

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

DENISE CARDOSO DA SILVA

**COMO AS PRÁTICAS GESTORAS PODEM CONTRIBUIR PARA A QUALIDADE
DO ENSINO EM UMA UNIDADE ESCOLAR COM BAIXO RENDIMENTO NAS
AVALIAÇÕES EXTERNAS**

JUIZ DE FORA
2014

DENISE CARDOSO DA SILVA

**COMO AS PRÁTICAS GESTORAS PODEM CONTRIBUIR PARA A QUALIDADE
DO ENSINO EM UMA UNIDADE ESCOLAR COM BAIXO RENDIMENTO NAS
AVALIAÇÕES EXTERNAS**

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

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Isabel da
Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SILVA, Denise Cardoso da.

COMO AS PRÁTICAS GESTORAS PODEM CONTRIBUIR PARA A QUALIDADE DO ENSINO EM UMA UNIDADE ESCOLAR COM BAIXO RENDIMENTO NAS AVALIAÇÕES EXTERNAS / Denise Cardoso da SILVA.

-- 2014.

81 p.

Orientadora: Maria Isabel da Silva Azevedo ALVIM

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2014.

1. Práticas Gestoras. 2. Programa Mais Educação. 3. Qualidade de ensino. I. ALVIM, Maria Isabel da Silva Azevedo, orient. II. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

DENISE CARDOSO DA SILVA

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

Prof.^a Dr.^a. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim –orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Membro da Banca

Membro da Banca

Juiz de Fora, de de 2014

“Elevo os olhos para os montes: de onde me virá o socorro? O meu socorro vem do SENHOR, que fez o céu e a terra. Ele não permitirá que os teus pés vacilem; não dormitará aquele que te guarda. É certo que não dormita, nem dorme o guarda de Israel. O SENHOR é quem te guarda; o SENHOR é a tua sombra à tua direita. De dia não te molestará o sol, nem de noite, a lua. O SENHOR te guardará de todo mal; guardará a tua alma. O SENHOR guardará a tua saída e a tua entrada, desde agora e para sempre.”

(Salmo 121)

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus, pois, até aqui, tem me ajudado.

A SEEDUC pela oportunidade oferecida a nós professores da rede estadual de ensino;

Ao meu marido por ter segurado sozinho a responsabilidade de ficar com a nossa filha nas semanas presenciais suprimindo a minha falta e por ser esse amigo e companheiro de todas as horas;

A minha amada filha que me deu forças mesmo nos momentos mais difíceis, quando estive longe e a quem eu quero deixar um exemplo de muitas lutas seguidas de vitórias;

A minha família que me apoiou nessa jornada;

A minha prima Eliane Cardozo;

A minha amiga Dayse Ferrina que esteve presente durante grande parte deste trabalho;

Aos amigos José Carlos da Silva Barbosa, Andréia Eliziária e Luciana Gentil que seguraram o trabalho na minha ausência durante as semanas presenciais;

Aqueles que estiveram presentes direta e indiretamente para que eu chegasse até aqui;

As minhas tutoras que foram incansáveis nesta trajetória;

A minha orientadora pela credibilidade no meu trabalho acadêmico.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar como as práticas gestoras contribuíram para a qualidade de ensino em uma unidade escolar que possuía baixo rendimento nas avaliações externas. Para tanto, as ações da gestão escolar da unidade de ensino, aqui denominada com nome fictício de Colégio Estadual Jardim Botânico, foram investigadas entre os anos de 2009 a 2013, período em que o Programa Mais Educação (PME) foi instituído na escola. Assim, detivemo-nos especificamente na investigação sobre implementação do PME na unidade escolar. Isso porque o programa foi desenvolvido na escola a partir do ano de 2009, momento em que houve a mudança de equipe gestora, encontrando-se, no ano de 2013, como a estratégia principal da escola para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem e, por consequência, elevando a qualidade da educação ofertada na instituição. Para a obtenção dos dados para a pesquisa, foram feitas observações *in loco* no ambiente escolar, e a verificação de resultados disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC). Analisamos, ainda, alguns documentos da escola, como as atas de reuniões e o Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, e o documento institucional do Ministério da Educação (MEC) que direciona como o PME deve ser executado. Por fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais ligados ao Colégio Estadual Jardim Botânico e à SEEDUC. Como esta dissertação apresenta um caráter analítico e propositivo, ao final da pesquisa, é apresentada uma Proposta de Intervenção Escolar com estratégias que visam promover adequações nos aspectos referentes à gestão escolar e à melhoria dos índices educacionais na unidade de ensino, consistindo em ações para redefinir a estrutura do funcionamento do PME, solidificando os resultados da escola.

Palavras-chave: Práticas gestoras; Programa Mais Educação; Qualidade de ensino.

ABSTRACT

This work aims to analyze how managing practices contributed to teaching quality in a school unit which used to perform poorly on external exams. In order to do so, school management actions in said unit, here given the fictional name of Colégio Estadual Jardim Botânico (State School Botanical Garden), were examined between the years 2009 and 2013, a period when Programa Mais Educação – PME (More Education Program) was instituted there. Thus, examination on the establishment of PME in said school unit was specifically highlighted. So it was because the development of that program in the school began in 2009, when there was the transition of management teams, and came to be, by 2013, the main strategy to improve teaching and learning processes in the school, therefore raising educational quality in the institution. Data for the research were obtained through *in loco* observations of school environment as well as verification of results made available by the State Department of Education of Rio de Janeiro (Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro – SEEDUC). Some school documents, such as minutes of meetings and the political-pedagogical project of the school unit, as well as the institutional document of the Ministry of Education (MEC) which directs how PME must be executed, were also analyzed. Finally, semi-structured interviews were carried out with professionals related to Colégio Estadual Jardim Botânico and SEEDUC. Since this dissertation presents an analytical and propositional character, at its end a school intervention proposal is presented, containing strategies which aim to promote adjustments in aspects referring to school management and improvement of educational indexes in the school unit, consisting of actions to redefine the functioning structure of PME, consolidating school results.

Keywords: Managing practices; More Education Program; Teaching quality.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FNDE – Fundo de Desenvolvimento da Educação

FOFA – Forças e Fraquezas

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

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

PAE – Plano de Ação Educacional

PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PISA – Programa Internacional de Avaliação de Alunos

PME – Programa Mais Educação

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SAERJ – Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro

SAERJINHO – Sistema de Avaliação Diagnóstica Bimestral do Estado do Rio de Janeiro

SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle

UEx – Unidade Executora

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - MATRIZ SWOT..... 64

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| QUADRO 01 - IDEB Nacional, Estadual e do Colégio Estadual Jardim Botânico..... | 40 |
| QUADRO 02 - Informativo sobre a procura de espaço físico para receber as oficinas do PME..... | 58 |
| QUADRO 03 - Soluções para combater o abandono e a infrequência dos alunos do PME..... | 62 |
| QUADRO 04 - Quadro informativo sobre como analisar os resultados da escola..... | 63 |
| QUADRO 05 - Quadro de ações..... | 66 |
| QUADRO 06 - Elevar o IDEB da escola para 2015..... | 68 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| TABELA 01 - Alunos participantes do PME em 2009 e oficinas ofertadas na unidade escolar..... | 35 |
| TABELA 02 - Alunos participantes do PME em 2010 e oficinas ofertadas na unidade escolar..... | 36 |
| TABELA 03 - Alunos participantes do PME em 2011 e oficinas ofertadas na unidade escolar..... | 37 |
| TABELA 04 - Alunos participantes do PME em 2012 e oficinas ofertadas na unidade escolar..... | 38 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| AGRADECIMENTOS | 3 |
| RESUMO | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1. AS PRÁTICAS GESTORAS EM DIÁLOGO COM O PME NO COLÉGIO ESTADUAL JARDIM BOTÂNICO | 15 |
| 1.1 Gestão escolar: participação, liderança e resultados | 16 |
| 1.2 O papel do gestor para o desenvolvimento de programas na escola: o caso do PME | 19 |
| 1.2.1 Descrição do Programa Mais Educação | 21 |
| 1.2.2 Profissionais responsáveis para o desenvolvimento do PME | 24 |
| 1.2.3 Alunos que podem ser atendidos pelo PME | 26 |
| 1.2.4 Orientação para utilização da verba | 27 |
| 1.3 O cenário da pesquisa: o Colégio Estadual Jardim Botânico | 29 |
| 1.3.1 Perfil da equipe gestora | 33 |
| 1.3.2 Perfil da equipe docente | 34 |
| 1.3.3 Perfil dos alunos | 35 |
| 1.4 Dados do Programa Mais Educação na escola em análise | 35 |
| 1.5 Dados que evidenciam os problemas existentes na escola: o IDEB escolar e o PME | 40 |
| 2. AS PRÁTICAS GESTORAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A QUALIDADE DO ENSINO NO COLÉGIO ESTADUAL JARDIM BOTÂNICO: ANALISANDO O CASO DO PME A PARTIR DO REFERENCIAL TEÓRICO | 43 |
| 2.1 A importância da liderança de uma equipe gestora na escola | 44 |
| 2.2 Os entraves encontrados pela gestão para a execução do PME na escola | 49 |
| 2.3 A ausência das práticas gestoras para implementação do Programa Mais Educação | 51 |
| 2.4 Um apanhado sobre os problemas evidenciados | 53 |
| 3 - A INTERVENÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO PME PARA A MELHORIA DOS RESULTADOS NO COLÉGIO ESTADUAL JARDIM BOTÂNICO | 55 |
| 3.1 Etapa 1: espaço físico adequado para receber as oficinas do PME | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2 Etapa 2: soluções para combater o abandono e a infrequência dos alunos do PME | 59 |
| 3.3 Etapa 3: resultados da escola | 63 |
| 3.3.1 Manter o IDEB alcançado em 2011 acima da meta projetada para 2015..... | 64 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 70 |
| REFERÊNCIAS..... | 71 |
| APÊNDICES | 73 |

INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é analisar como as práticas gestoras podem contribuir para a qualidade de ensino em uma unidade escolar que possuía baixo rendimento nas avaliações externas. O intuito é mostrar como a escola alcançou rendimento favorável não só no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), mas também nas avaliações externas realizadas pela Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro, como o Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ) e o Sistema de Avaliação Diagnóstica Bimestral do Estado do Rio de Janeiro (SAERJINHO). Para tanto, as ações da gestão escolar do Colégio Estadual Jardim Botânico¹ são investigadas entre os anos de 2009 a 2013, período em que o Programa Mais Educação (PME) foi instituído na escola.

Como esta dissertação apresenta um caráter analítico e propositivo, ao final da pesquisa é apresentada uma Proposta de Intervenção Escolar com estratégias que visam promover adequações nos aspectos referentes à gestão escolar e à melhoria dos índices educacionais na unidade de ensino.

Para melhor compreensão do contexto da pesquisa, procedemos a uma breve apresentação da instituição. O Colégio Estadual Jardim Botânico encontra-se em uma área de vulnerabilidade social no município de Belford Roxo/RJ. Sua escolha foi definida, entre tantas outras unidades escolares, por se tratar de um caso de superação nos resultados das avaliações externas. No que tange às análises sobre as práticas gestoras efetuadas na instituição, detivemo-nos especificamente na implementação e desenvolvimento do Programa Mais Educação (PME) na unidade escolar. Isso porque o programa fora desenvolvido na escola a partir do ano de 2009, momento em que houve a mudança de equipe gestora, encontrando-se, no ano de 2013, como a estratégia principal da escola para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

No que tange à obtenção de informações e dados para a pesquisa, foram realizadas visitas para observação no ambiente escolar. Também analisamos alguns documentos da escola, como as atas de reuniões e o Projeto Político Pedagógico, além da verificação dos resultados mensurados pelas avaliações externas, disponibilizados pela Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC). Para a análise sobre a implementação e desenvolvimento do PME na

¹ Nome fictício.

escola, o documento institucional, elaborado pelo Ministério da Educação (MEC), que direciona como o programa deve ser executado, foi consultado.

Por fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois membros da equipe gestora, o diretor geral e o diretor adjunto; com dois professores, um de Língua Portuguesa e um de Matemática; com três monitores que atuam no PME na escola; com a coordenadora do PME na SEEDUC e um aluno da escola que frequenta o PME. A escolha, tanto desses profissionais, como do aluno, aconteceu devido às suas funções e relações imbricadas ao funcionamento do PME no ambiente escolar².

Os questionamentos das entrevistas, efetuadas com os nove sujeitos, foram conduzidos tendo como foco questões relativas à gestão escolar e ao PME, o que possibilitou a verificação quanto ao conhecimento do programa por parte dos agentes envolvidos. Buscaram-se, ainda, informações sobre o que cada entrevistado faz na escola, se estão envolvidos na construção do Projeto Político e Pedagógico, se participam de outros projetos, como ocorre o planejamento desses projetos e se há um *link* entre os projetos desenvolvidos na escola com o PME³.

Assim, a investigação objetivou identificar os pontos de fragilidade e de êxito nas ações gestoras desenvolvidas na unidade escolar, em especial na implementação e na continuidade do PME. A posse desses dados de pesquisa nos permitiu uma análise sobre como as estratégias de gestão podem influenciar significativamente na execução dos programas e dos projetos desenvolvidos na escola de forma a dar resultados satisfatórios em relação ao ensino e à aprendizagem. A apresentação e o desenvolvimento da pesquisa foram divididos em três capítulos.

No primeiro capítulo, efetuamos uma exposição das práticas gestoras em diálogo com o PME no Colégio Estadual Jardim Botânico. Para tanto, iniciamos uma abordagem sobre a gestão participativa e a liderança da equipe gestora como instrumentos fundamentais para o desenvolvimento de projetos dedicados à melhoria da qualidade da educação, como o referido programa. Assim, passamos à descrição do programa, com base no documento intitulado Passo a Passo do PME (BRASIL, 2009a), identificando os profissionais responsáveis por seu desenvolvimento, bem como os alunos que podem ser participar da ação e quais

²Ressaltamos que os agentes entrevistados terão seus nomes substituídos ao longo da dissertação para preservarmos suas identidades.

³Os roteiros das entrevistas semiestruturadas estão disponíveis nos apêndices desta dissertação, bem como uma breve apresentação da atuação profissional da pesquisadora responsável por esta investigação.

são as orientações do MEC para a utilização da verba que garante a execução do PME.

Após evidenciarmos o programa – momento em que expomos, também, as diretrizes gestoras indicadas pelo documento institucional direcionadas aos gestores escolares – realizamos a apresentação do Colégio Estadual Jardim Botânico. Os perfis da equipe gestora, da equipe docente e dos alunos são caracterizados para contextualizarmos a unidade escolar investigada. Finalizando o capítulo, trazemos informações sobre o desenvolvimento do PME na escola e as médias aferidas pelo IDEB.

No segundo capítulo é realizada uma análise sobre as práticas gestoras, direcionadas ao PME, que contribuíram para a melhoria da qualidade do ensino no Colégio Estadual Jardim Botânico. Para a consecução do objetivo, utilizamos referenciais teóricos, como Brito (2010) e Lück (1998; 2008; 2009; 2011), que nos auxiliaram na análise sobre a liderança da equipe gestora do Colégio Estadual Jardim Botânico no que diz respeito à implementação do Programa Mais Educação, como também aos entraves para a execução desse programa na escola, como o abandono e a infrequência dos alunos e a falta de um espaço físico para a realização das oficinas do PME.

Por fim, no capítulo três, apresentamos uma proposta de um Plano de Intervenção Educacional voltado para as problemáticas encontradas em nossa análise. Nesse último momento, formulamos um conjunto de estratégias que visam ao aprimoramento das ações desenvolvidas por meio do Programa Mais Educação na unidade de ensino pesquisada. Nosso objetivo final reside na melhoria da qualidade da educação ofertada pela instituição, o que nos leva, também, ao avanço nos resultados das avaliações externas.

1. AS PRÁTICAS GESTORAS EM DIÁLOGO COM O PME NO COLÉGIO ESTADUAL JARDIM BOTÂNICO

Desde o final do século XX, a escola tem passado por mudanças significativas em sua estrutura. Não há mais espaço para o antigo modelo em que o diretor escolar era detentor e centralizador do poder, sobrepondo-se a seus subordinados, enquanto estes, por sua vez, apenas acatavam as ordens e as decisões tomadas pelo gestor (ADRIÃO, 2007, p.68). Atualmente, trabalhamos com um novo modelo de gestão escolar que faz com que o gestor tenha o compromisso de criar laços mais estreitos com toda a comunidade escolar. De acordo com Libâneo, tal modelo nos diz que

O princípio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e as organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola da Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados (LIBÂNEO, 2004, p. 144).

Assim, o novo modelo de gestão, centrado na autonomia da escola, retrata a realidade escolar que visa à administração descentralizada, participativa e de cunho democrático, exigindo da comunidade mais participação e empenho, principalmente nas questões financeiras que devem seguir os preceitos das legislações vigentes, pois elas regulamentam e respaldam a escola. Portanto, o gestor deve ser conhecedor das leis e fazer uso delas sempre que necessário, como atesta Lück (2009). Com tais mudanças, há um aprimoramento considerável no processo de ensino e aprendizagem. Entretanto, apesar dessas melhorias no sistema de ensino, a escola ainda está caminhando para oferecer educação de qualidade, pois, apesar da autonomia administrativa e pedagógica, ela precisa, a cada dia, reafirmar o seu compromisso e o seu papel social, ou seja, formar o indivíduo crítico e atuante na sociedade em que vive.

Para isso, a escola não pode estar estagnada, devendo buscar o crescimento “além dos muros”. Tal crescimento se dá por meio de líderes comprometidos que busquem a participação dos pais, da comunidade, a formação continuada para os professores e a transparência dos recursos públicos. Nesse sentido, é preciso que a comunidade escolar esteja disponível para possíveis mudanças que possibilitem seu desenvolvimento, uma vez que a instituição escolar tem, como uma de suas

funções, a transformação do contexto social no qual está inserida, possibilitando que seus agentes sociais sejam sujeitos autoconfiantes, capazes e felizes.

Dessa forma, a escola deve apropriar-se da autonomia que lhe é dada e, a partir de sua realidade, deve planejar suas ações, observar suas forças e fraquezas, suas oportunidades e ameaças, buscando resgatar seu compromisso social e consolidando sua função sociopolítica para a formação do ser humano como um todo. A melhora na qualidade da educação não deve ser vista apenas como responsabilidade dos governantes, por meio do desenvolvimento de políticas públicas, mas também por pais, professores, gestores, funcionários, comunidade e alunos.

1.1 Gestão escolar: participação, liderança e resultados

As unidades escolares brasileiras, a partir da década de 1990, sofreram uma reformulação quanto à concepção de liderança gestora. Para Lück (2009), é fundamental a presença de gestores que atuem como líderes para que a escola possa atingir seu objetivo de gerar bons resultados educacionais. Quando um gestor assume a postura de um líder, o profissional pode conseguir com que os demais agentes envolvidos com a escola – como professores, orientador pedagógico, orientador educacional, secretária, funcionários, pais de alunos e alunos – estejam envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, assumindo, conseqüentemente, responsabilidades com a instituição escolar. O gestor escolar precisa conhecer a cultura escolar, assim como as características de seus atores. Em suas palavras,

Portanto, o trabalho de articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação constitui-se em uma condição fundamental do papel do gestor. Analisar a cultura escolar, seu modo de ser, fazer, constitui-se em ação constante de gestores para orientá-la adequadamente (LÜCK, 2011, p.79).

Como nos atesta Lück (2011), a ação do líder se baseia mediante o diagnóstico da realidade de sua escola, analisando a cultura da escola. A partir desse reconhecimento, o profissional, com a ajuda dos demais membros da equipe gestora, deve realizar o acompanhamento sobre as metas estabelecidas para os níveis de aprendizados dos alunos, estando apto a criar ações corretivas para que melhores resultados sejam alcançados. Dessa forma, a cooperação entre os profissionais da equipe gestora é um fator determinante para a evolução do trabalho, fazendo com que uma tarefa difícil de ser realizada seja atingida com êxito. Esse

trabalho conjunto é estimulado pelo gestor por meio de sua liderança na escola, fazendo com que todo o grupo seja responsável pelas ações desenvolvidas na unidade escolar. Para Lück,

A participação, assim, não é um fim e sim um meio, em vistas do que não é importante por si mesma, isto é, a participação pela participação, mas, sim, pelos resultados que propicia e pelo desenvolvimento da rede de relações em vários âmbitos, que reforça o trabalho educacional e promove a vivência democrática (LÜCK, 2011, p.83).

De acordo com a autora, para que a responsabilidade sobre os resultados obtidos seja compartilhada de maneira eficaz, é necessário que os envolvidos estejam inteirados dos assuntos da escola. Partindo do princípio de que a educação não é exclusivamente de responsabilidade de governo, seja ele federal, estadual ou municipal, mas também das unidades escolares e suas comunidades, surge a importância da construção de uma gestão democrática em escolas públicas como fator primordial para a garantia efetiva da qualidade educacional. Sendo assim, a gestão para resultados se torna cada vez mais importante nas escolas, garantindo o acompanhamento e a evolução dos alunos por meio do seu rendimento escolar. Aqui podemos citar o acompanhamento dos resultados mensurados pelo Índice de Educação Básica (IDEB) ⁴ e pelo Programa Internacional de Avaliação de Aluno (PISA) ⁵. Ambos, sistemas de avaliação que buscam atingir a meta de desenvolvimento educacional traçada pelo Governo Federal, garantindo a melhoria da qualidade do ensino.

Entretanto, esse acompanhamento somente é possível quando o gestor se apropria dos resultados das avaliações externas, o que o capacita a proporcionar à sua equipe uma maneira de monitorar as ações executada sem função das médias obtidas por seus alunos. Para o monitoramento das ações pela equipe dos demais profissionais da escola, é necessário que ocorram discussões e a construção de novas estratégias de atuação para alcançar as metas determinadas por sua comunidade escolar. Sob essa concepção de coordenação, nos dizeres de Lück (2011), é que o gestor escolar promove, entre sua equipe, a interatividade, fazendo com que os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem possam

⁴O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica funciona como um indicador do desempenho dos alunos quanto à aprendizagem obtida de acordo com o esperado para a série cursada (FERNANDES, 2007).

⁵O Programa Internacional de Avaliação de Estudantes avalia alunos de aproximadamente 15 anos, que se encontram ao fim do Ensino Fundamental, em nível internacional, proporcionando dados comparativos com relação à competência desses estudantes (BRASIL, 2011).

estabelecer uma relação de confiança na busca por soluções para as dificuldades encontradas no cotidiano escolar. Para além dos profissionais, o gestor deve fomentar parcerias na própria comunidade onde a escola está localizada, fazendo com que a comunidade de seu entorno se envolva com o ambiente escolar, para que, dessa maneira, haja um efetivo trabalho conjunto entre profissionais e comunidade visando a uma educação de qualidade.

Nesse sentido, a gestão de resultados das avaliações externas – e sua exposição para toda a comunidade – constitui-se como a base do planejamento escolar, mas é importante frisar que a responsabilidade principal de todo o processo continua sendo do gestor escolar, sendo responsável por liderar sua equipe para atingir as metas estabelecidas pelo governo, garantindo assim o padrão de qualidade desejado, como afirma Lück,

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais (LÜCK, 2009, p. 22).

Para Lück (2009), compete ao diretor a função de liderança, o que o leva a se envolver, também, na organização do trabalho de todos que na escola atuam, orientando-os a enfrentar os novos desafios que são apresentados. A liderança de um gestor escolar atuante responderá pela sobrevivência e pelo sucesso da instituição escolar. Essa liderança é traduzida pelos fatores associados à dedicação, à visão global, aos valores sociais e democráticos, ao entusiasmo, à competência e à criatividade. A autora constata algumas práticas para o exercício da liderança, tais como buscar oportunidades para melhorar o *status quo* e para promover mudanças de práticas e, ainda, utilizar erros e situações inadequadas como oportunidades de aprendizagem.

Assim, cabe à gestão aprender a transformar os problemas encontrados cotidianamente na unidade escolar em desafios e oportunidades para a promoção de melhorias, bem como evitar a acomodação e a aceitação das situações inadequadas como naturais. Dessa forma, o gestor poderá repensar, juntamente com os demais profissionais da escola, as práticas educacionais desenvolvidas na e pela instituição. Além das condutas que destacamos por meio de Lück (2009), a autora indica, ainda, que o sucesso obtido pelas ações realizadas deve configurar como uma plataforma para novas mudanças e realizações.

Outra ação importante para uma boa liderança gestora, para Lück (2009), é a promoção do compartilhamento de realizações, práticas e experiências. Assim, o gestor deve assegurar o reconhecimento das contribuições pessoais para a escola, transformando-as em ação da unidade escolar, cultivando a linguagem do “nós”, em substituição à do “eu”, e promovendo a comunicação aberta e o relacionamento interpessoal amistoso e cordial, de tal forma que seja criada uma atmosfera de mútua confiança. Essa forma de atuação gestora configura um alinhamento com os objetivos e valores da escola, além de colocar a aprendizagem e formação dos alunos como o foco de todas as ações da unidade escolar e seus profissionais. Contudo, o fundamental, para Lück (2009), é que o líder consiga construir com o grupo uma visão compartilhada para que todos tenham consciência do seu papel na organização escolar e social.

Entre as ações destacadas pela autora, ressaltamos a necessidade de se desenvolver, com a colaboração de todos os envolvidos no ambiente escolar, um programa de atividades que expresse o comprometimento da equipe escolar a partir de um código de valores compartilhado. Outro procedimento é solidificar esse comprometimento, colocando-o no topo do organograma da unidade escolar para que se afirme o compromisso conjunto entre gestores e equipe técnico-pedagógica na busca pela melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Por fim, deve-se proporcionar a capacitação de todos os elementos internos e externos, da instituição de ensino, para comporem a gestão participativa com o objetivo de desenvolver habilidades específicas necessárias para a participação eficaz na organização.

Assim, para responder às exigências atuais do campo educacional, a gestão escolar deverá assumir seu caráter de mediador entre escola e comunidade, tendo a participação dos usuários para bem desempenhar suas funções a fim de alcançar a efetiva melhoria da educação.

1.2 O papel do gestor para o desenvolvimento de programas na escola: o caso do PME

O gestor escolar exerce um papel fundamental na implementação dos projetos e programas nas instituições de ensino, como, no caso específico desta dissertação, o Programa Mais Educação (PME). O documento intitulado “Passo a Passo do PME” (BRASIL, 2009), que se apresenta como um manual, traz informações detalhadas sobre a preponderância do gestor para a bem sucedida execução do programa, apresentando orientações sobre sua atuação que vão ao encontro do perfil de liderança destacado por Lück (2009).

Levando-se em consideração que o PME tem sua proposta pautada na educação integral, torna-se importante a discussão a respeito de um planejamento que esteja voltado para esse atendimento. De acordo com o documento sobre a execução do PME,

Essa estratégia promove a ampliação de tempos, espaços, oportunidades educativas e o compartilhamento da tarefa de educar entre os profissionais da educação e de outras áreas, as famílias e diferentes atores sociais, sob a coordenação da escola e dos professores. Isso porque a Educação Integral, associada ao processo de escolarização, pressupõe a aprendizagem conectada à vida e ao universo de interesse e de possibilidades das crianças, adolescentes e jovens. (BRASIL, 2012).

Nesse sentido, podemos observar que a figura do gestor, como líder da escola, em parceria com os professores, favorece a participação ativa de toda a comunidade escolar, principalmente no que diz respeito aos alunos, auxiliando na construção de um ambiente democrático que proporcione a aprendizagem. Na mesma perspectiva que o documento de diretriz do PME, a Constituição Federal, em seu artigo 206, versa sobre os princípios democráticos a serem considerados na gestão escolar:

Art. 206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
III- Pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
IV- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
V- Valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
VI- Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
VII- Garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal estabeleceu a gestão democrática entre os sete princípios fundamentais para ministrar o ensino de nosso país. Esse princípio constitucional institui uma das garantias do direito à participação, possibilitando às pessoas intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais. Outro fator a ser considerado é a garantia da qualidade da educação oferecida aos cidadãos brasileiros:

O direito à educação de qualidade é um elemento fundamental para ampliação e garantia dos demais direitos humanos e sociais, a condição para a própria democracia, e a escola pública universal materializa este direito (BRASIL, 2009a, p. 13).

O direito à educação de qualidade, afirmado pela Constituição Brasileira de 1988, é corroborado pela proposta do Programa Mais Educação. Como uma política pública educacional – voltada para ações intersetoriais entre os vários setores governamentais, políticos e sociais na busca de uma aproximação entre sociedade e governo – o PME é uma iniciativa do Governo Federal e tem como estratégia a promoção da educação integral no Brasil, por meio da normativa interministerial nº 17/2007, integrando o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (BRASIL, 2010). O Programa é um dos meios que o Ministério da Educação formulou para buscar melhorias educacionais, principalmente no que se refere aos resultados da qualidade da educação (BRASIL, 2009 b).

A seguir, será desenvolvido um panorama sobre o funcionamento do PME em que serão abordados os decretos e as portarias aos quais está submetido. Também descreveremos seu funcionamento, suas oficinas, os critérios de seleção das escolas e dos alunos participantes e os resultados esperados e obtidos mediante a sua efetiva implementação.

1.2.1 Descrição do Programa Mais Educação

O Programa Mais Educação, que tem como base legal a Portaria Interministerial nº 17/2007 e o Decreto nº 7.083 de 27 de janeiro de 2010, foi criado uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) ⁶, decorrido da aliança entre os governos estaduais, municipais e sociedade ao firmarem o Compromisso “Todos Pela Educação” em 2007. O Programa, também, confirma as propostas da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação e do Estatuto da Criança e do Adolescente com relação à obrigatoriedade do acesso e permanência na escola, assim como o aumento da jornada escolar do Ensino Fundamental para o regime de tempo integral (BRASIL, 2012).

Como proposta maior do PME, a oferta da educação integral para as unidades escolares localizadas em áreas de vulnerabilidade social e/ou baixo IDEB

⁶Plano de Desenvolvimento da Educação é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo com o objetivo de auxiliar as escolas públicas a melhorar sua gestão (BRASIL, 2010).

é uma tentativa de suprir as necessidades educacionais encontradas nas escolas brasileiras, como a melhoria da leitura e da produção textual, assim como possibilitar o aprendizado da linguagem matemática. As ações do PME abrangem atividades intra e extra-escolares realizadas de forma lúdica, o que favorece a cultura local e o ambiente em que o aluno vive por meio de uma proposta que contemple a ampliação da carga horária escolar (BRASIL, 2012). Assim, o Programa Mais Educação apresenta uma política de tempo integral nascida de esforços conjuntos, com sentido amplo na realização de atividades diferenciadas que contribuem para o crescimento cognitivo e pessoal do aluno.

A educação integral engloba a ampliação da jornada escolar, em dois turnos, com ampliação também das atividades curriculares, que passam a se compor de atividades estimulando a gradativa autonomia dos educandos em sua formação como cidadão.

No âmbito do PDE, o Programa Mais Educação vai buscar sustentabilidade em parcerias intersetoriais e intergovernamentais. O PDE, por ser uma ferramenta de planejamento e execução, proporciona ao PME uma forma de gerenciar os recursos diretamente para as atividades propostas, contribuindo para que crianças e adolescentes permaneçam em tempo integral na escola e tenham como oferta uma educação de qualidade (BRASIL, 2012). O documento “Série Mais Educação/Educação Integral” (2009a) nos diz que,

A participação dos educadores, educandos e das comunidades contribuirá para ampliar os tempos e espaços de formação de nossas crianças, adolescentes e jovens na perspectiva de que o acesso à educação pública seja complementado pelos processos de permanência e aprendizagem. (BRASIL, 2009a, p. 06).

O planejamento das ações é realizado de acordo com a divisão estabelecida por meio de macrocampos que se ligam às diferentes áreas de conhecimento trabalhadas pelas escolas, sobre as quais podem ser desenvolvidas várias atividades e abordados conteúdos curriculares aplicados por meio de atividades didático-pedagógicas. Os macrocampos, de acordo com o Manual Operacional de Educação Integral, estão divididos em: (a) acompanhamento pedagógico; (b) educação ambiental e desenvolvimento sustentável; (c) esporte e lazer; (d) educação em direitos humanos; (e) cultura, artes e educação patrimonial; (f) cultura digital; (g) prevenção e promoção da saúde; (h) comunicação e uso de mídias; (i) investigação no campo das ciências da natureza e (j) educação econômica/economia criativa (BRASIL, 2012).

Dentre as atividades destacadas, em formato de oficinas, pelo Ministério da Educação (MEC), cada instituição de ensino deve escolher quais irão ser realizadas considerando-se suas necessidades, a partir dos macrocampos, e o espaço disponível para a execução das ações. Cabe ressaltar que todas as oficinas devem ocorrer no contraturno à matrícula do aluno.

Conforme o Manual Operacional de Educação Integral, do ano de 2012, foi dada às escolas a autonomia para selecionar três ou quatro macrocampos. Embora cada macrocampo ofereça variadas opções de atividades que podem ser ofertadas aos alunos, a escola deve optar por apenas cinco ou seis atividades para serem desenvolvidas com os estudantes. Outra condição para a aplicabilidade do Programa é a obrigatoriedade da oferta de uma atividade dentro do macrocampo “acompanhamento pedagógico”, visto que, dessa forma, há uma interação mais intimista do PME com o currículo da unidade escolar. As atividades que estão inseridas nesse macrocampo são: Ciências, História e Geografia, Letramento, Línguas Estrangeiras, Matemática, Filosofia e Sociologia (BRASIL, 2012).

Podemos visualizar melhor essa temática da obrigatoriedade de uma atividade dentro do macrocampo “acompanhamento pedagógico”, ao selecionar, como exemplo, a atividade de Letramento/Alfabetização, pois nela se propõe a instrumentalização metodológica para ampliação das oportunidades de aprendizado dos estudantes em educação integral na área de Língua Portuguesa. De acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2012, p.12), “o desenvolvimento da leitura como prática social, aplicada às situações de interação verbal e escrita” deve constituir uma atividade prioritária para os alunos. Isso porque “a diferença e a multiplicidade de discursos, entrevistas, correspondências, audiências, manifestos, convocações, anúncios, comunicados, etc.” serão contemplados na aprendizagem para que os alunos possam se apropriar das diversas maneiras de interação social presentes na sociedade. Além desse argumento, há o letramento em Língua Portuguesa como um dos principais quesitos a serem aferidos pelas provas que buscam avaliar o índice de aprendizagem dos alunos brasileiros quanto à língua materna.

Para a realização das oficinas, as unidades escolares recebem, do MEC ou das unidades executoras⁷, kits que contêm os materiais pedagógicos direcionados para cada atividade escolhida dentro dos macrocampos. No que diz respeito às oficinas de Letramento/Alfabetização, os materiais indicados podem ser: alfabeto móvel, bingo de letras, baralho de letras e palavras, dominó de leitura e escrita,

⁷No item sobre utilização da verba do PME abordaremos o que constitui as unidades executoras.

cartas para ditado, jogo da memória de sílabas, jogo cruza letras, jogo primeiras palavras etc. Cabe dizer que esses itens podem ser adquiridos levando-se em consideração a faixa etária dos alunos que comporão as oficinas (BRASIL, 2012).

Podemos observar que, entre os materiais disponibilizados, as atividades buscam, por meio do lúdico, ofertar novas possibilidades de aprender a língua materna, bem como promover uma conjugação com conhecimento de outras áreas, especialmente no que se refere a atividades que estimulam as habilidades lógicas dos alunos. O uso de tais atividades tem como objetivo estimular o aprendizado dos alunos, de modo a ampliar os conteúdos apreendidos na sala de aula do ensino regular. Dessa forma, os alunos podem adquirir mais vivências, aproximando o saber teórico da prática.

As oficinas devem, ainda, ser planejadas de modo a complementar os objetivos estabelecidos no Projeto Político Pedagógico da escola para a disciplina de Língua Portuguesa, seguindo o exemplo do macrocampo utilizado. A metodologia adotada para as atividades deve ser integradora, conforme indica o manual do PME, oferecendo uma esfera de aprendizagem acolhedora, privilegiando, assim, os conhecimentos prévios dos alunos a fim de valorizar os seus traços culturais (BRASIL, 2012).

Com relação ao Estado do Rio de Janeiro, as oficinas de Letramento (Alfabetização ou Matemática) são sempre as mais escolhidas, pois visam desenvolver a leitura e a escrita, além de proporcionarem o exercício da produção de textos e de contribuírem para o processo de ensino e aprendizagem das áreas. Como existe a determinação de se escolher pelo menos uma atividade obrigatória, nesse caso, prioritariamente, selecionam-se oficinas de Letramento em Português e/ou Matemática (BRASIL, 2012).

1.2.2 Profissionais responsáveis para o desenvolvimento do PME

Os atores envolvidos diretamente no Programa Mais Educação exercem um papel fundamental para que a estratégia do MEC aconteça de acordo com o previsto, alcançando resultados positivos em relação ao desempenho dos alunos, garantindo, ainda, que as atividades elencadas sejam trabalhadas de forma interativa e lúdica.

Na educação integral, a participação de profissionais é variada. Professores, educadores populares, estudantes e agentes culturais trabalham como monitores nas oficinas ministradas aos alunos, havendo, também, a presença específica de

estudantes universitários com formação de acordo com os macrocampos (BRASIL, 2012). A integração entre os agentes participantes do programa (alunos e comunidade) e os agentes frequentadores da escola (alunos, professores, funcionários e comunidade) são indispensáveis para o sucesso na implementação do PME.

Para isso, é importante o envolvimento da comunidade escolar no intuito de criar elos de responsabilização compartilhada entre os envolvidos, dando ao programa credibilidade e aceitação, principalmente porque as atividades são planejadas para atingir o público local. Essa diversidade proporciona variadas experiências ligadas ao conteúdo escolar, cada vez mais próximas do cotidiano do discente e dos atores participantes da escola, além de redefinir o papel da escola e sua ligação com a comunidade (BRASIL, 2009a).

Cabe ao diretor incentivar a participação nas decisões administrativas, assim como nas prestações de contas. O seu papel central se cumpre, justamente, nas tomadas de decisões coletivas e na gestão compartilhada, para que ocorra o princípio de compartilhamento dos planos e das metas da educação com a família, com a sociedade, com a comunidade em geral (BRASIL, 2011).

Vale ressaltar a importância da formação continuada e diversificada desses profissionais, pois, ao variar a formação, de acordo com o manual do PME, o resultado das oficinas é mais promissor, tendo em vista que há necessidade de uma educação interdisciplinar e transversal⁸. No documento institucional, é indicada a importância da interdisciplinaridade na execução do programa, devendo as ações serem desenvolvidas, conforme as especificidades dos contextos de cada escola (BRASIL, 2012).

Os profissionais responsáveis por ministrar as monitorias são caracterizados como voluntários, recebendo ajuda de custo para o transporte e a alimentação, de acordo com a Lei nº 9608/1998, que dispõe sobre o serviço voluntário. No manual do PME fica claro que, para a atuação como professor comunitário, ou monitor, a função deve ser exercida, preferencialmente, por estudantes universitários com formação específica nas áreas das ações a serem efetuadas. Há, ainda, a

⁸A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, definiu os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) que, por sua vez, orientam a aplicação da transversalidade na educação brasileira. No âmbito dos PCNs, a transversalidade diz respeito à possibilidade de se estabelecer, na prática educativa, uma relação entre aprender conhecimentos teoricamente sistematizados (aprender sobre a realidade) e as questões da vida real e de sua transformação (aprender na realidade e da realidade). Não se trata de trabalhá-los paralelamente, mas de trazer para os conteúdos e para a metodologia da área a perspectiva dos temas. Dessa forma, os PCNs sugerem alguns “temas transversais” que correspondem a questões importantes, urgentes e presentes sob várias formas na vida cotidiana: ética, saúde, meio ambiente, orientação sexual, trabalho e consumo e pluralidade cultural (MENEZES e SANTOS, 2002).

possibilidade de utilização de pessoas ligadas à comunidade escolar que possuam habilidades nas áreas oferecidas. Ainda, segundo o manual,

[...] poderão desempenhar a função de monitoria, de acordo com suas competências, saberes e habilidades, estudantes da EJA e estudantes do ensino médio.

Recomenda-se a não utilização de professores da própria escola para atuarem como monitores, quando isso significar ressarcimento de despesas de transporte e alimentação com recursos do FNDE. (BRASIL, 2012, p. 10).

Como o próprio texto reproduzido nos informa, os docentes das unidades escolares não podem atuar como os responsáveis pelas oficinas. Contudo, existe a possibilidade de um trabalho conjunto dos professores com os monitores, sugerindo-se atividades ou temas que devam ser abordados nas ações do PME, de acordo com os problemas encontrados em sala de aula, assim como podem participar, juntos, na organização de eventos que envolvam as ações do programa (BRASIL, 2012).

O documento indica, também, que a formação de grande parte dos monitores é em nível superior, principalmente profissionais recém-formados. Os monitores podem ser indicados pela comunidade local ou pela comunidade escolar. Cabe ao voluntário participar das reuniões pedagógicas e acompanhar as dificuldades apresentadas pelos professores regentes, para que possa, dessa maneira, planejar suas aulas em consonância ao contexto curricular (BRASIL, 2012).

Podemos observar que o alinhamento entre monitores e professores tende a proporcionar uma maior integração entre os conteúdos e a suas aplicações nos contextos das atividades intra e extrassala, o que visa tornar o processo de ensino e aprendizagem mais prazeroso aos alunos por meio de estratégias diversificadas de ensino. Esse trabalho conjunto favorece o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, evidenciando resultados positivos nas atividades em grupo e elevando o crescimento pessoal dos discentes.

1.2.3 Alunos que podem ser atendidos pelo PME

A aplicabilidade do PME está focada na educação em tempo integral com o objetivo de diminuir as desigualdades educacionais por meio da jornada escolar ampliada. Contudo, não são todos os alunos das escolas que participam das atividades devido aos critérios estabelecidos pelo MEC que normatizam as deficiências de aprendizagem a serem superadas por cada aluno.

O manual do PME orienta que se leve em consideração alguns indicadores como: estudantes que estão em situação de risco e/ou vulnerabilidade social; estudantes das séries finais da 1ª fase do Ensino Fundamental (4º/5º anos), nas quais há uma maior evasão na transição para a 2ª fase; estudantes das séries finais da 2ª fase do Ensino Fundamental (8º e/ou 9º anos), nas quais há um alto índice de abandono; estudantes de séries em que são detectados índices de evasão e/ou repetência; alunos que sejam beneficiários do Programa Bolsa Família (BRASIL, 2012).

Cabe à escola selecionar os alunos que participarão do programa por meio de um levantamento empreendido no “mapa de notas”, um relatório confeccionado nos Conselhos de Classe que tem por função diagnosticar e apresentar o rendimento de cada discente. As turmas montadas para as oficinas do PME devem possuir 30 estudantes, que poderão ser de idades e séries variadas, conforme as características de cada atividade. Porém, é importante frisar que a participação dos alunos no programa não é obrigatória, sendo-lhes facultativo, e às suas famílias, o envolvimento nas atividades do programa.

Para viabilizar os recursos necessários – como os materiais pedagógicos, os materiais permanentes e a contratação de serviços - o custeio do ressarcimento de despesas referentes à alimentação e ao transporte dos monitores, bem como a alimentação dos alunos, é necessário seguir os critérios que tratam especificamente de como deve ser gerida a verba que implementará, na unidade escolar, o Programa Mais Educação.

1.2.4 Orientação para utilização da verba

O recurso financeiro utilizado para o desenvolvimento do Programa Mais Educação é transmitido às escolas por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que permite que o dinheiro seja aplicado diretamente na execução das atividades e na obtenção de material para a realização das oficinas na escola (BRASIL, 2012).

Para que a escola possa receber o recurso, é necessária a presença de Unidades Executoras, instituições de direito privado, sem fins lucrativos, que tenham em sua composição membros representantes da comunidade escolar. A Associação de Apoio à Escola (AAE), que tem sua base legal no Artigo 206 da Constituição Federal/1988, em que se aponta para a necessidade de estabelecer uma “gestão

democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1988), é um dos exemplos de Unidade Executora.

Tais exigências têm como objetivo assegurar a participação da comunidade escolar e maior flexibilidade na gestão dos recursos repassados pelo programa, além de garantir transparência na aplicação dos recursos públicos. A formação da AAE é uma obrigatoriedade para todas as unidades escolares que recebem recursos de seus entes federados, tendo que ser registrada em cartório.

A formação da AAE está prevista no estatuto de todas as escolas. Os artigos 14 e 15 da LDB nº 9.394/1996 afirmam, respectivamente, que

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

E, ainda,

[...] os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que o integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observando as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

No que tange à formação da AAE, o gestor escolar deve convocar todos os funcionários para a eleição que é presidida pelo próprio profissional. A partir do registro em cartório da ata do processo eleitoral, ocorre a candidatura daqueles profissionais que desejam concorrer para o cargo de liderança da Unidade Executora. Dentre as diretrizes para a pretensão à função, qualquer servidor público estadual que faça parte da unidade escolar pode se candidatar ou até mesmo ser indicado pelos demais membros do grupo, desde que a aprovação seja de 50% mais 1 (um). Em seguida, o documento é levado ao banco para que os recursos financeiros sejam aplicados. A prestação de contas deve ser apresentada e aprovada pelos membros da AAE, para que, dessa maneira, perceba-se que as prerrogativas legais que sustentam, legitimam e fortalecem os órgãos colegiados foram cumpridas.

As verbas destinadas ao Programa Mais Educação só podem ser utilizadas para ações previamente determinadas e discriminadas por seu documento institucional. As ações devem, também, estar de acordo com o Plano de Ações Financiáveis (PAF), que consiste em um conjunto de metas e ações que são

selecionadas pela escola por meio do seu Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Por fim, as atividades a serem realizadas são apresentadas através de formulários próprios para que o recurso almejado seja liberado com a aprovação do PDE Escola (BRASIL, 2009).

A escola deve lançar, no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (SIMEC), as previsões de gastos baseadas no número de alunos participantes do programa. Dentre as despesas, os recursos destinados à alimentação escolar do aluno que participa da educação integral estão garantidos e são repassados às escolas por meio das secretarias distritais, estaduais e/ou municipais através de recursos financeiros ou gêneros alimentícios (BRASIL, 2012).

O repasse de verbas para a educação integral, no caso do Programa Mais Educação, considera, ainda, algumas peculiaridades locais como as regiões onde estão concentrados os maiores níveis de pobreza e de desigualdades sociais. Os recursos são retirados principalmente do salário-educação e distribuídos pelo Fundo Nacional de Educação (FNDE) por meio do PDDE.

As verbas destinadas e enviadas pelo PDDE serão utilizadas para gastos diretos com o funcionamento do programa na escola, como: auxílio alimentação e passagem do monitor, aquisição de produtos e materiais importantes, assim como contratação de pequenos serviços, adquirir os kits previstos no manual para auxiliar nas oficinas de acordo com a característica de cada uma delas (BRASIL, 2012).

Como dissemos, o trabalho dos monitores é considerado como voluntário e seus gastos com transporte são ressarcidos de acordo com o número de turmas em que atuam, observando-se o teto máximo de R\$ 300,00 (trezentos reais) mensais. A procura pela monitoria é em função de experiência profissional ou até mesmo como complemento salarial. Como há a alternância nos dias das oficinas, o monitor pode se inscrever em outras unidades escolares.

1.3 O cenário da pesquisa: o Colégio Estadual Jardim Botânico

O Colégio Estadual Jardim Botânico pertence a um grupo de 110 escolas que estão divididas em quatro municípios da Diretoria Regional Metropolitana VII, situada na área central do município de Belford Roxo/RJ. Em 30 de janeiro de 1971, a unidade escolar foi inaugurada, tendo como patrono o escultor Antônio Francisco Lisboa (Aleijadinho). A instituição atende, em média, a 500 alunos da rede estadual, oferecendo o Ensino Fundamental II e Ensino Médio, distribuídos em três turnos. Entretanto, sua capacidade de oferta de matrículas abrange o total de 600 alunos.

Atualmente, a unidade possui cinco (05) salas de aula, uma (01) sala de informática, uma (01) secretaria, um (01) departamento de pessoal, uma (01) sala de professores, (01) refeitório, (01) cozinha, (01) despensa, (01) pátio, banheiros masculino e feminino.

No início do ano de 2009, momento em que uma nova equipe gestora assumiu a liderança da instituição, até o mês de março de 2011, segundo professora Aline, foi observado que a escola sofreu uma evasão muito grande em decorrência de uma série de situações como: falta de desenvolvimento de projetos pedagógicos; falta de entrosamento entre a equipe gestora anterior e os professores e falta de uma gestão democrática e participativa, fazendo com que o número de alunos chegasse a apenas 175 em toda unidade. Em nossa investigação com os demais professores e tendo em mãos os arquivos da escola, constatamos que, nos anos anteriores, os diários de classe mostram que esse número era um pouco maior, aproximadamente 300 alunos. Naquele mesmo período de 2009, o Projeto Político Pedagógico (PPP) não estava definido pela equipe gestora e a infraestrutura da unidade escolar estava muito desgastada e sem manutenção.

De acordo com as entrevistas realizadas com a equipe gestora que assumiu o mandato no ano de 2011⁹, a equipe técnico-pedagógica e os professores estavam desestimulados com a falta de liderança da gestora escolar. Para eles, a gestora não apoiava a equipe, tampouco oferecia o direcionamento que se pode esperar de um líder para que sua equipe produza e obtenha resultados positivos, nesse caso, o bom desempenho dos alunos. Vejamos o relato de uma das professoras,

Sinto-me angustiada ao perceber que nosso grupo de professores poderia ter correspondido com mais afinco aos projetos desenvolvidos ou propostos pela escola, mas a própria diretora não lidera o grupo, assim desmotivava a todos. (Fala da professora Aline em entrevista realizada em 15 de dezembro de 2013).

Esse quadro se manteve por aproximadamente 14 anos, segundo funcionários, período em que a gestora deixou de investir nos projetos pedagógicos e em passeios culturais, além de não oferecer na unidade um ambiente que favorecesse o processo de ensino e aprendizagem, não disponibilizando, por exemplo, aparelhos de DVD, TV e data show. Nas entrevistas realizadas com os professores, esses profissionais relataram que não recebiam materiais essenciais, como caneta piloto para quadro branco, papel para cópias de trabalhos extras,

⁹Optamos por entrevistar somente a atual equipe gestora devido ao fato da pesquisadora ter exercido a liderança da gestão escolar entre os anos de 2009 a 2011.

testes e provas, havendo dificuldade em adquirir materiais pedagógicos. Para a professora Ana,

Passamos por um período muito difícil em nossa escola, havia dificuldade em adquirir materiais pedagógicos para as aulas, não havia investimentos para a escola. As aulas eram apenas com o apoio do livro didático, não se tinha nenhum tipo de recurso, muito menos passeios e eventos (Fala da professora Ana em entrevista realizada em 15 de dezembro de 2013).

No campo administrativo, relacionado à infraestrutura, uma situação desconfortante para alunos, professores e funcionários era a falta de materiais fundamentais de limpeza, mesmo com o recebimento dos devidos recursos fornecidos pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro. Em meio a esse cenário, a diretora geral foi afastada da unidade escolar e uma nova gestora assumiu a liderança do Colégio Estadual Jardim Botânico.

Atualmente, a escola se encontra em um contexto completamente diferente do exposto até aqui. Com a mudança da equipe gestora, no ano de 2009, em decorrência da má administração pedagógica e financeira, que levou a escola ao quadro de uma das piores no município, houve a possibilidade de um novo olhar para a educação e a perspectiva de reformulação da prática pedagógica. Para o atual diretor, a visão dos novos gestores propiciou a mudança para um ambiente de socialização de informações e para a política de responsabilização, em que todos os atores são inseridos no processo de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem.

O ano letivo de 2009 foi iniciado de forma diferenciada e motivadora. As mudanças, que não ocorreram somente no quadro de horários ou na mudança de gestão, percorreram vários setores da escola. A principal mudança consiste na conquista da confiança dos professores por meio dos projetos desenvolvidos por esses mesmos profissionais e que estavam esquecidos pela gestão anterior. Nesse cenário, foi dado prosseguimento à primeira “Feira Integrada”, em que cada docente desenvolveu, com sua turma, o tema sobre a importância de uma profissão. Tal ação fez com que os profissionais se sentissem integrados com toda a equipe escolar, propiciando um ambiente saudável e interdisciplinar, refletindo diretamente na aprendizagem do aluno. Outra ação realizada foram os passeios como forma de premiar os alunos que obtivessem as melhores médias no bimestre e que tivessem um conceito favorável no comportamento diário em sala de aula. Assim, mesmo que

um aluno tirasse nota máxima, se não tivesse um comportamento adequado, não seria contemplado¹⁰.

Fez-se necessário, também, buscar a qualidade na merenda, pois havia resistência em relação a ela. Mesmo sendo uma comunidade escolar carente economicamente, os alunos costumavam não merendar na escola, devido ao receio da baixa qualidade da alimentação servida anteriormente. Inicialmente, a receptividade por parte dos alunos foi difícil, porém, depois de aproximadamente um mês, 90% dos alunos estavam comendo na escola, o que contribuiu para o rendimento na aprendizagem em sala de aula.

No relato angariado durante a pesquisa, foi averiguado que o processo de intervenção no cotidiano da escola, iniciado após a troca da gestão, não foi fácil, pois havia se instalado uma cultura de comodismo por parte dos funcionários e da gestora anterior, o que prejudicou o aprendizado e o desenvolvimento de ações que visavam ao ensino. Mas, com a conquista da equipe docente por parte da atual gestão, consegue-se avançar para um trabalho de respeito mútuo entre alunos, professores e gestão escolar. O corpo docente se mobilizou frente às ações realizadas na unidade escolar, contribuindo para o resgate da identidade e da missão da escola dentro da sociedade. Com isso, conseguiu-se levantar a autoestima de todos os envolvidos nesse processo de mudança, conforme os relatos obtidos durante nossa investigação.

Nesse ínterim, a escola foi contemplada com o Plano de Desenvolvimento da Educação que exigia o cumprimento de ações que elevassem o desenvolvimento educacional dos alunos. Fez-se um novo encontro da equipe escolar para reorganizar as ações e responsabilizar cada um dos envolvidos com suas tarefas de acordo com que estava no plano de ação, que apresentava datas previstas para cada ação ser desenvolvida.

Entre essas ações, havia algumas palestras que tratavam sobre o trabalho em equipe, autoestima, inteligência emocional, neolinguística etc. Segundo a diretora adjunta da Unidade Escolar as palestras fizeram com que os profissionais da unidade se sentissem valorizados, tornando o trabalho em equipe uma prática cotidiana. Como exemplo do resultado do maior envolvimento dos profissionais com a escola, podemos citar a mudança no formato das avaliações aplicadas aos alunos.

¹⁰De acordo com minha experiência em gestão escolar, apesar dessa ação não demonstrar uma boa prática de ensino, naquele momento foi de grande ajuda como reforço às atividades desenvolvidas para que o aluno retornasse ao ambiente escolar, além de garantir a ele o direito à cultura e ao lazer.

Antes, os professores escreviam as questões das avaliações no quadro negro, devendo os discentes copiá-las em folhas soltas. Agora, as avaliações são distribuídas aos alunos em papel timbrado com o nome da escola, havendo a preocupação em legitimar e registrar a documentação pertinente à vida escolar dos alunos.

Outro fator muito importante era a questão de como trabalhar com os resultados obtidos por meio das avaliações. Ficou definido que os alunos que apresentassem rendimento abaixo da média bimestral participariam do PME. Os responsáveis foram convocados para reunião com os gestores, os professores e a equipe pedagógica, para definir estratégias de acompanhamento para aqueles discentes que não haviam alcançado os objetivos propostos naquele período ou bimestre, sendo tudo registrado em ata.

Podemos considerar que essa é uma ação que compete não somente ao gestor, mas, sim, a todos os atores envolvidos nesse processo como forma de responsabilização. Dessa maneira, profissionais e demais membros da comunidade escolar se sentem parte dessa dinâmica, sentindo-se capazes e com vontade para intervir dando sugestões, propondo soluções e estimulando a proatividade entre a equipe.

1.3.1 Perfil da equipe gestora

Atualmente, a equipe gestora da escola é composta por um diretor geral e uma diretora adjunta. A equipe está incompleta na área pedagógica, pois há carência de coordenadores pedagógicos e educacionais em toda a rede estadual. Na escola, a falta de profissionais já existe desde o mandato da equipe gestora passada. O diretor da unidade escolar assim relata seu ponto de vista sobre essa realidade,

Apesar de não ter uma ideia definitiva sobre tal carência, eu especulo que seja pela falta de profissionais formados nessas áreas, talvez por falta de uma política pública ainda não definida, questão salarial, falta de concurso específico para as áreas de especialistas (Fala do Diretor Geral em entrevista realizada em 09 de janeiro de 2014).

O gestor geral tem formação na área das Ciências Exatas, nas disciplinas de Química e Matemática; Especialização em Gestão Escolar e em Gestão Ambiental e atualmente cursa MBA em empreendedorismo na área de Gestão da Educação. Em razão de sua formação e afinidade, o diretor disse que prioriza o setor da

administração escolar sem detrimento da área pedagógica. Para o profissional, dar prioridade não significa que não faça o acompanhamento da parte pedagógica, mas, como há uma gestora adjunta, ele acredita que a divisão de tarefas proporciona uma melhor dinâmica e organização de trabalho.

De acordo com os relatos dos professores e de outros funcionários da escola em relação à postura da direção, entende-se que seu perfil não é centralizador. O gestor se mostra disposto a ouvir os componentes da equipe de profissionais da escola em seus diversos níveis, estimulando o protagonismo interno dentro de cada setor da unidade. Assim, cada membro da equipe tem participação ativa nas tomadas de decisões e nas práticas de ensino.

Quanto à diretora adjunta, a profissional tem formação acadêmica em Letras, Especialização em Gestão Escolar e atualmente cursa MBA em Empreendedorismo em Gestão da Educação. Suas tarefas na escola estão voltadas essencialmente para o campo pedagógico, ficando à frente da execução do PME, por exemplo, com inserções na administração.

1.3.2 Perfil da equipe docente

A escola possui 25 professores formados no Ensino Superior, com idades entre 30 e 50 anos. Dos profissionais, poucos possuem mestrado. Alguns atuam na unidade escolar há mais de 10 anos e outros trabalham há menos tempo na escola. Atualmente, a maior parte dos professores da unidade são profissionais efetivos, ou seja, tiveram acesso ao cargo por meio de concurso público para a rede pública estadual.

Em entrevista realizada com uma das professoras de Língua Portuguesa, a docente mostra que há uma boa relação entre a equipe gestora e os outros profissionais da escola, como professores e monitores. A docente ressalta a importância desse contato, relatando-nos que são feitas reuniões pedagógicas para alinhamento do grupo e para o envolvimento de toda equipe nos projetos desenvolvidos pela escola. Também são realizadas reuniões de Conselho de Classe e reuniões da AAE para prestação de contas e elaboração de novas metas que demandam recursos financeiros. Por fim, é promovido pela escola um constante contato entre os professores e as famílias dos alunos com o objetivo de informar as regras da escola e a fomentar a participação familiar na vida escolar dos discentes.

1.3.3 Perfil dos alunos

Durante a pesquisa, ficou claro perceber, a partir dos relatos e dados levantados que a escola atende a uma população muito carente e trabalhadora, cujos pais e filhos se revezam no trabalho para aumentarem a renda familiar. As crianças e os adolescentes, em sua maioria, são provenientes de lares atingidos pela falta de emprego, entre outros fatores de cunho socioeconômico.

No Colégio Estadual Jardim Botânico, conquanto não haja um grêmio estudantil, os alunos se organizam, por meio de eleições, para eleger um representante de turma. O estudante escolhido participa das reuniões de Conselhos de Classe e na intervenção de situações surgidas no cotidiano da escola. Embora haja a ausência de um órgão de representatividade estudantil, a escola desenvolve projetos ao longo do ano letivo que visam ao maior envolvimento dos alunos com a instituição. Como exemplo, neste ano de 2014, realiza-se um projeto sobre o centenário do nascimento do diplomata e poeta Vinícius de Moraes. Para o projeto, toda a escola foi pintada com desenhos que lembram algumas obras do autor homenageado, ação desenvolvida com a participação dos alunos durante as aulas de Artes. Foram os estudantes que fizeram a escolha das obras que seriam projetadas nas paredes das salas de aula e nas dependências da escola de forma geral.

A gestão da escola promove, ainda, como exemplo, uma ação no início do ano letivo para os novos alunos, chamada de “acolhimento”. Esse é o momento em que pais e alunos são convocados para conhecerem seus direitos e deveres dentro da instituição, a partir de documentos como o Estatuto e o Regimento Interno da unidade escolar. A equipe profissional se apresenta aos pais e alunos, mostrando suas funções na escola, horários de atendimento, expõem os projetos desenvolvidos durante o ano anterior e falam da importância na participação de todos os envolvidos para que os resultados sejam positivos.

1.4 Dados do Programa Mais Educação na escola em análise

O Colégio Estadual Jardim Botânico implementou o PME no ano de 2009. Naquele momento havia a participação de 138 alunos do Ensino Fundamental dos Anos Finais no Programa Mais Educação. Contudo, em 2008, o recurso já havia chegado à escola, mas não pôde ser utilizado por falta de planejamento, tendo sido reprogramado para o ano seguinte.

No ano de 2009, a gestora, ao assumir a liderança da unidade escolar, reuniu o corpo docente para a escolha das oficinas por meio de reuniões pedagógicas com toda a comunidade escolar. Naquelas ocasiões se apresentavam os pontos de maior déficit de conhecimento dos alunos, detectados tanto pelas avaliações internas (elaboradas pelos professores da unidade de ensino) quanto pelas avaliações externas (SAERJ, Prova Brasil), estas com maior peso. Foram discutidas, também, quais seriam as outras oficinas relevantes para a melhora no desempenho educacional dos alunos, visto que objetivam desenvolver nos alunos competências cognitivas, ofertando possibilidades de vivências que elevem a qualidade no seu desempenho escolar. Vejamos o quantitativo dos alunos que participaram do PME ao longo dos anos de 2009 a 2012.

Como podemos observar na tabela 1, o Colégio Estadual Jardim Botânico contou, no ano de 2009, com 138 alunos participantes do PME. Os alunos participantes se concentravam nas séries finais do Ensino Fundamental, do 6º ao 9º ano. Isso se deve ao fato da grande defasagem de idade/série entre os alunos atendidos, problema evidenciado pela dificuldade na aprendizagem, principalmente, na leitura e na escrita.

TABELA 01 – Alunos participantes do PME em 2009 e oficinas ofertadas na unidade escolar

| Macrocampo/atividade | Ensino Fundamental | | | | Total | Localização da atividade |
|---|--------------------|----|----|----|-------|--------------------------|
| | 6º | 7º | 8º | 9º | | |
| EDUCOMUNICAÇÃO (História em Quadrinhos) | 48 | 30 | 30 | 30 | 138 | Interna |
| EDUCOMUNICAÇÃO (Jornal Escolar) | 48 | 30 | 30 | 30 | 138 | Interna |
| ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO (Letramento/Matemática) | 48 | 30 | 30 | 30 | 138 | Interna |
| CULTURA E ARTES (Grafite) | 48 | 30 | 30 | 30 | 138 | Interna |
| CULTURA E ARTES (Leitura) | 48 | 30 | 30 | 30 | 138 | Interna |
| MEIO AMBIENTE (Horta Escolar e/ou Comunitária) | 48 | 30 | 30 | 30 | 138 | Externa |

Fonte: www.simec.mec.gov.br/pdeescola.

Dentre as oficinas selecionadas, como observamos na tabela 01, foram ofertadas: Grafite e Leitura, que estão inseridas no macrocampo de Cultura e Artes; História em Quadrinhos e Jornal Escolar, no macrocampo Educomunicação;

Matemática e Letramento, que estão inseridas no macrocampo de Acompanhamento Pedagógico; e Horta, no macrocampo Meio Ambiente.

Também podemos notar que os alunos foram distribuídos entre as oficinas de acordo com o ano, sendo 48 alunos para o 6º ano e 30 alunos para os 7º, 8º e 9º anos respectivamente. No ano de 2009, as atividades, em sua maioria, eram realizadas dentro da escola, apenas a horta era uma atividade externa.

A comunidade escolar acordou que essas oficinas seriam atrativas e estimulantes para os alunos, tanto por suas esferas lúdicas quanto pela funcionalidade cognitiva nelas presente, atendendo, assim, às expectativas dos conhecimentos a serem absorvidos pelos alunos.

Já em 2010, o quantitativo de estudantes participantes do PME, como pode ser notado no comparativo entre as tabelas 01 e 02, sofreu um leve aumento, passando de 138 para 170 alunos. Esse crescimento foi devido à atratividade das oficinas e por conta da divulgação do PME junto aos responsáveis pelos alunos, mostrando sua importância no contexto educacional para o desenvolvimento da aprendizagem. Assim, o número de jovens aumentou devido à disseminação do PME para a comunidade escolar mais ampla.

As oficinas seguiram atendendo a todos os anos do Ensino Fundamental II, selecionando 30 alunos para o 6º e 9º anos, 60 para o 7º ano e 50 para o 8º.

TABELA 02 - Alunos participantes do PME em 2010 e oficinas ofertadas na unidade escolar

| Macrocampo/atividade | Ensino Fundamental | | | | Total | Localização da atividade |
|---|--------------------|----|----|----|-------|--------------------------|
| | 6º | 7º | 8º | 9º | | |
| ESPORTE E LAZER (Xadrez Virtual) | 30 | 60 | 50 | 30 | 170 | Interna |
| EDUCOMUNICAÇÃO (Jornal Escolar) | 30 | 60 | 50 | 30 | 170 | Interna |
| ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO (Letramento/Matemática) | 30 | 60 | 50 | 30 | 170 | Interna |
| CULTURA E ARTES (Grafite) | 30 | 60 | 50 | 30 | 170 | Interna |
| MEIO AMBIENTE (Horta Escolar e/ou Comunitária) | 30 | 60 | 50 | 30 | 170 | Externa |

Fonte: www.simec.mec.gov.br/pdeescola.

Em 2010, havia o funcionamento das oficinas correspondentes ao macrocampo de Esporte e Lazer, com a atividade de Xadrez, direcionada ao desenvolvimento do raciocínio lógico e da paciência, estando conjugada, de forma interdisciplinar, aos conhecimentos da área da Matemática, melhorando, assim, as

habilidades exigidas nessa disciplina obrigatória. Houve, também, a produção do Jornal Escolar, uma atividade voltada para a escrita e a leitura, dentro do macrocampo Educomunicação, além da manutenção das atividades de Grafite, em Cultura e Artes, e da Horta, no macrocampo Meio Ambiente.

No ano de 2011, o número de alunos que se envolveram com o programa aumentou em, aproximadamente, 39,4%, passando de 170 alunos para 237, como podemos observar na tabela 3. Isso pode significar que o programa tem alcançado a comunidade e mudado o panorama educacional dos métodos pedagógicos aplicados pelo Colégio Estadual Jardim Botânico. Em entrevista, a gestão escolar indicou que o aumento do número de estudantes participantes ocorreu devido à participação da comunidade por meio de reunião de pais e conselhos populares, o que proporcionou um maior conhecimento e aceitação do PME. Quanto aos alunos do ano letivo de 2011, foram selecionados 69 alunos do 6º ano, 58 do 7º ano e 55 alunos do 8º e 9º anos.

TABELA 03 - Alunos participantes do PME em 2011 e oficinas ofertadas na unidade escolar

| Macrocampo/atividade | Ensino Fundamental | | | | Total | Localização da atividade |
|---|--------------------|----|----|----|-------|--------------------------|
| | 6º | 7º | 8º | 9º | | |
| ESPORTE E LAZER (Judô) | 69 | 58 | 55 | 55 | 237 | Interna |
| EDUCOMUNICAÇÃO (Jornal Escolar) | 69 | 58 | 55 | 55 | 237 | Interna |
| ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO (Português) | 69 | 58 | 55 | 55 | 237 | Interna |
| ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO (Matemática) | 69 | 58 | 55 | 55 | 237 | Interna |
| CULTURA E ARTES (Dança) | 69 | 58 | 55 | 55 | 237 | Interna |
| CULTURA E ARTES (Desenho) | 69 | 58 | 55 | 55 | 237 | Interna |

Fonte: www.simec.mec.gov.br/pdeescola.

Em 2011, foram oferecidas as oficinas de Judô, Dança e Desenho, que trabalham a consciência corporal e atividades lúdicas. As oficinas de Português e Matemática foram mantidas nas atividades ofertadas pela escola, bem como o Jornal Escolar.

No ano seguinte, em 2012, houve uma pequena queda de alunos frequentadores do programa na escola, passando de 237 para 210 alunos. Essa diminuição foi ocasionada pela correção na distorção de idade/série encontrada entre os estudantes e pela melhoria de desempenho nas avaliações. A distribuição

dos alunos, como se pode observar na tabela 4, organizou-se da seguinte forma: 75 alunos para 6º e 7º anos e 30 alunos para 8º e 9º anos.

Apresentamos a tabela 04, correspondente ao PME na escola no ano de 2012,

TABELA 04 - Alunos participantes do PME em 2012 e oficinas ofertadas na unidade escolar

| Macrocampo/atividade | Ensino Fundamental | | | | Total | Localização da atividade |
|---|--------------------|----|----|----|-------|--------------------------|
| | 6º | 7º | 8º | 9º | | |
| ESPORTE E LAZER (Judô) | 75 | 75 | 30 | 30 | 210 | Interna |
| EDUCOMUNICAÇÃO (Jornal Escolar) | 75 | 75 | 30 | 30 | 210 | Interna |
| ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO (Português) | 75 | 75 | 30 | 30 | 210 | Interna |
| ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO (Matemática) | 75 | 75 | 30 | 30 | 210 | Interna |
| CULTURA E ARTES (Capoeira) | 75 | 75 | 30 | 30 | 210 | Externa |
| CULTURA E ARTES (Percussão) | 75 | 75 | 30 | 30 | 210 | Interna |

Fonte: www.simec.mec.gov.br/pdeescola.

Para o gestor escolar, as oficinas oferecidas mesclaram o rigor do conhecimento sistematizado com a versatilidade do conhecimento popular. Pode-se comprovar tal afirmação ao analisarmos, por exemplo, a atividade Capoeira que representa uma junção entre os elementos histórico-culturais brasileiros e a dinamicidade do trabalho corporal, sendo, portanto, um atrativo até para os alunos que, em geral, são muito agitados e apresentam dificuldades de concentração. A atividade pode viabilizar para esses alunos novas oportunidades de aprender, além de se relacionar à oficina de Percussão, do macrocampo Cultura e Artes. Nas demais oficinas, percebemos uma continuidade com as ações oferecidas no período anterior.

As informações apresentadas, desde o ano de 2009 a 2012, descrevem as oficinas instituídas pela escola a fim de sanar os problemas de aprendizagem que os alunos apresentavam. As ações desenvolvidas se mostraram eficazes, para o gestor escolar, principalmente pela maior participação da comunidade escolar e, especialmente, pelo comprometimento de todos os partícipes dessa ação planejada, programada e executada.

No tópico a seguir apresentamos a situação da escola em relação ao IDEB e a implementação do Programa Mais Educação.

1.5 Dados que evidenciam os problemas existentes na escola: o IDEB escolar e o PME

Sabe-se que, para construir suas demandas, o governo precisa de indicadores que comprovem as condições de uma determinada situação. As iniciativas governamentais de planos e projetos são edificadas e baseadas em tais indicadores. No caso da educação, foi necessário criar indicadores que avaliassem os processos educacionais brasileiros. Para tanto, instituiu-se o Índice de desenvolvimento da Educação Básica, sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que objetiva o mensurar o estado da educação pública oferecida pelas escolas do país. De acordo com Paz,

O IDEB foi criado em 2007 pelo INEP e resulta da combinação de dois fatores que interferem na qualidade da educação: a) indicadores de fluxo (taxas de aprovação, reprovação e evasão), medidos pelo Censo Escolar, e b) indicadores de desempenho em exames padronizados como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e Prova Brasil, realizados a cada dois anos ao final de determinada etapa da educação básica. (4^a e 8^a séries do ensino fundamental e 3^o ano do ensino médio) (PAZ, 2010, p. 12-13).

O IDEB tem, portanto, como objetivo principal medir a qualidade da educação nacional. Essa mensuração acontece em relação à educação básica nos níveis federal, estadual e municipal. Por meio dos resultados obtidos, são criados projetos e programas que auxiliam no alcance das metas de proficiência estabelecidas pelo MEC para cada ano de ensino.

Nesse sentido, uma das ações/estratégias que pode ser adotada pela escola é o Programa Mais Educação. Trata-se, como fora mencionado, de uma ação subsidiada por verba do Governo Federal, que chega diretamente ao Gestor Escolar, cujo objetivo é promover a educação em tempo integral, a fim de diminuir a vulnerabilidade social em que esses alunos se encontram e, conseqüentemente, melhorar o nível de aprendizado e elevar os indicadores da educação brasileira, no caso, o IDEB. Com essas diretrizes, o PME fora implementado no Colégio Estadual Jardim Botânico.

Ainda que o resultado do IDEB fosse acima da média esperada para a unidade escolar, a instituição foi considerada uma escola prioritária para o desenvolvimento do Programa Mais Educação devido à sua localização em uma área de vulnerabilidade social. Porém, é importante salientar que embora o IDEB da escola estivesse além da média estipulada, seus resultados estavam abaixo da

média nacional de 3,7 pontos nos Anos Finais do Ensino Fundamental. No quadro 01 efetuamos um comparativo entre o IDEB nacional e a avaliação do Colégio Estadual no ano de 2009, quando obteve 2,9 de média.

QUADRO 01 - IDEB Nacional, Estadual e do Colégio Estadual Jardim Botânico¹¹

| | IDEB Observado | | | | Metas Projetadas | | | | |
|------------------------------|----------------|------|------|------|------------------|------|------|------|------|
| | 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2021 |
| NACIONAL | 3,5 | 3,8 | 4,0 | 4,1 | 3,5 | 3,7 | 3,9 | 4,4 | 5,5 |
| ESTADUAL | 3,3 | 3,6 | 3,8 | 3,9 | 3,3 | 3,5 | 3,8 | 4,2 | 5,3 |
| C. E. Jardim Botânico | 2,5 | 3,7 | 2,9 | 4,0 | 2,5 | 2,6 | 2,9 | 3,3 | 4,4 |

Fonte: www.simec.mec.gov.br/pdeescola.

As escolas consideradas prioritárias, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), responsável pela formulação e execução da avaliação, são aquelas que tiveram um desempenho insatisfatório no IDEB em comparação com a média nacional. Esse desempenho é mensurado por meio do Índice de Efeito Escola (IEE), um indicador de impacto que cruza informações socioeconômicas do município em que a escola está inserida, prevendo, assim, impactos na aprendizagem do estudante.

Se compararmos as pontuações apresentadas pela escola em relação à média nacional, e com relação às escolas estaduais, notamos que os resultados do Colégio Estadual Jardim Botânico se mantiveram abaixo da média nacional, especialmente em 2009, ainda que o IDEB da unidade de ensino observada tenha sempre superado suas metas projetadas. Tais resultados evidenciaram a necessidade da implementação do Programa Mais Educação na instituição, objetivando melhorar não apenas os resultados quantitativos mensurados pelas avaliações, como também os resultados qualitativos da escola, expressos pela

¹¹Embora tenhamos delimitado os anos de 2009 a 2012 como o período para nossa análise, poderíamos apresentar os resultados do IDEB no ano de 2013 para melhor evidenciar os resultados obtidos pela escola, visto que as avaliações do IDEB ocorrem a cada dois anos, entretanto os resultados referentes à avaliação de 2013 ainda não foram disponibilizados pelo MEC.

ocorrência de uma menor evasão escolar, pela correção de problemas, como a distorção idade/série, e pela melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Diante das diretrizes para o desenvolvimento do PME, no capítulo 2, passamos à análise sobre como a gestão escolar do Colégio Estadual Jardim Botânico, entre os anos de 2009 a 2012, utilizou o Programa Mais Educação como uma oportunidade para aperfeiçoar a qualidade da educação ofertada aos seus alunos, fazendo-os alcançar um melhor rendimento no IDEB.

2. AS PRÁTICAS GESTORAS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A QUALIDADE DO ENSINO NO COLÉGIO ESTADUAL JARDIM BOTÂNICO: ANALISANDO O CASO DO PME A PARTIR DO REFERENCIAL TEÓRICO

No primeiro capítulo efetuamos uma descrição de como as práticas gestoras contribuem para a melhoria da qualidade do ensino no Colégio Estadual Jardim Botânico. Para isso, a pesquisa discorre sobre a importância da gestão participativa e da liderança gestora, além da gestão de resultados no âmbito das unidades de ensino. Também realizamos a apresentação do Programa Mais Educação, seu funcionamento, os profissionais responsáveis para o seu desenvolvimento, os alunos que podem ser atendidos, as orientações para a utilização da verba e o papel do gestor para o desenvolvimento do PME. Por fim, apresentamos o Colégio Estadual Jardim Botânico, os dados sobre o PME na instituição e as médias aferidas pelo IDEB, na tentativa de evidenciar os problemas existentes na escola.

Neste segundo capítulo, as práticas gestoras desenvolvidas na unidade escolar são analisadas. Buscamos investigar como tais práticas proporcionaram avanços nos resultados de desempenho dos alunos em relação ao ensino e à aprendizagem. Para esse empreendimento, a gestão do Programa Mais Educação na instituição se constitui em um recurso de apreciação para as considerações aqui efetuadas. Nossas observações foram realizadas a partir de três considerações relevantes para o processo de ensino e aprendizagem investigado: a liderança da equipe gestora escolar; os entraves encontrados pela gestão para a execução do programa na escola; e, por fim, a ausência das práticas gestoras na implementação do PME. Tais chaves analíticas foram desenvolvidas a partir do documento que expressa a normatividade de execução do PME (BRASIL, 2012) e das teorias de Lück (1998, 2008, 2009, 2011), em que a autora argumenta sobre a importância de uma equipe gestora atuante para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem nas unidades escolares.

Sobre a primeira consideração, que diz respeito à importância da liderança de uma equipe gestora na escola, nas entrevistas realizadas, foi elucidativo que a equipe gestora proporciona um ambiente de diálogo e discussões sobre propostas pedagógicas apresentadas à equipe escolar. Nesse sentido, observa-se que os profissionais da escola pouco questionam as propostas dos membros da equipe gestora, uma vez que a consideram como uma equipe atuante, apresentando justificativas e soluções para os problemas diagnosticados.

A segunda consideração está relacionada à implementação do PME em relação aos percalços explicitados pela equipe gestora e demais profissionais da unidade escolar. Os profissionais relatam as dificuldades para a efetividade do programa, como problemas que envolvem a motivação dos monitores para o desenvolvimento das oficinas, bem como o abandono e a infrequência dos alunos nas atividades realizadas.

A terceira ressalta a influência das práticas gestoras para implementação do Programa Mais Educação e a conseqüente melhoria no desempenho do aluno. São problematizados alguns dados encontrados pela pesquisa no que tange às orientações para o desenvolvimento do PME na unidade escolar. Observamos que, entre os anos de 2009 a 2012, a escola deixou de desenvolver algumas das oficinas que deveriam ter sido oferecidas, devido à falta de infraestrutura adequada. Isso pôde ser auferido segundo depoimentos de alguns profissionais durante as entrevistas realizadas na escola. Essa postura pode nos indicar alguns questionamentos, uma vez que a proposta inicial do PME sugere que os gestores desenvolvam parcerias com sua comunidade local.

Para o desenvolvimento dessas três considerações, o capítulo se divide em três partes. A primeira diz respeito ao perfil de gestão e de liderança encontrado no Colégio Estadual Jardim Botânico. Essa discussão se faz necessária, já que o perfil de líder pode apresentar pontos positivos e negativos para a gestão no desenvolvimento de programas e projetos na unidade escolar. A segunda seção trata da problemática que envolve a implementação do PME diante do cenário de infraestrutura que a escola apresenta. Já a terceira seção está relacionada diretamente à implementação do PME em relação aos percalços institucionais explicitados pela equipe gestora e demais profissionais da unidade escolar.

2.1 A importância da liderança de uma equipe gestora na escola

A função do gestor escolar está pautada no cumprimento de normas e determinações vinculadas à sua Secretaria de Educação. Paralelamente a essa função, está à figura do líder que busca a participação dos demais profissionais de sua equipe na tomada de decisões. Para a melhoria da qualidade do ensino, o líder deve incentivar seu quadro de funcionários a trabalhar por uma gestão compartilhada, em que as pessoas expressem suas opiniões com vistas à decisão sobre o melhor caminho para solução de problemas. Nesse sentido, a figura do gestor se torna imprescindível no gerenciamento das ações do grupo,

desenvolvendo e fortalecendo uma gestão participativa e democrática. Nos dizeres de Brito,

Para desempenhar o seu papel na mudança, os líderes dispõem de algumas prerrogativas, tais como: podem congelar o sistema presente, enfatizando as ameaças à organização, caso as mudanças necessárias não ocorram. Ao mesmo tempo, atuam encorajando a organização a crer que a mudança é possível e correta. Podendo, inclusive, articular uma nova direção e um novo conjunto de concepções, construindo, assim, um modelo organizacional límpido e novo (BRITO 2008, p. 03).

A partir das considerações do autor, podemos compreender que o gestor escolar é considerado um agente que pode ou não facilitar o processo de implementação de programas. Isso porque, é sua responsabilidade não apenas receber as informações oriundas da Secretaria de Educação, repassando-as para os membros de sua equipe, mas também acompanhar de perto os problemas da escola, buscando soluções para as questões que entravam a melhoria da qualidade da educação. O planejamento, a organização do trabalho, a coordenação de esforços, a avaliação de resultados fazem parte do seu cotidiano, daí a sua função de administrador de todo o processo educacional. Em direção a essa forma de atuação, temos o relato de um professor do Colégio Estadual Jardim Botânico que nos informa sobre a maneira como os dois gestores escolares conduziram a unidade de ensino entre os anos de 2009 a 2012,

Os diretores da escola colocaram um mural informativo em cada canto da escola, sala dos professores, corredores, pátio da escola, sempre com informações importantes sobre projetos, oportunidades e programas. O mural está sempre atualizado (Fala do professor Carlos em entrevista realizada em 12 de dezembro de 2013).

A exposição do profissional indica que essa forma de conduta acaba por promover a integração entre o gestor, sua equipe gestora e os demais membros que compõem o quadro de funcionários da unidade escolar. Para Lück, 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. (LÜCK, 2009, p. 22).

Partindo desse pressuposto, a autora explicita a importância da gestão escolar no que tange não somente à parte burocrática da escola, mas também a todo o processo pedagógico desenvolvido nesse ambiente. As funções tradicionais do administrador escolar eram, em geral, a de responsabilidade por documentos e registros escolares. Esse administrador vivia relacionado a funções burocráticas, controlando a pontualidade dos profissionais na execução de suas tarefas e o patrimônio da escola, registrando todos os acontecimentos do cotidiano escolar nos livros de atas de reuniões. Hoje o trabalho do gestor escolar ultrapassa os papéis burocráticos e administrativos, o que exige uma visão mais pedagógica e global sobre a educação para a busca de ações que objetivam melhorar o desempenho dos alunos e a qualidade educacional, daí a importância de uma gestão democrática e participativa (LÜCK, 2009).

No que compete ao Colégio Estadual Jardim Botânico, seu atual gestor promove o trabalho conjunto entre a equipe gestora e o restante da comunidade escolar, sendo sua meta o exercício compartilhado do planejamento das ações desenvolvidas. Assim, consideramos – com base nas entrevistas semiestruturadas efetuadas com os atores envolvidos com o ambiente da escola analisada – que a atual gestão apresenta um caráter participativo, promovendo discussões entre o grupo, de maneira a criar a responsabilização em relação ao processo de ensino e aprendizagem. Para uma das profissionais, “a direção da escola sempre está em contato com os professores, sendo de fácil acesso diariamente na escola, isso facilita nosso diálogo, pois temos voz e participação nas decisões” (Fala da professora Carla em entrevista realizada em 12 de dezembro de 2013). A opinião da professora converge com outros relatos obtidos durante nossa investigação e com as observações que efetuamos diretamente na escola, o que nos faz acreditar que a equipe gestora promove o diálogo entre a escola e a comunidade, fortalecendo sua liderança e alinhando as ações da instituição com pais, responsáveis, alunos, professores e funcionários.

Essas práticas constituem, também, uma estratégia de implementação do Programa Mais Educação, visando à instrumentalização da comunidade escolar sobre seu funcionamento. Para além do âmbito do programa, apontamos a participação dos monitores, responsáveis pela execução das oficinas, nas reuniões pedagógicas e nos Conselhos de Classe, como nos disse a diretora adjunta,

Todos os monitores participam de todos os projetos que acontecem na escola. Da culminância eles participam ajudando, criando algum tipo de apresentação com os alunos, participando de reuniões,

participando de Conselhos (Fala da diretora adjunta Magali em entrevista realizada em 12 de dezembro de 2013).

Assim, ao observarmos a integração entre todos os agentes ligados à unidade escolar, como também os resultados esperados por meio do programa, podemos considerar que a ocorrência do envolvimento de toda a comunidade nas ações empreendidas corrobora para uma gestão de cunho democrático e participativo, aspecto central para o desenvolvimento e sucesso do PME (BRASIL, 2012).

Em relação às características de uma gestão democrática, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que os gestores acompanham de perto as ações desenvolvidas pela escola e que, além desse acompanhamento, os profissionais se reúnem frequentemente para discutir os resultados obtidos pelos alunos em relação às avaliações externas e internas. Tais posições elencadas, pelos entrevistados, ressaltam os pontos destacados, por Lück (2009), sobre a gestão participativa e sua ligação para com o exercício de liderança na escola. A autora expõe sobre o tema essa importância em gerenciar as pessoas, valorizando suas habilidades.

- Disponibilidade em aceitar e expressar no trabalho com pessoas os desafios inerentes ao trabalho educacional, suas dificuldades e limitações, com um olhar para as possibilidades de sua superação;
- Estimulação do melhor que existe nas pessoas ao seu redor, a partir de uma perspectiva proativa a respeito das mesmas e de sua atuação;
- Clareza a respeito da missão, visão e valores educacionais, assim como da participação das pessoas nessa compreensão e sua expressão em suas ações;
- Orientação com perspectiva dinâmica, inovadora e norteada para a melhoria contínua;
- Exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir.
- Construção de oportunidades de participação e orientação para o compartilhamento de responsabilidades;
- Cultivo de atitudes que acompanham a expressão de comportamentos de liderança (LÜCK, 2009, p. 76).

Nessa mesma prerrogativa, voltado gerenciamento na parte de gestão de pessoas que líder deve ter para alcançar os objetivos e as metas, podemos citar a seguinte reflexão,

Diretores escolares competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas (LÜCK, 2009, p. 67).

Acreditamos que o diretor escolar deve acompanhar os resultados obtidos, as médias aferidas pelas avaliações de sua escola, considerando os indicadores que apontam para o sucesso ou para o desvio das metas estabelecidas. Essa postura permite o desenvolvimento de estratégias corretivas que proporcionem aos alunos oportunidades de uma aprendizagem eficaz, como também o aprimoramento da cidadania dentro de sua realidade social, assim como ocorreu na escola analisada,

Quando a equipe de diretores chegou aqui na escola, realizaram uma reunião apresentando os dados da gestão passada, incluindo os índices de aprovados e reprovados dos anos anteriores. Fizemos, juntos, um estudo sobre as causas dos problemas apresentados e montamos um banco de ações com sugestões de toda comunidade escolar (Fala do professor Marcio em entrevista realizada em 12 de dezembro de 2013).

Frente a essas colocações, podemos ressaltar a importância de um gestor atento aos resultados de sua escola – relacionando-os ao contexto social em que se encontram os alunos e nas médias aferidas pelas avaliações intra ou extra-escolares-, o que proporciona um maior conhecimento sobre as necessidades educacionais que devem ser discutidas e trabalhadas para que se possam gerar melhorias no processo de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, é oportuno que o profissional, acompanhado pela comunidade escolar e, principalmente, pelos alunos, faça uma análise sobre as habilidades e as competências que foram ou não desenvolvidas ao longo dos bimestres e semestres que compõem o ano letivo. Em seguida, as ações construídas para a correção das falhas encontradas devem ser colocadas em prática. Ao fim, sejam quais forem as consequências obtidas por meio das atividades, o resultado geral será o reflexo da soma dos resultados individuais, o que sinaliza para a responsabilidade compartilhada por todos os membros da comunidade escolar.

Sobre a frequência escolar, a equipe gestora do Colégio Estadual Jardim Botânico considera que seu acompanhamento constitui um dos pontos principais para se atingirem metas e objetivos propostos. Para os casos de infrequência, são realizadas medidas para sanar o problema, como o envio de cartas aos alunos, telefonemas e visitas nas casas dos discentes, fato este evidenciado no relato de um aluno do 9º ano,

Estava outro dia em casa dormindo quando minha mãe me acordou dizendo que a moça da escola estava no portão perguntando por que estava faltando tanto às aulas. Foi aí que minha mãe ficou sabendo que estava cerca de um mês sem ir à escola. Ela saía cedo e eu

voltava para cama (Fala do aluno Jefferson em entrevista realizada em 15 de dezembro de 2013).

Para o sucesso dos alunos na escola, é fundamental que os pais e responsáveis sejam atuantes no acompanhamento do processo ensino e aprendizagem dos filhos, questão destacada no artigo 55 do Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 2004). Por sua vez, a escola deve assegurar esse cumprimento a partir de notificações e de ações direcionadas ao envolvimento dos estudantes com a escola, como vem realizando a instituição de ensino analisada. Isso porque a frequência escolar está diretamente relacionada ao desempenho escolar no que tange ao aprendizado do currículo e das matrizes de referência para a série cursada por cada aluno. O discente infrequente às aulas não consegue se apropriar dos conceitos e conteúdos, tampouco desenvolver as habilidades necessárias para o desenvolvimento de sua cognição.

Diante das informações e dados expostos para a análise da importância da liderança de uma equipe gestora no Colégio Estadual Jardim Botânico, voltamo-nos para a segunda consideração a ser examinada, os percalços explicitados pela equipe gestora e demais profissionais da unidade escolar quanto à efetivação do programa.

2.2 Os entraves encontrados pela gestão para a execução do PME na escola

A relação entre o campo administrativo e o campo pedagógico nas instituições de ensino é salientada por Lück (2009, p. 22), ao atestar que os gestores escolares são os responsáveis pela organização e orientação da parte administrativa e pedagógica da escola, cabendo-lhes estimular a construção do conhecimento, evidenciando, ainda, que a figura gestora se cerca de compromissos tanto pedagógicos quanto administrativos. Assim, no que diz respeito à efetivação de projetos, ações e estratégias educacionais, após suas definições no Projeto Político Pedagógico da escola, cabe à parte administrativa viabilizar os recursos e a infraestrutura necessária para que o planejamento pedagógico entre em execução e alcance os objetivos traçados pela equipe.

Em nossas observações sobre a implementação e desenvolvimento do PME no Colégio Estadual Jardim Botânico, foi possível perceber uma integração satisfatória entre a equipe docente e os monitores das oficinas. Fato corroborado por meio do relato da monitora responsável pela oficina de Horta Escolar. A profissional indica que há um entrosamento que favorece o cumprimento dos projetos e

programas da escola de maneira integrada e com responsabilização entre os atores envolvidos. Em suas palavras: “Sentávamos juntos com a equipe dos professores visando buscar os alunos que estavam mais fracos em determinadas matérias, dividindo eles entre as oficinas” (Fala da monitora Aline em entrevista realizada em 13 de dezembro de 2013).

Ainda sobre o trabalho conjunto dos profissionais no Colégio Estadual Jardim Botânico, a diretora adjunta da instituição realiza reuniões pedagógicas com frequência, o que possibilita a resolução dos problemas encontrados no cotidiano escolar e o planejamento de ações, assim como a avaliação e o monitoramento dos projetos em andamento. Para uma das profissionais da escola esses encontros são muito válidos para promover a participação dos diferentes setores da escola,

Estamos sempre nos encontrando em reuniões pedagógicas para conversar, estudar e planejar ações para nossa escola. As reuniões contam com a participação de pessoas de todos os setores da escola. Todos têm a oportunidade de participar (Fala da professora Selma em entrevista realizada em 12 de dezembro de 2013).

No entanto, a equipe enfrenta problemas. A quantia do ressarcimento recebido pelo monitor do PME equivale a sessenta reais para uma turma, podendo o profissional assumir até cinco turmas (BRASIL, 2011). Por se tratar de um serviço classificado como voluntário, a remuneração não é nada atraente. Isso faz com que os monitores, embora assumam o compromisso com a escola, não se sintam motivados a continuar desenvolvendo as oficinas, permanecendo em suas atividades até que recebam propostas melhores, o que causa prejuízo ao bom funcionamento do Programa Mais Educação.

O atraso nos repasses dos recursos financeiros para a execução das ações constitui um outro dificultador, pois, sem os recursos para manter o aluno com merenda no contraturno, torna-se inviável o prosseguimento ininterrupto do programa. Tal fato acaba por contribuir para que o aluno fique desmotivado com a descontinuidade das atividades. Porém, o dificultador de maior entrave na escola é a infrequência dos alunos. De acordo com os profissionais da equipe gestora, os discentes iniciam o ano letivo participando do PME, mas, ao longo do período, vão deixando de frequentá-lo. Nas palavras da diretora adjunta a infrequência é um ponto negativo,

Outro ponto negativo é a frequência que vai caindo no decorrer do ano, que eles vão ficando desmotivados, a mãe alega que tem que

tomar conta do irmão para ela poder trabalhar, não acorda cedo para colocar o filho para a escola, então ele vai desanimando e a falta de interesse dos pais é o mais gritante que a gente percebe (Fala da diretora adjunta Magali em entrevista realizada em 22 de janeiro de 2014).

A infrequência se torna mais acentuada em relação aos alunos que estudam no segundo turno, porque, como as atividades são oferecidas no contraturno, os estudantes deveriam chegar à unidade escolar no turno da manhã para acompanhar as oficinas. Já os alunos que estudam no turno da manhã, e que participam das ações no horário da tarde, como já se encontram na escola, apresentam uma infrequência menor. Sobre esse ponto, nota-se a necessidade de um fortalecimento por parte da liderança da equipe gestora, pois é preciso alinhar as ações da escola com a realidade dos pais e responsáveis, assim como buscar o compromisso por parte dos pais e responsáveis quanto ao acompanhamento pedagógico e à frequência de seu filho na escola.

Após a análise da atuação gestora frente à implementação do PME, passamos à ausência das práticas gestoras para o bom desenvolvimento do programa na unidade escolar, nossa terceira diretriz investigativa.

2.3 A ausência das práticas gestoras para implementação do Programa Mais Educação

Ao nos reportarmos novamente a Lück (2009), consideramos que o gestor escolar, na posição de liderança, deve conduzir seu trabalho com criatividade, predeterminando o curso de ação das atividades elaboradas e apropriando-se dos programas do governo para adequá-los à realidade da unidade escolar, aplicando-os, assim, como suporte estratégico para atingir as metas propostas. Assim, na implementação de uma política pública, o gestor possui uma posição importante, uma vez que deve exercer um papel crítico e de conhecedor da política, identificando como deverá ser aplicada em acordo com as necessidades da escola e apoiado por sua comunidade.

No Colégio Estadual Jardim Botânico, a implementação e o desenvolvimento do Programa Mais Educação veio a auxiliar estrategicamente os principais problemas da unidade escolar, como: desempenho acadêmico, atratividade da escola, ocupação de tempo ocioso dos alunos no contraturno e ausência de atividades esportivas e culturais. Entretanto, apesar do auxílio às principais problemáticas em que a escola estava envolvida, alguns entraves para a

implementação do Programa Mais Educação foram destacados pela equipe gestora. Entraves, esses, não contemplados com iniciativas que se direcionassem para possíveis resoluções, como a falta de espaço para a participação de todos os alunos que deveriam ser atendidos nas oficinas do PME, bem como a não realização de oficinas previstas por falta desse mesmo espaço físico. Vejamos a situação evidenciada pelas palavras da professora Cíntia,

Exatamente porque a infraestrutura da escola não permitia que todos os alunos ficassem no período da manhã e da tarde, então só alguns tinham como ficar à tarde também e quem era tarde poderia vir de manhã, não tinha como sustentar todos os alunos da escola naquela infraestrutura ali e nos mesmos horários ou horário integral diário. Para trazer uma boa eficiência para o programa, era necessário delimitar as vagas porque uma escola entraria dentro da outra o período da manhã não poderia estudar à tarde, junto com a tarde e nem a tarde de manhã, porque a escola deveria ter número de aluno que ela suportasse... fazendo assim, alcançando o objetivo do programa que é atender alunos com baixo rendimento escolar. Mesmo então esse número maior de alunos prejudicaria o alcance desse objetivo (Fala da professora Cíntia, coordenadora do PME na SEEDUC, em entrevista realizada em 12 de dezembro, 2013).

O fato apresentado aponta para uma falha da atuação da gestão quanto ao gerenciamento do programa, a despeito de todos os resultados positivos alcançados pela equipe. Nesse sentido, o manual do PME apresenta alguns direcionamentos centrais para uma gestão eficaz no que diz respeito à implementação do programa nas unidades escolares. Como o PME é uma política educacional pautada na educação integral, o documento versa que cabe ao diretor promover o debate sobre a educação integral nas reuniões pedagógicas – de planejamento e de estudo – nos Conselhos de Classe e nos espaços do Conselho Escolar. Isso porque a educação integral representa o debate sobre o próprio projeto educacional da escola, da organização de seus tempos, da relação com os saberes e práticas contemporâneos e com os espaços potencialmente educacionais da comunidade e da cidade (BRASIL, 2012).

Como informamos no primeiro capítulo, há uma divisão de trabalho bem marcante entre o gestor escolar e a gestora adjunta. Dissemos que o gestor geral é o responsável pelas funções administrativas do Colégio Estadual Jardim Botânico, enquanto que a gestora adjunta se responsabiliza, diretamente, pelo trabalho pedagógico efetuado na instituição. Entretanto, conforme afirma o diretor, a área

pedagógica sofre uma carência de profissionais e ações, embora a equipe tente contornar essa adversidade por meio da divisão de tarefas,

Existe carência sim, principalmente na área pedagógica. A área pedagógica é a que sempre tem essa carência. Nós não temos orientador pedagógico, não temos um coordenador pedagógico. A nossa diretora adjunta ela faz o papel de coordenadora pedagógica, por falta, por carência (Fala do diretor geral César em entrevista realizada em 22 de janeiro de 2014).

Ao analisarmos a liderança exercida pelo gestor e seu trabalho em parceria com a diretora adjunta, devemos considerá-los como uma problemática encontrada nessa gestão, o que influencia diretamente na implementação e desenvolvimento do Programa Mais Educação. Mesmo que a profissional se dedique ao campo pedagógico, o gestor é o responsável pelo bom funcionamento de toda a unidade escolar, o que inclui a execução das ações e projetos educacionais. Assim, diante do problema observado, sobre a não participação de todos os alunos nas oficinas e, ainda, as atividades do PME não realizadas, a escola apresenta evidências de uma gestão que não integra a área administrativa à área pedagógica. O gestor não gerencia e nem integra a comunicação entre os envolvidos com a unidade de ensino de modo eficiente, indicando, também, que não conhece as diretrizes estabelecidas pelo documento institucional do PME, no qual se informa que o dirigente escolar deve realizar parcerias com a comunidade do entorno escolar na busca, por exemplo, de espaços físicos, quando a unidade de ensino não dispõe de estrutura suficiente para desenvolver e operacionalizar as oficinas (BRASIL, 2012).

2.4 Um apanhado sobre os problemas evidenciados

Como evidenciamos ao longo desta dissertação, muitos desafios surgiram no decorrer do processo de implementação e de desenvolvimento do Programa Mais Educação no Colégio Estadual Jardim Botânico. A questão do envolvimento dos monitores que, sob a denominação de voluntários e, por consequência, sob normatividade atribuída suas funções, acabam por não considerar a atividade das oficinas como um trabalho regulamentado, faz com que muitos desses profissionais deixem a escola antes do encerramento do período letivo. Há, ainda, o problema da infrequência e do abandono dos alunos do PME. Conforme uma das profissionais entrevistadas, tais questões estariam ligadas à responsabilização das próprias famílias no que diz respeito ao acompanhamento da vida escolar dos filhos. Ainda,

para a diretora adjunta, a infrequência e o abandono podem contribuir para que os alunos não obtenham os resultados esperados de acordo com a série em que estão matriculados.

Outra dificuldade apontada pelos membros da equipe gestora se refere ao atraso no repasse dos recursos financeiros, situação que corrompe a boa execução do PME. Embora a tenhamos descrito no tópico em que tratamos sobre os percalços encontrados para a implementação e desenvolvimento do programa, evidenciados pela equipe gestora, acreditamos que podemos problematizá-la em conjunto com a falta de espaço físico para a realização das oficinas. Isso porque tanto o repasse dos recursos financeiros quanto a ausência do espaço físico fazem parte do gerenciamento do PME por parte da gestão escolar.

Diante disso, o capítulo III, de caráter propositivo, descreve um arranjo de ações, por meio de um Plano de Intervenção Educacional, a ser aplicado na unidade escolar. Nosso objetivo é apresentar possíveis soluções para os problemas, aqui, relatados.

3 - A INTERVENÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO PME PARA A MELHORIA DOS RESULTADOS NO COLÉGIO ESTADUAL JARDIM BOTÂNICO

No primeiro capítulo deste trabalho, procedemos a uma exposição das práticas gestoras em diálogo com o Programa Mais Educação no Colégio Estadual Jardim Botânico. Para tal, apresentamos uma perspectiva na qual a gestão participativa e a liderança da equipe gestora se tornam instrumentos fundamentais para o desenvolvimento de projetos dedicados à melhoria da qualidade da educação. Assim, nos embasando na exemplificação do PME, passamos à descrição desse programa, a partir do documento institucional Passo a Passo do PME (BRASIL, 2009). Por fim realizamos a apresentação do Colégio Estadual Jardim Botânico para contextualizarmos a unidade escolar investigada.

O capítulo segundo destinou-se a uma análise das práticas gestoras, direcionadas ao PME, que contribuíram para a melhoria da qualidade do ensino na instituição. Para balizar nossa análise, utilizamos referenciais teóricos, como Brito (2010) e Lück (1998; 2008; 2009; 2011), que contribuíram para a compreensão sobre a liderança da equipe gestora do Colégio Estadual Jardim Botânico no que diz respeito à implementação do Programa Mais Educação, como também aos problemas observados para a execução desse programa na escola, como o abandono e a infrequência dos alunos e a falta de um espaço físico para a realização das oficinas do PME.

Neste terceiro capítulo, apresentamos como objetivo a construção de um Plano de Ação Educacional para o Colégio Estadual Jardim Botânico. A proposta se baseia na afirmativa de que as práticas gestoras podem contribuir para a melhoria da qualidade de ensino, tendo em vista a execução e o planejamento do PME na unidade escolar. Sendo assim, oferecemos estratégias para a solução ou a minimização dos problemas encontrados durante a realização da pesquisa. Nosso desejo é fomentar um planejamento que contemple o diálogo entre as áreas administrativa e pedagógica. Preocupamo-nos, também, com a manutenção do crescimento nas médias aferidas nas avaliações externas, como o IDEB. Assim, tais ações se referem a:

- Falta de espaço físico adequado para receber as oficinas do PME;
- Abandono e a infrequência no PME ao longo do ano letivo, bem como a falta de interesse e acompanhamento dos pais na vida escolar dos filhos refletindo na participação e frequência dos alunos no PME;

- Aumento do índice do rendimento nas avaliações externas dos alunos a partir das aulas do PME.

As estratégias apresentadas neste Plano foram construídas para atender à realidade e às demandas da escola analisada, não necessitando de grandes investimentos financeiros, conforme será descrito. Dessa forma, este Plano de Intervenção Escolar pode constituir um instrumento de auxílio para outras unidades escolares que vivenciam problemas semelhantes aos encontrados nesta investigação. Porém, cada escola, usando de sua autonomia e criatividade, deverá adaptar as ações aqui desenvolvidas, tendo em vista as particularidades dos diversos contextos educacionais. O ideal é que se analise cuidadosamente a realidade de cada escola para que, a partir disso, a aplicabilidade das ações sugeridas aqui seja avaliada em relação à sua viabilidade e aplicabilidade. Por fim, é importante evidenciar a necessidade de que haja um constante diálogo entre equipe gestora, professores e funcionários sobre suas próprias experiências em outras unidades escolares. Essa troca de vivências e informações pode constituir uma espécie de banco de ações possíveis e aplicáveis na resolução das dificuldades cotidianas encontradas no ambiente escolar, assim como no gerenciamento do PME na escola.

O Plano de Intervenção Educacional está dividido em três etapas. A primeira delas é relacionada à efetivação e à qualidade do PME, abordando pontos emergenciais, como a falta de espaço físico para as atividades; a infrequência e abandono por parte dos alunos e o envolvimento familiar com as atividades do programa. A segunda etapa se dedica à dimensão relacionada aos resultados da escola, sendo levantadas questões sobre: formas para manter ou aumentar o IDEB alcançado em 2011 acima da meta projetada para 2015, assim como aumentar o índice do rendimento nas avaliações externas dos alunos, tendo o PME como elemento fundamental nessa ação. A terceira etapa configura a apresentação de algumas considerações sobre a aplicabilidade das ações construídas, neste Plano, em que prevemos algumas dificuldades que podem vir a surgir, bem como as estratégias a serem adotadas para a superação de tais empecilhos.

3.1 Etapa 1: espaço físico adequado para receber as oficinas do PME

Considerando-se que o Colégio Estadual Jardim Botânico não possui espaço para a realização das atividades propostas pelo e por meio do Programa Mais

Educação, a primeira ação se refere ao estabelecimento dos espaços adequados para a realização das oficinas.

De acordo com o Manual Operacional de Educação Integral (BRASIL, 2009a), a escola, por meio do planejamento de suas atividades e ações e do seu Projeto Político Pedagógico, pode proporcionar experiências pedagógicas fora de seu espaço físico escolar.

[...] toda a comunidade e a cidade com seus museus, igrejas, monumentos, locais como ruas e praças, lojas e diferentes locações – cabendo à escola articular projetos comuns para sua utilização e fruição considerando espaços, tempos, sujeitos e objetos do conhecimento (BRASIL, 2009a, p35).

No que diz respeito ao Colégio Estadual Jardim Botânico, seu espaço físico é precário, daí a importância de se instaurar parcerias entre a escola e a comunidade de seu entorno para que as ações educativas possam ser mais bem elaboradas. Diante disso, várias oficinas podem ser realizadas nos espaços da comunidade escolar, como no caso da oficina de Esporte, que pode acontecer na praça do bairro onde a escola está localizada. Sobre as oficinas de Letramento ou Matemática, a equipe gestora tem a alternativa de firmar um acordo com a igreja local para usar as suas dependências. De fato, o que importa é o espaço ser um ambiente arejado e limpo, além de comportar, de forma confortável, os alunos das oficinas oferecidas.

A escola analisada recebe os recursos do Governo Federal relacionados ao PME por intermédio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE/Educação Integral). O depósito é realizado em conta bancária específica, instituída pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), no banco e agência indicados no cadastro da entidade no Plano Dinheiro Direto na Escola (PDDE), em nome da Unidade Executora Própria (UEX) representativa da unidade escolar. Os recursos, transferidos por intermédio do PDDE para implementação do Programa Mais Educação, destinam-se para custeio e capital. Quanto ao campo de custeio, esse se refere ao ressarcimento de despesas com transporte e alimentação dos monitores responsáveis pelo desenvolvimento das atividades, como também à aquisição dos materiais pedagógicos necessários às atividades, conforme os *kits* sugeridos e aquisição de outros materiais de consumo e/ou contratação de serviços necessários ao desenvolvimento das atividades de educação Integral.

Já o campo capital destina-se à aquisição de bens ou materiais permanentes necessários ao desenvolvimento das atividades, assim como obras que visam à ampliação física da instituição. Vale ressaltar que esses valores estão diretamente

relacionados ao número de alunos da escola (BRASIL, 2009a). Dessa forma, o gestor escolar não tem recursos disponíveis para ampliação de espaço físico para receber as oficinas, tornando-os adequados, não podendo também utilizar dos recursos disponíveis para alugar algum imóvel próximo à comunidade. Assim, a equipe gestora deve efetuar parcerias na comunidade onde a escola está localizada, na busca de realizar as oficinas instituídas, ao início do ano letivo, no planejamento do PME, informação que se encontra claramente definida no manual do PME.

Com o intuito de auxiliar a equipe gestora, desenvolvemos um passo a passo para a implementação das estratégias que podem vir a minimizar os problemas para o bom funcionamento do Programa Mais Educação no Colégio Estadual Jardim Botânico.

Passo a passo para a implementação das ações

Passo 1: verificação, nas redondezas da escola, de locais adequados para atender às oficinas do PME a fim de conquistar parcerias fora do espaço físico escolar. Essa triagem na redondeza da escola deverá ser realizada por um representante da unidade escolar nomeado por votação no dia da reunião com o Conselho Escolar, podendo ser um funcionário e morador da região ou outro representante, como um estudante do Ensino Médio que seja maior de idade, assim como um responsável de aluno. Vale ressaltar que a segunda pessoa mais votada deverá ajudar o representante eleito na reunião.

Passo 2: indicação dos espaços apropriados para a realização das oficinas do PME para o gestor escolar. Na presente proposta, por conhecermos a realidade da comunidade escolar, indicamos a praça ao redor da escola para a efetivação das oficinas de Esporte e a Igreja Católica da localidade, com 4 salas disponíveis durante a semana, podendo ser utilizada para as oficinas de Reforço Escolar nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática, áreas obrigatórias de acordo com o macrocampo “acompanhamento pedagógico”.

Passo 3: após a verificação dos espaços oferecidos pela comunidade, agenda-se uma reunião com a comunidade escolar para apresentar, por meio de slides, as opções encontradas dos espaços alternativos. Os participantes da reunião definem os espaços e atualizam o PPP da unidade escolar com essas informações. O dinamizador da reunião deverá ser o gestor escolar.

É conveniente lembrar que as parcerias devem ser registradas em ata, durante as reuniões, em que serão indicados os dias, os horários e as oficinas que

ocorrerão nas localidades externas ao espaço físico escolar, bem como os princípios que regem a administração dos serviços públicos. Diante dessa proposta de busca de espaços e parceiros, a escola analisada irá desenvolver suas atividades do PME em local adequado e apropriado.

O passo a passo é descrito de forma objetiva no Quadro 2.

QUADRO 02 - Informativo sobre a procura de espaço físico para receber as oficinas do PME

| | |
|----------------------|---|
| AÇÃO | Estabelecimento dos espaços adequados para a realização das oficinas. |
| OBJETIVO | Proporcionar experiências pedagógicas fora de seu espaço físico escolar: |
| PROCEDIMENTO | Instaurando parcerias entre a escola e a comunidade de seu entorno para que as ações educativas possam ser mais bem elaboradas, assim as oficinas podem ser realizadas nos espaços da comunidade. |
| EXECUTOR | Diretor da Unidade Escolar |
| PARTICIPANTES | Funcionário e morador da região ou outro representante, como um estudante do Ensino Médio que seja maior de idade, assim como um responsável de aluno. |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Etapa 2: soluções para combater o abandono e a infrequência dos alunos do PME

A escola analisada apresenta um quadro de infrequência e abandono nas atividades desenvolvidas por meio do PME, sobretudo quando observamos os alunos do turno da tarde que devem frequentar as oficinas no período da manhã. De acordo com os estudantes, é difícil a participação nas ações no horário matutino devido ao fato de terem que acordar um pouco mais cedo para estarem na unidade de ensino. Por sua vez, os responsáveis não adotam uma postura de comprometimento realizando um acompanhamento na vida escolar de seus filhos. Assim, para muitos profissionais da instituição, a infrequência e o abandono podem constituir fatores que contribuem para que os alunos não obtenham os resultados esperados quando observados as séries em que estão matriculados.

Ao nos voltarmos para as diretrizes do Manual Operacional de Educação Integral (BRASIL, 2013), os jovens inscritos no programa devem obedecer aos critérios:

- Estudantes que apresentam defasagem idade/ano;
- Estudantes das séries finais da 1ª fase do Ensino Fundamental (4º e/ou 5º anos), momento em que existe a maior saída espontânea de alunos na transição para a 2ª fase;
- Estudantes das séries finais da 2ª fase do Ensino Fundamental (8º e/ou 9º anos), em que existe um alto índice de abandono após a conclusão;
- Estudantes de anos/séries em que são detectados índices de evasão e/ou repetência;
- Estudantes beneficiários do Programa Bolsa Família.

Vale destacar as consequências quanto aos problemas causados pela infrequência no PME, visto que essa infrequência afetará diretamente nos objetivos propostos pelo programa na escola, como a melhoria da aprendizagem e do desempenho nas avaliações externas e internas. Entretanto, desejamos salientar que o trabalho em relação aos alunos deve ser conjugado às ações para a participação dos responsáveis na escola, uma vez que os estudantes são os principais mediadores entre a família e as instituições de ensino. Assim, para minimizar o problema relativo à infrequência dos alunos nas atividades desenvolvidas por meio do PME, apresentamos um passo a passo demonstrativo voltado à equipe gestora da unidade de ensino para, em seguida, apresentarmos uma descrição para o trabalho com pais dos alunos, enfatizando que as ações desenvolvidas com os dois setores da comunidade escolar devem ser realizadas concomitantemente.

Passos para a implementação das ações com os alunos:

Passo 1: a primeira ação consiste na escuta das críticas, positivas ou negativas, ressaltadas pelos alunos, bem como na informação completa dos objetivos do PME a ser realizada pela equipe gestora. De início, os estudantes precisam ter conhecimento sobre os resultados aferidos nas avaliações e qual é a relação estabelecida entre o PME e a melhoria do processo de ensino e

aprendizagem. Nessa etapa, é fundamental que as informações sejam apresentadas por meio de uma linguagem clara e direta. O gestor escolar deverá delegar essa ação aos membros da equipe pedagógica, embora não possa se ausentar desse processo informativo. Assim, a equipe deve agendar um encontro por turno com os alunos para que possa realizar uma apresentação com os resultados da escola do bimestre em questão e, a partir da visualização dos resultados, fomentar a discussão entre o corpo discente. Feita essa etapa, inicia-se o processo de análise por parte dos alunos, momento em que os estudantes farão suas indagações sobre os resultados e a proposta lançada, como também efetuarão uma discussão quanto a possíveis sugestões.

Após esse momento, constrói-se uma caixa de sugestões na qual os alunos deverão depositar suas ideias sobre as oficinas e sobre a escolha dos macrocampos, sobre as parcerias com a comunidade local que poderão ser estabelecidas, entre outros fatores. O importante é que se construa um meio de comunicação entre os alunos, a equipe gestora e os demais profissionais da escola. Vale lembrar que o gestor escolar realiza a opção por quais oficinas serão oferecidas na plataforma do Governo Federal por meio do SIMEC, tendo abertura para essa ação sempre no meio do ano letivo. Dessa forma, o gestor escolar poderá escutar as sugestões dos alunos para a escolha das oficinas do próximo ano letivo.

Passo 2: a segunda ação diz respeito à propaganda, que pode fazer o diferencial na proposta apresentada. O gestor escolar deverá trabalhar com sua equipe na divulgação do PME na escola, fomentando sua importância para a qualidade educacional e os resultados da escola, podendo, ainda, realizar capacitações sobre o PME para pessoas multiplicadoras dos objetivos e da importância do programa, como alunos, funcionários e responsáveis. O dinamizador da capacitação deverá ser um membro da equipe de gestores.

Passos para a implementação das ações com os responsáveis. É importante evidenciar que essa ação deve ser realizada em conjunto com a anterior. Assim, pais e alunos serão motivados, conjuntamente, a participarem e a apoiarem as atividades do PME:

Passo 1: O primeiro passo considerado é a apresentação dos dados sobre a infrequência à comunidade escolar. Os dados devem ser disponibilizados em números, a partir de gráficos. Com os resultados em mãos, o gestor poderá montar uma equipe de atendimento aos responsáveis pelos estudantes. Essa equipe deve ser composta pelo coordenador pedagógico, pelo orientador educacional e pelo

articulador pedagógico, profissionais que irão auxiliar o gestor na convocação dos responsáveis dos alunos com baixo rendimento, a fim de explicar as notas obtidas, bem como a orientar quanto aos estudos e quanto à pontuação necessária, oferecendo, desse modo, informações para a integração dos alunos ao PME. O gestor deverá ressaltar a importância e o diferencial do PME para o desempenho dos estudantes e a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, fazendo com que os pais e responsáveis se apropriem da importância da participação do alunado no programa. Nesse momento haverá a notificação pelo gestor escolar aos pais e responsáveis pelos alunos participantes do PME. O que deve ficar claro é a apresentação do rendimento e a necessidade de o aluno ser assíduo nas atividades elaboradas por meio do PME. Essa ação deve ser desenvolvida bimestralmente, em horários variados, a fim de alcançar o maior número de pais e responsáveis. O ideal é que seja efetuada uma reunião para cada turno da escola, ou ainda, aos sábados, para que todos os pais possam participar, incluindo aqueles que possuem uma jornada de trabalho semanal.

Essa relação entre pais e unidade escolar deve ser uma iniciativa do gestor escolar que, como líder democrático de uma instituição pública e educacional, precisa demonstrar interesse na participação dos pais na instituição de ensino. O profissional deve, em sua primeira reunião de apresentação do PME, divulgar aos pais as regras e as normas da escola, apresentar seu organograma e os profissionais que atuam nas salas de aula, junto aos alunos. Dessa maneira, o gestor escolar irá sensibilizar os pais sobre a importância do acompanhamento obrigatório na vida escolar dos filhos, respaldado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) (BRASIL, 2004) e pela LDB (BRASIL, 1996). Somente após essas informações, será realizada a exposição do PME, seu objetivo e suas finalidades. Nessa reunião, que deverá contar com membros do Conselho Escolar, será votado o responsável por buscar as possíveis parcerias entre a escola e a comunidade escolar no que diz respeito aos espaços que serão utilizados para as oficinas. Vale ressaltar que o diretor geral da unidade escolar deve estar envolvido com as questões tanto administrativas como pedagógicas para dinamizar essa reunião.

O responsável deve ser convidado pelo gestor a estar presente na escola não somente em reuniões para apresentação de resultados, mas em feiras, eventos culturais e festas. Deve ficar claro que o responsável faz parte da escola, sendo sua opinião muito importante. Assim, o acolhimento no dia da reunião é imprescindível para conquistar a presença das famílias em futuros encontros.

A escola deve, ainda, promover um ciclo de palestras para os pais, com temas como: afetividade; ECA; problemas na aprendizagem; acompanhamento dos pais na vida escolar dos filhos, entre outros. Os palestrantes podem ser membros da escola ou parceiros de outro tipo de órgão público, como posto de saúde. Essa ação cria a aproximação, além de facilitar a comunicação entre escola e responsáveis. A partir da evidência da necessidade, inicia-se a demonstração do PME, em uma abordagem pedagógica, apresentando a importância do programa, seus objetivos, as parcerias adotadas e toda a riqueza cultural interdisciplinar que envolve tal programa.

No quadro 3 explicitamos de forma objetiva as ações formuladas:

QUADRO 03 - Soluções para combater o abandono e a infrequência dos alunos do PME

| | |
|---------------|---|
| AÇÃO | Promovendo ações para combater o abandono e a infrequência dos alunos do PME |
| OBJETIVO | Combater o abandono e a infrequência dos alunos do PME |
| PROCEDIMENTO | Reunir alunos escutando críticas; construindo um meio de comunicação entre os alunos, a equipe gestora e os demais profissionais da escola. Notificar os pais e responsáveis pelos alunos participantes do PME. Realizar a divulgação do PME na escola, fomentando sua importância para a qualidade educacional e os resultados da escola, realizando capacitações sobre o PME para pessoas multiplicadoras dos objetivos e da importância do programa, como alunos, funcionários e responsáveis. |
| EXECUTOR | Diretor da Unidade Escolar |
| PARTICIPANTES | Membros da Equipe Pedagógica, responsáveis e alunos |

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Etapa 3: resultados da escola

Uma das ações adotadas para melhorar o índice educacional da escola é a participação no Programa Mais Educação. Por meio da educação em tempo integral, oferecida através do PME, são desenvolvidas atividades que propiciam a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, como as oficinas de reforço escolar, entre outras. O nosso objetivo com essa ação é a manutenção do crescimento do IDEB, no Colégio Estadual Jardim Botânico, no que diz respeito às médias estipuladas

para a unidade de ensino, como também o crescimento de suas médias quando comparadas aos resultados nacional e estadual. Vejamos a descrição da estratégia elaborada.

3.3.1 Manter o IDEB alcançado em 2011 acima da meta projetada para 2015

Para intervir nessa realidade, esta pesquisa sugere que o gestor escolar siga os seguintes passos:

Passo 1 - Conhecimento da realidade

Conhecimento da realidade dos resultados da escola, identificando os principais fatores que afetam uma situação para que se possa modificá-la e/ou melhorá-la.

Desse modo, o gestor escolar deve observar as médias alcançadas pela unidade de ensino no IDEB, comparando-as às pontuações obtidas nos anos anteriores por meio da projeção feita pelo Governo Federal. Nesse estudo, o site <http://portal.inep.gov.br//>, que realiza uma análise dos dados de resultados de todas as escolas cadastradas no censo escolar, apresenta para o gestor as indicações sobre os pontos deficitários no trabalho desenvolvido pela escola, o que constitui uma importante ferramenta de trabalho.

Segue a tabela 8 com quadro informativo sobre como analisar os resultados da escola.

QUADRO 04. Quadro informativo sobre como analisar os resultados da escola.

| | |
|---------------|--|
| AÇÃO | Promovendo ações para analisar os resultados da escola |
| OBJETIVO | Promover análise dos resultados da escola |
| PROCEDIMENTO | Reunir a comunidade escolar. Apresentar os dados com os resultados da escola (IDEB / SAERJ). Promover debate com a apresentação a fim de analisar os dados apresentados. |
| EXECUTOR | Diretor da Unidade Escolar |
| PARTICIPANTES | Membros da Equipe Pedagógica, responsáveis e alunos |

Fonte: Elaborado pela autora.

Passo 2 - Diagnóstico:

Após a análise das informações sobre uma determinada situação, obtém-se um diagnóstico da realidade observada em que se descrevem as causas dos problemas. Nesse sentido, o gestor escolar poderá realizar o instrumento constituído pela matriz SWOT (Acrônimo das palavras: Strengths – forças; Weaknesses – fraquezas, Opportunities – oportunidades e Threats – ameaças). Segundo (GODOY & MURICI, 2009). A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970. Trata-se de um instrumento que evidencia, com a participação da comunidade escolar, as forças e fraquezas (FOFA) da escola.

A matriz SWOT auxilia o gestor escolar na identificação de pontos fortes e fracos da instituição de ensino, constituindo-se, assim, em um instrumento de análise estratégica (GODOY & MURICI, 2009). Tal ferramenta permite que as escolas se beneficiem de um planejamento estratégico que envolve os fatores intra (forças e fraquezas) e extraescolares (oportunidades e ameaças) a partir de uma análise cruzada das informações disponibilizadas em quatro quadrantes, como demonstrado na figura 01:

FIGURA 01 - MATRIZ SWOT



Fonte: Godoy & Murici (2009, p. 66).

As condições favoráveis encontradas no ambiente escolar são apontadas pelas combinações entre as forças e oportunidades e a combinação entre fraquezas e ameaças indicam as condições emergenciais que os gestores escolares devem observar e solucionar.

Assim, para Godoy & Murici (2009), a equipe gestora que compreende corretamente os resultados escolares, identificando os fatores que influenciam negativa e positivamente a aprendizagem de seus alunos, pode estabelecer metas a serem alcançadas, trabalhando as deficiências apresentadas pelos alunos. É importante ressaltar que as forças e as fraquezas são levantadas a partir da verificação do ambiente interno, sendo fatores importantes para a escola elencar aquilo que ela realiza bem, como também o que não o faz. Ao ambiente externo se referem as oportunidades e as ameaças. As oportunidades que podem ser melhor aproveitadas e, quanto às ameaças, situações externas à escola que, se conhecidas previamente, podem ter seu impacto minimizado.

Essa análise estratégica atualmente é utilizada nas escolas estaduais do Estado do Rio de Janeiro, auxiliando-as na identificação de seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças externas ao ambiente escolar.

Passo 3 - Prognóstico

Realizar um prognóstico a partir da análise e interpretação das informações da atualidade e, também, da análise das oportunidades e ameaças que possam ocorrer no futuro. Após a construção do FOFA da escola – que constitui a matriz SWOT, sinalizada no passo anterior – é sugerido que o gestor busque uma análise mais abrangente sobre a comunidade escolar.

É importante que sejam evidenciados os fatores externos que facilitam o trabalho da escola no aspecto relacionado às oportunidades, como a existência de uma fábrica ou de uma universidade na área de entorno da escola. A fábrica poderá empregar jovens aprendizes e a universidade poderá fornecer estagiários para o PME, por exemplo. Quanto às ameaças, devem-se apresentar os fatores externos que possam vir a prejudicar a escola na tentativa de minimizar seus efeitos ou, ainda, tentando resolvê-los, se for possível à unidade escolar. No caso da instituição de ensino em questão, a região onde se encontra, por ser uma região de vulnerabilidade social, esses riscos se encontram muito concentrados. Entretanto, o gestor e a comunidade escolar reunida devem conversar sobre os fatores externos que podem facilitar ou ameaçar o trabalho dentro dos muros da escola.

Passo 4 - Planejamento de ações

Planejar ações desenvolvidas no âmbito do PME que interfiram positivamente nos resultados, dando responsabilidades aos integrantes da escola e definindo prazos.

O gestor deve liderar sua comunidade escolar e promover a construção de um plano de ação, a partir do FOFA e das ameaças e oportunidades já levantadas, responsabilizando seus integrantes com cada ação descrita. O gestor deve lembrar aos participantes da construção dos programas que o Governo Federal oferece incentivos que a escola recebe, devendo ter o PME como elemento forte em uma das ações aqui geradas.

Passo 5 – Avaliação das ações

Avaliar o andamento das ações planejadas durante o período definido pelo grupo.

O gestor precisa realizar o planejamento e gerenciamento de todas as ações desenvolvidas durante o processo do plano construído, para que possa avaliar seus desenvolvimentos e propiciar as interferências, se necessário, tendo como foco a meta a ser atingida. Vale salientar que os passos sugeridos nessa ação devem contar com a colaboração do maior número de pessoas que formam a comunidade escolar.

Algumas ações podem ser sugeridas ao grupo no momento da construção do planejamento do PME, como no Quadro 05:

QUADRO 05 - Quadro de ações

| | |
|---|---|
| 1 | Aulas de reforço escolar por meio da instituição de monitoria constituída por alunos com rendimento maior; |
| 2 | Acompanhamento da frequência dos alunos, a partir de verificação de diários, apontando alunos com baixa frequência a fim de localizar os responsáveis pelos estudantes para verificar as causas da infrequência, buscando, alternativas para a reintegração do aluno; |
| 3 | Elaboração de apostilas. Professores das disciplinas envolvidas |

| | |
|---|--|
| | com as oficinas do PME constroem apostilas para estudo, em que devem conter os cadernos de exercícios com questões passadas para ser trabalhadas pelos monitores do PME |
| 4 | Elaboração de Cadernos de Atividades Autorreguladas. Oferecer aos alunos o desenvolvimento das habilidades e competências nucleares previstas no Currículo Mínimo, por meio de atividades roteirizadas. Nesse contexto, deverá ser instituída a figura do tutor, que atuará como um mediador. A aprendizagem é efetivada na medida em que cada aluno autorregula sua aprendizagem e tais cadernos podem ser encontrados por disciplina e série na seção Materiais de Apoio Pedagógico; |
| 5 | Criar meios na internet (blogs, sites, etc...) com aulas e exercícios de reforço, além de simulados eletrônicos; |
| 6 | Aplicação de simulados uma vez por mês. Esse simulado, elaborado por professores de Português e Matemática, deve ser aplicado pelo PME. |
| 7 | Realizar gincana de Matemática e de Língua Portuguesa com desafios para os alunos; |
| 8 | Instituição de um processo de recuperação paralela eficiente. Ao final de toda avaliação, observar quais são os alunos que ainda não alcançaram o nível de aprendizagem necessária, oferecendo reforço escolar. A recuperação de estudos deve ser oferecida de forma paralela, como se ressalta na própria LDB (BRASIL, 1996). |

Fonte: Elaborado pela autora.

Para uma compreensão objetiva sobre as ações formuladas para a manutenção do crescimento nas médias aferidas pelo IDEB, construímos o quadro 05:

QUADRO 06 - Elevar o IDEB para 2015

| | |
|----------------------|--|
| AÇÃO | Conhecendo a realidade, realizando diagnóstico e o prognóstico, construindo plano de ações e avaliando o processo. |
| OBJETIVO | Elevar o IDEB da escola para 2015 |
| PROCEDIMENTOS | Oferecer educação integral através do PME com atividades que propiciam a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, como as oficinas de reforço escolar, entre outras. |
| EXECUTOR | Diretor da Unidade Escolar |
| PARTICIPANTES | Comunidade Escolar |

Fonte: Elaborado pela autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações da gestão escolar do Colégio Estadual Jardim Botânico foram objeto de investigação entre os anos de 2009 a 2013, período em que o Programa Mais Educação foi implementado e desenvolvido na instituição de ensino. Para realizarmos nossa pesquisa, evidenciamos a importância de um gestor escolar atento aos resultados de sua escola e aos resultados dos alunos individualmente, conjugados à realidade social da comunidade escolar. Essa análise proporciona um maior conhecimento sobre as necessidades educacionais que precisam ser discutidas e solucionadas, além de constituir uma oportunidade para a formulação de ações compartilhadas com toda a comunidade escolar, ocasionando, por fim, resultados positivos quanto ao processo de melhoria da educação.

No que tange às estratégias desenvolvidas por meio do PME no Colégio Estadual Jardim Botânico, elaboramos um conjunto de atividades, descritas no Plano de Intervenção Educacional, que preveem a comunicação entre equipe gestora, professores, estudantes e famílias. Contudo, é importante ressaltar que a atuação do gestor constitui a principal estratégia para aprimorar o processo de ensino e aprendizagem na instituição, tendo em vista a importância de um líder escolar que promova uma gestão democrática e participativa na busca de uma educação de qualidade, como demonstramos ao nos remetermos a Luck (2009 e 2011).

Diante do exposto, as propostas apresentadas para o aperfeiçoamento do PME vislumbram a educação como um instrumento de democracia, possibilitando a melhoria no desempenho acadêmico do aluno, como também a iniciação à cidadania, por meio de sua efetiva participação nas decisões que dizem respeito à instituição escolar. Assim, esperamos que as consequências das ações desenvolvidas interfiram para o bom trabalho do Colégio Estadual Jardim Botânico como um todo e, por conseguinte, para o bom desempenho escolar de seus alunos, permitindo, ainda, que a escola mantenha seu crescimento nas avaliações do IDEB não apenas em relação às metas projetadas para a instituição, como também frente às médias estadual e nacional.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. **A gestão democrática na Constituição de 1988. Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB.** Romualdo Portela de Oliveira e Theresa Adrião (Orgs.). 3ª edição. São Paulo: Xamã, 2007.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Centro Gráfico, p. 292, 1988.

BRASIL. Senado Federal. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes da Educação Brasileira. Brasília, 1996.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 9608/1998.** Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Brasília: 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Ensino Médio.** Brasília: 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. Assessoria de Comunicação Social. **Estatuto da Criança e do Adolescente/ Assessoria de Comunicação Social.** Brasília: MEC, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola.** Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Brasileira. Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa Interministerial nº 17, de 24 de Abril de 2007.** Institui o Programa Mais Educação. Brasília: 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes>. Acesso em 10 de setembro de 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Educação integral.** Texto referência para o debate nacional. - Brasília: Mec, Secad, 2009a 52 p. : il. – (Série Mais Educação)

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Ações Financiáveis do PDE – escola.** Brasília: 2009 b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/paf_pde_esc.pdf>. Acesso em 10 de setembro de 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **O que é PDE Escola?** Brasília: 2010. Disponível em: <http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=2>. Acesso em 10 de setembro de 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual da educação integral em jornada ampliada para obtenção de apoio financeiro por meio do Programa Dinheiro na Escola – PDDE / Educação Integral,** no exercício de 2011. Brasília, DF, 2011a.

BRASIL. Ministério da Educação. **PISA.** Brasília, 2011b. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/pisa-programa-internacional-de-avaliacao-de-alunos>>. Acesso em 10 de setembro de 2013.

BRASIL.Ministério da Educação. **Manual Operacional de Educação Integral**. Secretária de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília, DF, 2012.

BRITO, Regina Lucia Giffoni Luz de. **Reorganização curricular: gestão, cultura e clima da escola**. São Paulo: Editora PUC, 2010.

FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de; Izabela Lanna MURICI. **Gestão Integrada da Escola**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.,p. 236, 2009.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola:Teoria e Prática**, 5ª edição. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. **A Escola Participativa: “O trabalho do gestor”**. Rio de Janeiro: DPBA, 1998.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: EditoraPositivo, 2009.

LÜCK, Heloisa.**Gestão participativa na escola**. 10ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK Heloisa {et al.}. **A escola participativa:“o trabalho do gestor escolar”**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. "Transversalidade" (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educa Brasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2002.

PAZ, Fabiano Mariano de. **O IDEB e a qualidade da educação no ensino fundamental: fundamentos, problemas e primeiras análises comparativas**. 2010. Disponível em:
<<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1953/2082>>.
Acesso em 02 de outubro de 2013.

APÊNDICES

Apêndice 1

APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR

A construção deste trabalho é fruto de minha trajetória profissional no campo da educação. Toda minha formação educacional foi em escola pública estadual na qual me formei no magistério, tendo logo começado a trabalhar como professora em uma escola particular. Minha graduação foi em Pedagogia, pela Universidade Federal Fluminense, em 1996.

Atuei, por mais de uma década, como professora da Educação Infantil em escolas particulares do município de Belford Roxo, no qual resido, e em municípios limítrofes como Nova Iguaçu e Mesquita. Em 2002, comecei minha trajetória em escolas públicas estaduais como professora do Ensino Fundamental, no primeiro segmento (1º a 5º anos).

Em 2001, prestei concurso para a rede estadual, sendo chamada para trabalhar em fevereiro de 2002, quando assumi minha primeira turma no estado. Em 2004, a Coordenadoria Regional Metropolitana VII me fez o convite para trabalhar como supervisora da equipe de Acompanhamento e Avaliação. Assumi a supervisão de 10 escolas. Nessa época, a Coordenadoria tinha sob sua responsabilidade 43 escolas estaduais para acompanhar.

Um ano depois, em 2005, recebi um convite para trabalhar como diretora geral na Casa da Criança, também estadual, que atendia à modalidade de Educação Infantil. Após um ano de muito trabalho, a escola passou por uma avaliação pedagógica e de infraestrutura da Secretaria de Educação, tendo ficado em primeiro lugar do município de Belford Roxo. Nesse período participei do PROGESTÃO, curso oferecido aos diretores de escolas pela UFJF.

Em 2011, participei de um processo seletivo interno realizado pela Secretária Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC), para Diretor Regional Administrativo, com o qual consegui a vaga para a Regional do município de Belford Roxo, onde estou atualmente. A partir dessa trajetória, fiquei motivada a desenvolver um estudo voltado ao Programa Mais Educação. Meu objetivo é relacioná-lo ao bom rendimento das escolas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Estar envolvida com um trabalho que permite o entrosamento da comunidade e oferece oportunidade aos alunos de se mostrarem criativos e de se desenvolverem

socialmente através de uma educação interdisciplinar torna o fazer pedagógico cada vez mais interessante.

No meu caso, esta pesquisa tem um sabor diferenciado, pois tive a oportunidade de mostrar meu trabalho e dar a iniciativa, um “pontapé” inicial para que a unidade pudesse ser contemplada com uma educação de qualidade.

Como fora mencionado, trabalhei com educação. Formei em Pedagogia pela UFF- Universidade Federal Fluminense e fiz uma pós-graduação em gestão escolar pela UFJF- Universidade Federal de Juiz de Fora, o PROGESTÃO. O gosto pela educação crescia cada vez mais e com ele a vontade de contribuir para uma educação de qualidade. Em janeiro de 2009, recebi como desafio de gestão a direção dessa escola que passava por momentos muito sérios de descaso e de falta de reconhecimento da própria identidade e de sua função social, visão de mundo, missão, além da falta de compromisso com as políticas públicas implementadas, motivo pelo qual a equipe estava desestimulada.

Iniciamos um trabalho de resgate da autoestima da equipe, construção do (PPP) Projeto Político Pedagógico, dando início a uma nova fase, em que todos participavam de toda dinâmica que envolvesse a educação e o processo de ensino e aprendizagem.

Nesse contexto, o Programa Mais Educação oportunizou projetos que favoreciam o crescimento social, cultural e cognitivo dos alunos, através de oficinas desenvolvidas dentro da escola. A educação integral promovida pelo Programa trilha um caminho que favorece a democratização da cultura, envolvimento com experiências do cotidiano, além de trazer, para dentro da escola, costumes da comunidade local, proporcionando a implementação de uma política de responsabilização. Assim, foi desenvolvido na escola um novo olhar para uma educação transformadora que vai além do tradicional, dando asas para voar, mostrando que uma política bem implementada pode ser a receita do sucesso.

Dessa maneira, entrelaçar minhas experiências com a chance de contribuir para uma educação transformadora a partir de um caso de gestão que está crescendo progressivamente é um presente.

Primeiramente, o meu olhar para unidade em questão foi de gestora, por um período de aproximadamente dois anos, o que me proporcionou conhecer a escola, sua dinâmica e, conseqüentemente, traçar caminhos através do PME que favorecessem o processo de ensino e aprendizagem, juntamente com todos os atores envolvidos.

Atualmente, meu acompanhamento à escola tomou rumos diferentes, pois me afastei da gestão para assumir o cargo de Diretora Regional Administrativa que me proporcionou um olhar mais amplo do programa, em âmbito regional, permitindo uma visão sistêmica.

Esse conjugado de olhares possibilitou a realização deste trabalho que, como qualquer outro, tem suas possibilidades e seus limites.

Apêndice 2

ENTREVISTA COM O ALUNO, QUE CONSEGUIU AUMENTAR SUAS NOTAS COM O PME

- 1- Qual seu nome?
- 2- Em que série você está?
- 3- Você participa do Programa Mais Educação na escola?
- 4- Qual oficina que o Programa Mais Educação oferece e que mais lhe agrada?
- 5- Como é sua frequência na escola?
- 6- Você gosta por causa do monitor ou você gosta por causa da oficina mesmo?

- 7- O que você mais gosta dentro dessa oficina? O que o(a) atraiu nessa oficina?
- 8- Você gosta de ficar na escola em horário integral?
- 9- Por que você escolheu essa escola?
- 10- Você acha que depois que você entrou para o Mais Educação as suas notas melhoraram? Por quê?

Apêndice 3

ENTREVISTA COM O PROFESSOR

- 1- Qual seu nome?
- 2- Qual sua formação?
- 3- Você pode relatar qual a disciplina em que você atua na escola?
- 4- Há quanto tempo trabalha na escola?
- 5- Professora, você conhece o programa a Mais Educação?
- 6- Pode falar um pouquinho para mim sobre ele?
- 7- Como você vê a educação integral na escola?
- 8- Você poderia elencar os pontos positivos em relação ao programa Mais Educação na escola?
- 9- O Programa Mais Educação tem ajudado na melhoria da aprendizagem dos alunos?
- 10-De que maneira?
- 11- Diga um ponto negativo que você elencaria em relação ao Programa Mais Educação.
- 12-Em relação à disciplina de Língua Portuguesa, você vê melhora?
- 13- Como é sua relação com os monitores, principalmente com os que trabalham mais com essa parte do letramento em Língua Portuguesa?
- 14- Existem reuniões pedagógicas para alinhamento?
- 15-Se existem, essas reuniões são promovidas por quem?
- 16- Os monitores participam das reuniões pedagógicas e dos conselhos de classe?
- 17- Como foi realizada a escolha das oficinas na escola?
- 18- Há participação da equipe escolar na escolha das oficinas?
- 19-Vocês são chamados, vocês participam das tomadas de decisão da escola?
- 20- Além do Programa Mais Educação, a escola tem outro projeto? Projetos pedagógicos?
- 21- Nesses projetos, geralmente, vocês fazem um “link” com o Mais Educação, principalmente em relação a sua área, que é Língua Portuguesa?

Apêndice 4

ENTREVISTA COM O GESTOR ESCOLAR

- 1- Qual seu nome?
- 2- Qual sua formação?
- 3- Qual função exerce na escola?
- 4- Como você ocupou o cargo de diretora na escola? Através de indicação ou por processo seletivo interno?
- 5- Existe carência no quadro de funcionários da escola?
- 6- Que tipo de carência?
- 7- Essas carências afetam a escola diretamente?
- 8- O que é feito pela equipe diretiva em relação à carência desses profissionais?
- 9- O que você conhece sobre o Programa Mais Educação?
- 10- O que você acha da educação integral na escola?
- 11- O Programa Mais Educação ajuda no processo de ensino aprendizagem?
- 12- Há melhora no desempenho dos alunos que participam do Programa Mais Educação?
- 13- Os monitores participam do PPP (projeto político pedagógico) da escola?
- 14- O Programa Mais Educação está inserido no PPP?
- 15- Os monitores participam de reuniões pedagógicas e dos conselhos de classe?
- 16- Você poderia elencar um ponto positivo e outro negativo em relação ao Programa Mais Educação na escola?
- 17- Como é a frequência dos alunos no Programa Mais Educação?
- 18- A que você atribui essa infrequência?(caso apresente baixa frequência na pergunta anterior)
- 19- A escola tem feito alguma ação para melhorar a frequência dos alunos?
- 20- Que tipo de ação?
- 21- Após a implementação do programa na escola, houve um diferencial em relação ao rendimento do aluno em relação às avaliações internas e externas?

Apêndice 5

ENTREVISTA COM A COORDENAÇÃO DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO EM ÂMBITO ESTADUAL.

- 1- Qual seu nome e cargo na Secretaria Estadual de Educação?
- 2- Qual sua formação?
- 3- Você conhece o Programa Mais Educação?
- 4- Quando ele teve início na rede estadual do Rio de Janeiro?
- 5- Quantas escolas participam do Programa atualmente?
- 6- É realizada alguma supervisão? De que maneira?
- 7- Como a escola é inserida no Programa Mais Educação?
- 8- Quais os critérios?
- 9- Você poderia elencar pontos negativos e positivos sobre o PME?
- 10- Após a implementação do PME, houve melhora em relação à aprendizagem dos alunos?
- 11-Que indicadores foram utilizados para detectar os índices de desenvolvimento dos alunos?
- 12- Você acha que se pode atribuir o fato de as escolas que não conseguiram ter bom desempenho no IDEB, mesmo com o reforço do PME, a questões de gestão?
- 13-Você poderia relatar, em linhas gerais, se o Programa Mais Educação trouxe para as escolas da secretaria um novo olhar sobre a educação integral?

Apêndice 6

ENTREVISTA COM MONITOR DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO

- 1- Você foi professora/monitora do Programa Mais Educação em que período?
- 2- Qual foi a oficina que você ministrou?
- 3- Qual a sua formação?
- 4- Você conhece o Programa Mais Educação?
- 5- Em que oficina você trabalhava?
- 6- Como é que foi a realização desse planejamento para que as oficinas fossem realizadas?
- 7- Que tipo de atividade você trabalhava com eles?
- 8- Eles trabalhavam esse conteúdo na prática?
- 9- Como era a influência do diretor em relação à questão de material disponibilizado?
- 10- Como era a relação dos professores com os monitores?
- 11- Você via um entrosamento entre as oficinas escolhidas? Elas se complementavam?
- 12- Como era feito esse entrosamento, esse alinhamento? Era em que tipo de reuniões?
- 13- Você participou dos conselhos de classe ou de reuniões pedagógicas?
- 14- Era passado para vocês o rendimento desses alunos através dessas reuniões?
- 15- Como é que você via o interesse desses alunos em relação ao programa? Houve um crescimento do interesse? Como foi?
- 16- Você acompanhava os resultados dos alunos?