

# IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO: a experiência da Escola de Ensino Fundamental Vista Alegre - Cachoeirinha/RS<sup>1</sup>

Marcia Beatriz da Silva Lopes<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso, sob a forma de artigo científico, apresenta reflexões acerca da concepção e de processos de gestão presentes no Programa Mais Educação (PME), com foco nos impactos da gestão no desenvolvimento do PME na Escola Municipal de Ensino Fundamental Vista Alegre, Cachoeirinha/RS. A investigação da realidade fundamentou-se na metodologia de estudo de caso, tendo importantes autores como inspiradores das análises realizadas. Apresenta, ainda, alguns dos resultados das ações que foram observadas, analisadas e discutidas por todos os segmentos da comunidade escolar.

**Palavras-chave:** Educação Integral. Gestão Democrática/Compartilhada. Projeto Político-Pedagógico. Trabalho Coletivo.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho de conclusão do curso de Especialização em Educação Integral Integrada na Escola Contemporânea, apresentado no presente artigo, teve como foco investigar concepções e processos de gestão que norteiam a implementação do Programa Mais Educação na Escola Municipal de Ensino Fundamental Vista Alegre.

Esta escola recebe alunos tanto do bairro em que está inserida, como alunos oriundos da periferia da cidade. Devido a esta diversidade, a escola acolhe desde alunos de classe média alta até alunos em situação de extrema vulnerabilidade social.

Desde 2009, a escola demonstrava interesse em participar do Programa Mais Educação. Mesmo sabendo que tornar real o Programa não era um movimento

---

<sup>1</sup> O artigo é o resultado do Curso de Especialização em Educação Integral Integrada na Escola Contemporânea, com financiamento do FNDE, e foi orientado pela professora Dr Maria Beatriz Pauperio Tilton, (e-mail amtilton@terra.com.br).

<sup>2</sup> Professora, assessora da SMEd..(e-mail: marcia.bslopes@hotmail.com).

simples e fácil e que, certamente, o processo de implementação estaria permeado por conflitos, contradições, individualidades e diferentes compreensões, o desafio foi lançado em 2010.

Então, realizou-se o Plano Consolidado/MEC, que é o cadastro individual das escolas no SIMEC/Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle, que regularizou o funcionamento do Programa em 2011. Este contemplou o atendimento em turno integral a cem alunos, de acordo com os critérios: bolsa-família, estudantes que estão em situação de risco, vulnerabilidade social e sem assistência, incentivadores e líderes positivos (âncoras), estudantes em defasagem série/idade; 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 segunda fase do ensino fundamental (8º e/ou 9º anos), nas quais há um alto índice de abandono; estudantes de séries nas quais são detectados índices de evasão e/ou repetência.

De forma coletiva, a escola optou em cadastrar seis atividades: judô, letramento, dança, capoeira, horta escolar e futsal, desenvolvidas por monitores selecionados pela Direção e professora comunitária, considerando o currículo dos candidatos, a entrevista e o projeto de trabalho apresentado por cada profissional interessado.

Focando no contexto da escola em estudo durante o processo da pesquisa, apresentaram-se os seguintes objetivos: identificar as ações realizadas pela equipe diretiva para implementar o PME na escola, identificar as concepções de gestão e de Educação Integral presentes nas ações de implementação do PME pela escola, descrever os desafios e modos de superação, expectativas e perspectivas em relação ao PME, identificar e analisar os impactos positivos que o PME trouxe para a instituição, qualificando a aprendizagem,

Houve intensa participação da autora desse artigo, como pesquisadora e, ao mesmo tempo, sujeito da pesquisa realizada, porquanto coadjuvante ainda na implantação do PME na cidade de Cachoeirinha, a partir da Secretaria Municipal de Educação. Junto à escola para a pesquisa, fez-se necessário inicialmente refletir sobre qual tipo de gestão e de Projeto Político-Pedagógico era necessário existir, construído com o coletivo da comunidade escolar.

De acordo com essas referências, tanto a pesquisadora como o grupo

enquanto sujeitos de pesquisa estavam diretamente envolvidos no processo investigativo, através das entrevistas coletivas e individuais, nos encontros de estudos e eventos na escola, buscando constatar como o PME está sendo gerenciado na Escola estudada, quais mudanças ocorreram no seu cotidiano, na vida das crianças, dos profissionais que nela atuam, da comunidade, e se essas transformações estão relacionadas com processos de gestão da escola.

Ao iniciar a pesquisa, foi analisada a realidade estabelecida no presente, ou seja, foi realizado um diagnóstico das condições e dos contextos reais do Programa, considerando o histórico anterior da escola, ou seja, o que se tinha, e vislumbrando um futuro almejado por todo o coletivo.

O PME faz parte da escola e tem que surgir da construção de um projeto coletivo, buscando indicadores desta realidade e construindo suas metas e objetivos com base na diversidade cultural da comunidade na qual está inserido. Neste sentido, uma gestão democrática torna-se extremamente importante e necessária.

A gestão escolar desempenha o relevante papel de inovar, articulando ações para acompanhar e responder às demandas da contemporaneidade, que caracterizam nossa sociedade em constante transformação.

A análise dos dados da realidade se fundamenta em autores implicados com os temas do estudo, como Yin, Menga e André para questões de metodologia, Heloísa Luck para questões de gestão, Jaqueline Moll (e respectivos documentos do Ministério da Educação) para reflexões acerca da educação integral e outros também como inspiradores da análise a ser descrita.

O presente artigo busca, portanto, apresentar alguns dos resultados destas ações, a partir da observação e identificação pela comunidade escolar de dificuldades e entraves enfrentados pelos envolvidos no desenvolvimento do Programa Mais Educação. Também são descritas as ações que efetivaram as mudanças mais significativas almejadas na promoção do PME.

O texto está estruturado em três partes, apresentando o referencial teórico que sustentam suas idéias, a metodologia que se baseou no estudo de caso e as análises realizadas e, ao final, algumas considerações preliminares, assim tratadas por referir-se a uma investigação, passível de novas buscas e de variadas interpretações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As análises e referenciais produzidos através das leituras e investigação foram embasados legal e teoricamente nas concepções da Gestão Democrática, fundamentando todo o trabalho apresentado. Autores que comungam desta concepção, como Luck, Tilton, Moll, Pacheco entre outros, foram selecionados e trazidos para o contexto da Escola Municipal de Ensino Fundamental Vista Alegre.

Consideramos a Gestão Compartilhada e a Gestão Democrática como adjetivos para uma gestão que se pretenda seja participativa, conforme Luck:

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isto porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado mediante a reciprocidade que cria um todo, orientado por uma vontade coletiva. (1998, p. 97).

Nesse sentido, os argumentos vão sendo desenvolvidos, demonstrando que se trata de um movimento de aproximação da comunidade na gestão da escola. Ao diretor da escola, na sua condição de líder, cabe promover tal aproximação, no qual o verbo compartilhar resultaria num Projeto Político Pedagógico com participação efetiva da comunidade escolar e local.

Tudo isso acontece no interior da escola, num conjunto de ações na área de gestão escolar, materializadas em cursos e na publicação de veículos próprios de comunicação, todos direcionados às pessoas envolvidas com a gestão escolar.

Gestão educacional, diferentemente de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo conceito de administração, pois segundo Luck:

Pode-se citar dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos. (2007, p.7).

A mesma autora, alertando sobre o uso indiscriminado e sem reflexão de algumas expressões, distingue o significado das expressões Gestão Compartilhada

e Gestão Democrática, apontando que falar em compartilhar a gestão, no sentido de repartir, participar ou tomar parte em, é diferente da democratização da gestão como forma de controle da autoridade e dos poderes de decisão e execução.

No primeiro sentido supõe-se alguém como proprietário da gestão (o governo ou o diretor, dependendo da instância) que magnanimamente reparte aquilo que é seu (uma vez que só se partilha aquilo que se tem). Já no segundo caso, trata-se de controlar quem dirige, entendendo-se que aquele que ocupa um cargo de direção o faz a serviço dos que o elegeram (ao menos nos regimes democráticos), sendo assim, um movimento da periferia para o centro, de baixo para cima.

Nesse estudo, optou-se por trabalhar de forma complementar as expressões compartilhada, participativa e democrática, enfatizadas ora uma ora outras pelos diversos autores que debatem concepções de gestão educacional. Assim, a simples menção à gestão remete a todas essas expressões, assumindo-se uma concepção mais abrangente. Mais adiante, o conceito de gestão democrática será retomado, à luz dos preceitos legais que a instituem não só como concepção, mas como prática de gestão.

Os processos de gestão inserem-se no rol de mecanismos de mobilização e envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar no planejamento e controle da política educacional implementada, influenciando decisivamente na priorização das mudanças de concepções e questões básicas que afetam diretamente o cotidiano das escolas.

Os autores citados neste trabalho versam sobre a educação como um todo, aprofundando-se nos assuntos referentes à educação democrática/popular, gestão/dialogada/compartilhada, mostrando que somente através do conhecimento, da capacidade de dialogar com responsabilidade é que os seres humanos conquistarão esta liberdade, pois:

Essa consciência sobre gestão, superando à de administração - resultado do movimento social, associado à democratização das organizações - demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo e da capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações. (LUCK, 1997, p. 4).

Movimentos como este, que envolvem diversos segmentos da sociedade na discussão e construção de uma educação de qualidade, estimulam o diálogo e

contribuem para a conquista da tão sonhada Educação Integral. Nestes encontros de reflexão, a sociedade traz à tona a realidade social, política, cultural e educacional, expondo seus anseios e desejos.

Para que os seres humanos conquistem seus espaços e façam parte da história, é preciso uma movimentação espiral constante, adquirindo o conhecimento e, ao mesmo tempo, envolvendo-se, pois “[...] gestão é condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, do sistema de ensino e da educação brasileira.” (LUCK, 2007, p. 27).

Nesse sentido, é preciso romper com o autoritarismo e estimular todos os segmentos da escola (educadores, alunos, funcionários e pais) nas decisões sobre os objetivos e rumos da escola, pressionando, assim, os escalões superiores a dotarem a escola de mais recursos e autonomia.

Ao realizar-se como prática eminentemente política, tão política quanto a que oculta, os conflitos sociais, o jogo de interesses, as contradições que se dão no corpo da sociedade refletem-se necessariamente no espaço das escolas. E não podia deixar de ser assim, pois: “[...] torna-se fundamental que se construa uma consistência entre os processos de gestão de sistemas de ensino e o que se espera ocorra no âmbito da escola, mediante a uma orientação única e consistente de gestão.” (LUCK, 2007, p. 26).

A Constituição Federal de 1988 traz em seu Artigo 206, inciso VI, que o ensino será ministrado com base nos princípios da gestão democrática do ensino público. A LDB/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, através dos Artigos 3º e 14º, reportando-se à Constituição Federal, aponta a gestão democrática como um dos princípios do ensino público. Assim, os sistemas de ensino devem legislar sobre o assunto com a garantia da participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico e das comunidades escolares e locais, representados em órgãos como o Conselho Escolar.

O município de Cachoeirinha instituiu seu Sistema de Ensino próprio através da Lei Nº 2384, datada de 06 de junho do ano de 2005, tornando-se responsável pela normatização e fiscalização da educação a nível municipal. A referida Lei, baseada e respeitando as leis maiores, instituiu a gestão democrática como um dos seus princípios norteadores, dando outras providências, como a eleição para as direções das escolas públicas e a construção coletiva do Projeto Político

Pedagógico, para a execução deste princípio.

Tanto a gestão democrática, como o Projeto Político-Pedagógico, estão contemplados legalmente em todas as esferas do Brasil, restando aos profissionais da educação e à comunidade escolar a fiscalização do cumprimento das leis instituídas. Através da participação efetiva e comprometida de todos os segmentos em fóruns de discussão, estar-se-á fazendo valer o direito a uma educação de qualidade.

A implementação da gestão democrática demanda uma série de movimentos e instrumentos que, interligados com as experiências e vivências da escola, configuram a realidade local. Existem alguns instrumentos que são apontados pela maioria dos autores como indispensáveis na operacionalização da gestão democrática: os conselhos representativos, as assembléias e os fóruns e a descentralização dos recursos financeiros são os mais significativos, mesclando entre uma democracia representativa e uma democracia participativa.

A educação brasileira é marcada por intensas discussões acerca da democratização e da gestão democrática da educação, onde obtivemos avanços e retrocessos, sempre embasados pela tradição autoritária fortemente presente em todas as esferas públicas e nas instituições familiares.

Atualmente, a participação e a descentralização do poder são temas propulsores das discussões sobre reforma e gestão educacional, trazendo à tona a diversidade do cenário social e escolar, bem como a necessidade do Estado de desobrigar-se das responsabilidades.

O Programa Mais Educação, pelas suas especificidades, tenciona para que esta forma de gestão se configure. Pensar a gestão democrática como princípio a ser seguido na educação implica em compreendê-la como possibilidade concreta de autogoverno das instituições, visando à democratização e ao poder de decisão no uso dos recursos e no desenvolvimento das atividades de ensino, com a garantia da liberdade de pensamento, da livre manifestação de ideias e da implementação de órgãos colegiados, com ampla participação da comunidade escolar e da sociedade. Tal perspectiva requer a conexão entre os processos de deliberação coletiva e as prioridades institucionais.

A fundamentação da gestão democrática está, portanto, na construção de um espaço público de direito, que deve promover condições de igualdade, liberdade,

justiça e diálogo em todas as esferas, garantir estrutura material e financeira para a oferta de educação de qualidade, contribuindo para a superação do sistema educacional seletivo e excludente.

Considerando a gestão democrática como princípio fundamentado no ordenamento jurídico, faz-se necessário discutir permanentemente os processos de organização e gestão da instituição educativa da EMEF. Vista Alegre, de modo a ampliar a reflexão acerca de conceitos e práticas que a direcionam, bem como garantir ações concretas em prol de uma educação de qualidade que demonstrem em seu fazer pedagógico através do Programa Mais Educação.

Para a efetivação dessa ampla concepção, faz-se necessário garantir espaços articulados de decisão e deliberação coletivas. No âmbito das instituições educativas, a participação coletiva em um espaço público de direito se efetiva através da construção de um Projeto Político-Pedagógico que concretize o envolvimento de todos na definição de metas e na implementação de ações.

Também envolver a comunidade neste trabalho e compartilhar a responsabilidade de definir os rumos da instituição é um desafio e tanto, porém, compensador quando se obtém um documento estruturado com a identidade da escola e com o que se almeja como qualidade da educação. É desta forma que a escola conduz seu trabalho.

Os gestores têm a função de garantir esta participação maciça da comunidade escolar, proporcionando ações que envolvam todos os segmentos de forma dialógica e reflexiva num trabalho coletivo.

A gestão democrática e o Projeto Político-Pedagógico são campos fundamentais para a escola, pois trazem em suas essências os reflexos da participação referendada como elemento articulador das políticas pedagógicas que a escola almeja. Assim, a gestão democrática torna-se fundamental para o Projeto Político-Pedagógico, pois permitirá que se estabeleça uma relação profissional dinâmica, assim como ações e decisões comprometidas e coletivas. Esse espaço coletivo, democrático, fortalece ainda mais o papel social da escola, o compromisso com uma educação de qualidade, a responsabilidade de construir novos caminhos para a educação dentro da sociedade em que está inserida.

Pensar o papel político e pedagógico da escola implica em reconhecer a educação como um ato político, que possui uma intencionalidade e,

contraditoriamente, vem contribuindo, ou para reforçar o modelo de sociedade, ou para revelar a própria forma como a escola se articula com a sociedade e seu projeto político, constituindo-se num espaço emancipatório.

Nesse sentido, faz-se necessário reforçar a importância de compreender que o Projeto Político-Pedagógico traz as marcas da concepção de mundo, humanidade e educação dos gestores das políticas públicas, dos gestores de escola, dos educadores, uma vez que não existe neutralidade no fazer pedagógico.

O acompanhamento do PME no seu cotidiano, na escola investigada, observando a superação de dificuldades e os avanços contínuos possibilitam afirmar que a reconstrução/revisão do Projeto Político-Pedagógico da EMEF Vista Alegre, Cachoeirinha, iniciada em 2012, está alicerçada nos pressupostos da gestão democrática e na definição de referenciais que possam avaliar e fundamentar a prática pedagógica desenvolvida.

Luck (2007) reforça esta questão dos referenciais que fundamentam a prática pedagógica, dizendo que é preciso ter presente, durante a construção do Projeto Político-Pedagógico, pressupostos de uma teoria pedagógica crítica, surgida da prática social, que tenha o compromisso de resolver os problemas da educação e do ensino da escola e que estejam ligados aos interesses da maioria da comunidade escolar.

Estas instâncias de participação democrática e vivência desta nova escola surgem de reflexão da educação que vem sendo desenvolvidas no município de Cachoeirinha, trazendo mudanças para a Escola nos últimos dois anos. Também, a possibilidade de reflexão e avaliação da prática pedagógica desenvolvida, da visão de homem e de sociedade que se deseja formar, das mudanças que estes movimentos alavancarão.

A mudança é necessária para poder perceber que os seres são inacabados, que o conhecimento não é estático, mas que a busca pelo conhecimento é permanente. Esta mudança não é responsabilidade única e especificamente da escola, ela vem atingindo instâncias maiores que, juntas, refletem sobre a educação como papel fundamental na construção de uma sociedade mais humana.

Pensando no Programa Mais Educação como instrumento para a operacionalização da Educação Integral em tempo integral, o papel da Gestão torna-se imprescindível, pois dá um novo sentido para a educação, a partir da implantação

do PME no País, desde 2007.

O PME é o instrumento que vem oportunizando que as comunidades escolares vivenciem experiências de Educação Integral, de forma participativa, consolidando um movimento político-pedagógico de resgate/apropriação da educação pública de qualidade. Desse modo, visa à elaboração e à definição de um novo Projeto Político-Pedagógico.

Conforme a Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), os órgãos governamentais têm por papel assegurar à criança e ao adolescente a condição de 'sujeito de direitos'. O PME tem caráter inovador, no qual surge uma escola de desejos, prazeres, ludicidade, crianças com direitos de viver seus direitos, ressignificando sua aprendizagem, resgatando valores, descobrindo autores e atores, que exige uma forma de gerenciamento de modo a efetivar seu funcionamento. Desse modo, é fundamental a participação e o envolvimento de todos, pois é um estímulo à formação de uma aprendizagem em rede.

Grandes são os desafios da implementação do PME, mas é na articulação mediante as parcerias que se ampliam as possibilidades de efetivação deste Programa.

O aprofundamento dos estudos e leituras de referenciais teóricos importantes efetivou-se através da aproximação com vários autores, tendo Anísio Teixeira como um dos protagonistas dos ideais de educação integral e considerado o principal idealizador das grandes mudanças que marcaram a educação brasileira.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental Vista Alegre, fundada em 07/03/1991 e localizada à Rua São Pedro, s/nº, no Bairro Vista Alegre, no município de Cachoeirinha, Rio Grande do Sul.

A escola tem trezentos e setenta e oito alunos distribuídos em dezoito turmas, nos dois turnos de funcionamento: manhã e tarde. O corpo docente é formado por dezessete professores, duas bibliotecárias, uma diretora, uma vice-diretora, uma orientadora educacional, uma supervisora escolar, uma professora de educação especial, um educadora social, uma assessora de inclusão, um guarda, uma

professora comunitária, dois auxiliares de serviços gerais, três serventes, uma cozinheira, uma secretária de escola e três profissionais responsáveis pelo Projeto Horta no Município.

Sua estrutura física é constituída de três prédios, com nove salas de aula, sala específica do PME, biblioteca, sala de atendimento especializado, sala da orientação educacional, sala dos professores, supervisão escolar, cozinha, refeitório, laboratório de informática, laboratório de aprendizagem, dispensa, banheiros masculinos e femininos, secretaria, sala da direção, pracinha, pátio, sala específica para o projeto horta, uma horta, uma quadra esportiva, galpão, estufa e guarita.

A pesquisa teve início no final de 2012, com a apresentação à Secretária de Educação e Coordenação dos Programas e Projetos Especiais da Secretaria Municipal de Educação de Cachoeirinha, posteriormente à aprovação pela equipe diretiva da escola da realização do Projeto, para que fossem compreendidos o tema e a problemática a ser pesquisada.

Os estudos aconteceram em momentos agendados e realizados na Instituição de Ensino, com o mesmo grupo de equipe diretiva, especialistas, alunos, comunidade, professor comunitário, professores do ensino regular, monitores do PME e responsáveis pelos setores - biblioteca, laboratório de aprendizagem e informática, Serviço de Atendimento Educacional Especializado (SAEE) e funcionários da EMEF Vista Alegre, durante os meses de abril, maio e junho, num processo reflexivo de coletar dados, registrá-los, discuti-los e contextualizá-los. Não houve dificuldades com a participação efetiva dos segmentos, pois em todos os momentos a escola se organizou, em diferentes horários, facilitando a presença de todos.

No interstício dos encontros dos grupos houve a coleta de alguns dados através de outros encontros destinados aos diversos segmentos, que possibilitariam verificar qual concepção acerca dos temas gestão democrática e projeto político pedagógico. As respostas destes seriam analisadas a fim de coletar informações sobre o assunto e o conhecimento teórico a respeito dele.

Outra importante situação vivida e relevante foram os momentos de estudos que a escola está promovendo na organização do Projeto Político-Pedagógico, a partir do eixo currículo, uma vez que ele é historicamente situado e culturalmente determinado. O currículo não é um instrumento neutro, ele incorpora e transmite

ideologia e expressa uma cultura, necessitando que a escola promova uma reflexão aprofundada sobre o processo de produção do conhecimento escolar, pois este é, ao mesmo tempo, processo e produto.

A educação tem hoje de arcar com heranças bastante pesadas com as quais se lida cotidianamente, se a pretensão é um novo horizonte de cidadania, participação e democracia. O coletivo da escola, quando se propõe a construir ou reformular o Projeto Político-Pedagógico, precisa ter bem claro as diferentes concepções que permeiam o seu planejamento, uma vez que cada modelo parte de pressupostos e contém finalidades e interesses bem distintos, que evidenciam ou ocultam determinadas visões no processo de construção.

Toda esta aparente pluralidade de ação, produção e concepção pedagógica busca, sobretudo, a construção de uma política coerente numa lógica dialética que vai da experiência local a um caminho aberto, acessível, extensivo à própria experiência humana.

A pesquisa foi realizada na perspectiva de estudo de caso, através de observações, entrevistas semi-estruturadas individuais e coletivas, utilizando como recursos perguntas previamente elaboradas e organizadas em um roteiro, desenvolvendo a investigação de forma compartilhada com todos os segmentos da escola, sendo cinco representantes de cada segmento.

Sabe-se que dentro dos princípios da gestão democrática a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola, são de fundamental importância. Procurou-se pautar o trabalho no consenso e no dissenso, na convivência e no respeito às diferenças, em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos, a fim de conhecer a realidade vivenciada pela escola até aquele momento.

Também foram consideradas nas observações atividades organizadas na escola, com situações referentes à pesquisa ou não, como formação de professores, eventos culturais, entre outros. Reuniões para entrevistas coletivas foram organizadas na busca de outros subsídios para complementação da pesquisa.

Segundo Menga e André (1986) e Yin (2010), o estudo de caso como método de pesquisa apóia-se numa vasta revisão de literatura. Nesta revisão, o investigador,

por estar pessoalmente implicado na investigação de determinado caso, a fim de explorar, descrever ou explicar como sucederam os fatos, proporciona o conhecimento acerca dos fenômenos evidenciados e estudados, com o objetivo de comprovar ou constatar efeitos e relações presentes no caso.

Na organização deste trabalho, buscou-se focar numa tarefa considerada a mais relevante. No entanto, não foi fácil priorizar o tema diante de outras importantes questões a serem pesquisadas. Devido ao tempo, procurou-se sistematizar e centralizar no tema do estudo utilizando múltiplas fontes de evidências, o que permitiu, por um lado, obter várias constatações referentes ao foco e, por outro, novos caminhos que deslumbram outras evidências a serem pesquisadas que complementariam esta pesquisa:

Todo movimento que busca a democratização da escola faz emergir as dificuldades e os pessimismos da realidade educacional. O que não podemos é permitir que estas dificuldades sufoquem nossas esperanças, impedindo que busquemos novas possibilidades e novos compromissos. (MOLL, 2013).

Menga e André (1986) e Yin (2010), ao se referirem ao estudo de caso, dizem que outro argumento comum refere-se à influência do investigador que pode “contaminar” o estudo através de falsas evidências ou visões distorcidas da realidade que observa. Desta forma, este trabalho se propôs a uma análise cuidadosa das ações relativas ao PME, como está sendo gerenciado e qual a concepção da EMEF Vista Alegre construída em relação ao Programa, tendo como foco a abordagem e a importância deste na qualidade do ensino.

Seguindo estes pressupostos, como já foi referido na introdução desse artigo, a pesquisadora e a comunidade escolar representada por seus diferentes segmentos, estiveram diretamente envolvidos no processo investigativo, buscando refletir sobre o histórico da escola e as transformações da realidade vivida neste período de implementação do PME, numa direção conjuntamente estabelecida.

A escolha pela metodologia pressupõe, epistemologicamente, uma forma de investigação que busca, ao mesmo tempo, conhecer a realidade pesquisada, a partir de princípios éticos que visualizem a contínua formação e emancipação de todos os sujeitos nesta prática. Assim, os resultados obtidos precisaram ser avaliados constantemente, buscando a compreensão e apontando para que acontecessem possibilidades de aprofundamento dos estudos.

Esta ação eminentemente interativa e comunicativa que ocorreu durante os encontros e as retomadas em alguns momentos não foi individualista, foi uma ação participativa onde os envolvidos buscaram, através da ação dialógica, o entendimento, o consenso do grupo. A complementação de falas acontecia voluntariamente. Percebia-se que os relatos ocorriam com propriedade, significação e valorização. Este processo integrador entre pesquisa, reflexão e ação foi constantemente retomado, reforçando a cada momento que a ação da gestão escolar é de fundamental importância para a efetivação do PME.

#### **4 ANÁLISES**

O PME desenvolvido a partir de 2011, na Escola Municipal de Ensino Fundamental Vista Alegre, repercutiu em seu fazer pedagógico e especialmente na gestão escolar que, por sua vez, influenciou sua operacionalização. Em diversos contatos com os segmentos da comunidade escolar e eventos foi salientado e enfocado que a forma como é realizada a gestão da escola é que faz a diferença.

O primeiro encontro foi de suma importância para que a comunidade escolar tomasse ciência do momento de reflexão e de decisões que a educação nesta instituição estava vivenciando, tomando novos rumos.

Encontros sistemáticos com os segmentos que compõem a comunidade escolar contribuem para reforçar as relações entre os sujeitos do processo educativo, fortalecendo o exercício de poder e de pertença. Pais, estudantes, profissionais da educação, pessoas da comunidade não podem ser apenas convocados a colaborar, apoiar, precisam ter espaço para decidir e agir sobre o que lhes pertence. Somente o sentimento de pertença é capaz de gerar compromisso, envolvimento, desafio de enfrentar a aventura da construção da cidadania, da sociedade que sonhamos.

Após os encontros com todos os segmentos e um último encontro com os pais da Escola Vista Alegre, numa situação de conflito, onde a Direção demonstrava-se desmotivada, apresentou-se o relato dos depoimentos dos segmentos, em tempos distintos, em que cada segmento atribuiu o sucesso e o efetivo trabalho do PME à sua gestão da escola, referindo que algumas construções, consideradas desafiadoras, ocorreram através de uma perspectiva inovadora da Direção. Consideram-na importante estratégia adotada pelo gestor da escola no

processo de construção, execução e avaliação do projeto pedagógico, tendo a intencionalidade como propulsora de todas essas etapas.

Cabe aqui ressaltar, diante dessa ideia, que a ausência dos pais e responsáveis não deveria interferir na prática participativa presente na formação dos filhos, bem como em todas as atividades escolares, já que é do seio da própria sociedade que saem as motivações necessárias para o trabalho educativo e é dela que vem os sujeitos da escola.

Os contatos realizados, ora com pequenos grupos, ora em eventos, foram suficientes para que muito do êxito do PME fosse percebido como resultante da gestão democrática, sendo esta considerada o eixo básico deste sucesso. A articulação para realizarem uma construção coletiva que vá ao encontro da realidade circundante, trazendo à tona as concepções de homem, sociedade e educação defendidas por esta comunidade escolar, é visível.

Dentro das ações previstas no estudo estava a coleta de dados sobre o que a comunidade escolar conhecia, pensava e almejava sobre o tema gestão, especialmente no que se relacionava ao PME. Foi um excelente instrumento para analisarmos as concepções e as expectativas de um grande número de pessoas envolvidas nos seus processos de implantação e implementação, num contexto de reformulação do Projeto Político Pedagógico.

É possível perceber um contexto inovador vivenciado na EMEF Vista Alegre, onde as dificuldades podem ser temporárias e parciais, mas que com participação coletiva, articulação, troca de experiências e a diversidade de interesses, busca-se construir um trabalho que venha ao encontro da realidade da instituição e que vise atingir os objetivos traçados pelo coletivo.

A ação coletiva e compartilhada depende da vontade de seus indivíduos, do diálogo efetivo entre todos os segmentos da interação pedagógica, da aprendizagem significativa e da mobilização humana para a universalização da escolaridade, promovendo, assim, experiências positivas e promissoras aos seus alunos.

Nessa perspectiva, o gestor escolar tem um papel importantíssimo de inovar, para acompanhar essa nova realidade, assumindo o desafio de coordenar a reflexão sobre o PPP, buscando garantir o direito à educação da criança e do adolescente, contemplando esta diversidade de olhares, constituindo o novo projeto educativo, mais amplo e articulador, através da participação.

Segundo Tilton e Pacheco (2012), a construção de um entendimento de educação se dá enquanto compromisso coletivo. Isso pode ser confirmado através das respostas apontadas para a questão sobre qual o papel da gestão da escola com relação ao PME, quando os segmentos relataram que a gestão tem o poder de derrubar ou levantar o trabalho da escola, de ter um perfil decisivo, uma relação de parceria, sucesso do trabalho centrado na gestão, capaz de articular possibilidades, intermediando todas as ações e parcerias.

Quando os segmentos foram questionados sobre quais os desafios e superação que o PME trouxe para a instituição foi apontado que se deve acreditar no funcionamento do programa e na superação alcançada pelas crianças, quando relatam o prazer em aprender, começando a traçar novos projetos de vida.

Já a questão sobre como é percebida alguma mudança no cotidiano escolar e nas crianças desde a implementação do PME, os segmentos relataram que os alunos participam com mais motivação, melhorando sua disciplina, evoluindo na aprendizagem, estando mais presentes, satisfeitos, sentindo-se valorizados e podendo, também, ter mais habilidades desenvolvidas, havendo, assim, uma melhoria significativa nas suas trajetórias escolares.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na EMEF Vista Alegre, há envolvimento e busca de alternativas para que o programa se efetive, produzindo resultados observados nos campeonatos em que participam as crianças, nas apresentações em eventos, nas saídas de campo, nos alunos incluídos que demonstram evolução em seu desenvolvimento social, cognitivo e relacional, no percentual de 90% dos alunos que permanecem no horário do almoço, pela promoção escolar de 168 alunos dos 178 que passaram pelo PME em 2012, do número de alunos cadastrados e freqüentes no Programa. Também, na procura dos pais por esta escola, por ser considerada de turno integral e pela qualidade do trabalho, na participação da comunidade em eventos para aquisição de recursos para ampliar espaços para acolher os alunos no turno inverso, pelos profissionais que se apropriaram do programa.

Através do PME, os educandos da EMEF Vista Alegre têm a oportunidade de ter um convívio social mais amplo e mais digno. Como a permanência na escola é

maior, os alunos têm acesso a atividades diversificadas, como esportes, atividades artísticas e culturais, além de uma alimentação saudável, nutritiva e balanceada, diminuindo assim as desigualdades sociais.

Diante de tais constatações, seja no seu dia a dia e em eventos, ficou em evidência que a gestão democrática é indispensável na realização do pleno funcionamento do PME. Com isso, surge a possibilidade e a viabilidade de oportunidades a novos alunos ampliando o número de atendimentos de cem (100) alunos para a totalidade da escola.

A nova realidade desta escola, com o PME enquanto indutor da proposta de Educação Integral levou todos os segmentos a perceberem que o PPP atual não condizia com a realidade, dispendo-se a repensá-lo, de modo a articular e garantir o direito de aprender e promover uma educação contextualizada e de qualidade.

Como a escola é o local onde a criança continua aprendendo, convivendo, descobrindo a vida e seus significados, emerge um grande desafio à implementação e consolidação do Programa. Este, basicamente, deve trazer para a escola e para a sociedade a discussão sobre o papel de cada um na formação das crianças, adolescentes e jovens, num movimento crescente dessas redes sociais, em que a escola deixa de ser a única responsável pela aprendizagem dos indivíduos.

É importante que o trabalho pedagógico da escola, como um todo, esteja interligado com as atividades do PME, para que este não seja um mero complemento, mesmo que com objetivos específicos definidos, mas para que haja qualificação do rendimento escolar, garantida na reconstrução de um novo PPP.

Neste contexto, acreditamos na participação do sujeito na mobilização de um ensino inovador, reorganizando novas práticas e alimentando a concretização desta nova escola. Segundo Moll (2012), a Educação Integral visa modificar a rotina da escola, ampliando tempo de permanência, garantindo aprendizagens e reinventando o modo de organização da escola, superando seu caráter discursivo.

Portanto, no presente estudo, foram abordadas questões sobre o PME e a sua importância na reconstrução da escola. Assim, a opção escolhida para a realização desta pesquisa considerou relevante explorar a articulação entre escola e comunidade escolar, tendo como eixo articulador a gestão democrática.

É importante ressaltar que os princípios e as práticas do PME não se reduzem apenas à garantia do direito da criança ter acesso, mas, também, à promoção de um

ensino de qualidade, com o sucesso de todos na construção da escola que almejamos. Esta construção não pode ser feita de maneira fragmentada ou obedecendo apenas os desejos de determinados segmentos da comunidade escolar.

O PME tem caráter inovador, no qual surge uma escola de desejos, prazeres, ludicidade, criança com direitos de viver seus direitos, ressignificando sua aprendizagem, resgatando valores, descobrindo autores e atores, que exige uma forma de gerenciamento de modo a efetivar seu funcionamento.

Grandes são os desafios da implementação do PME, mas é na articulação mediante as parcerias que se ampliarão as possibilidades de efetivação do PME. Não é possível pensar na escola como instituição isolada da dinâmica social/cultural, mas, sim, ampla e da vida desta comunidade. Este pensamento deve ser o fio condutor do trabalho de construção ou reformulação dos planejamentos da educação, pois não somos pontos isolados, somos pontos centrais de uma determinada comunidade, inseridos num contexto social maior.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR 6022**: informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília.

BRASIL. **Programa Mais Educação**: Passo a Passo. MEC. 2010.

BRASIL. **Programa Mais Educação**: Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083/10.

BRASIL. **Redes de Saberes, Mais Educação, Pressupostos para Projetos de Educação Integral**. 1.ed. MEC, Brasília, 2009.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 2384, de 06 de junho de 2005. Institui o Sistema Municipal de Ensino do Município e dá outras providências**. Cachoeirinha: Câmara Municipal, 2005.

**GESTÃO INTERSETORIAL NO TERRITÓRIO.** SÉRIE Mais educação. 1.ed. MEC. Brasília. 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública:** A pedagogia crítico-social dos conteúdos. 19.ed. São Paulo: Loyola, 2005, (Coleção Educar, v.1).

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional:** Uma questão paradigmática. 3.ed. Petrópolis/RJ: Vozes. 2007.

LUCK, Heloísa. **A Escola Participativa:** o trabalho do gestor escolar. 2ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LUCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática,** 1997.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação:** abordagens qualitativas. Temas Básicos da educação. SP: EPU, 1986.

MOLL, Jaqueline e colaboradores. **Caminhos da Educação Integral no Brasil direitos a outros tempos e espaços educativos.** POA: Penso, 2012.

YIN, Robert K. **Estudos de Caso:** Planejamento e Métodos/Robert K. Yin: tradução Ana Thorell: revisão técnica Cláudio Damacena – 4.ed. POA: Reimpressão Bookman. 2010.