

GESTÃO ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA DE EDUCAÇÃO INTEGRAL¹

Dânia Carenine da Silva²

Resumo

Este artigo analisa gestão democrática na escola pública e sua influência na implementação da proposta de Educação Integral. O enfoque é especificamente na implantação e execução da proposta de Educação Integral em duas escolas do município de Esteio, CMEB Alberto Pasqualini e CMEB Paulo Freire, onde a primeira implantou a proposta após muitos anos de existência e a segunda foi criada para este propósito. Procurei estudar a gestão democrática com base nos estudos de Lück e a Educação Integral, baseada nos documentos oficiais, bem como nos estudos de Moll, Pacheco, Padilha e Tilton. O artigo tem como orientação metodológica a abordagem da pesquisa qualitativa, baseada a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. O texto apresenta a análise da implantação da Educação Integral nestas duas escolas citadas, bem como questiona se a prática realizada é considerada Educação Integral ou ampliação de jornada, turno integral. Destaca também a importância de uma gestão democrática para o sucesso desta proposta, que deve estar baseada no diálogo, de fazer com que os envolvidos no processo educativo sintam-se parte do todo no que tange a participação e as tomadas de decisões no cotidiano escolar. Desenvolver ações que democratizem a gestão da escola não é tarefa fácil, é necessário pensar ações que possibilitem a descentralização de poder e a participação efetiva de todos.

Palavras-chave: Educação Integral, Programa Mais Educação, Gestão Democrática, Gestão Escolar

1. Introdução

O tema abordado neste artigo é o papel da gestão escolar na implantação da proposta de Educação Integral. Tenho vinte e quatro anos de magistério e, além de regência de classe, também perpassaram minha prática profissional funções administrativas, diretamente relacionadas à gestão escolar (coordenação pedagógica, vice-direção e direção) e ao longo desta trajetória profissional surgiram várias indagações e reflexões. O que sempre me inquietou é de que forma a gestão impulsiona, incentiva e coordena a implementação de propostas pedagógicas apresentadas pelas

¹ Este artigo é o resultado do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a conclusão do Curso de Especialização Educação Integral na Escola Contemporânea: ênfase na abordagem teórico-metodológica Trajetórias Educativas, e foi orientado pela professora Dra. Maria Beatriz Pauperio Tilton.

² Professora da Rede Municipal de Novo Hamburgo. E-mail: daniasilva8@hotmail.com

mantenedoras e expressas em documentos oficiais da escola, dentro de sua prática diária, e, neste caso, a relacionada à oferta de Educação Integral em tempo integral.

O debate em torno da Educação Integral não é tão recente, sendo apresentado ora como alternativa para retirar das ruas as crianças em situação de vulnerabilidade, ora para elevar o nível de qualidade do ensino. Desse modo, a temática tem me chamado atenção, como forma de incorporar a ideia de uma oferta maior de oportunidades de formação e enriquecimento curricular aos alunos. Não significa ofertar mais do mesmo e, sim, buscar o desenvolvimento do ser humano considerando um processo integral que abranja todos os aspectos da vida humana: físico, emocional, cognitivo e social.

Tendo em vista minhas inquietações e os pressupostos em debate na atualidade, propus como foco da pesquisa: De que forma os processos de gestão favorecem a implementação de uma proposta de educação integral na escola?

Partindo deste questionamento, propus-me a analisar dois Centros Municipais de Educação Básica do município de Esteio, sendo CMEB Alberto Pasqualini e CMEB Paulo Freire, ambas as escolas com atendimento de turno integral. A pesquisa tem como propostas analisar nos documentos oficiais das duas instituições públicas de ensino (Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar) e os discursos e práticas de suas equipes gestoras em relação à concepção de Educação Integral (atas de reuniões pedagógicas, entrevista com gestores e professores). Analisar também a importância da formação continuada proposta pelas escolas na compreensão e construção de concepção de educação integral, viabilizando sua implementação. Comparar a proposta das duas escolas, analisando de que forma teoria, prática e tempo de aplicação da proposta de Educação Integral influenciam qualitativamente o processo de implementação. E por fim, analisar a trajetória de cada escola, identificando se a proposta de educação integral está relacionada a processos coletivos de gestão.

A importância desta pesquisa encontra-se na necessidade de reflexão e discussão da proposta de ampliação da jornada escolar na perspectiva da educação integral desencadeada pelo governo federal, a partir de premissas da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Base e agora como meta do Plano Nacional de Educação, como caminho para a superação dos problemas e desafios da educação brasileira e, conseqüentemente, para a sua qualificação, assim como para a garantia do direito de todos à educação. A temática da educação integral, apesar de não ser recente nos documentos oficiais, ainda apresenta poucos estudos e bibliografias a respeito.

No município de Esteio, existem duas escolas de educação integral, sendo que em ambas trabalhei, ora exercendo atividade como professora de currículo séries iniciais, ora como professora comunitária do Programa Mais Educação. Uma delas foi construída para a proposta de educação integral, em 2009, e na outra a proposta foi implantada em 2011. Localizam-se na periferia do município, em áreas designadas como Território de Paz³ e atendem alunos de educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental.

A escola A foi criada como integral no ano de 2009, a comunidade através da associação de bairro estava mobilizada exigindo da Prefeitura uma escola naquele local. Como o maior público era de educação infantil e este tem atendimento integral de seus alunos, optou-se por estender este atendimento também ao ensino fundamental. A escola atendia na época até o 5º ano e hoje possui apenas até o 3º ano (ciclo de alfabetização). O Programa Mais Educação foi implantado na escola a partir do segundo semestre de 2011.

A escola B já possui 52 anos e o atendimento integral foi implantado no ano de 2012. Esta implantação partiu da vontade da antiga diretora (gestão até 2013) e foi muito bem aceita pela Secretaria de Educação, tendo incentivo da Diretora de Educação da época. Foram realizadas algumas (poucas) reuniões com a Equipe Diretiva da escola, representantes da Secretaria de Educação e o grupo de professores no segundo semestre de 2011. O grupo docente acreditava ser necessário mais estudo sobre a temática e também a adequação do espaço físico da escola para a implantação, acreditando que o ano de 2012 seria muito cedo para o início da Educação Integral na escola. Mesmo assim a Educação Integral foi implantada em 2012. Destaco que o Programa Mais Educação já existia na escola desde 2010 e foi a política indutora desta implantação.

Proponho-me a investigar a prática destas duas escolas a fim de perceber de que forma a natureza de sua existência influencia em sua prática e de que forma, principalmente, a gestão, por meio de seus processos, influencia a construção e implantação desta proposta, seja por meio de seus discursos, suas crenças, organização pedagógica, proposta curricular, espaço físico.

³ Projeto criado pelo Governo Federal com a proposta de integrar políticas de segurança e ações sociais preventivas, o Território de Paz apresenta um pacote de medidas que envolvem a comunidade e as forças de segurança na redução da criminalidade.

2. Metodologia

A orientação metodológica utilizada no estudo está delimitada nos contornos da abordagem da pesquisa qualitativa em educação, a qual se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em relação aos procedimentos, baseia-se na pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já produzidas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos como livros e artigos científicos, a qual permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas, neste caso, documentos oficiais das escolas, tais como, Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar e atas de reuniões pedagógicas. Por fim, a pesquisa de campo, a qual se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e / ou documental, se realiza a coleta de dados junto a pessoas, com a utilização de diferentes recursos, tendo optado pelas entrevistas semi-estruturadas onde existem perguntas previamente estruturadas, mas que podem ser abordadas livremente pelo entrevistado.

A entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista (MANZINI, 1990/1991, p. 154). Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Inicialmente a proposta era a de entrevistar gestores, professores, pais e alunos, porém, devido ao tempo limitado disponível para saída a campo, optei pelas entrevistas somente com gestores e professores, pois acredito que estes segmentos consigam levantar os dados necessários à pesquisa proposta.

As entrevistas tiveram enfoque na concepção de educação integral, participação da comunidade escolar em sua implantação e na escolha das atividades oferecidas, formação continuada, documentos que organizam e definem a educação integral nas escolas pesquisadas, organização do currículo, dos tempos e espaços, função e

participação da equipe responsável pela gestão da escola na promoção de condições de funcionamento da proposta.

2. Desenvolvimento

Conceituando Gestão Escolar Democrática e Educação Integral

Acredito ser essencial, como ponto de partida, explicitar dois conceitos centrais que perpassam toda a proposta da pesquisa, Gestão Escolar Democrática e Educação Integral.

A gestão democrática contribui para que, em cada escola, crianças e jovens possam desenvolver-se como sujeitos, implicando em aprendizado coletivo de princípios de convivência democrática. Segundo Bordignon (2005), uma educação democrática, emancipadora e cidadã deve proporcionar a participação efetiva da comunidade escolar e local, desenvolvendo desta forma a autonomia no exercício da cidadania, e o sentimento de pertença a instituição escolar. A educação emancipadora, entendida aqui como processo efetivo de exercício da cidadania, o ser sujeito no coletivo, da ação social que se realiza entre sujeitos.

Considerando que a educação não é apenas uma técnica, mas um processo contínuo de ensino e de aprendizagem, a participação consciente é um elemento fundamental nas relações cotidianas para construção de uma sociedade mais democrática e humana. Dessa forma, o princípio da gestão democrática precisa desdobrar-se na escola, na democratização do acesso e na permanência dos alunos com efetiva aprendizagem.

É pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência a ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. Porém, é importante ter em mente que é uma área – meio e não um fim em si mesma. Em suma, aperfeiçoasse e qualificasse a gestão para maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos.(LÜCK, 2007, p.15)

São necessárias modificações no contexto da educação brasileira, as quais vão além de mudanças curriculares, metodológicas, modernização de equipamentos e recursos. É necessário uma nova forma de relacionamento com a sociedade, uma nova percepção a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade que hoje

tem facilidade de acesso ao conhecimento. Isto implica num posicionamento das pessoas como agentes ativos, responsáveis e conscientes da importância de sua participação e contribuição para o desenvolvimento da sociedade e como co-responsáveis pelo seu processo de aprendizagem .

As pessoas só se dispõem a participar da ação daquilo que lhes pertence, daquilo de que fazem parte. Então os cidadãos – pais, estudantes, profissionais da educação, pessoas da comunidade – não podem ser convocados a colaborar, apoiar, mas precisam ter espaço para decidir e agir sobre o que lhes pertence. (BORDIGNON, 2005, p.34)

Ressaltasse desta forma a importância da gestão educacional na determinação destas ações, uma vez que, a partir de seu enfoque sobre a visão de conjunto, permite articular estratégias e pessoas, mobilizando para ampliar resultados positivos.

Ocorre muitas vezes que a mudança de gestor ocasiona o abandono e o esquecimento de boas práticas e experiências educativas, estabelecendo uma descontinuidade no processo. Percebe-se então a falta de referencial para apoiar e orientar gestores na realização de seu trabalho.

O conceito de gestão não se refere a este ou aquele segmento, nem se constitui em uma função a quem detém um cargo superior, mas esta relacionada ao fortalecimento da democratização pela participação, de todos os membros da sociedade e da comunidade escolar, tanto na tomada de decisões quanto na sua efetivação, mediante compromisso coletivo, buscando resultados cada vez mais efetivos e significativos. Desta forma, o conceito de gestão vai além da administração e a mudança do gestor não pode interferir no processo de gestão. Segundo Lück, a gestão educacional não supera nem elimina a visão da administração, apenas da a esta uma nova concepção, mais significativa, colocando-a a serviço, complementando o trabalho. A administração desta forma passa a ser uma dimensão da gestão, colocando-se sob o enfoque e princípios desta.

É possível perceber nas escolas a realização de ações “soltas”, sem continuidade, associadas à falta de visão de conjunto, de futuro e de pensamento estratégico visando o processo educativo. Isto se sustenta devido a demandas e situações imediatistas, pela síndrome do “apagar incêndios”. Por outro lado é reconhecido e reafirmado pelos educadores que a educação é um processo longo e contínuo, sendo assim as ações devem ser pensadas a curto, médio e longo prazo, visão esta importante a dar sentido de continuidade e obter resultados mais amplos e consistentes.

Ações governamentais para indução da implantação da Educação Integral

O Plano Nacional de Educação (PNE) entrou em vigência no dia 26 de junho de 2014 e valerá por dez anos. Esta lei ordinária, prevista na Constituição Federal, estabelece diretrizes, metas e estratégias para a educação no país. As metas abrangem todos os níveis de formação, desde a educação infantil até o ensino superior. Cabe destacar a diretriz VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; e a meta 6 – oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos alunos da educação básica.

Percebe-se hoje a necessidade da ampliação e qualificação do tempo escolar, reconhecendo que as múltiplas dimensões que caracterizam os seres humanos devem ter espaço na escola, superando o caráter parcial e limitado que poucas horas diárias proporcionam, ressurgindo a temática da Educação Integral, discussão esta já presente ao longo do século XX, destacando duas iniciativas: as escola-parque de Anísio Teixeira e os Centro Integrados de Educação Pública (CIEPs), pensado por Darcy Ribeiro. Estas propostas propunham a ampliação do tempo escolar por meio de atividades nos campos dos esportes, das artes, da iniciação ao trabalho, entre outras. Tiveram vida curta devido à descontinuidade das políticas sociais e educacionais.

O governo Federal instituiu o Programa Mais Educação (PME) por meio da Portaria Interministerial nº 17/2007, o qual representa a estratégia para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular na perspectiva da Educação Integral. É uma ação intersetorial entre as políticas públicas educacionais e sociais, contribuindo para a diminuição das desigualdades educacionais e para a valorização da diversidade cultural. Fazem parte do projeto o Ministério da Educação, o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, o Ministério da Ciência e Tecnologia, o Ministério do Esporte, o Ministério do Meio Ambiente, o Ministério da Cultura, o Ministério da Defesa e a Controladoria Geral da União.

O PME prevê além da ampliação da jornada escolar, o compartilhamento da tarefa de educar entre os profissionais da educação e de outras áreas, as famílias e os diferentes atores sociais, sob a coordenação da escola e dos professores. É elemento de articulação, no bairro, da tarefa de educar, ensinar e aprender, em conexão com a comunidade que se organiza em torno da escola pública, mediante ampliação da jornada

escolar, propõe ações na área da cultura, do esporte, dos direitos humanos e do desenvolvimento social.

As atividades propostas pelo Programa são divididas em macrocampos, sendo: Acompanhamento Pedagógico; Educação Ambiental, Desenvolvimento Sustentável e Economia Criativa; Esporte e Lazer; Cultura, Artes e Educação Patrimonial e Comunicação, Uso de Mídias e Cultura Digital e Tecnológica, Direitos Humanos e Promoção da Saúde, devem ser trabalhadas, preferencialmente, de forma interdisciplinar e considerando o contexto social dos sujeitos, fomentando práticas educativas que promovam aos estudantes a compreensão do mundo em que vivem, de si mesmo, do outro, do meio ambiente, da vida em sociedade, das artes, das diversas culturas, das tecnologias e de outras temáticas. Os macrocampos interligam-se com as quatro áreas de conhecimento constantes no currículo da base nacional comum – Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza e Ciências Humanas. Desta forma, na ampliação do tempo escolar na perspectiva da educação integral busca-se expandir o horizonte formativo do estudante. Retoma-se a perspectiva de trabalho com os quatro pilares da educação: aprender a ser, aprender a conviver, aprender a conhecer e aprender a fazer. Sugere-se que as ações sejam trabalhadas na perspectiva da formação integral dos sujeitos e que, portanto, estas precisam reconhecer os educandos como produtores de conhecimento, e, ao mesmo tempo, capazes de intervir e problematizar sua realidade.

“O grande desafio no sentido da construção de uma escola mais plena será o de articulação entre os tempos e os espaços, entre os diferentes saberes e educadores, de modo que seja possível a contaminação do formal e do informal, do turno e do contra turno. O modelo de educação integral que ser discutir é aquele que, ao ampliar a jornada escolar, também possa ressignificar a experiência escolar de modo mais abrangente possível.” (PACHECO; TITTON, 2009, p.136-137)

Quando a escola compartilha a responsabilidade pela educação de seus alunos ela não perde seu papel de protagonista, pois sua função é insubstituível, porém não é suficiente para dar conta da tarefa da educação integral. De acordo com Moll (2009), a questão estrutural da educação sob a ótica da educação integral é a superação das desigualdades sociais entre escolas públicas e entre públicas e privadas. Educação integral não é assistência social e sim facilitar o acesso a um capital cultural que faça diferença, superando nossa sociedade classificatória e garantindo desta forma acesso de qualidade a todos.

Diferenciando Educação Integral e Turno Integral

Junto a esta discussão, surge outra, a diferenciação entre escola de tempo / turno integral e escola de educação integral. Tempo integral visa atender o aluno com atividades variadas no contra turno, é um meio, mas não garante a educação integral, pois oferecer mais do mesmo não vem demonstrando melhoras no processo de aprendizagem. Educação Integral busca educar integralmente através das diversas dimensões do sujeito (cognitiva, afetiva, ética, social, lúdica, estética, física, biológica, cultural), é concepção de educação, alunos são vistos como sujeitos históricos e de direitos, produtores de conhecimento, em desenvolvimento e com suas singularidades.

Decreto 7083/10 é a estratégia para a educação integral, porém cabe ressaltar que não é um ato administrativo que muda uma atitude e sim a mudança de concepções.

Educação Integral, de estratégia passa a ser política pública, a qual é garantida pela formação dos professores e seus agentes, pelo projeto político pedagógico, pela infraestrutura e pela discussão coletiva, é um projeto de formação voltado à integralidade do ser humano, em todas as suas dimensões, na diversidade de espaços, tempos e educadores.

“Para que a gestão deste projeto de educação integral se faça realmente de forma participativa e democrática, é preciso uma radical transformação das relações, até então hierárquicas, existentes entre as diferentes instituições e agentes envolvidos. A assunção de uma cultura de cooperação acaba por produzir um projeto educativo que se caracteriza pela conjugação, e não mais pela centralização ou justaposição, de saberes e de esforços distintos, que se completam e se fortaleçam individual e coletivamente.” (Pacheco; Titton, 2009)

Padilha (2012) traz uma definição importante sobre currículo intertranscultural como fundamento da educação integral tendo, como característica, uma visão aproximada de totalidade das ações propostas nos processos educativos, considerando a complexidade dos mesmos e a valorização do trabalho interdisciplinar. Propõe uma ação curricular emancipadora e que o ponto de partida não são as disciplinas e sim as pessoas, o coletivo e as relações que estabelecem entre si e com o mundo em que vivem. Educar para a convivência, para as inter-relações e para a interconectividade entre as pessoas, trata-se de articular os saberes, transcendendo os espaços educacionais escolares, indo além dos muros da escola e ganhando a comunidade.

A escola necessita responder aos desafios de seu tempo, e nesta perspectiva é o da

articulação dos processos escolares com outros agentes sociais, políticas públicas e outros profissionais, na perspectiva de garantir além do acesso e permanência, o sucesso escolar.

Conhecendo o campo de pesquisa

Situado sob que ótica realizo a pesquisa, passo a análise dos documentos oficiais das escolas pesquisadas.

Ao observar as atas das reuniões pedagógicas, destaco que na escola A tive acesso aos registros a partir de 2011 e que em todas elas aparece o termo horário integral, tempo integral, turno integral, funcionamento integral, não aparecendo por nenhuma vez nestes registros o termo educação integral. As atas destacam visita a outra instituição de ensino com o mesmo tipo de atendimento dando maior ênfase ao funcionamento, a organização dos tempos e espaços, mas sem foco em repensar a organização diferenciada do currículo. Professores desde o ano de 2011 solicitam reuniões semanais para organização do trabalho e direção não apóia, mesmo sendo esta uma proposta da Secretaria de Educação, argumentando de que os pais necessitam que seus filhos permaneçam todo o dia na escola.

Na escola B, em 2010 tem início o Programa Mais Educação, e antes mesmo de iniciarem as atividades o programa já era divulgado e incentivado entre as famílias. Nas atas analisadas o termo empregado é educação integral, porém também se percebe o foco maior para a ampliação do tempo de permanência na escola, e não a uma proposta diferenciada de trabalho. Durante o ano de 2012, criou-se durante as reuniões pedagógicas um grupo de estudos com leituras e discussões embasados teoricamente na proposta de educação integral, organizado pela assessora da Secretaria de Educação que na época cursava especialização em educação integral. Após a troca desta assessora as discussões teóricas não mais continuaram. Estas foram retomadas nos últimos registros de 2014 como proposta de estudo para 2015.

Ao analisar os Projetos Político Pedagógico pode-se perceber que a escola A contempla em seu documento a proposta de educação integral afirmando ter o desafio em atender de forma diferenciada das demais escolas, em turno integral e em educação integral. Descreve a educação integral como uma necessidade no contexto em que a escola está inserida, apresentada como possibilidade de formação do indivíduo compreendido como um ser íntegro, trabalhando todas as dimensões do ser humano,

garantindo cidadania e contribuindo preventivamente para um futuro mais saudável com menos possibilidades de marginalização.

A escola B cita na introdução do documento a intenção de enfatizar a qualidade da educação escolar através da implantação da educação integral com atendimento em turno integral. Consta no diagnóstico da escola a necessidade de implantação do atendimento integral dos alunos devido a escola estar inserida em uma comunidade carente, infrequência dos alunos, pouca participação das famílias, distorção idade / série, falta do desejo de aprender e ao baixo rendimento escolar. Afirma que a educação integral busca a complementação da educação para a formação da pessoa cidadã.

O Regimento da escola A contempla o oferecimento da educação em horário integral para as duas modalidades de ensino, educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental e descreve que no turno da manhã é ministrado aula com o professor regente e em turno inverso são realizados projetos educacionais com os professores do suporte pedagógico. Avaliação, recuperação e controle de frequência não aparece no integral apenas no currículo formal.

A escola B atende os alunos em turno integral há 3 anos e ainda não possui esta modalidade em seu regimento.

Ao entrevistar os gestores (diretores, orientadores e supervisores) destaco que a Escola A nomeia seu atendimento como educação integral. Ao conceituar Educação Integral a equipe diretiva apresenta diferentes concepções, onde é definido como um espaço de aprendizagem coletiva que ainda está em construção destacando que não existe uma receita pronta e que a cada ano mudanças ocorrem na proposta a fim de qualificar este tempo a mais na escola. Destacam que educação integral não é depósito de crianças e que este tempo deve ser utilizado para melhoria da qualidade de vida (aprendizagem, convivência, tornar-se bons cidadãos). Uma das gestoras destaca que o PME não é educação integral, pois alunos não participam da escolha das oficinas, não parte do interesse coletivo, ainda está organizado como ampliação de carga horária, manter o aluno na escola por mais tempo. Em relação às formações destacam ter participado de algumas formações sobre a temática fora da escola, formações oferecidas pela Secretaria e seminário anual organizado pela escola intitulado “Diálogos sobre educação integral e inclusão”. Definem que o papel do gestor escolar é estar sempre fazendo as pessoas refletirem a fim de qualificar seu trabalho. Destacam que existe ainda resistência a proposta, falta de recursos e de espaço físico adequado e pessoas sem qualificação. Ressaltam que escolas de educação integral devem ser muito bem

pensadas e professores deveriam ser escolhidos de acordo com suas habilidades e identificação com a proposta. Organiza seu currículo com aula pela manhã e projetos à tarde, sendo ministrados por professores e oficinairos do PME. A comunidade participa através das reuniões do Conselho Escolar. Percebem mudanças nos alunos tanto cognitivamente quanto socialmente, pois por permanecem mais tempo na escola existe maior possibilidade de investimento buscando sanar lacunas. São alunos mais comprometidos e mais empolgados com a escola. A temática da educação integral é trabalhada em torno de uma vez por mês e nas demais reuniões acaba sempre sendo retomada pois é o dia-a-dia da escola. A articulação entre os turnos fica a cargo da supervisão tendo a maioria dos professores apenas um turno de trabalho. Equipe diretiva é quem realiza a escolha das oficinas levando em conta também os oficinairos disponíveis. Alunos participam de todas as oficinas propostas conforme horário estipulado, todos passam todo o dia na escola.

Na escola B ainda não existe um consenso sobre a nomenclatura, sendo citado educação integral, turno integral, destacando que o processo até pode se iniciar como turno integral, mas os esforços devem ser contínuos e efetivos para que aconteça de fato a Educação Integral, pois a escola de turno integral pode ser um espaço-tempo em que a educação também torne-se integral, possibilitando ao educando os desafios e as condições para entender o significado de suas aprendizagens e utilizar essas aprendizagens para seu desenvolvimento e crescimento. Estudos sobre o turno integral já vinham sendo realizados pela equipe da Secretaria de Educação desde 2012 e na ocasião, usavam-se algumas reuniões pedagógicas para estudos. Enquanto gestores o papel é auxiliar o grupo docente na construção de propostas que de fato transformem o espaço escolar em um espaço onde acontece verdadeiramente uma educação integral e não um local de turno integral apenas, importante acompanhar o desempenho dos alunos e a prática dos professores neste processo. proporcionar formação continuada, mostrar possibilidades, diminuir os obstáculos, fomentar o debate, adequar os espaços, unir o grupo na busca dos objetivos, possibilitar ao grupo uma avaliação constante, envolver a comunidade escolar, discutir com os governantes locais a possibilidade de se criar uma política pública de Educação Integral para o município. A comunidade escolar é incluída neste processo através da participação na construção dos documentos da escola, reuniões trimestrais com entrega de avaliações e reuniões do conselho escolar. Atualmente a proposta não aparece nos documentos da escola, os quais serão atualizados em 2015. A formação dos professores ocorre nas reuniões pedagógicas as

quais enfocam a temática, não em todas as semanas nem como pauta exclusiva, mas a proposta de educação integral é refletida várias vezes através dos acontecimentos diários que favorecem a reflexão de como realizar os encaminhamentos. Organiza seu currículo com aula pela manhã e projetos à tarde, sendo ministrados por professores e oficinairos do PME. Destacam que há pouca relação entre os dois turnos. Os alunos não participam da escolha das oficinas e não realizam a escolha do que irão realizar pois todos passam todo o dia na escola, cumprindo o horário estipulado. Acreditam que atividades como o judô, a música, a Educação para a Paz, desenvolvidas em 2014, trouxeram mudanças positivas em relação à socialização e trabalho em equipe, resultando também em mudanças nas atitudes de muitos alunos.

Ao entrevistar os professores destaco que na Escola A definem o atendimento como turno integral. Escola de Educação Integral na visão destas professoras é a escola que atende as crianças o dia inteiro mas que necessita de profissionais qualificados e espaço físico adequado para que os alunos tenham prazer em estar na escola. O currículo a ser desenvolvido vai além dos conteúdos formais, tempo este com o objetivo de enriquecer e acrescentar novas possibilidades. Destacam que os alunos deveriam escolher as oficinas das quais querem participar. Em relação às formações citam várias em instituições de ensino de Porto Alegre, Assembléia Legislativa e visitas a outras escolas de turno integral destacando que geralmente são duas formações anuais sobre esta temática. Conhecem os documentos da escola e relatam que a proposta da educação integral está contemplada. O currículo é organizado com aulas pela manhã e projetos a tarde sendo interligados quando possível. Professoras destacam não perceber mudanças significativas nos alunos, pelo contrário, relatam que alunos ficam cansados e aborrecidos em ter que ficar o dia todo na escola, por não encontrarem muito atrativos, pois apesar de ter sido criada para turno integral não foi planejada adequadamente (físico), para atender alunos em tempo integral. O passar o dia todo na escola é mais por opção e necessidade dos pais. Reuniões acontecem pela manhã e professores que trabalham a tarde não participam das reuniões bem como os oficinairos do PME pois estes geralmente tem mais de uma escola para atender. O quadro de professores é composto por professores concursados e os oficinairos do PME, alguns estudantes universitários, mas a maioria são pessoas da comunidade local. Acreditam que os alunos deveriam poder optar entre as oficinas de sua preferência, pois além de fazer o que gostam, evitaria muitos conflitos e comportamentos inadequados.

Na Escola B alguns professores definem como educação integral e outros como turno integral. Quanto à definição de educação integral destacam que deve ir além da ampliação da permanência do tempo na escola, deve considerar a interdisciplinaridade, a ludicidade e o lazer ao elaborar o currículo. Proporcionar o contato com as diferentes linguagens, acesso a pesquisa e incentivo a qualidade de vida por meio do esporte e alimentação balanceada oferecida, forma de proteção a criança, aprendizagem enriquecedora destinada à clientela vulnerável. Professores citam participar de cursos, seminários e visita a uma escola que também tem atendimento de turno integral. Quando questionadas sobre sentirem-se incluídos na discussão e implantação desta proposta o grupo demonstra-se dividido, pois professores da época da implantação destacam que não houve envolvimento docente, foi uma imposição da direção da época e da Secretaria de Educação, professores mais novos sentem-se mais envolvidos. A proposta ainda não aparece no PPP e no regimento da escola, documentos que serão reformulados no ano de 2015. Currículo organizado com aula pela manhã (currículo formal) e a tarde projetos ministrados por professores e oficinairos do PME. Destacam que no primeiro ano de implantação havia muita resistência por parte dos alunos e também dos professores (diminuiu o número de alunos da escola) e percebe-se que com o passar destes três anos a escola vem se aprimorando e promovendo mudanças que se refletem positivamente na conduta dos alunos, quanto à aprendizagem ainda há um caminho a trilhar a fim de que os conteúdos sejam trabalhados mais significativamente. Em relação à articulação entre o currículo formal e as atividades diversificadas nem sempre foi possível apesar de algumas tentativas terem sido feitas. Durante o ano de 2015 a primeira reunião do mês será destinada ao planejamento coletivo. Oficinairos não participam das reuniões e dos conselhos de classe, essa relação fica a cargo da professora comunitária do PME. Alunos participam de todas as oficinas propostas, pois todos ficam o dia todo na escola. A escolha das oficinas é feita pela equipe diretiva da escola levando em conta a possibilidade de implantação das oficinas.

3. Considerações Finais

Após análise dos dados obtidos no estudo, fica claro que o processo de gestão tem papel fundamental na implementação da proposta de Educação Integral. É a gestão a responsável em proporcionar e motivar a formação continuada do corpo docente, mostrar possibilidades, diminuir os obstáculos, fomentar o debate, adequar os espaços, unir o grupo na busca dos objetivos, possibilitar ao grupo uma avaliação constante,

envolver e mobilizar a comunidade escolar, discutir com os governantes locais a possibilidade de se criar uma política pública de Educação Integral para o município. A formação também aparece como de fundamental importância pois percebe-se que entre as gestoras, aquela que possui formação específica em educação integral tem um olhar mais amplo e demonstra maior preocupação com a formação teórica de seus professores.

Apesar de teoricamente termos conhecimento de que o processo de gestão independe do gestor que ocupe esta função no momento, conclui-se que na prática isto não acontece e que o sucesso da proposta de Educação Integral depende muito das concepções do gestor.

Ao comparar as duas escolas pude perceber uma caminhada qualitativa muito maior na escola com menor tempo de implantação da proposta. Enquanto uma nasce como turno integral, a outra implanta mesmo mediante a resistência dos professores. Enquanto uma organiza preocupa-se em organizar seus tempos e espaços, a outra, além disso, busca motivar e convencer seus educadores de que vale a pena acreditar e investir na Educação Integral. Saliento que afirmo isto tendo como exemplo as reuniões pedagógicas. O município oferece a todas as escolas a possibilidade de reuniões semanais de duas horas, dispensando os alunos. Enquanto uma não as realiza sob a alegação de que os pais necessitam da escola o dia todo e só a fazem quinzenalmente com quatro horas de duração, a outra retoma a sistemática proposta pela Secretaria de Educação.

Planejar e pensar coletivamente é fundamental para o sucesso da Educação Integral. Não existe a possibilidade de compreender e enxergar meu aluno como ser integral se continuarmos trabalhando compartimentado.

É urgente que as escolas repensem suas práticas pedagógicas, pois como pude constatar nesta pesquisa a ampliação da quantidade de horas na escola não garante maior aprendizagem, fato este citado por uma das gestoras que coloca que socialmente houveram progressos mas que em relação a aprendizagem ainda havia um longo caminho a trilhar.

Outro aspecto importante de destacar é de que os documentos oficiais da escola são de extrema importância, mas além de existirem devem estar vivos na prática cotidiana. A escola criada como Educação Integral e pensada em seus documentos, não os tem refletido na prática e seus educadores não utilizam esta terminologia. Fundamentação, teoria e prática devem fazer parte de um mesmo contexto. Por outro

lado também não devemos realizar a prática sem nos embasarmos teoricamente, refletirmos sobre o processo e fundamentarmos nossa prática.

A gestão democrática tão difundida em documentos escolares necessita também estar viva na prática da escola, alunos, pais, professores e funcionários devem sentir-se pertencentes ao processo e o que ainda constato que as decisões acabam ficando por conta da equipe diretiva e por vezes em parceria com o grupo de professores.

Necessitamos trazer o restante da comunidade escolar para dentro da escola, a qual deve ser vista como uma organização social, cultural e humana, que requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Neste contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios dos que fazem a comunidade escolar.

Pensando em um modelo de escola democrática, gestores e docentes devem proporcionar um espaço de interação de saberes e delegação de poder em prol da aprendizagem significativa do aluno. Pensar o trabalho coletivamente significa construir mediações capazes de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismo, que as diferenças não sejam impeditivas da ação educativa coerente, responsável e transformadora. Esse contexto implica em buscar o objetivo comum que é o desenvolvimento integral do aluno e do sucesso da escola através da implantação de um Projeto Político Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos.

4. Referências

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão democrática na educação**. Programa Salto para o Futuro. Ano XV, Boletim 19 – Brasília: TV Escola / SEED / MEC, Outubro de 2005.

BORDIGNON, Genuíno. **Desafios da gestão democrática da educação: nos sistemas de ensino e nas escolas públicas**. Programa Salto para o Futuro. Ano XV, Boletim 19 – Brasília: TV Escola / SEED / MEC, Outubro de 2005.

BRASIL. **Decreto 7083/2010**. IN: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7083.htm, acessado em 09/01/2015.

BRASIL. **Educação Integral: texto referência para o debate nacional**. Brasília, Ministério da Educação, Série Mais Educação, 2009.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. IN: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm, acessado em 09/01/2015.

BRASIL. **Portaria Interministerial 17/2007**. IN: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/mais_educacao.pdf, acessado em 09/01/2015.

BRASIL. **Tendências para a educação integral**. São Paulo: Fundação Itaú Social, CENPEC, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa** / coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.120 p.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MOLL, J. **Os tempos da vida nos tempos da escola. Em que direção caminha a mudança?** IN: MOLL, J. (Org.). Os tempos da vida nos tempos da escola: construindo possibilidades. 2a.ed. Porto Alegre: Penso Editora Ltda., 2013, p. 40-49.

MOLL, Jaqueline. **Um paradigma contemporâneo para a educação integral**. Revista Pátio, n.51. Agosto/Outubro, 2009.

PACHECO, Suzana Moreira e TITTON, Maria Beatriz Paupério. **Educação Integral, A construção de novas relações no cotidiano**. In: MOLL, J. (Org.). Caminhos da Educação Integral no Brasil. Porto Alegre: Penso, 2012. (p. 149-156).

PACHECO, Suzana Moreira e TITTON, Maria Beatriz Paupério. **Educação integral e integrada: reflexões e apontamentos**. In: LIBLIK, Ana Maria e PINHEIRO, Marta. Educação integral e integrada: no contexto da educação a distância. Curitiba: UFPR, 2009. Páginas 125 à 144.

PADILHA, P. R. **Educação Integral e currículo intertranscultural**. In: MOLL, J. (Org.). Caminhos da Educação Integral no Brasil. Porto Alegre: Penso, 2012, (p 189-206).