primeiro, Aprender!* é um complemento do livro didático, não compreende que a proposta seja concorrente com o livro, mas que no período de execução do projeto, deve ser utilizado com exclusividade. Esclareceu também que a construção do material do projeto visou, fundamentalmente, atender aos alunos com maiores dificuldades, havendo dessa forma uma estrutura cujo grau de dificuldade dos conteúdos parte do simples para o complexo, para se aproximar das dificuldades atuais dos alunos.

Assim, segundo os professores e gestores das escolas analisadas, o nível do livro didático está em descompasso com o nível da maioria dos alunos. Isso porque, conforme mencionado, os alunos que ingressam no ensino médio das escolas analisadas, chegam com defasagem de aprendizagem, sem a consolidação das aprendizagens esperadas para alunos que concluem o ensino fundamental. Dessa forma, o material estruturado seria de mais fácil compreensão, pois suas

características se aproximam do nível de aprendizagem em que os alunos realmente se encontram.

Pode-se afirmar, portanto, que há dois entendimentos sobre a utilização do material estruturado do *Primeiro, Aprender!* A SEDUC afirma que se trata de um material que deve ser utilizado com exclusividade durante o período de desenvolvimento do projeto. Quando no caso das escolas analisadas, utilizam como material de apoio ao livro didático.

Compete a abertura de um parêntese nesse momento, pois percebe-se a necessidade, mesmo que de forma rápida, de explorar um pouco sobre o livro didático. Para analisar essas afirmações é necessário compreender com clareza os objetivos do Programa Nacional do Livro Didático – PNLD e sua atuação no contexto do ensino médio.

2.2 O ensino médio e o Programa Nacional do Livro Didático

Apenas em 2007, com a implementação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica – FUNDEB em substituição ao Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Fundamental – FUNDEF, o ensino médio passou a receber recursos do Governo Federal. Segundo Britto (2011, p.5),

As iniciativas amparam-se no art. 208, VII, da constituição Federal, que, conforme a redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009, impõe ao Estado o dever de garantir atendimento ao educando em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde. Seu regulamento básico encontra-se na Resolução nº 60, de 20 de novembro de 2009-FNDE, e no Decreto nº 7.084, de 27 de janeiro de 2010.

A partir dessa data, programas do Ministério da Educação – MEC passaram a atender também o ensino médio, entre eles o PNLD. No Guia de Livros Didáticos – PNLD 2012, há um relato sobre o início do atendimento do livro didático ao ensino médio,

A avaliação de livros didáticos para o ensino médio teve início em 2004, no âmbito do então Programa Nacional do Livro para o Ensino Médio (PNLEM), com a publicação da Resolução nº 38 do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Naquele ano, foram avaliados livros de Matemática e Português voltados para os alunos da 1ª série do ensino médio e distribuídos, em 2005, para as Regiões Norte e Nordeste (MEC, 2011, p.5).

Desta forma, o MEC ampliou em 2006 a distribuição também para as Regiões Sul, Sudeste e Centro-oeste, passando a incorporar, em 2007, o livro de Biologia, universalizando o atendimento apenas em 2008, quando distribuiu os livros de Matemática, Português, Biologia, Química, Física, História e Geografia. Em 2010, foi publicado o decreto 7.084, de 27.01.2010, que regulamentou a universalização da distribuição do livro didático a todas as escolas públicas e estabeleceu que aconteça a cada triênio.

O ensino médio é atendido pelo PNLD que tem o “objetivo de auxiliar o professor nesse processo de formação cidadã, que prevê a organização curricular na perspectiva do trabalho, da ciência e da cultura”. (MEC, 2011, p. 6). Ainda segundo o Guia de Livros Didáticos – PNLD 2012, o livro didático deve considerar ao aluno de ensino médio as suas especificidades, considerando que são, em sua maioria, jovens de 15 a 17 anos e que estão passando da fase da infância para a idade adulta.

Buscando entender o que o PNLD pretende alcançar junto aos jovens de ensino médio, faz-se relevante analisar o que a LDB em seu artigo 35 expressa,

O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

I - a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

III - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina (BRASIL, 1996).

Percebe-se ao verificar os objetivos do PNLD e as informações colhidas junto aos professores e gestores, que o livro didático disponibilizado não está conseguindo alcançar aquilo que se propõe. Por esse motivo, para uma parte dos professores entrevistados, o material estruturado, em particular, o do *Primeiro, Aprender!* é entendido como sendo um material que se aproxima mais desses objetivos. “O material do *Primeiro, Aprender!* se adequa melhor do que o livro didático às necessidades dos alunos, pois ele é construído com base nos diagnósticos da Secretaria de Educação” (PROFESSOR I, entrevista cedida em 02 de fevereiro de 2012).

Essa pesquisa não pretende motivar um debate sobre a avaliação do PNLD, porém é preciso destacar a compreensão dos professores no âmbito das escolas analisadas sobre esse assunto, pois essa percepção recai sobre as considerações que professores e gestores fazem sobre o material estruturado do *Primeiro, Aprender!*

É válido destacar o posicionamento da SEDUC-CE ao esclarecer que o material estruturado do projeto, não intenciona provocar uma concorrência com o livro didático, mas sim de ampliar as possibilidades de material didático disponíveis para o ensino médio, ao mesmo tempo em que afirma que o *Primeiro, Aprender!* é um projeto de intervenção para os alunos que ingressam no 1º ano do ensino médio e que seu objetivo não é o de substituir qualquer outro material disponível. Faz-se necessário que tanto os gestores quanto os professores das escolas analisadas compreendam isso com clareza, para que não haja confusão quanto às características, objetivos e metas do material estruturado do projeto.

Para isso, analisou-se a forma como o material é utilizado pelos professores e como o projeto é liderado pela gestão escolar. Essa análise é relevante para sustentar as observações identificadas na descrição do caso, que apontaram para uma ambiguidade quanto ao uso do material estruturado do projeto.

2.3 Quanto ao uso do material do *Primeiro, Aprender!*

Com base nas entrevistas realizadas com professores, gestores das escolas e gestores da SEDUC foi possível obter informações diversas e importantes quanto à percepção de cada um, em relação ao funcionamento do projeto. Essas informações permitem uma melhor aproximação sobre os efeitos do *Primeiro, Aprender!* nas escolas analisadas. As informações são analisadas com o auxílio de um referencial teórico, a fim de que as propostas sejam reais e exequíveis para a superação dos problemas apresentados.

Foi possível verificar que em relação ao trabalho dos professores com o *Primeiro, Aprender!* há duas formas de utilização do material e de desenvolvimento de suas ações. Uma parte afirmou que utiliza o material de forma exclusiva e que desenvolve todas as ações nele previstas. A outra parte contesta o projeto e seu material e resiste a fazer uso. A situação indica confusão sobre a forma correta de

implementar o projeto e desenvolver suas ações. Sugere, ainda, que há problemas na forma como a gestão escolar operacionaliza o projeto, visto haver tanto aceitação quanto resistência no desenvolvimento do projeto, na escola. Retomando uma informação anterior, evidencia-se que compete à gestão escolar a responsabilidade de executar e comandar o desenvolvimento do projeto junto aos professores.

Britto (2011) ao abordar a pesquisa realizada pela Fundação Lemann, que analisou os efeitos da utilização de material estruturados na rede pública de ensino no Estado de São Paulo, afirma, dentre alguns pontos importantes de serem considerados em relação ao uso de materiais estruturados, que

[...] os sistemas estruturados trazem orientações claras para os professores sobre o planejamento e a condução das aulas, num contexto em que se verificam graves deficiências na formação inicial docente. Assim, uniformizar as aulas seria uma forma de garantir mais equidade, por meio da garantia de padrão mínimo de qualidade para todos os alunos, bem como de nortear o trabalho docente, de modo a evitar que conteúdos importantes sejam discricionariamente preteridos. (IBID., p.16)

A consideração de Britto (2011) ressalta o problema das atribuições da gestão escolar, haja vista que o planejamento e a capacitação dos professores também fazem parte das suas responsabilidades. Assim, ao retomar-se uma informação anterior fundamentada nas entrevistas com os professores, conclui-se que o projeto tem problemas quanto à aceitação da proposta estruturada e que, em parte, isso é decorrente da falta de clareza quanto à forma de trabalhar com o material estruturado. A situação sugere que a gestão escolar não está conseguindo êxito na efetivação do projeto na escola. Constatar, portanto, que os professores têm dificuldades na execução do projeto sinaliza que a gestão precisa qualificar sua atuação.

O grupo de professores entrevistados que afirmou aceitar o desenvolvimento do projeto, concorda com a afirmação acima, pois considera que a implementação do projeto foi acertada e que atende à maioria dos alunos, além de assentir que a forma e os conteúdos presentes no material retomam as habilidades de leitura e de escrita, dificuldades presentes nos alunos que chegam ao ensino médio.

O grupo docente reconhece, também, que o formato do material facilita esse trabalho, pois enfatiza textos, figuras, gráficos e ao final de cada aula apresenta uma série de atividades que reforçam o aprendizado. Juntamente com essas considerações, esses professores afirmaram que as formações no momento

da implementação do projeto em 2008, fizeram toda a diferença. Tal reconhecimento reforça, mais uma vez, a importância do processo de formação para o desenvolvimento do projeto. Um dos professores entrevistados afirmou:

[...] é importante o professor ter algum material que lhe apoie e indique o caminho certo e mais seguro para o desenvolvimento dos conteúdos. Eu entendo que o projeto possibilite isso e certamente está contribuindo junto a muitos professores, mas é preciso que a nossa gestão nos estimule e acompanhe nosso trabalho (PROFESSOR I, entrevista cedida em 02 de fevereiro de 2012).

Em relação às críticas, Britto (2011, pp.14-15) afirma que os materiais estruturados são criticados, principalmente, por duas questões: a primeira, porque esse tipo de material “não passa por nenhum tipo de avaliação oficial, como ocorre com os livros didáticos adquiridos pelo PNLD e PNLEM”; a segunda é decorrente da interferência na autonomia dos professores, que alegam ficar presos ao roteiro rígido que esse tipo de material impõe. Os gestores das escolas analisadas, por sua vez, consideram importante que o projeto traga instruções aos professores. Ao contrário do que afirmam alguns professores dessas escolas, pensam que o fato de haver instruções, possibilita maior autonomia ao professor, pela reflexão sobre sua própria prática, decidindo sobre o caminho a percorrer.

Os professores das escolas analisadas denunciam que o material estruturado não se aprofunda muito nos conteúdos.

Apesar de reconhecer que o material tem boa qualidade e que sua estrutura facilita a atuação do nosso professor, os conteúdos são tratados de forma muito superficial, sendo necessário aprofundar mais para que o nosso aluno realmente aprenda (PROFESSOR I, entrevista cedida em 02 de fevereiro de 2012).

Este é outro ponto ao qual é preciso questionar, pois a revisão e atualização do material são de fundamental importância pedagógica para o projeto. Na fala de um dos entrevistados é exposto que “o projeto tenta explorar muito conteúdo em pouco tempo, provocando assim, um olhar superficial. O material aborda de forma muito rápida conteúdos importantes” (PROFESSOR II, entrevista cedida em 02 de fevereiro de 2012).

Assim, relatam que as aulas estão todas previamente estruturadas, cabendo apenas cumprir aquilo que está posto no material. Lima (2011, p.77) confirma esse sentimento, afirmando que “Os livros, na verdade, realizam o papel da professora, planejando as aulas e as intervenções que devem ser feitas. Cabe à

docente somente executar as atividades, o que diminui a autonomia do corpo docente”.

Ainda sobre a resistência de parte dos professores, Adrião et al (2009, p. 811) ao discutir a aquisição de sistemas estruturados por municípios paulistas, diz que “os professores tendem a resistir apenas ao perceberem que seu trabalho sofrerá maior controle. A padronização, ainda, é “vendida” como uma possibilidade das famílias aumentarem o controle sobre o trabalho docente”. Essa afirmação vai de encontro aos relatos dos professores entrevistados. Um deles afirma que “[...] o projeto *Primeiro, Aprender!* amarra muito a ação do professor, já que todas as ações estão prontas, cabendo à gente, somente executar” (PROFESSOR II, entrevista cedida em 02 de fevereiro de 2012).

Outro professor ainda pondera que “A direção da escola fica cobrando os professores e controlando aquilo que é trabalhado em sala de aula, a partir do livro do projeto. Assim, a gente não tem autonomia para transpor a proposta do projeto” (PROFESSOR III. Entrevista cedida em 02 de fevereiro de 2012), o que reafirma a hipótese de que a gestão não está desempenhando bem suas responsabilidades, haja vista que é preciso sensibilizar os professores quanto ao trabalho a ser desenvolvido, estimular a equipe e motivá-los para o alcance dos objetivos.

2.4 A formação do gestor escolar e as competências para desenvolver o projeto na escola.

Retomando a descrição do caso de gestão desta pesquisa, feita no capítulo I, ficou claro que a atuação da gestão escolar frente ao processo de implementação do projeto *Primeiro, Aprender!* apresenta problemas ligados à falta de clareza quanto aos procedimentos adequados para o funcionamento do projeto na escola. Há, portanto, uma não compreensão dos professores acerca das tarefas necessárias ao bom desenvolvimento do projeto na sala de aula, incompreensão essa decorrente da falta de entendimento do gestor escolar.

Evidencia-se que a atuação do gestor escolar tem fundamental importância para todo o desenvolvimento do projeto, visto ser ele o responsável pela condução das ações no âmbito escolar. Dessa forma, entende-se que existem competências inerentes aos gestores que fazem a diferença quanto à

implementação e ao desenvolvimento do projeto. Luck (2009), quando trata das competências do gestor escolar, afirma

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (LUCK, 2009. p, 22).

Assim, no que concerne a competências, Luck (2009) apresenta oito características que o gestor escolar deve ter para o bom exercício da gestão. Explanam-se, em seguida, aqueles que, em relação ao projeto *Primeiro, Aprender!*, entende-se serem fundamentais e que ressaltam a importância da gestão para o sucesso do projeto.

[...] 2. Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos.

[...] 4. Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município.

[...] 6. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível.

[...] 8. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (LUCK, 2009. p, 15).

A apresentação das competências do gestor escolar, fundamentam a necessidade de um perfil de gestor que lidere o processo de implementação de políticas e consiga o desenvolvimento qualificado das responsabilidades pela equipe da escola. Esse perfil não pode ser algo tratado como pessoal, mas sim promovido por meio de formação adequada e direcionada.

Diante do descrito no capítulo I e de informações obtidas nas entrevistas com os professores, trazidas no início deste capítulo, é possível perceber que o projeto não está sendo implementado nem desenvolvido da forma que foi idealizado. Os gestores demonstram dificuldade em fazer o projeto ser desenvolvido na escola e conseqüentemente os professores não conseguem desempenhar bem suas funções.

Um dos gestores disse que “[...] aqui na escola nós utilizamos o projeto com exclusividade nas disciplinas de português e matemática, mas nas outras disciplinas não”. (GESTOR I, entrevista cedida em 17 de setembro de 2011). Outro gestor afirmou que “Na minha escola utilizamos o projeto em conjunto com outros recursos, porém, o projeto é o recurso principal” (GESTOR II, entrevista cedida em 17 de setembro de 2011). Notáveis são, portanto, as diferenças na forma com que o gestor conduz o projeto na escola, o que e ressalta a necessária melhoria quanto à orientação e ao acompanhamento por parte da SEDUC.

Ainda quanto à percepção dos professores, há claramente um problema no que concerne às instruções repassadas pela gestão escolar para a utilização do material e objetivo do projeto. Por vezes, dentro de uma mesma escola foi possível verificar que os professores relataram orientações diferentes. Tal dicotomia apresentada nas falas dos professores confirma o problema vivido pelas escolas quanto ao papel do gestor escolar na implementação do *Primeiro, Aprender!*

Ao analisar o papel do gestor escolar no desenvolvimento do projeto *Primeiro, Aprender!*, é importante ressaltar que o processo de implementação de políticas ou programas é um dos pontos fundamentais para o sucesso de uma ação. Assim, Silva e Melo (2000, p.3), quando analisam o processo de implementação de políticas públicas no Brasil, dizem que

As vicissitudes da implementação de programas governamentais têm sido entendidas como uma das dimensões cruciais – senão a variável central – para a explicação do insucesso dos governos em atingir os objetivos estabelecidos no desenho das políticas públicas.

Entende-se por vicissitudes a instabilidade da política, que no caso do *Primeiro, Aprender!* não concretizou aquilo que está posto na proposta oficial, que aponta para apoio técnico, visando à concretização do projeto na escola.

É importante também ressaltar a questão da implementação da política, pois no caso da gestão em análise nesta dissertação, um dos maiores problemas encontrados foi à ausência de professor e gestor escolar quando no processo de formulação do projeto, considerando esses atores apenas para a implementação.

...os professores e demais profissionais exercem um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais e, dessa forma, o que eles pensam e no que acreditam têm implicações para o processo de implementação das políticas (MAINARDES, 2006. p, 53).

Dito isso, é fundamental reavaliar as considerações dos gestores e professores, para que o projeto também considere as suas percepções.

Voltando para a análise do papel da gestão escolar, uma informação importante para consolidar a hipótese de que falta formação específica para o desenvolvimento do projeto, principalmente para o gestor escolar, é a falta de clareza quanto à proposta oficial do projeto. Os gestores entrevistados apontam, e constatou-se que no próprio material estruturado está descrito que o projeto deve ser implementado no início do ano e que tem um período determinado de funcionamento. Durante o período de duração do projeto, que é de doze semanas, o professor deve adotar a apostila do projeto, seguindo as aulas na sequência que elas se apresentam.

Apesar de estarem impressas no material estruturado algumas orientações para o desenvolvimento do projeto, estas não são suficientes. No material estruturado do professor, consta a seguinte orientação:

[...] Caderno da professora e do professor se compõe de orientações didático-metodológicas gerais e específicas, apresentando os objetivos do programa em cada disciplina, bem como em cada aula. Além disso, para cada aula são apresentadas as habilidades de leitura e/ou raciocínio lógico a serem consolidadas; as habilidades específicas do campo de estudo/disciplina a serem desenvolvidas; procedimentos para a condução da aula; e explicação de cada questão/atividade – incluindo objetivo, conhecimentos/conteúdos envolvidos e resposta com notas explicativas (CEARÁ, 2009, p. 13).

Essa dificuldade quanto ao desenvolvimento do projeto conforme a proposta é gerada pela deficiência na formação específica dos gestores e professores no que diz respeito aos princípios e funcionamento do projeto. Silva e Melo (2000, p.5) dizem que os problemas da implementação estão associados a causas variadas, podendo ser resultado da capacidade dos agentes implementadores, problemas de natureza política e até mesmo da resistência de grupos ou setores afetados negativamente pela política. Assim, confirma-se a necessidade de agir sobre a formação desses atores envolvidos na operacionalização do projeto.

2.4.1 O cenário de desenvolvimento do projeto na visão da Secretaria

Neste momento ressalta-se o cenário em que o projeto foi implementado e foi desenvolvido, aspecto importante no contexto dessa pesquisa. Importância relacionada à renovação da gestão que ocorreu em 2009, quando da eleição de diretores. Foi constatado a partir das entrevistas que encontros e produção de material de orientação e formação para implementação do projeto nas escolas ocorreram apenas no período de implementação do projeto, em 2008, e que, após esse período, este trabalho não teve continuidade. Um dos gestores relatou que

A implementação do projeto aconteceu em 2008, fizemos ampla divulgação, as regionais mobilizaram as escolas e promoveram discussões e formações. Porém, não foi consolidado um programa de apoio as escolas nos anos posteriores (GESTOR III, entrevista cedida em 17 de setembro de 2011).

Como mencionado anteriormente, um fator que pode ainda ter agravado o problema quanto às orientações para o funcionamento do projeto, foi o processo de seleção de gestores para as escolas estaduais, por meio de eleição em 2009. Tal determinante agravou porque os novos gestores não tinham participado da implementação em 2008.

Eu não participei em 2008 da implementação do projeto na escola. Quando fui eleito para a direção da escola, o projeto fazia parte das ações voltadas para o 1º ano do ensino médio. Como minha área é das ciências humanas e o projeto nesta escola funcionava apenas com as disciplinas de português e matemática, tive dificuldade para me apropriar do projeto (GESTOR II, entrevista cedida em 17 de setembro de 2011).

Esse processo de eleição renovou o grupo gestor em grande parte das escolas, afetando a continuidade do projeto. Como coordenador da Regional, participei desse momento de eleição de diretores nas escolas estaduais e presenciei a renovação da direção da maioria de nossas escolas. De um total de vinte e três escolas que tiveram eleição em 2009, apenas duas tiveram sua direção reconduzida para uma nova gestão.

Retomando a proposta de apresentar a visão da Secretaria quanto ao cenário de desenvolvimento do *Primeiro, Aprender!* em seguida são apresentadas informações importantes, que ajudam a analisar as impressões que as escolas têm do projeto e que a SEDUC utiliza para fundamentar suas ações e intervenções.

Na tabela seguinte, apresenta-se a sistematização do questionário que foi aplicado junto aos professores, quando da aplicação do SPAECE 2009. Responderam professores de Português e de Matemática. Perguntados sobre a utilização do material, as respostas foram as seguintes:

Tabela 7 – A opinião dos professores sobre o *Primeiro, Aprender!*

RESPOSTA	PORTUGUÊS	MATEMÁTICA
Utiliza somente o material do “ <i>Primeiro, Aprender!</i> ” por considera-lo fundamental à aprendizagem dos alunos.	5,4%	4,6%
Utiliza o material do “ <i>Primeiro, Aprender!</i> ” como ferramenta básica, mas também utiliza recursos complementares.	69,1%	61,4%
Utiliza o material do “ <i>Primeiro, Aprender!</i> ” apenas como complemento, como ferramenta básica utiliza o livro.	24,5%	31,1%
Não utiliza o material do “ <i>Primeiro, Aprender!</i> ” por não considera-lo relevante para aprendizagem dos alunos.	0,8%	2,6%

Fonte: Questionário do professor, SPAECE 2009.

Mais uma vez pode-se confirmar que falta clareza das escolas quanto à forma de executar o projeto. Mesmo com a orientação no caderno do professor, de que o projeto deve ser desenvolvido com exclusividade nas primeiras doze semanas de aula do primeiro semestre, isso não é seguido pela escola, o que fortalece a tese de que a gestão escolar tem problemas na implementação e liderança de sua equipe para executar as ações do projeto. No caderno do *Primeiro, Aprender!* direcionado ao professor, consta que,

Nos quatro meses e meio de execução do projeto, todas as disciplinas terão como foco a consolidação da competência leitora através do uso de material estruturado, organizado no Caderno da aluna e do aluno e neste Caderno da professora e do professor (CEARÁ, 2009. p, 12).

Essa instrução assevera a forma como se deve utilizar o material estruturado e como o projeto deve ser desenvolvido. Porém, permanecem as dúvidas quanto aos procedimentos corretos. Demonstração de que falta acompanhamento e fortalecimento quanto à formação dos professores para desempenhar suas ações junto ao projeto. Esses dados confirmam a urgência de se traçar estratégias para corrigir as falhas desses processos. Instituir um programa de formação e de apoio às escolas é fundamental para superar essas dificuldades.

2.5 A gestão escolar: capacitando para a liderança

Como tratado nas seções anteriores, a gestão escolar para o desenvolvimento do projeto *Primeiro, Aprender!* precisa ser fortalecida. As evidências até o momento destacadas e analisadas confirmaram a falta de formação específica para o gestor, o que tem provocado diversos problemas na execução da proposta do projeto. Os principais problemas evidenciados são: a falta de clareza dos professores sobre como utilizar o material estruturado e a falta de planejamento das atividades ligadas ao projeto. Dessa forma, constatou-se que a gestão escolar está fragilizada e insegura quanto às suas responsabilidades.

Diante dessa situação evidencia-se que é urgente sua capacitação e fortalecimento por meio de programa de formação e consultoria que preste apoio contínuo frente à rotina administrativa e pedagógica. Luck (2009) ao tratar da formação dos gestores escolares diz que,

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão, em vista do que a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social. (LUCK, 2009, p. 25)

A passagem de texto ilustra bem a situação dos gestores das escolas analisadas, pois, em relação aos conceitos e objetivos do projeto *Primeiro, Aprender!* não lhes foi disponibilizada, até o momento, nenhuma formação específica. Dessa forma, quando tratamos de políticas, programas e projetos no âmbito escolar, é fundamental que os gestores sejam qualificados para gerenciarem da melhor forma e desenvolverem as ações conforme esperado. Assim, a formação dos gestores passa a ter fundamental importância, por possibilitar que as habilidades necessárias para o desenvolvimento sejam garantidas.

Machado (2000. p, 104) diz que “as competências constituem-se referências para guiar a chamada excelência profissional ou a qualidade do desempenho profissional”. O referido autor, quando trata da formação do gestor, delibera que

A formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e

habilidades para lidar com as mudanças aceleradas, com contextos complexos, diversos e desiguais, para aprender a compartilhar decisões, lidar com processos de participação e adaptar-se permanentemente às novas circunstâncias e demandas institucionais (MACHADO, 2000, p. 103).

Diante das constatações e argumentos apresentados é certo que, para superar as dificuldades encontradas no âmbito do *Primeiro, Aprender!*, a estratégia principal é qualificar o gestor escolar, pois cabe a ele a responsabilidade de implementar o projeto no âmbito escolar e liderar os professores na execução das ações.

Fundamentando-se nessa confirmação principal, alguns questionamentos surgem e precisam ser apresentados, posto que são desdobramentos da problemática que envolve as responsabilidades do gestor escolar. Assim, temos: O processo de implementação do projeto na escola impacta no desenvolvimento do projeto e desempenho dos alunos? A falta de capacitação e acompanhamento junto aos professores pode estar prejudicando a proposta do projeto? E um terceiro desdobramento aparece, haja vista não ter sido constatada avaliação sobre os impactos do projeto no desempenho escolar dos alunos. A avaliação é essencial para o aperfeiçoamento do material e metodologias do projeto?

2.6 Tratando as hipóteses.

Fundamentado nas análises realizadas até o momento, é possível afirmar que a forma como o projeto *Primeiro, Aprender!* é desenvolvido tem convergido para os problemas observados havendo, ainda, outros elementos que devem ser considerados. No questionário aplicado a três gestores da SEDUC envolvidos diretamente com o projeto *Primeiro, Aprender!*, um deles apresentou um quadro que demonstra o grau de satisfação de professores de Português e Matemática com o projeto, o que possibilita que se façam algumas afirmações, baseadas nas confirmações evidenciadas anteriormente. Essa pesquisa foi realizada durante a aplicação do SPAECE 2009, fazendo parte do questionário que os professores deveriam responder.

Tabela 8 - A satisfação dos professores com o *Primeiro, Aprender!*

CONCEITO	PORTUGUÊS	MATEMÁTICA
Ótimo	15,9%	4,5%
Bom	48,3%	30,4%
Regular	27,6%	39,4%
Ruim	5,6%	15,2%
Péssimo	2,1%	9,8%

Fonte: Questionário do professor, SPAECE 2009.

Observa-se na tabela acima que há maior satisfação entre os professores de Português quando comparados aos de Matemática. Isso porque 64,2% dos professores de Português avaliam o projeto como ótimo ou bom, quando apenas 34,9% dos professores de Matemática têm a mesma opinião. Mais do que mostrar a satisfação dos professores, a tabela nos permite perceber que há um número considerável de professores insatisfeitos, tanto numa disciplina, quanto na outra. Esse resultado sinaliza que há problemas na execução do projeto.

Essas informações reforçam a relevância das hipóteses, sendo importante analisá-las para possibilitar a proposição de encaminhamentos para o aperfeiçoamento dos processos e, conseqüentemente, a elevação do potencial do projeto frente aos objetivos e metas estabelecidas.

2.7 A função do gestor escolar

Em seções anteriores foi mencionado que uma das principais responsabilidades do gestor escolar, está relacionada ao processo de implementação, seja de políticas, programas ou projetos no âmbito escolar, posto que este é um processo fundamental para o sucesso das ações. Silva e Melo (2000, p.12) entendem que a “[...] implementação quase nunca está a cargo de um agente apenas e não ocorre no âmbito de uma organização apenas, mas de um campo Inter organizacional”. Essa afirmativa remete-nos a afirmar que o processo de implementação requer a liderança do gestor para mobilizar o conjunto de atores a fim de que se sintam responsáveis e compartilhem essa responsabilidade para o sucesso das ações e alcance dos objetivos.

No caso do projeto *Primeiro, Aprender!* a maior evidência de que a implementação do projeto apresenta problemas é a falta de clareza e segurança dos gestores escolares das escolas analisadas e a deficiência na orientação e

acompanhamento da SEDUC quanto ao desenvolvimento do projeto. Assim, pode-se assinalar uma ligação entre o problema na implementação do projeto e um dos seus principais objetivos, que é superar a defasagem de aprendizagem dos alunos que ingressam no ensino médio.

Nesse contexto, um problema se apresentou em relação à observação da melhoria de desempenho dos alunos a partir do *Primeiro, Aprender!*, a saber, não há avaliação específica que indique uma relação entre o desenvolvimento do projeto e a melhoria de desempenho dos alunos. Em seção posterior, trata-se a questão da avaliação, por entender-se como fundamental para traçar os rumos do projeto, a presença de avaliação específica que diagnostique os seus efeitos. Diante da falta de diagnósticos específicos, recorreu-se ao questionário aplicado junto aos gestores e professores das escolas analisadas para se poder fundamentar as observações.

O questionário (Anexo II) foi adaptado da pesquisa sobre Sistemas Estruturados de Ensino e Redes Municipais do Estado de São Paulo realizado pela Fundação Lemann (2008). Buscou-se identificar se as condições para otimizar o desempenho dos alunos melhoraram a partir da implementação do projeto *Primeiro, Aprender!* Ressalta-se que participaram desta pesquisa quatro diretores, quatro coordenadores, quatro professores de Português e quatro de Matemática, perfazendo um total de dezesseis respondentes.

Tabela 9 – Como os professores percebem o projeto.

PERGUNTA	SIM	NÃO
O projeto estimula o aprendizado	75%	25%
O material apoia o trabalho docente	68,7%	31,3%
Aumentou o acompanhamento da gestão	50%	50%
O projeto tem sequencia didática	68,7%	31,3%
O projeto é o principal responsável pela aprendizagem	-	100%

Fonte: Elaboração própria

Diante das respostas observadas, as escolas analisadas indicam que o projeto oferece condições para melhoria do desempenho dos alunos, visto que tanto os professores, como os gestores afirmam positivamente para os itens de relevância do projeto e qualidade do material. Porém não sinalizam que houve mudanças no trabalho do gestor escolar, haja vista que para metade dos entrevistados não houve

avanço no processo de acompanhamento da gestão em relação ao trabalho pedagógico do professor.

Essa resposta é semelhante aos achados da pesquisa da Fundação Lemann (2008), que, ao verificar se os sistemas estruturados melhoram o desempenho dos alunos, constatou que os professores afirmam que sim. O material ajuda o aluno a refletir e estudar mais, pois os conteúdos estão mais bem apresentados e aos professores dão um norte melhor sobre como trabalhar os conteúdos, além da padronização e organização da aula que, para esses professores, contribui para um melhor aproveitamento dos alunos.

Entre os gestores das escolas analisadas, o sentimento é de que houve melhoria no desempenho dos alunos desde a implementação do projeto. Afirmaram que a cobrança sobre os professores passou a ser mais frequente, pois, com a apostila, a gestão sabe exatamente o que cada professor deve trabalhar em sala de aula. Um dos gestores disse que “É complicado às vezes para a gestão intervir numa disciplina que não tem propriedade. O material do *Primeiro, Aprender!* possibilita que haja essa intervenção, pois está tudo detalhado”. (GESTOR I, entrevista cedida em 17 de setembro de 2011).

Os diretores escolares asseveraram ainda que o projeto favoreceu a melhoria do desempenho dos alunos, mas que isso é resultado de um conjunto de fatores e que o projeto não é o único responsável. Um dos gestores entrevistados afirmou que “Percebemos que os resultados de desempenho dos alunos melhoraram, a cada ano nossos resultados no SPAECE são melhores. O projeto contribui, mas não é o único fator. É fruto do conjunto” (GESTOR III, entrevista cedida em 17 de setembro de 2011). Na pesquisa da Fundação Lemann (2008), há o relato de um diretor que considera que os resultados melhoraram não somente por conta da apostila, mas principalmente pela organização do trabalho que esse modelo de material possibilitou. Assinala as capacitações com professores e gestores como fator de grande relevância na melhoria do desempenho dos alunos.

Diante das afirmações, relatos e confirmações, é importante destacar a relevância do processo de implementação para o conjunto das ações do projeto. Dessa forma, pode-se afirmar que tanto professores como gestores reconhecem a importância do projeto e mesmo considerando os problemas para que tenha sido implementado na escola e o desenvolvimento de suas ações, vinculam à sua presença a melhoria de desempenho dos alunos.

2.8 Da formação ao desenvolvimento do projeto

Dentre os pontos mais observados na descrição do caso de gestão desta pesquisa, está o problema da falta de capacitação aos professores, para viabilizar o desenvolvimento do projeto na escola. A análise desse problema é fundamental para o conjunto desta pesquisa, pois compreendendo que os processos são contínuos, não podemos intervir apenas na formação do gestor, sem repercutir na capacitação dos professores.

A implementação do projeto *Primeiro, Aprender!* utilizando a metodologia de material estruturado provocou a necessidade de uma nova atuação do professor. Houve assim, a necessidade de requalificar o trabalho docente.

No caso da implementação de programas de intervenção pedagógica nas escolas, a requalificação que ocorre é para que as professoras estejam cada vez mais habilitadas a exercerem um controle sobre o corpo de alunos e, principalmente, um autocontrole sobre o trabalho que exercem. [...] Não é somente o processo de desqualificação que está presente quando propostas pedagógicas são adotadas, também há uma requalificação [...] (LIMA, 2011, p, 80).

Quanto ao processo de desqualificação gerada pela implementação desse modelo de intervenção pedagógica, Lima (2011. P, 78) afirma que “a desqualificação em âmbitos gerais do trabalho, consiste em um processo no qual o trabalhador tem suas tarefas redivididas e seus resultados são pré-estabelecidos”.

Os sentimentos de alguns professores que sentem dificuldades em realizar o trabalho com o material pode ser explicado, visto que o projeto provoca uma mudança nas práticas do professor. Para os gestores das escolas analisadas a resistência dos professores em aceitar desenvolver o projeto na instituição, está mais relacionada ao fato de haver uma mudança nas práticas habitualmente desenvolvidas por ele. Exige-se que ele aprenda a trabalhar de outra forma.

Pode-se concluir que a implementação do projeto provocou a necessidade de o professor alterar a forma de trabalhar com o material didático, visto que o projeto se estrutura pelo desenvolvimento de conteúdos previamente organizados por aula, por meio de material estruturado específico. O material explicita com clareza os objetivos a serem alcançados a cada aula. Porém, nas escolas analisadas, o processo de requalificação mencionado por Lima (2011) não ocorreu da mesma forma, observou-se que há falta de clareza por parte dos

professores para o desenvolvimento das ações do projeto. O problema da falta de orientações e de formação específica para os professores desenvolverem o projeto, certamente contribuiu para os problemas de requalificação.

Novamente seguindo modelo de questionário aplicado pela Fundação Lemann (2008), buscou-se fundamentar as primeiras observações contidas no capítulo I, quando os professores afirmaram não receber capacitação para desenvolver o projeto na escola.

Os quatro professores de Português e os quatro professores de Matemática que participaram desta pesquisa, responderam a questionamentos que pretendiam identificar a existência ou não de capacitação relacionada ao *Primeiro, Aprender!*.

Tabela 10 – Quanto à capacitação dos professores

QUESTIONAMENTO	SIM	NÃO
Novas metodologias / estratégias de sala de aula	-	100%
Houve momentos de contato com outras experiências e especialistas	-	100%
Houve encontros para debater problemas reais em relação ao projeto	-	100%
Há encontros de formação continuada, baseada na necessidade do professor	-	100%
Há momentos à distância / portal para o professor	-	100%

Fonte: Elaboração própria

Todas as respostas foram negativas à presença de capacitação, conforme os itens apresentados, o que fortalece a necessidade urgente de criar mecanismos para que os professores sejam capacitados. Os resultados da pesquisa da Fundação Lemann (2008), por sua vez, afirmam que os processos de formação de professores para trabalhar com o projeto são fundamentais para o seu êxito. A pesquisa assinala, ainda, que o processo de capacitação deve ser constituído por encontros de formação, de contato com consultores especializados e da existência de um portal para os professores, a fim de auxiliar nos trabalhos diários.

Torna-se relevante ressaltar que a lei 14.190 de 30 de julho de 2008 que institui o Programa Aprender Pra Valer, na qual o projeto *Primeiro, Aprender!* é criado como uma das estratégias do programa, traz em seu artigo 4º, pontos importantes diretamente ligados ao processo de capacitação.

Art. 4º Para maior agilidade e eficiência das atividades desenvolvidas no âmbito do Programa, fica a Secretaria de Educação autorizada a firmar acordos de cooperação técnica e financeira com universidades públicas e seus institutos ou fundações universitárias de pesquisa e pós-graduação, e ainda com instituições de fomento à pesquisa.

Parágrafo único. No âmbito e para os fins de execução das ações deste programa, fica a SEDUC autorizada a conceder bolsa de pesquisa, inovação ou extensão tecnológica, a pesquisadores e professores do ensino superior e médio, servidores públicos ou não, com o objetivo de realizar pesquisas, desenvolver tecnologias e materiais instrucionais e ministrar treinamentos e capacitações (CEARÁ, 2008).

É possível observar que a própria lei de criação do projeto, dispõe dos meios para sua efetivação.

2.9 Os impactos do projeto: a importância da intervenção

Diante das constatações no momento da apresentação do caso de gestão, ficou evidente que o projeto enfrenta dificuldades no sentido de ter parâmetros que avaliem seus resultados. A avaliação, nesse sentido, tem papel fundamental na continuidade das suas ações, alinhando, fortalecendo e induzindo intervenções que superem obstáculos e potencializem os processos que estão impactando positivamente. Brooke e Cunha (2011) quando tratam da avaliação de programas, que é o caso em questão, dizem que,

[...] os resultados podem ser usados como evidência da existência de efeitos causados por políticas, programas e até situações quase experimentais, em que há interesse em medir os impactos de mudanças no funcionamento das escolas e na aprendizagem dos alunos (BROOKE e CUNHA, 2011. p. 21)

Entende-se, por essa via, que é preciso medir para qualificar, pois é necessário ter informações concretas para que se possa formatar um processo de aperfeiçoamento. Brooke e Cunha (IBID.) ainda dizem que as avaliações “[...] podem ser para efeitos tanto somativos, para determinar as consequências de determinadas políticas, como formativos, para corrigir os rumos de programas em andamento”.

Fundamentado no estudo realizado pela SEDUC em 2010, denominado *Análise de contribuição do Programa Primeiro, Aprender!*, cuja referência foram os microdados do SPAECE 2009 e que buscou analisar o projeto junto aos professores de Português e de Matemática do 1º ano do ensino médio, é que se pretende

verificar a importância de um processo de avaliação que forneça os impactos do projeto e fundamente possíveis intervenções.

O estudo foi realizado no final do ano de 2010 com os dados do SPAECE 2009 e naquele momento concluiu-se que, sendo o projeto implementado em 2008, somente seria possível analisar os resultados esperados de curto prazo. Os resultados de médio prazo somente poderiam ser verificados após um período maior de funcionamento do projeto. Neste sentido, o estudo sinalizou que

Os principais resultados de curto prazo estão ligados a um melhor desempenho escolar dos alunos a mudança de práticas didáticas dentro da sala de aula. Apesar de ser difícil mensurar esses resultados e atribuí-los ao “*Primeiro, Aprender!*” uma série de evidências nos permite construir um retrato mais nítido acerca desse aspecto (SEDUC 2010, p. 15).

Analisando o que é esperado como resultado de curto e médio prazo, entende-se que a SEDUC analisa os resultados da avaliação externa, relacionando o desempenho dos alunos ao desenvolvimento do projeto *Primeiro, Aprender!* Portanto, é importante avaliar os alunos, mas é fundamental definir os limites do projeto, para que se possam analisar os resultados relacionando-os aos fatores ligados as suas ações. Isso permitirá observar os impactos que o projeto possa ter causado aos alunos de 1º ano do ensino médio

A avaliação de programas, portanto, ocorre na perspectiva de verificar seu funcionamento na escola e provocar as intervenções necessárias, interferindo, principalmente, no comportamento dos atores que nela atuam. Brooke e Cunha (2011, p. 21) finalizam afirmando que “[...] todas essas diligências expressam o propósito de usar os resultados para avaliar e orientar a ação do próprio governo em nível mais sistêmico”. Assim, retomando as análises da SEDUC, as evidências citadas pelo estudo referem-se aos resultados de desempenho dos alunos no SPAECE 2009 e do questionário respondido por professores, além da base de dados do SPAECE 2009.

Em relação aos resultados de desempenho dos alunos, o principal fator considerado pela SEDUC como um indicativo de impacto positivo do projeto, é o resultado de proficiência dos alunos que cursaram o 1º ano do ensino médio em 2008, ano de implementação do projeto. Os resultados mostraram um avanço significativo entre os resultados obtidos pelos alunos em 2008 e 2009, conforme dados apresentados na tabela seguinte.

Tabela 11 – Resultados da rede estadual de ensino no SPAECE 2008 e 2009

ANO	2008		2009	
SÉRIE	1º ANO DO EM		2º ANO DO EM	
	Português	Matemática	Português	Matemática
PROFICIÊNCIA	226,21	234,89	248,5	253,2

Fonte: Elaboração própria.

Foram comparados os resultados do 1º ano de 2008 com os resultados do 2º ano de 2009. A SEDUC afirma que, “Apesar de ser difícil assegurar que a causa dessa melhor evolução se deva exclusivamente ao “*Primeiro, Aprender!*”, esse é pelo menos um indicativo de que o projeto pode ter contribuído nessa direção”(SEDUC, 2010, p. 15).

Para complementar essa análise, buscou-se adequar o comparativo a fatores que pudessem se aproximar mais aos resultados de curto prazo. Comparou-se não apenas a proficiência geral da série, mas também quanto foi a redução do número de alunos que se enquadravam nas proficiências mais baixas, comparando o ano de 2008 com o ano de 2009. Isso porque o projeto tem como objetivo principal intervir junto aos alunos com maiores dificuldades de aprendizagem.

Considera-se que essa análise representa os resultados de curto prazo, pois o aumento na concentração durante as aulas, o aumento da frequência escolar, a apropriação de diferentes gêneros textuais e o aumento nas competências de leitura, de escrita e de matemática, certamente repercutem na elevação da proficiência do aluno e conseqüentemente na redução do número de alunos nas proficiências mais baixas. Soares (2007, p. 138) diz que,

Para medir o resultado cognitivo de alunos do ensino básico, o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais – Inep – criou em 1995, dentro do esforço de consolidação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, escalas de competências matemática e leitora.

Soares (IBID.) ainda faz uma associação importante diretamente ligada aos resultados de curto prazo estabelecidos pela SEDUC, quando afirma que “sem aprendizado e a conseqüente percepção de sua utilidade, dificilmente o aluno continua a frequentar a escola”.

O Centro de Políticas Públicas e Avaliação Educacional – CAED/UFJF é a instituição contratada para realizar o SPAECE. Utilizamos o formato adotado por

esse Centro para apresentar os resultados. Neste método, a proficiência é dividida em quatro grupos. O quadro abaixo representa a escala do 1º ano do ensino médio.

Tabela 12 - Escala de proficiência do SPAECE.

GRUPO	INTERVALO DE PROFICIÊNCIA	
	PORTUGUÊS	MATEMÁTICA
MUITO CRÍTICO	Até 200	Até 225
CRÍTICO	200 – 250	225 – 275
INTERMEDIÁRIO	250 – 300	275 – 325
ADEQUADO	300 acima	325 acima

Fonte: Boletim pedagógico do SPAECE

Na mesma perspectiva, a tabela seguinte apresenta o percentual de alunos que estavam na situação “muito crítico” em 2008 no 1º ano do ensino médio, comparando com a mesma situação no cenário de 2009 no 2º ano do ensino médio. Os resultados alcançados naquele momento foram:

Tabela 13 – Comparativo de desempenho dos alunos em nível muito crítico em 2008 (1º ano) e 2009 (2º ano)

ANO	2008		2009	
SÉRIE	1º ANO DO EM		2º ANO DO EM	
	Português	Matemática	Português	Matemática
Nº DE ALUNOS EM %	42,8%	55,7%	29,9%	45,3%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostram uma evolução importante, pois retira das condições mais baixas de desempenho, uma quantidade significativa de alunos, elevando o grau de aprendizagem de muitos estudantes. Como afirmou a SEDUC, não se pode associar exclusivamente ao *Primeiro, Aprender!* essa evolução, porém admite-se que ele tenha contribuído, pelo menos em parte.

Abre-se um parêntese para ressaltar que essa apresentação de dados sobre o possível impacto do projeto, relacionando-o com os resultados do SPAECE tem a finalidade de justificar a importância de uma avaliação específica sobre os efeitos do projeto. A partir das exposições acima é possível entender que o projeto somente será aperfeiçoado se houver dados concretos e específicos sobre seus

impactos. Finalizamos afirmando que a avaliação é fundamental e deve ser parte dos processos do projeto.

Crê-se que essa análise somente faz sentido na medida em que esses resultados forem utilizados para compor um processo de formação e aperfeiçoamento das ações, visto que permite um planejamento a partir de informações reais e concretas. Brooke e Cunha (2011, p. 21) afirmam que conjuntamente com os efeitos somativo e formativo deve-se “acrescentar as funções de planejamento e monitoramento, que também pressupõem a projeção e análise dos resultados ao longo de um período de tempo”. Assim avaliar é fundamental para permitir a adequação contínua do projeto às perspectivas atuais.

Toda essa análise em torno desse estudo é importante para demonstrar que avaliar sistematicamente o projeto e suas ações contribui para a apropriação de informações que permitem o debate para o aperfeiçoamento dos processos e a consequente melhoria dos resultados.

Trazer essas informações é importante para fundamentar a relevância do ato de avaliar, pois compara os achados concretos em relação ao desempenho dos alunos, com a percepção de professores e gestores. Cabrito (2009, p.187), quando trata da análise dos resultados da avaliação, afirma que “[...] dessa comparação, retirar as razões que explicam um “andar para a frente” ou “um andar para trás”, em termos de qualidade”.

2.10 As impressões e a proposição de encaminhamentos a serem consideradas.

Esta dissertação analisa o projeto *Primeiro, Aprender!* que é um projeto de intervenção pedagógica direcionada aos alunos que ingressam no ensino médio, sendo possível observar que sua principal estratégia é o desenvolvimento de material estruturado específico. Analisou-se o material estruturado à luz de referencial teórico e com o apoio de pesquisas que tratam sobre os sistemas estruturados de ensino. Analisada a estrutura do material pedagógico, seu conceito, seus objetivos e a percepção daqueles que desenvolvem esse material na escola, foi possível tratar das hipóteses evidenciadas nesse caso de gestão.

Foram analisados quatro pontos neste capítulo. A primeira relacionada aos processos de implementação do projeto, onde foi possível analisar e confirmar a importância que a gestão escolar tem nesse processo, sendo de fundamental relevância o protagonismo do gestor junto ao corpo docente.

A segunda foi referente aos processos de capacitação dos diversos atores diretamente envolvidos na implementação e execução do projeto. Foi constatado que há problemas diversos, relacionados à falta de um programa voltado para capacitar os profissionais. Na discussão desse tema, foi explorada a importância que a formação representa no sucesso do projeto, cuja ausência, conforme constatou-se, é fator que enfraquece o alcance das metas estabelecidas.

A terceira está ligada aos processos de acompanhamento e monitoramento do projeto por parte da própria escola, assinalando que o grupo gestor é responsável direto pelo processo. Foi verificado que a direção e coordenação pedagógica conhecem o projeto, adotam-no para o uso nas escolas, mas que não têm clareza quanto aos procedimentos adotados para a sua execução.

Os gestores divergem entre si sobre como deveria funcionar o projeto e adotam quase que exclusivamente as orientações contidas no caderno do professor. O acompanhamento não se utiliza de um planejamento estruturado, não havendo orientações da SEDUC nem da CREDE para a execução do projeto. Assim, é possível afirmar que, tanto a execução, como o acompanhamento, são realizados da forma que diretor e coordenador pedagógico acharem que deve ser feito. Tal fator pode impactar negativamente nos resultados, visto que pode haver desvios da proposta original do projeto.

A quarta e última discutida foi relacionada à necessidade de um programa de avaliação anual do projeto, que possa atender à perspectiva de funcionar como um processo que alinhe as ações aos resultados, permitindo que, de forma sistemática e continuada, o projeto seja aperfeiçoado e adequado às novas realidades.

Espera-se que o processo de avaliação indique se objetivos e metas estão sendo alcançados ao mesmo tempo em que forneça informações para uma requalificação das ações e principalmente do material estruturado que representa de forma concreta o projeto. Nas discussões foi possível verificar que há falhas nesse processo, visto que há pouco material avaliativo produzido que possa subsidiar ações de melhoria do projeto.

Por tudo isso, essa pesquisa pretende encaminhar uma proposta de intervenção que será apresentada no capítulo III e que abordará sobre: a formação específica do gestor escolar para desenvolver o projeto na escola; a capacitação dos professores para desenvolver as ações previstas no projeto; o acompanhamento das ações desenvolvidas na escola, por consultores especializados; a instituição de um processo permanente de revisão do material estruturado e a avaliação de impacto do projeto, que deverá ser periódica, realizada anualmente para subsidiar as ações de intervenção pedagógica.

3 PRIMEIRO, APRENDER! UM MODELO VIÁVEL

Essa dissertação buscou aprofundar o conhecimento sobre a política de intervenção pedagógica direcionada aos alunos que ingressam no ensino médio da rede estadual de ensino do Estado do Ceará, denominado *Primeiro, Aprender!*. Foi objetivo desse estudo avaliar o projeto, considerando a dimensão escolar, mas também houve o intuito de provocar reflexões junto à gestão nos níveis regional e estadual de ensino. Considerado um dos principais projetos do governo estadual, buscou-se conhecer e entender sua estrutura, enfatizando os processos de implementação, execução e principalmente o papel do gestor escolar e dos professores, visto que o processo de implementação e execução está diretamente atribuído ao protagonismo destes.

Partindo do pressuposto de que há um grande número de alunos que ingressam no ensino médio da rede pública estadual do Ceará com déficits de aprendizagem e que esse problema é resultado do acúmulo dessa defasagem durante todo o ensino fundamental, pode-se confirmar que a existência do projeto *Primeiro, Aprender!* por si só não garante a superação desse impasse.

Nesse contexto, buscou-se analisar, em quatro escolas da rede estadual do Ceará, localizadas nos Sertões de Crateús, se o Projeto *Primeiro, Aprender!* estaria atendendo aos objetivos formulados. Assim, foram analisados os documentos oficiais do projeto, aplicados questionários e realizadas entrevistas junto aos atores das escolas e da Secretaria Estadual de Educação, tornando claros os aspectos relacionados à formulação, à implementação, à execução e à avaliação.

Os professores assinalam que o material é pouco abrangente, que não é aprofundando o suficiente quanto aos conteúdos que devem ser desenvolvidos com os alunos de 1º ano do ensino médio. Há resistência quanto ao uso do material estruturado do projeto e foi observado que apenas parte dos professores utilizam-no.

Os gestores destacam que um dos principais problemas está relacionado à falta de formação e orientação para o desenvolvimento do trabalho com o projeto, fator que limita sua ação e que contribui para uma superficial apropriação do seu conceito, prejudicando sua liderança junto aos professores. Um processo de avaliação dos resultados do projeto também não foi instituído, o que certamente prejudicou e limitou o seu potencial e, após quatro anos de funcionamento, tem,

segundo os atores entrevistados, perdido importância pedagógica no âmbito das escolas. Um dos gestores retrata bem essa situação quando diz que

O momento de implantação do projeto em 2008 gerou grande expectativa e nos fez acreditar que seria possível superar os desafios, mas ao longo dos anos percebemos que o projeto tem enfraquecido e que muitos professores já não estão motivados (GESTOR II, entrevista cedida em 17 de setembro 2011).

Retomando a apresentação feita no primeiro capítulo, que abordou os resultados do ensino médio do estado do Ceará a partir do SPAECE, foi dito que apesar do crescimento da proficiência, o desempenho dos alunos ainda está em um patamar muito baixo. Este indicativo retrata a existência de problemas graves quanto ao déficit de aprendizagem e, assim, o projeto *Primeiro, Aprender!* ganha considerável importância como instrumento que auxilia o processo pedagógico na superação do problema.

Destaca-se essa informação para justificar as propostas de intervenção junto ao *Primeiro, Aprender!*. As propostas não pretendem agregar novas demandas ao projeto, nem se trata de um conceito inovador. Trata-se de colocar em prática aquilo que está previsto como proposta oficial do projeto, além de propor o aperfeiçoamento de alguns processos, que compreendem as fases de implementação e de execução na dimensão escolar, bem como instituir processo de avaliação do projeto, para tornar conhecido seu real impacto. Dessa forma, é necessário defender que o projeto continue fazendo parte das estratégias da SEDUC.

Diante dos problemas apresentados, as ações desse plano de ação visam à melhoria do desenvolvimento do projeto *Primeiro, Aprender!* na dimensão escolar. Porém, para que isso seja possível e provoque os impactos esperados, as ações propostas também envolvem processos do âmbito da SEDUC.

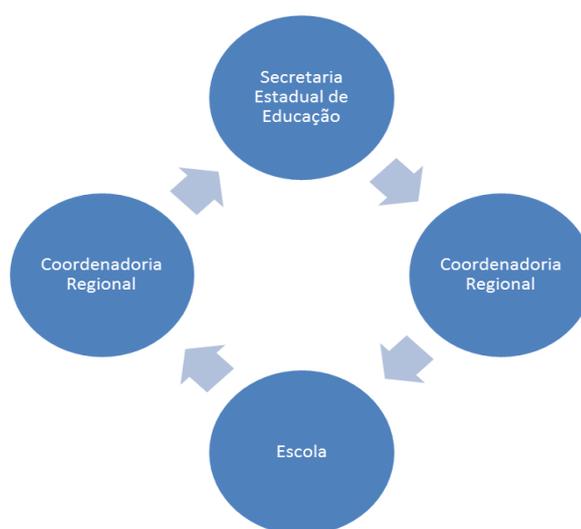
As propostas representam uma forma de aperfeiçoar os processos e consolidar o projeto como estratégia importante na superação da defasagem de aprendizagem, diagnosticada junto aos alunos que ingressam no ensino médio. Diante desse cenário, vale dizer que, apesar de esse plano de ação ter sido construído fundamentado na realidade de quatro escolas estaduais, é possível sugerir que as propostas aqui apresentadas sejam consideradas para um plano regional ou estadual.

Essa sugestão passa a ter maior validade considerando-se que existem outras escolas que enfrentam dificuldades semelhantes, sendo possível que as propostas também possam contribuir para a solução dos problemas nessas escolas. Porém, é preciso que o contexto dessas escolas seja analisado, assim como foi realizado nesse estudo, buscando analisar se a proposta também se adequa para outras realidades.

É importante ressaltar que o plano de intervenção tem como foco principal a atuação do gestor escolar. Porém, durante a pesquisa foi possível analisar que os problemas evidenciados nas escolas analisadas estão diretamente ligados aos processos do projeto e não apenas à atuação do gestor.

As propostas apresentadas a seguir estão diretamente ligadas ao protagonismo do gestor escolar enfatizando os processos de implementação, de execução e de avaliação do projeto, propondo, além do fortalecimento de sua ação, o aperfeiçoamento e a efetivação da sua proposta oficial. Há ações que fazem parte da proposta, que estão ligadas ao contexto extra-escolar, tendo a CREDE e a SEDUC, atribuições importantes para que os objetivos desse plano de ação sejam alcançados. Segundo o que foi observado durante a pesquisa, os processos e ações devem seguir um caminho, na perspectiva de possibilitar um ciclo que seja contínuo e se retroalimente com base nas informações e experiências.

Figura 1 – Percurso das ações que o projeto deve seguir:



Fonte: Elaboração própria.

Esse ciclo representa a ligação e a dependência entre os diversos atores envolvidos, para que o projeto funcione bem e garanta a continuidade e aperfeiçoamento das ações.

3.1 O Plano de Ação Educacional – fundamentando a proposta

Fundamentado no caso de gestão apresentada e nas questões debatidas à luz do referencial teórico, é possível apresentar os encaminhamentos que visam apoiar o projeto, para que sua capacidade em atender ao que se propõe seja potencializada. São indicados seus objetivos, suas finalidades e a forma como será operacionalizada. Como dito anteriormente, a proposta pretende subsidiar o trabalho da gestão escolar, porém, não é possível tratá-la isoladamente, sendo necessário incluir nos encaminhamentos a dimensão da Secretaria e da Regional de educação.

Dessa forma, apresenta-se a proposta em linhas gerais e posteriormente de forma mais detalhada, considerando cada dimensão, nas seções e subseções que seguem. A questão dos recursos humanos e financeiros consta na seção que trata das possibilidades e garantias de desenvolvimento do projeto, sendo proposta posteriormente no Plano de Ação, indicando a fonte de financiamento e apresentando um histórico de investimentos em anos anteriores. Esse histórico permite compreender que existe um orçamento anual aplicado ao projeto e que é possível financiar as propostas aqui apresentadas.

A tabela a seguir apresenta o Plano de Ação Educacional proposto a partir das discussões e análises realizadas nos capítulos anteriores, entendendo serem estes os encaminhamentos que contribuiram para o aperfeiçoamento do projeto.

Tabela 14 – Ações propostas

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Formação Continuada	Gestor Escolar Superintendentes	Enquanto existir o projeto	A CODEA deverá bimestralmente promover formação com gestores escolares e superintendentes regionais, para promover a troca de experiências; realizar planejamento e indicar encaminhamentos práticos para resolução de problemas.	Maior integração sobre as ações a serem desenvolvidas. Necessidade de alinhar as ações e cumprir de forma qualificada a proposta do projeto conforme previsto.	Custo para promover os encontros em âmbito estadual.
	Gestor Escolar Professor		Instituir equipe de consultores divididos em dois eixos: Pedagógico (com foco no professor) e Gestão (com foco no gestor escolar). Com programação de encontros bimestrais, para apoiar e fortalecer a implementação e execução do projeto		Contratação de consultores para acompanhamento das escolas
Revisão do material estruturado	CODEA Gestor Escolar Professor Superintendentes	Semestral	A CODEA irá programar encontros semestrais. 1º encontro: troca de experiências e sugestões 2º encontro: consolidações da sugestões e encaminhamentos	Necessidade de adequar o material e seus conteúdos a organização curricular proposta pela SEDUC; Renovar o material (conteúdo e atividades)	Custo para a SEDUC para promover os encontros e subsidiar material de apoio ao trabalho.
Redesenho dos processos do projeto	SEDUC Gestor Escolar CREDE	Imediato e aperfeiçoar quando necessário	A SEDUC, Gestor Escolar e CREDEs deverão reunir-se para discutir os processos do projeto, seus limites e desafios.	Há problemas quanto a definição dos atores e suas respectivas responsabilidades no processo de desenvolvimento	Custo para promover os encontros

	SEDUC CREDE		A partir da análise dos problemas apontados, redefinir e aperfeiçoar os processos. Discutir a função de cada ator para cada processo que compõe o funcionamento do projeto na escola	do projeto, principalmente no âmbito escolar.	
Instituir Programa de avaliação do projeto	Coordenadoria de Avaliação (COAVE) Coordenadoria da Escola e da Aprendizagem (CODEA)	Anual	A COAVE e a CODEA deverão instituir programa de avaliação, para mensurar os objetivos do projeto, indicando os fatores que potencializam e limitam o projeto na escola.	Os impactos do projeto no desempenho da aprendizagem dos alunos é desconhecido, sendo necessário conhecê-lo para potencializar as ações de intervenção pedagógica.	Custo para a SEDUC instituir os meios necessários para promover a ação.

Fonte: Elaboração própria.

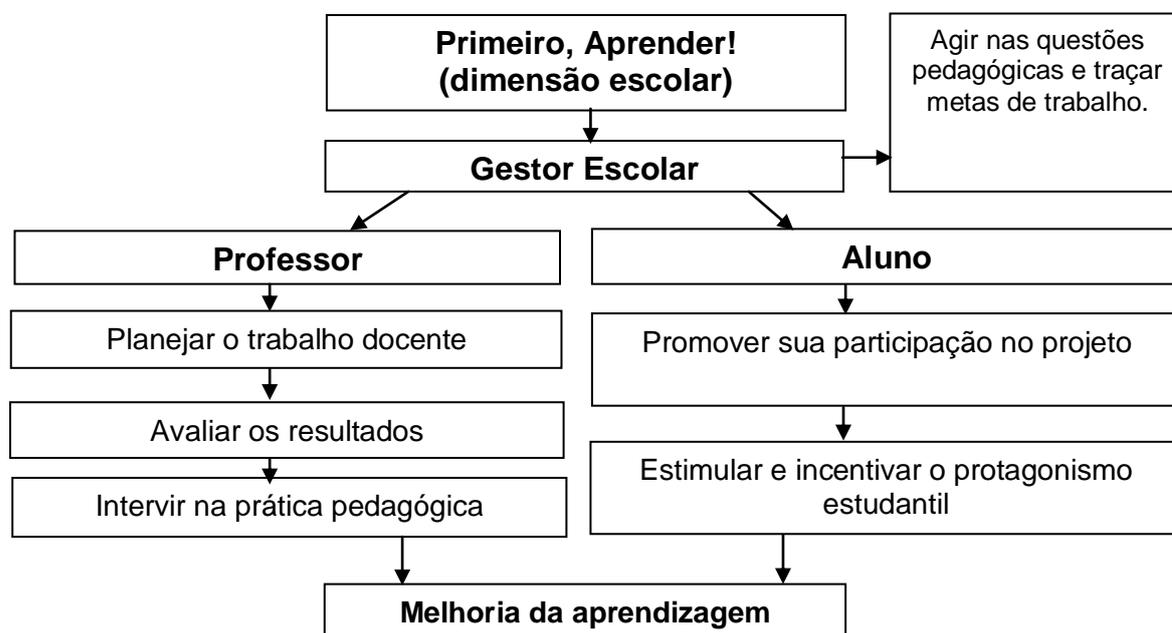
É necessário fazer uma observação quanto à proposta apresentada, para que não haja um entendimento equivocado quanto ao que se propõe. Apesar de apontar para problemas na formação de professores e de gestores quanto ao desenvolvimento do trabalho com projetos de intervenção, este Plano de Ação não tem como objetivo propor um programa estadual de formação de professores e gestores. Essa ação, apesar de ter grande relevância, extrapola os objetivos da pesquisa, que, como fora citado, tem como propósito corrigir falhas na implementação e na execução do projeto *Primeiro, Aprender!* no âmbito das quatro escolas analisadas.

Para isso, vale ressaltar a importância do gestor escolar, ao qual está depositada a responsabilidade de implementar e liderar os atores envolvidos nesta ação. Para Luck (2009) os gestores escolares

são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (LUCK, 2009. p, 22).

Assim, foi traçado um esquema que permite visualizar a importância e o papel do gestor escolar frente aos processos de implementação e de execução do projeto *Primeiro, Aprender!*

Figura 2. Esquema das ações da gestão escolar



Fonte: Elaboração própria.

O foco desta pesquisa está no gestor porque é ele o elo entre a Secretaria de Educação do Estado e a escola, tendo, portanto, a responsabilidade de liderar o processo de implementação de políticas, o que se deve ao fato de que, se há um projeto de intervenção pedagógica, criado pela Secretaria de Educação do Estado, para ser implementado junto as escolas estaduais, é responsabilidade do gestor escolar fazer com que esse projeto seja colocado em prática. Há a necessidade de o gestor conhecer profundamente o projeto, para que possa mobilizar os outros atores da dimensão escolar, para que a proposta do projeto seja colocada em prática.

É importante destacar, mesmo que rapidamente, as hipóteses levantadas por este trabalho, que identificou principalmente problemas relacionados aos processos de formação, de implementação e de execução do projeto no âmbito escolar. É possível recordar que as hipóteses sinalizadas foram: a falta de clareza nas intervenções de gestores e professores, contribuem para uma ineficácia da implementação do projeto; a falta de capacitação para gestores e professores para uma utilização mais adequada do material estruturado do projeto; as falhas no acompanhamento do projeto pela gestão escolar e a falta de avaliação que indique

os impactos do projeto na aprendizagem dos alunos, limitando as ações de melhoria e aperfeiçoamento do material e das metodologias do projeto.

As ações que fazem parte da proposta deste Plano de Ação foram construídas a partir das hipóteses identificadas e pretendem intervir de forma clara e concreta para a superação dos problemas levantados. Para isso, o Plano de Ação será composto das seguintes partes: as possibilidades e garantias para o desenvolvimento da proposta, que abordará sobre os recursos humanos e financeiros; o papel da Secretaria de Educação do Estado do Ceará e a dimensão escolar e o papel da gestão escolar. Finalizando o Plano de Ação com algumas considerações sobre o desenvolvimento da proposta, comentando sobre possíveis dificuldades e estratégias para sua superação.

3.2 As possibilidades e garantias para o desenvolvimento do projeto

Para que essas propostas tenham validade, é preciso assegurar, ou pelo menos assinalar os meios necessários para a sua efetivação. Fatores como financiamento, recursos humanos e institucionais são apresentados para que a proposta ganhe relevância e seja viável dentro do contexto ao qual está sendo indicado.

Nesse contexto, para que seja desenvolvida no âmbito escolar a lei 14.190 que cria o Programa Aprender pra Valer, indica os meios que serão assegurados para que os objetivos sejam alcançados. Como mencionado anteriormente, no artigo 4º da referida lei, consta que a Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC) poderá firmar acordos de cooperação técnica e financeira com universidades públicas e instituições de pesquisa, além de poder conceder bolsas de pesquisa voltadas ao desenvolvimento do programa.

Assim, pretendemos mostrar que a própria lei de criação do projeto garante logística para a execução das ações, havendo assim, uma estrutura viável para a implementação das propostas, porém sua prática ainda não se concretizou como visto nas discussões anteriores.

Quanto ao financiamento, está expresso no artigo 6º que as despesas previstas fazem parte do orçamento da Secretaria da Educação do Estado do Ceará, seja diretamente por ela ou por convênios celebrados.

Em caso de aceite da proposta desse Plano de Ação Educacional, um dos maiores impactos será a responsabilização de atores quanto à condução do projeto. Será necessário pessoal específico para conduzir os processos de formação e consultoria. Esses colaboradores terão como responsabilidades as formações com gestores e professores, acompanhamento das rotinas escolares, análise dos resultados da avaliação externa e revisão do material estruturado, bem como avaliação anual do projeto e divulgação dos resultados.

A equipe deverá estar localizada na sede da Secretaria da Educação do Estado do Ceará e nas Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação. Essa organização potencializará a execução das ações, pois mantém um núcleo de coordenação geral na sede da SEDUC e estrutura as regionais que estão mais próximas das escolas, para operacionalizar.

Para composição dessa coordenação geral, há no âmbito da sede da SEDUC duas coordenadorias que podem em parceria responsabilizar-se pelas ações propostas, formando uma equipe responsável pelo *Primeiro, Aprender!*.

A primeira é a Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e Aprendizagem – CODEA, que é responsável pela gestão das escolas estaduais e pela organização do currículo. Sua função seria de formação de gestores e professores para uso do material estruturado, assim, como a revisão dos conteúdos do material e a logística de entrega nas escolas.

A segunda seria a Coordenadoria de Avaliação Educacional – COAVE, que seria responsável pela análise dos resultados da avaliação externa para proposição da revisão do material e pela avaliação anual do projeto.

Na tabela seguinte, são expostos, sinteticamente, os atores e suas funções, para estruturar o projeto *Primeiro, Aprender!*

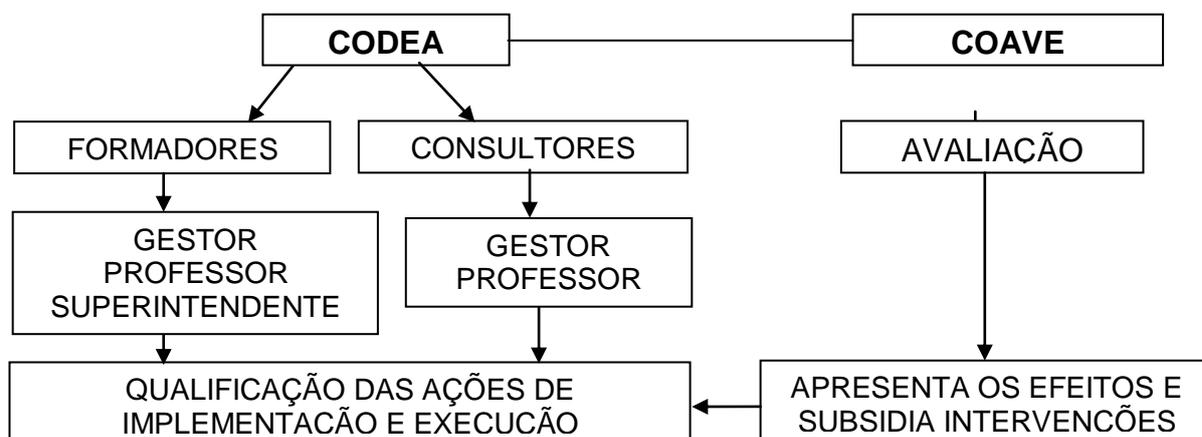
Tabela 15 – Atores e funções no desenvolvimento do projeto.

ATORES	FUNÇÕES
CODEA / COAVE	Coordenar o projeto em âmbito estadual.
FORMADORES	Formação para gestor, superintendente e professor, para qualificação das intervenções.
CONSULTORES	Apoio ao gestor e professor na execução das ações.
GESTORES	Implementar e liderar os atores envolvidos no desenvolvimento do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

Para visualizar melhor essa estrutura, apresenta-se, em seguida, um esquema que representa esse fluxo ao qual o projeto estará submetido.

Figura 3 – Funcionamento do projeto *Primeiro, Aprender!* Da SEDUC à Escola



Fonte: Elaboração própria.

Assim, haveria a composição da equipe entre as coordenadorias, sendo ambas responsáveis pela execução do projeto e responsáveis por ações que se complementam.

3.2.1 Os recursos humanos e atuação dos atores da proposta

Quanto aos recursos humanos envolvidos no desenvolvimento da proposta, é importante ressaltar que apenas a figura dos formadores e consultores são atores novos no processo. Isso significa que a coordenação do projeto na SEDUC não requer novos atores, sendo necessária apenas a reorganização, conforme descrito anteriormente. Na CREDE, continua sendo operacionalizado pelo Núcleo de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem, pelos superintendentes, sendo necessário o ajustamento e aperfeiçoamento de suas ações, conforme prevê este Plano de Ação Educacional.

Como objeto principal dessa pesquisa está o gestor escolar e os atores ligados a ele, que no caso em questão trata-se dos professores. Esses são os atores principais e que fazem parte dos recursos humanos envolvidos nas ações do projeto, porém, serão aqueles que mais sofrerão influência a partir da proposta.

Dos gestores será cobrado uma postura diferente, posto que é o responsável pela implementação qualificada do projeto e liderança junto aos

professores. A proposta visa a fortalecer sua liderança, por meio das formações e assessoramento. Do professor é esperada uma postura firme que estimule e incentive os alunos quanto ao seu protagonismo, buscando a superação de suas dificuldades. A proposta firma o compromisso de formar e apoiar os professores na sua rotina pedagógica.

Por último, destacam-se as figuras do formador e do consultor, por se tratarem de atores importantes e que, hoje, não fazem parte do processo. O Plano de Ação aposta fortemente que a atuação destes mudará as perspectivas do projeto e contribuirá para o êxito das ações. Estes atores não estão na linha de frente de execução, que é tarefa principal da gestão escolar e professores, mas como estrutura de apoio para que os atores principais possam ter argumentos e segurança na tarefa de desenvolver o projeto na escola.

Assim, a formação está dividida em dois eixos: Gestão e Pedagógico. O eixo de gestão tem como objetivo os seguintes pontos:

Tabela 16 – Programa de formação: eixo de gestão

EIXO	OBJETIVOS DA FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA
Eixo de Gestão	Promover o assessoramento técnico às equipes de gestão escolar e da CREDE	32 horas
	Construir e difundir uma cultura de gestão escolar, voltada para a aprendizagem dos alunos.	
	Coordenar e monitorar o acompanhamento das ações de gestão do <i>Primeiro, Aprender!</i>	
	Fortalecer o gerenciamento das escolas, a partir da formação das suas equipes de professores.	
	Estabelecer padrões de eficiência, para permitir as escolas o estabelecimento das suas metas.	

Fonte: Elaboração própria.

Assegurar a qualidade das ações de gestão frente ao desenvolvimento do *Primeiro, Aprender!* é o objetivo principal que nos faz propor esse programa de formação voltado ao gestor. As ações desenvolvidas nesse programa irão impactar em todos os processos do projeto, pois entende-se que a boa gestão interfere positivamente do planejamento até a avaliação de desempenho.

O Eixo Pedagógico tem como objetivo os seguintes pontos:

Tabela17 - Programa de formação: eixo pedagógico

EIXO	OBJETIVOS DA FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA
Eixo Pedagógico	Formação de professores do 1º ano do ensino médio - EM para trabalhar com o material do <i>Primeiro, Aprender!</i>	16 HORAS
	Formação continuada para professores (1º ano do EM) do eixo da Língua Portuguesa a partir dos conteúdos presentes no material do <i>Primeiro, Aprender!</i>	32 HORAS
	Formação continuada para professores (1º ano do EM) do eixo da matemática a partir dos conteúdos presentes no material do <i>Primeiro, Aprender!</i>	32 HORAS
	Formação com os professores do 1º ano do EM, com base no resultado do SPAECE.	16 HORAS

Fonte: Elaboração própria.

Os consultores irão desenvolver um trabalho de assessoramento, devendo, de forma programada e sistêmica, se fazer presente nas escolas, reunindo-se com gestores e professores. Esses momentos devem explorar a rotina da gestão frente ao processo de implementação do projeto e liderança da equipe de professores na execução das ações. Aos professores, os consultores deverão acompanhar para confirmar se as ações estão sendo executadas conforme planejadas e orientar quanto a questões que estejam limitando ou prejudicando a efetivação do projeto na escola.

A consultoria também deverá apoiar os processos de avaliação dos impactos do projeto no desempenho acadêmico dos alunos. Classifica-se esse trabalho como Eixo de Avaliação, o qual está sob a coordenação da COAVE, mas terá apoio dos consultores, que deverão realizar estudos e providenciar relatórios a partir das visitas as escolas. Esses relatórios devem servir de norte para a elaboração da avaliação.

Tabela 18 – Ações relacionadas à consultoria

EIXO	OBJETIVOS DA CONSULTORIA
Eixo de Avaliação	Diagnosticar a situação de aprendizagem dos alunos do 1º ano do EM, comunicando os resultados da avaliação por escola, por turma e por aluno.
	Oferecer subsídios para que a Secretaria de Educação e escolas desenvolvam uma gestão focada na aprendizagem dos alunos, fornecendo elementos para que, ao conhecer esta realidade, promova intervenções para elevar a qualidade do ensino.

Fonte: Elaboração própria.

3.2.2 O orçamento

Segundo informações da Secretaria de Educação do Estado do Ceará, obtidas pela entrevista com os gestores desta Secretaria, os recursos que atualmente financiam o projeto *Primeiro, Aprender!* são provenientes do Plano de Ações Articuladas – PAR em que o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE financia ações estratégicas indicadas pela SEDUC.

O PAR é um instrumento de planejamento criado pelo Ministério da Educação – MEC, para apoiar estados e municípios na avaliação dos problemas de suas redes de ensino. Diante disso, o MEC direciona assessoria técnica e financeira para implementar ações que superem esses problemas. Ele foi criado em 2007 pelo Decreto nº 6.094 que dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Atualmente está no seu segundo ciclo que se estenderá até 2014 (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2012).

O estado do Ceará fez a adesão no primeiro e segundo ciclo. O projeto *Primeiro, Aprender!* foi incluído como uma das ações de intervenção, para superação da defasagem de aprendizagem entre os alunos que ingressam no ensino médio.

Segundo um dos gestores da SEDUC, “o custo de manutenção deste Projeto consiste hoje basicamente na aquisição dos cadernos que compõem o material estruturado. Anualmente, a ordem de investimento é de R\$ 2.781.140,00, aproximadamente” (GESTOR da SEDUC, entrevista cedida em 14 de março de 2012). Importante ressaltar que no ano de 2008, o projeto foi financiado pelo Ministério da Educação/Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação/Projeto

Alvorada/Convênio 084/2002. A partir de 2009 passou a ser financiado pelo Plano de Ações Articuladas (PAR) do convênio 657778/2009 do Ministério da Educação / Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Essa afirmativa do gestor nos direciona para dois pontos: primeiro que há fonte de financiamento para as ações do projeto e segundo porque está limitado atualmente apenas à confecção do material.

O MEC, pelo decreto nº 6.094 / 2007, estabelece as ações que podem receber financiamento, a partir do PAR. Assim, é possível observar e propor que as ações deste Plano de Ação, sejam incluídas no PAR estadual. A seguir relacionam-se as ações da proposta com as ações financiáveis pelo PAR.

Tabela 19 – Ações do Plano de Ação x Ações financiadas pelo PAR.

AÇÕES DA PROPOSTA	AÇÕES DO PAR
Formação de Gestores	Eixo: Gestão Educacional Item: 1.2.4 Execução das ações da Educação Básica que visem a sua universalização, à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, assegurando a equidade nas condições de acesso, permanência e conclusão na idade adequada.
Formação de Professores	Eixo: Formação de Professores e de Profissionais de Serviços e Apoio Escolar. Item: 2.1.1 Desenvolvimento de ações de formação continuada dos professores que atuam na Educação Básica.
Confecção de material revisado	Eixo: Práticas Pedagógicas e Avaliação Item: 3.1.1 Recursos Pedagógicos para estímulo ao desenvolvimento de práticas pedagógicas que considerem a diversidade das demandas educacionais.
Avaliação do projeto	Eixo: Gestão Educacional Item: 1.2.3 Elaboração, implantação e acompanhamento dos sistemas de avaliação, utilizando seus resultados como base para o planejamento de ações direcionadas para a melhoria da qualidade da educação básica dos Estados e do Distrito Federal.

Fonte: Elaboração própria.

Diante desse cenário é possível concluir que há viabilidade de execução deste Plano de Ação, pois além de haver fonte de financiamento disponível para a implementação da proposta, a própria lei de criação do projeto *Primeiro, Aprender!* estabelece essas ações como parte de sua estrutura.

3.3 O papel da Secretaria Estadual de Educação

A Secretaria de Educação do Estado do Ceará tem papel primordial frente ao desenvolvimento do projeto *Primeiro, Aprender!*, não por ser o órgão proponente do projeto, mas pela sua capacidade institucional de prover os meios e recursos necessários para que o projeto tenha apoio técnico e financeiro, além, de sua liderança frente à gestão das coordenadorias regionais e das escolas.

Em se tratando de implementação de políticas educacionais, a Secretaria ocupa lugar privilegiado, pois cabe a ela criar toda a estrutura necessária à implementação da política. Vale a pena ressaltar que a Secretaria de Educação do Estado do Ceará, tem uma estrutura descentralizada. Ela é dividida em Coordenadorias que assumem funções distintas, algumas localizadas na própria sede da SEDUC e outras espalhadas por todo o estado, sendo estas denominadas, Coordenadorias Regionais – CREDE. Estas representam a SEDUC nas diversas regiões do Estado, funcionando como um braço da Secretaria, principalmente na garantia da implementação das políticas e no gerenciamento das escolas.

Esse modelo aposta fortemente na gestão como caminho de transformação do serviço público. Ball (2001, p, 108) afirma que a gestão; “Tem sido a forma principal através da qual se tem reconfigurado a estrutura e a cultura do serviço público”. Afirma ainda que,

A gestão representa a introdução de um novo modelo de poder no setor público; é uma “força transformadora”. Ela desempenha um papel crucial no desgaste dos regimes ético-profissionais nas escolas e a sua substituição por regimes empresariais competitivos. Enquanto os mercados trabalham de fora para dentro, a gestão funciona de dentro para fora (IBID.).

Assim, o papel da SEDUC está em prover meios, mas também em criar condições organizacionais para a política em questão, se desenvolva. Esse desenvolvimento requer o sentimento de responsabilização, principalmente pelos gestores escolares, que são os responsáveis pela implementação. Ball (2001) diz que

De acordo com Ball e Bowe (Bowe et al., 1992), o contexto da prática é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e conseqüências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original. Para estes autores, o ponto-chave é que as políticas não são simplesmente “implementadas” dentro desta arena (contexto da prática), mas estão sujeitas à interpretação e, então, a serem “recriadas” (BALL, 2001, p, 53).

É diante desse contexto que se torna necessário investir na formação como forma de orientação para o trabalho a ser desenvolvido, garantindo que a proposta original do projeto seja implementada e executada no âmbito escolar. Para isso, apresenta-se essa proposta de ações relacionadas à SEDUC, que tem importância fundamental para a proposta, pois será por meio dela que será criada toda a estrutura para o trabalho da gestão escolar e professores.

Tabela 20 – Ações relacionadas à SEDUC.

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	POR QUÊ?	QUANTO?
Formação dos gestores	Gestão da escola.	Enquanto o projeto funcionar.	Através de encontros bimestrais ofertados pela SEDUC por meio da CODEA e COAVE.	Garantir formação da equipe de gestão escolar, para operacionalizar o projeto de forma qualificada.	Custo para promover os encontros
Planejamento	Equipe da CODEA, COAVE e CREDE.	Semestral	Elaborar instrumental de orientações e encaminhamentos a serem trabalhados junto a escola	Garantir que as equipes de apoio às escolas tenham boa formação e apoiem da melhor forma as escolas	Custo para promover os encontros
Revisão do material	Equipe da CODEA, COAVE, Gestão escolar e CREDE	Anual	Através de encontro anual ofertado pela SEDUC por meio da CODEA e COAVE	Garantir que o material esteja atualizado e sem erros.	Custo para promover os encontros
Avaliação	COAVE, consultores e CREDE	Avaliação anual	Elaborar avaliação de desempenho dos alunos que participam do projeto	Diagnosticar os impactos do projeto e prover informações para as intervenções	Incluir no orçamento anual da avaliação externa

Fonte: Elaboração própria.

É por meio destas ações relacionadas à SEDUC que o Plano de Ação Educacional ganhará estrutura para que o conjunto da proposta se efetive e se criem condições para que o projeto seja desenvolvido na escola e alcance os objetivos desejados.

3.4 A dimensão escolar e o trabalho dos gestores escolares com o projeto

O papel da gestão escolar é o foco principal deste Plano de Ação Educacional. No primeiro capítulo foi possível perceber que há limitações na atuação do gestor escolar, frente ao desenvolvimento do projeto, seja na implementação das ações ou na orientação e acompanhamento do trabalho dos professores.

As limitações, porém, não podem ser atribuídas apenas ao perfil do gestor, mas também aos problemas apresentados quanto à formação que o gestor recebe da SEDUC tem provocado a falta de intervenções eficazes, a falta de planejamento e de capacitação junto aos professores. Foi diante desse cenário, que se percebeu a importância do trabalho do gestor escolar, o qual, ao ter problemas em relação as suas responsabilidades, determina o sucesso do projeto.

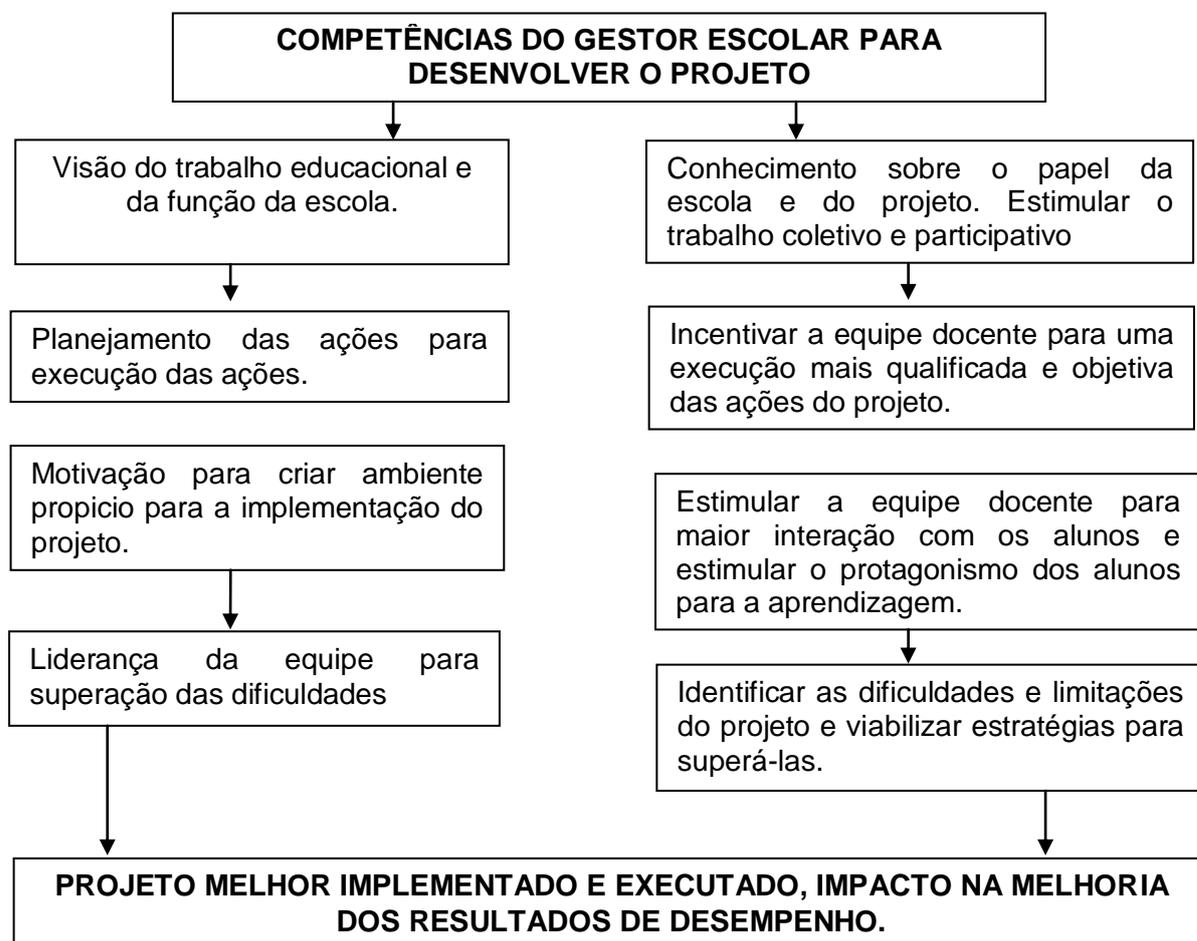
Mainardes (2006) explora essas dificuldades quando da implementação de políticas educacionais, pois afirma que os gestores tendem a ficar de fora do planejamento dessas políticas. O autor expressa essa afirmação caracterizando a implementação de políticas como um ciclo que é constituído por três modelos: política proposta, formada pelo conjunto de vontades de atores diversos, dentre eles a escola; a política de fato, expressada pela legislação e a política em uso, que é a prática da política, ou seja, a materialização da política. Essas características confirmam que a atuação do gestor escolar concretiza-se na política de fato, ou seja, apenas na sua execução. Isso justifica o não sentimento de pertencimento do gestor, por não ter participado ativamente da construção da política.

As limitações da ação do gestor, portanto, podem estar relacionadas à sua exclusão, nas tomadas de decisão e no planejamento. A proposta deste PAE coloca o gestor em foco e o coloca na posição de membro da equipe que planeja, sugere e propõe políticas. Isso possibilita o sentimento de responsabilização e contribui para que o processo de implementação seja conduzido de forma mais qualificada. Nesse contexto, evidencia-se que é preciso promover a formação do gestor, para qualificá-lo.

Luck (2009. p, 10) afirma que “para melhorar a qualidade do ensino pela melhoria da gestão escolar, torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de

responsabilidades inerentes às suas funções”. Apresenta-se neste Plano de Ação Educacional, as competências relacionadas à gestão escolar.

Figura 4 – Ações relacionadas à gestão escolar para o desenvolvimento do projeto.



Fonte: Elaboração própria.

A proposta de formação dos gestores escolares pretende potencializar essas competências e criar as condições favoráveis ao bom desenvolvimento do projeto *Primeiro, Aprender!* Dos gestores espera-se o protagonismo na liderança dos processos e de suas equipes. O foco é a criação dessas condições de desenvolvimento profissional do gestor e qualificação dos processos, entendendo ser a atuação do gestor escolar fundamental para o sucesso do projeto.

3.5 Considerações sobre a proposta

Algumas dificuldades certamente irão aparecer no decorrer do desenvolvimento das ações, porém algumas são conhecidas e precisam ser superadas. A primeira delas é a rejeição do material estruturado por professores das diversas disciplinas, seja decorrente do sentimento de que o material é pouco abrangente em relação aos conteúdos, seja por falta de apoio técnico para o trabalho em sala de aula. Outra dificuldade é o período que o material chega às escolas, pois como visto nos relatos de professores e gestores das escolas analisadas, o material chega com atraso e por ser entregue em três volumes distintos. Em alguns casos o professor finaliza o primeiro volume e o segundo ainda não tem chegado à escola.

Para superar a primeira dificuldade apresentada, foi apresentando um plano de formação para o gestor escolar que deverá estabelecer momentos prévios de mobilização e sensibilização junto aos professores, apresentando o projeto, passando pela sua idealização, objetivos, metas e o seu percurso desde sua implementação. A vinculação da sua proposta a melhoria do desempenho nas avaliações externas, também se apresenta como uma estratégia que poderá provocar um maior compromisso.

Quanto à dificuldade de logística, é necessário que haja um bom e prévio planejamento, que está exclusivamente sob a responsabilidade da SEDUC. Essa ação passa pela elaboração dos materiais, que está ligada à proposta de revisão, até a confecção do material. Posteriormente a SEDUC tem que planejar a logística de entrega dos materiais, que devem ser entregues diretamente nas escolas. Isso poderá ser feito pela contratação do transporte terceirizado ou com transporte próprio. Assim, estabelecer prazos para cada etapa desse processo é fundamental para garantir o início e a continuidade das ações.

Superar essas dificuldades será fundamental para a execução do projeto, tendo as ações propostas caráter contínuo, enquanto o projeto fizer parte das estratégias da SEDUC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a descrição e análise do caso de gestão, bem como a proposição de um plano de ação que atendesse as necessidades evidenciadas para o aperfeiçoamento do *Primeiro, Aprender!*, é preciso apresentar algumas considerações, pois de fato trata-se de um projeto importante para as estratégias da SEDUC, porém desde a sua implementação em 2008, não há dados que confirmem se o desenvolvimento de suas ações tem impactado positivamente na aprendizagem dos alunos de ensino médio.

O Plano de Ação Educacional não propôs ações e estratégias inovadoras, e sim a consolidação daquilo que está proposto nos documentos oficiais do próprio projeto. Isso evidencia que há problemas de ordem gerencial e operacional, pois ao propor que ações já previstas pela SEDUC sejam colocadas em prática, esse plano de ação expõe algumas fragilidades que o *Primeiro, Aprender!* tem apresentado, principalmente nas ações de âmbito escolar.

Em resumo as análises relataram que o projeto está presente nas escolas analisadas, fazendo parte das estratégias pedagógicas das mesmas, mas que pela falta de clareza em operacionalizar as ações, limita o potencial e acaba colocando em observação a credibilidade do projeto. Nas escolas analisadas foi percebido que tanto gestores, como professores, desconfiam do potencial do *Primeiro, Aprender!*.

A partir daí, as análises tiveram foco nos processos que compõe o projeto. Foi analisado o material estruturado, que é a estratégia principal do *Primeiro, Aprender!*, onde foi possível por meio das entrevistas constatar que há problemas quanto a operacionalização do material junto aos alunos. Também foram analisados os processos ligados a gestão do projeto, com foco principal na atuação do gestor escolar. Entende-se que o gestor é o líder do processo de implementação e execução do projeto na escola.

Essas análises permitiram a proposição do Plano de Ação Educacional (PAE), que apresentou encaminhamentos para o aperfeiçoamento dos processos de implementação, execução, acompanhamento e avaliação do *Primeiro, Aprender!*. As estratégias do plano de ação foram instituir programa de formação; revisão sistemática do material estruturado; rever a estrutura de coordenação e construir programa de avaliação do projeto.

Por fim, vale dizer que além de contribuir diretamente para a melhoria das ações do Primeiro, Aprender! nas escolas analisadas, as ações indicadas nessa pesquisa, possam provocar outras análises futuras, possibilitando outros olhares, o que certamente contribuirá para o desenvolvimento do projeto numa dimensão maior.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; GARCIA, Teise; BORGHI, Raquel; ARELADO, Lisete. **Uma modalidade peculiar de privatização da educação pública: A aquisição de “Sistemas de Ensino” por municípios paulistas.** Educ. Soc., Campinas, vol. 30n. 108, p. 799-818, out. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 03 de fevereiro de 2012.

BRASIL, “LEI n.º 9394, de 20.12.96, Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional”, in Diário da União, ano CXXXIV, n. 248, 23 de dezembro de 1996.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: Língua Portuguesa /Secretaria de Educação Fundamental.** – Brasília: 1997.

BALL, Stephen J. **Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação.** Currículo sem Fronteiras, v. 1, n. 2, p. 99 – 116, jul/dez 2001.

BRITTO, Tatiana Feitosa. **O Livro Didático, o Mercado Editorial e os Sistemas de Ensino Apostilados.** Textos para Discussão 92. Centro de Estudos da Consultoria do Senado, junho, 2011. Disponível em: http://www.senado.gov.br/senado/conleg/textos_discussao/TD92-TatianaFeitosadeBritto.pdf. Acesso em: 11 de fevereiro de 2012.

BROOKE, N. CUNHA, M. A. A. **A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados.** GAME/FAE/UFMG, 2011. Disponível em: http://www.ppgp.caedufjf.net/moodledata/66/bbp/BBP_041P.pdf. Acesso em: 05 de agosto de 2012.

CABRITO, Belmiro Gil. **Avaliar a qualidade em educação: Avaliar o quê? Avaliar como? Avaliar para quê?** Cad. Cedes, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 178-200, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2012.

CEARÁ, Governo do Estado. **Biografia.** Disponível em: <http://www.ceara.gov.br/governador/sobre-o-governador>. Acesso em: 10 de novembro de 2011.

CEARÁ, Governo do Estado. **Programa Alfabetização na Idade Certa.** Disponível em: <http://www.ceara.gov.br/governo-do-ceara/projetos-estruturantes/programa-alfabetizacao-da-idade-certa>. Acesso em: 10 de novembro de 2011.

CEARÁ. Lei nº 14.190, de 30 de julho de 2008. **Cria o Programa Aprender Pra Valer que desenvolverá ações estratégicas complementares para o fortalecimento da aprendizagem dos alunos do ensino médio e sua articulação**

com a educação profissional e tecnológica. Diário Oficial do Estado do Ceará. Série 2 ano XI nº144, p.12, Fortaleza, 31 de julho de 2008.

CEARÁ. **Metodologias de apoio:** matrizes curriculares para ensino médio. Fortaleza: SEDUC, 2009. (Coleção Escola Aprendiz – Volume 1).

CEARÁ. Secretaria da Educação do Estado. **Primeiro, Aprender! Matemática, Química, Física, Biologia, Geografia.** Caderno da Professora e do Professor, vol. 1. Fortaleza: SEDUC, 2009.

CEARÁ. Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE 2010. **Resultados/Escala 2010.** Disponível em: <<http://www.spaece.caedufjf.net/spaece-inst/inicio.faces>>. Acesso em: 31 de outubro de 2011.

Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola. **Primeiro, Aprender!** Ler bem para aprender pra valer. Disponível em: <http://portal.seduc.ce.gov.br/images/arquivos/primeiro_aprender.pdf>. Acesso em: 27 de setembro de 2011.

FRANÇA, Maria do Socorro Lima Marques. **O professor e a leitura:** histórias de formação. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual do Ceará: Fortaleza, 2007.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler:** em três artigos que se completam. 40 ed. – São Paulo: Cortez, 2001 (Coleção questões da nossa época; v. 13).

FUNDAÇÃO LEMANN. **Sistemas Estruturados de Ensino e Redes Municipais do Estado de São Paulo.** São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.fundacaolemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Sistemas_Ensino_\(2_dez_2008\)_FINAL.pdf](http://www.fundacaolemann.org.br/arquivos/uploads/arquivos/Sistemas_Ensino_(2_dez_2008)_FINAL.pdf)>. Acesso em: 13 de setembro de 2011.

GOIS, Antônio. **Material não passa por avaliação do ministério.** Folha de São Paulo. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0304201001.htm>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

GOULEMOT, Jean Marie. Da leitura como produção de sentidos. In: CHARTIER, Roger (Org.). **Práticas da leitura** – tradução de Cristiane Nascimento – 2 ed. – São Paulo: Estação Liberdade, 2001.

Guia de livros didáticos: **PNLD 2012:** Apresentação. – Brasília : Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2011. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12389&Itemid=1129>. Acesso em: 03 de março de 2012.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. Anuário Estatístico do Ceará – 2010. **Índices de Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2010/qualidade/indices.htm>>. Acesso em: 09 de novembro de 2011.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez, 2003.

LIMA, Iana Gomes. **A adoção de “programas de intervenção pedagógica” e as novas dinâmicas no trabalho docente: uma análise a partir de três escolas estaduais do Rio Grande do Sul**. 2011. 172 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33678>>. Acesso em: 11 de março de 2012.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: **Em Aberto**, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p.11-34).

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares**. Em **aberto**, v. 17, n. 72, p. 97 – 112, Brasília. fev/jun 2000.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise das políticas educacionais**. Educação e Sociedade, v. 27, n. 94, Campinas: jan/abr 2006. p. 47 – 69.

MANGUEL, Alberto. **Uma história da leitura**. 2 ed. – São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

PÉREZ, Francisco Carvajal; GARCIA, Joaquim Ramos. (orgs.) **Ensinar ou aprender a ler e a escrever?** Aspectos teóricos do processo de construção significativa, funcional e compartilhada do código escrito. – Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

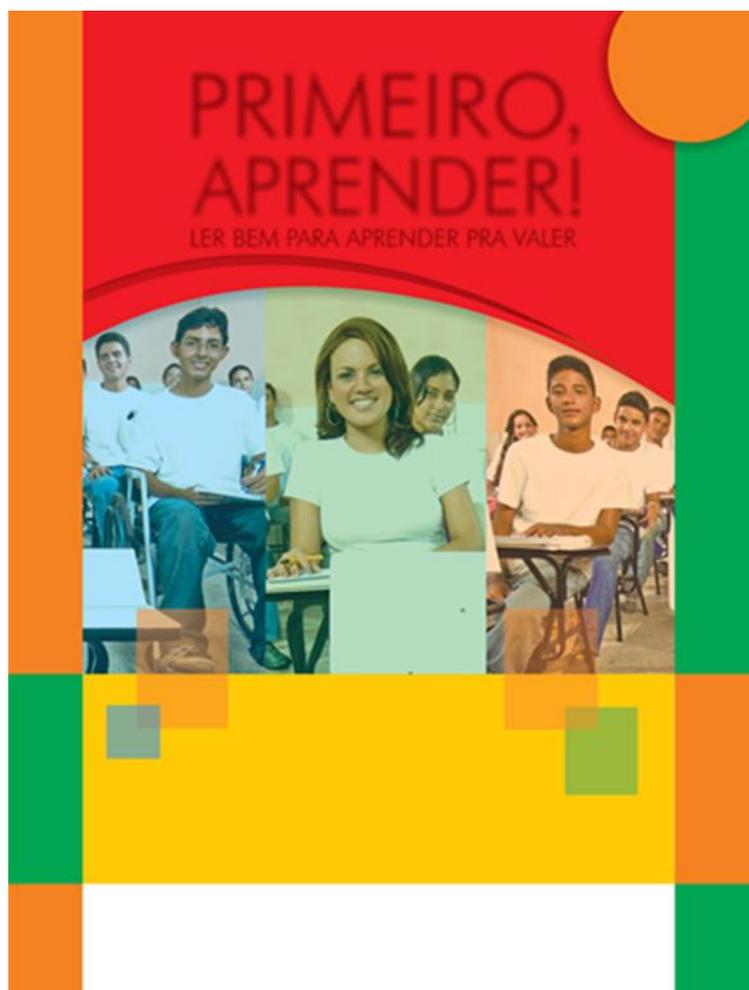
POLATO, Amanda. **Como atua o trio gestor**. Revista Nova Escola. São Paulo, edição 006, fevereiro/março, 2010. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/como-atua-trio-gestor-diretor-escolar-supervisor-ensino-supervisao-coordenacao-pedagogica-coordenador-532548.shtml>>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2012.

SAMPAIO, Maria das Mercês Ferreira; MARIN, Alda Junqueira. **Precarização do trabalho docente e seus efeitos sobre as práticas curriculares**. Educ. Soc., campinas, vol. 25, n. 89, p. 1203-1225, Set./Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.cedes.unicampo.br>>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2012.

SILVA, Pedro Luiz Barros; MELO, Marcus André Barreto. **O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: Características de determinantes da avaliação de programas e projetos.** NEPP – Unicamp. Caderno nº 48. Campinas, 2000. Disponível em: <<http://www.nepp.unicamp.br/d.php?f=42>>. Acesso em: 04 de março de 2012.

SOARES. J. F. **Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental.** Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 130, p. 135-160, jan./abr. 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n130/07.pdf>>. Acesso em: 05 de agosto de 2012.

ANEXO

ANEXO I – CAPA DO CADERNO DO *PRIMEIRO, APRENDER!* (PROFESSOR E ALUNO)

APÊNDICES

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO PARA DIRETOR E COORDENADOR ESCOLAR

Análise sobre o projeto *Primeiro, Aprender!*

- 1) Quando o projeto foi implementado em sua escola?
 2008 2009 2010 2011
- 2) Em qual(is) turma(s) o projeto é desenvolvido?
 Em todas as turmas de 1º ano do EM
 Em mais de 50% das turmas de 1º ano do EM
 Em menos de 50% das turmas de 1º ano
- 3) Como você avalia a aceitação do projeto *Primeiro, Aprender!* pelos professores?
 O projeto é bastante aceito. Os professores se sentem fortemente estimulados a utiliza-lo.
 O projeto é bastante aceito por um grupo restrito de professores.
 O projeto é bastante aceito, mas os professores se sentem fracamente estimulados quanto ao seu uso.
 Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos professores.
 Os professores conhecem pouco o projeto ou existe algum receio, quanto ao seu uso.
- 4) Os alunos que participam do projeto em sua escola recebe o material pedagógico impresso, em formato de apostila.
 Marque com um "X" aquele campo que corresponde a sua resposta.
- | | |
|--|-----------------------|
| | Concordo totalmente |
| | Concordo parcialmente |
| | Discordo totalmente |
- 5) Como você avalia a qualidade do material estruturado do projeto ?
 O material é de ótima qualidade e atende as necessidades de professores e alunos.
 O material é de ótima qualidade, e atende parcialmente ao que se propõe.
 O material é de boa qualidade, mas precisa ser melhorado.
 Precisa melhorar para ser possível atender ao que se propõe.

- 6) Quanto a utilização do material pelo professor e aluno. Você considera que é:
- bastante utilizado. Há satisfação em utilizar o material.
 - bastante utilizado, mas não é suficiente para as necessidades da escola.
 - utilizado, mas há resistência.

- 7) Quanto aos objetivos do projeto, você considera que:

Objetivos	Sim	Não
Melhorou o desempenho dos alunos de 1º ano do EM		
Foi consolidado a competência leitora dos alunos de 1º ano do EM		
Construiu alternativas para a superação da defasagem de aprendizagem		
Focalizou as habilidades de compreensão de textos, raciocínio, articulação lógico-abstrata de conteúdos e resolução de problemas.		

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO PARA O PROFESSOR DE PORTUGUÊS E MATEMÁTICA, DAS TURMAS DE 1º ANO DO ENSINO MÉDIO.

Professor(a),

Responda cada questionamento abaixo, marcando com um X em sim ou não:

PERGUNTA	OPÇÃO	OPÇÃO
	SIM	NÃO
O projeto estimula o aprendizado?		
O material apoia o trabalho docente?		
Aumentou o acompanhamento da gestão?		
O projeto tem sequência didática?		
O projeto é o principal responsável pela aprendizagem?		

APÊNDICE III - ENTREVISTA COM O DIRETOR ESCOLAR

- 1) Como foi o processo de implementação do projeto *Primeiro, Aprender!* em sua escola?

- 2) E como é feito o acompanhamento, monitoramento e avaliação do projeto?

APÊNDICE IV - ENTREVISTA COM O(A) PROFESSOR(A) DE LINGUA PORTUGUESA

- 1) Como você define o projeto, *Primeiro, Aprender!?*
- 2) Qual sua avaliação sobre o projeto?
- 3) Como é utilizado o material estruturado?
- 4) O que os alunos acham do material?
- 5) Que efeitos o projeto tem sobre o aluno?

APÊNDICE V - ENTREVISTA COM O(A) PROFESSOR(A) DE MATEMÁTICA

- 1) Como você define o projeto, *Primeiro, Aprender!*?
- 2) Qual sua avaliação sobre o projeto?
- 3) Como é utilizado o material estruturado?
- 4) O que os alunos acham do material?
- 5) Que efeitos o projeto tem sobre o aluno?

APÊNDICE VI - ENTREVISTA COM GESTORES DA SEDUC-CE

- 1) Como o projeto *Primeiro, Aprender!* funciona nas escolas estaduais?
- 2) Existe orçamento específico para esse projeto? Qual o valor anual? Em que é investido esse recurso?
- 3) Sob quem está a responsabilidade pelo projeto? Por quê?
- 4) Qual a avaliação que a SEDUC sobre o projeto? Como é feita essa avaliação?