



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE

CRISTIANE GOMES FERREIRA

**O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR: a
dinâmica da tomada de decisão e a gestão participativa**

SALVADOR
2012

CRISTIANE GOMES FERREIRA

**O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR: a
dinâmica da tomada de decisão e a gestão participativa**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Educação e Contemporaneidade
da Universidade do Estado da Bahia – UNEB,
como requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em educação.

Orientador: Prof. Dr.Ivan Luiz Novaes (PhD)

**SALVADOR
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA: Sistema de Bibliotecas da UNEB

F383

FERREIRA, Cristiane Gomes

O Programa Mais Educação na Perspectiva da Gestão Escolar: a dinâmica da tomada de decisão e a gestão participativa/ Cristiane Gomes Ferreira- Salvador, 2012

137f.: il

Orientador: Prof.º Dr.º Ivan Luiz Novaes

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia.

Faculdade de Educação. Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade.

1. Programa Mais Educação 2. Educação Integral 3. Gestão Escolar 4. Gestão participativa I. Título

CDD 371. 207

FOLHA DE APROVAÇÃO

O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR: a dinâmica da tomada de decisão e a gestão participativa

CRISTIANE GOMES FERREIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Educação e Contemporaneidade, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela banca examinadora:

Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes (orientador)
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação
Universite de Sherbrooke, U.S., Canadá

Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Mutim
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Fernando Reis do Espírito Santo
Universidade Federal da Bahia - UFBA
Doutorado em Educação
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC SP

Salvador, 25 de maio de 2012.

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, pois sem seu sopro de vida não haveria possibilidades de realizar esse trabalho.

Aos meus pais, Zuldete e Valter pelo amor que sempre tiveram por mim e por todo o incentivo que tive em tudo a que me propus realizar.

A minha irmã Luciana e minha prima Claralúcia pela paciência e auxílio na correção do texto.

Aos amigos (as) pela paciência nos momentos de impaciência.

Ao meu orientador Ivan pela oportunidade do mestrado.

As colegas de mestrado Melissa, Flavia, Priscila, Cássia e principalmente, a Renata que muito me incentivou e me mostrou com sua disciplina, empenho e amizade que os caminhos são para serem conquistados.

A minha, inicialmente colega de mestrado, e agora, amiga Ana Márcia, pelos momentos de estudo, companhia de viagem, risos, choros, verdadeira parceria e amizade.

Ao pessoal da escola Raymundo Lemos por ter me recebido com muito carinho e ter permitido realizar esse trabalho. Valeu mesmo!

“Quando iniciamos a vida, cada um de nós recebe um bloco de mármore e as ferramentas necessárias para convertê-lo em escultura. Podemos arrastá-lo intacto a vida toda, podemos reduzi-lo a cascalho ou podemos dar-lhe uma forma gloriosa”
Richard Bach

RESUMO

A pesquisa é o resultado de todo processo de investigação ocorrido como mestranda do Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia e da linha de pesquisa educação, gestão e desenvolvimento local sustentável. Ele tem como objetivo analisar como acontece a participação da comunidade escolar para tomada de decisão na gestão da escola a partir da implantação do Programa Mais Educação, bem como as mudanças provocadas por ele na gestão. O local da pesquisa foi a escola Raymundo Lemos Santana, da rede municipal de Salvador/BA. A implantação do Programa Mais Educação nas escolas brasileiras teve início em 2008 e tem como eixo norteador cidades e territórios marcados por situações de vulnerabilidade social e escolas que apresentam baixo Índice de Desenvolvimento da Educação (IDEB). Para executar o Programa a gestão escolar e toda comunidade (professores, funcionários, pais e comunidade) deverá realizar um maior planejamento administrativo e financeiro, bem como reorganização curricular, já que o educando fica mais de sete horas na unidade escolar, tornando o trabalho muito mais complexo. O Programa Mais Educação recebe assistência financeira do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) por meio do Programa de Dinheiro Direto na Escola (PDDE) para sua operacionalização. As diretrizes orientadoras do Programa enfatizam a prática da gestão participativa e a tomada de decisão coletiva nas ações de planejamento e execução. Quanto aos aspectos metodológicos foi utilizada a abordagem qualitativa, por compreender que ela se adequa melhor aos objetivos propostos e o estudo de caso como método de pesquisa. Os instrumentos para coleta de dados foram: a observação participante, a entrevista semi estruturada e o questionário. Os instrumentos foram aplicados com a gestora, a coordenadora do Programa Mais Educação, professores, funcionários e pais. Com isso, a investigação revelou que a tomada de decisão na escola acontece dentro de uma racionalidade relativa e que a gestão participativa ainda ocorre de maneira centralizada, pois as decisões são localizadas com a equipe gestora. Quanto à gestão de uma escola verificou-se que o Programa Mais Educação aumenta o fluxo de trabalho nas áreas administrativa, pedagógica e financeira, requerendo da comunidade escolar um melhor planejamento das atividades.

Palavras-chave: Educação Integral. Programa Mais Educação. Gestão Participativa. Tomada de Decisão. Gestão Escolar.

ABSTRACT

The research is the result of any investigation process occurred as a graduate student of the Graduate Program in Education and Contemporary State University of Bahia and the line of research education, management and sustainable local development. It aims to analyze as it is the school community participation for decision making in school management from the implementation of the Program More Education as well as the changes wrought by him in management. The research was conducted at the school Raymundo Santana Lemos, the municipal Salvador / BA. The implementation of the Program More education in Brazilian schools began in 2008 and has as a guiding cities and territories marked by situations of social vulnerability and schools that have a low index for Educational Development (IDEB). To run the program the school management and the entire community (faculty, staff, parents and community) should carry a greater administrative and financial planning, and curricular reorganization, since the student is more than seven hours at schools, making the job much more complex. More Education Program receives financial assistance from the National Education Development (FNDE) through the Program of Direct Money School (PDDE) for its operation. The directives of the program emphasize the practice of participative management and collective decision-making in planning and implementing actions. Regarding methodological aspects was used a qualitative approach, to understand that it fits better to the proposed objectives and the case study as a research method. The instruments for data collection were participant observation, interviews and structured questionnaires. The instruments were applied to the manager, the coordinator of the Program More Education, faculty, staff and parents. Thus, research has shown that decision making takes place within the school on a rational and participatory management still occurs centrally, because decisions are located with the administrative team. For the management of a school it was found that the Program More education increases the flow of work in the administrative, educational and financial, requiring the school community a better planning of activities.

Keywords: Integral Education. More Education Program. Participatory Management. Decision Making. School Management.

LISTA DE ABREVIADURAS E SIGLAS

CENAP	Coordenadoria de Ensino e Apoio Pedagógico
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CME	Conselho Municipal de Educação
COMAE	Conselho Municipal de Alimentação Escolar
CRE	Coordenadorias Regionais de Educação
BIRD	Banco Mundial
FME	Fundo Municipal de Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Desenvolvimento e Manutenção da Educação Básica e Valorização dos profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Leis de Diretrizes e Bases da Educação
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDE Escola	Plano de Desenvolvimento da Escola
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional de Educação
SEB	Secretaria de Educação Básica
SECULT	Secretaria de Educação, Cultura Esporte e Lazer de Salvador
UEx	Unidade Executora

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Número de matrículas - Educação Básica no Brasil 1999/2009	28
TABELA 2	Relação Coordenadorias Regionais de Educação e escolas	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Levantamento financeiro da escola – período 2008 a 2011	60
Figura 2	PDDE Ano/VL\$	95
Figura 3	Escola Aberta Ano/VL/\$	95
Figura 4	Educação Integral/VL\$	95
Figura 5	PDE Escola/VL\$	95
Figura 6	TOTAL VL/\$ Programas	96
Figura 7	Área externa da escola	136
Figura 8	Campo de futebol da escola	136
Figura 9	Área externa da escola	137
Figura 10	Piscina da escola	137
Figura 11	Crianças na aula de capoeira	138
Figura 12	Crianças no horário do almoço	138

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
 CAPÍTULO 1 - REFORMAS POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA	
1.1 FATOS GERADORES DA SOCIEDADE MODERNA, REFORMA DO ESTADO E GESTÃO ESCOLAR	20
1.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (PDE): AÇÕES E PROGRAMAS PARA MELHORIA DA EDUCAÇÃO	25
 CAPÍTULO 2 – PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO COMO POLÍTICA DE EDUCAÇÃO INTEGRAL NO BRASIL	
2.1 O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO: ASPECTOS LEGAIS, AMPLIAÇÃO DA JORNADA ESCOLAR E A DISCUSSÃO SOBRE EDUCAÇÃO INTEGRAL	31
2.2 O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NA REDE MUNICIPAL DE SALVADOR/BA	38
 CAPÍTULO 3 – O PROCESSO DECISÓRIO E A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS INSTITUIÇÕES	
3.1 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES	44
3.2 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA	50
 CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
4.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA	55
4.2 SUJEITOS PARTICIPANTES	61
4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	63
 CAPÍTULO 5 – A PESQUISA NA ESCOLA RAYMUNDO LEMOS SANTANA	
5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	63

5.2 TOMADA DE DECISÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO	68
5.3 A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA RAYMUNDO LEMOS E O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES	
• QUESTIONÁRIOS	115
• FOTOS DA ESCOLA	135

INTRODUÇÃO

A presente dissertação é o resultado de todo processo ocorrido como mestranda do Programa de Pós Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia e da linha de pesquisa educação, gestão e desenvolvimento local sustentável. Ele tem como objetivo analisar como acontece a participação da comunidade escolar para tomada de decisão na gestão a partir da implantação do Programa Mais Educação nas escolas da rede municipal de Salvador/BA, bem como as mudanças provocadas por ele na gestão.

O Programa Mais Educação que é o objeto de investigação dessa pesquisa foi criado em 2007 com a intenção de induzir a ampliação da jornada escolar, na perspectiva da educação integral, integrando as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Ele surge no cenário das políticas educacionais brasileiras como uma política de educação integral, amparada na intersetorialidade da gestão pública e na possibilidade de articulação com a sociedade civil.

Partindo desse pressuposto é que essa pesquisa se inicia. Vários dos programas criados pelo Ministério da Educação e Secretarias de Educação com foco na escola, exemplo, PDE Escola, Mais Educação, Ensino Médio Inovador, dentre outros, tem como objetivos a melhoria do desempenho educacional dos educandos e dos índices educacionais, cobrando da gestão escolar um maior planejamento, uso eficiente do recurso financeiro e ações direcionadas para a gestão participativa.

O estudo da gestão escolar no contexto contemporâneo tem assumido importância dentro da gestão educacional, principalmente, pelo fato de buscar apresentar uma visão integral da problemática da educação e da escola. Qualquer mudança ou propostas de inovação nessa área irão de alguma maneira influenciar as diferentes dimensões da unidade escolar: gestão, pedagógica, infraestrutura e comunidade escolar.

A gestão escolar com a implantação do Programa Mais Educação, por sua vez, torna-se mais complexa, haja vista que a continuação dos educandos no contraturno e as novas atividades desenvolvidas demandam maior planejamento, reorganização administrativo-financeira no interior da escola e as ações devem ser conduzidas por meio da gestão participativa.

Importante ressaltar, que a educação integral defendida pelos documentos legais e orientada para ser desenvolvida pelo Programa Mais Educação, é aquela que deve trabalhar com o compromisso coletivo, para a construção de um projeto de educação que estimule respeito aos direitos humanos e o exercício da democracia. Palavras como, participação, diálogo com a comunidade, compartilhamento, trabalho coletivo, mobilização, entre outras, são bastante utilizadas nos documentos produzidos pelo Ministério da Educação, para serem distribuídos às Secretarias de Educação e Escolas.

O gestor também tem papel importante nesse processo, principalmente, pelos desafios que ele encontra pelos muitos problemas existentes no dia-a-dia das escolas. A mediação do diretor é essencial para melhorar as relações interpessoais e favorecer o trabalho coletivo. Junto com o conselho escolar, ele deve incentivar a participação da comunidade, promover debates sobre educação integral e compartilhar decisões.

Assim, com base nas situações expostas formulou-se o seguinte problema de pesquisa: como acontece a participação da comunidade escolar para tomada de decisão a partir da implantação do Programa Mais Educação nas escolas da Rede Municipal de Salvador/Ba?

Para alcançar os resultados, a pesquisa apresenta como objetivo geral **analisar como acontece à participação da comunidade escolar para tomada de decisão na gestão a partir da implantação do Programa Mais Educação na escola municipal Raymundo Lemos Santana, bem como as mudanças provocadas por ele na gestão da escola.**

E os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- Compreender a dinâmica de tomada de decisão relativa à implantação do Programa Mais Educação na escola Raymundo Lemos Santana, do período de 2008 a 2012;
- Evidenciar como se processa a gestão participativa da escola no que se refere ao envolvimento dos diferentes segmentos escolares nos processos decisórios e possíveis alterações na dinâmica da participação;
- Identificar as principais mudanças ocorridas na gestão escolar após implantação do Programa Mais Educação;

O fato é que, ao se buscar pesquisar os problemas no campo da gestão relacionado com os programas implantados nas escolas, não há como deixar de considerar aspectos relacionados à participação, gestão escolar, tomada de decisão e aos processos de reforma e democratização da educação. Também destaca-se, que a escola como epicentro do novo modelo de gestão, baseado na descentralização, na autonomia financeira e participação da comunidade, com o objetivo de garantir melhor uso dos recursos da educação, passa a ter novas responsabilidades e atribuições e com isso, abre-se espaços para inúmeras pesquisas.

Essa concepção de gestão deu início no final da década de 1980, quando as reformas de descentralização tinham a intenção de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. A publicação da CEPAL/UNESCO, lançada em 1992 com o título ‘Educação e conhecimento – eixo da transformação produtiva com equidade’, teve grande influência nas mudanças que ocorreram no Brasil e em outros países da América Latina.

A Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada em Jomtien, Tailândia, em 1990 e convocada por diversas agências internacionais colaborou igualmente com orientações políticas para a transformação dos sistemas escolares e outros setores da educação. Os bancos internacionais, fontes de financiamentos para os programas, também tiveram parcela de contribuição para as diretrizes e ações nas políticas educacionais. .

Vale acrescentar que como estratégias de mudanças, a autonomia financeira das escolas e a descentralização da gestão permitiram às escolas ampliarem um pouco mais a tomada de decisão em relação às questões financeiras e outras questões pedagógicas e curriculares. Contudo, no Brasil, os resultados dessas políticas não trouxeram ainda melhoria da qualidade educacional tão desejada.

Cabe aqui esclarecer que nessas reformas educacionais, a ampliação da jornada escolar, não foi considerada importante, mesmo que em seus documentos legais como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9.394/96) apontavam como uma necessidade para o enfrentamento das desigualdades sociais históricas das camadas populares dentro da escola. Na verdade, dentro das políticas brasileiras o assunto ressurgiu com maior alcance com o Programa Mais Educação que é foco de estudo nessa pesquisa.

O Programa Mais Educação criado com a finalidade de ampliar a jornada escolar na perspectiva da educação integral, repercute diretamente na gestão da escola haja vista que a

sua operacionalização exige ampliação de tempos e espaços da escola e reorganização curricular e administrativa, pois recebe repasse de recurso por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Como já descrito mais acima, a chegada do Mais Educação em uma escola altera a dinâmica do seu cotidiano escolar, tornando-o mais complexo. O número de crianças durante os turnos aumenta, pois os educandos do turno oposto estão na escola nas atividades do Mais Educação, aumenta o trabalho na cozinha e do pessoal de apoio, devido ao maior número de refeições e trabalho de limpeza, acompanhamento das atividades do Programa pela gestão e tomada de decisão, dentre outros. E para que esse trabalho ocorra de maneira eficaz, faz-se necessário uma cultura de cooperação e mudanças nas relações dos diferentes sujeitos na escola e com a escola.

Aqui compete relatar quais as motivações e justificativas para se chegar ao Programa Mais Educação como objeto de estudo. No final do ano de 2010 e início de 2011 foram realizadas visitas em escolas da rede municipal de Salvador, após realizar um levantamento dos recursos financeiros oriundos dos programas federais para às escolas municipais. O que se constatou é que, recursos como o Programa de Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola), Educação Integral e Escola Aberta estavam entre os mais utilizados pelas unidades escolares.

O PDDE como já é de conhecimento, é disponibilizado anualmente às escolas de educação básica e tem por finalidade prestar assistência financeira em caráter suplementar. O PDE Escola programa voltado para melhoria e planejamento estratégico da gestão escolar é repassado para algumas escolas em função dos baixos Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e o Programa Mais Educação e o Programa Escola Aberta voltados para melhoria do desempenho pedagógico das escolas, interação com a comunidade e promoção de atividades educativas culturais. Todos esses programas citados repassam recursos às escolas após adesão e encaminhamento do planejamento.

O Programa Mais Educação foi selecionado para pesquisa, pois diferente dos outros, ainda encontra-se em fase inicial de implantação e execução nas escolas estaduais e municipais brasileiras. Ele está amparado pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/1996 que especifica que ensino fundamental será ministrado progressivamente em tempo integral (Art. 34º) e Plano Nacional de Educação, Lei nº 10.172/01 que traz a educação em tempo integral

como objetivo do ensino fundamental e educação infantil e ampliação da jornada para no mínimo sete horas diárias.

A relevância do seu estudo se justifica pelos fatos expostos e também, por causa da importância dele tentar se configurar como uma política de Estado e não de governo, abrindo espaços para novos estudos e pesquisas.

Para a apresentação e organização deste trabalho foram construídos cinco capítulos. O primeiro capítulo procura apresentar um contexto geral das reformas ocorridas na educação brasileira após os anos de 1990 e as consequências para gestão escolar. Traz também alguns aspectos do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) que estabelece ações e criação de programas para melhoria educacional no Brasil.

O segundo capítulo aborda os aspectos legais, funcionamento e princípios do Programa Mais Educação nas escolas de educação básica, além de relatar a implantação na rede municipal de Salvador/BA.

A construção teórica sobre as categorias discutidas (tomada de decisão e gestão participativa) está descritas no capítulo três, onde se buscou a interlocução com autores que discutem o assunto em questão. A pesquisa fundamentou-se em Maximiano (2007), Lima (2008), Moritz (2006), Yu (2011), Carneiro e Novaes (2011), entre outros, para análise da tomada de decisão nas organizações e Paro (1995, 2007), Souza (2009), Lück (2006) como referências sobre o enfoque da participação nas escolas públicas.

Vale acrescentar que a revisão teórica e leituras sobre a educação integral e o Programa Mais Educação contou com a colaboração de autores, como, Moll (2012), Gadotti (2009), Coelho (2009) e Coelho e Cavalieri (2002), que muito contribuíram para essa pesquisa e serviram de referências para aprofundar os conceitos.

O quarto capítulo trata dos aspectos metodológicos, a abordagem utilizada foi à qualitativa, por compreender que ela se adéqua melhor aos objetivos propostos e o estudo de caso como método de pesquisa. Os instrumentos para coleta de dados foram à observação participante, a entrevista e o questionário, que mais adiante serão explicados e fundamentados com mais detalhes. O espaço escolar foi o local utilizado para essa investigação sendo o pesquisador o intermediador dessa relação.

A pesquisa foi realizada na Escola Raymundo Lemos de Santana, da rede Municipal de Salvador/BA e os sujeitos da pesquisa foram professores, monitores e funcionários, além do gestor e coordenador do programa.

No último capítulo, apresentam-se as análises e interpretação do material coletado a partir do referencial teórico abordado. Nas considerações finais, procura-se tecer as conclusões e opiniões sobre como acontece a gestão participativa para tomada de decisão com a operacionalização do Programa Mais Educação, bem como as mudanças provocadas por ele na gestão escolar.

E por fim, as referências encontram-se no final desse trabalho com os nomes dos autores que auxiliaram a pesquisadora ao longo de toda essa pesquisa que espera de alguma forma contribuir como fonte de auxílio para outros leitores.

CAPÍTULO 1 - REFORMAS POLÍTICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

1.1 FATOS GERADORES DA SOCIEDADE MODERNA, REFORMA DO ESTADO E GESTÃO ESCOLAR

A sociedade moderna vem passando por constantes mudanças decorrentes de uma ampla teia de relações onde está implicada a dimensão política, cultural, econômica e institucional. Esse contexto de transformações tem requerido intervenções que modifiquem o modelo de produção ou resultados de alguns setores imprescindíveis à dinâmica do mundo moderno. Entre esses setores, destacamos a educação e os resultados produzidos pela escola pública. As políticas, programas e projetos destinados a este setor se inserem em uma conjuntura mais ampla cujos traços estão delineados pela nova configuração do Estado.

A literatura moderna tem mostrado que as instituições tradicionais, organizadoras das sociedades (família, trabalho, escola e Estado) ficaram enfraquecidas em decorrência da desagregação e perda da coesão social¹, fatos esses que trouxeram a tona outras relações sociais, que aos poucos foram influenciando a nova sociedade.

Nesse cenário, novas tendências econômicas, sociais, políticas e culturais emergiram, ocorrendo mudanças de paradigmas de toda ordem. Entre essas alterações encontra-se a crise de governabilidade do Estado em legitimar suas políticas, o que resultou em um desequilíbrio entre as demandas solicitadas aos governos e sua capacidade de administrá-las e atendê-las.

É o que Bauman (1999) chama de definhamento das nações-estados. De acordo ainda com Bauman (2007), a sociedade não é mais protegida pelo Estado, ou pelo menos é pouco provável que confie na proteção oferecida por ele, diz que os governos dos Estados encontram-se em luta diária, caminham aos tropeções, sonhando apenas em permanecer no poder após a próxima eleição, mas desprovidos de programas ou ambições de longo alcance.

¹ “capacidade de uma sociedade de assegurar o bem-estar de todos os seus membros, ao minimizar as disparidades e evitar polarização (BID, 2006)”. (IAIES, DELICH, 2009, p. 177)

Diante da dificuldade dos governos fornecerem respostas a essas demandas, emergiram diversos tipos de organizações sociais que, em certa medida, procuravam preencher essas lacunas. Segundo Afonso (2001):

[...] É inegável que, com uma intensidade maior ou menor, que os países se vêem hoje diante do nascimento de novas organizações e instâncias de regulação supranacional (ONGS, Organização Mundial da Saúde) cuja influência se vem juntar a outras organizações que já não são recentes, mas que continuam a ser muito influentes (Banco Mundial, OCDE) e que direta ou indiretamente ditam os parâmetros para a reforma do Estado nas suas funções de aparelho político-administrativo e de controle social, ou que induzem em muitos e diferentes países a adoção de medidas ditas modernizadoras que levam o Estado a assumir também, de forma mais explícita, uma função de mediação, de adequação às prioridades externamente definidas ou, mesmo, de promoção das agendas que se circunscrevem a ditames mais ou menos ortodoxos da fase atual de transnacionalização do capitalismo e de globalização hegemônica. (AFONSO, 2001, p.24)

Esse contexto descrito acima é chamado por Iaies e Delich (2009, p. 183) de “projeto modernizador do Estado nacional”, na medida em que trata de remover os obstáculos do progresso, tirar o velho e substituir por algo novo. Importante ressaltar que esse projeto modernizador, não se restringiu apenas aos países com maior crescimento econômico, mas abrangeu também países mais pobres economicamente, como é o caso de países da América Latina.

Com isso, a reforma do estado nos anos 90 envolveu quatro problemas que, segundo Pereira (1997, p. 7) embora interdependente, podem ser distinguidos: (a) Delimitação do tamanho do Estado; (b) A redefinição do papel regulador do Estado; (c) Capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e (d) Capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade, e governar.

Desta forma, os mecanismos de descentralização e democratização das atividades passaram a ser instrumentos importantes nessa busca pela modernização, especialmente nas áreas de educação e saúde. O objetivo de ambos era requerer resultados melhores e qualidade na prestação dos serviços públicos, do qual a eficiência técnico-gerencial era reconhecida como mudança necessária.

Sob essa perspectiva as políticas educacionais brasileiras são formuladas com ênfase na racionalidade da gestão escolar, com o objetivo de garantir melhor uso dos recursos da educação para transformá-la em instrumento-chave de redução da pobreza, aceleração da competitividade econômica e diminuição da desigualdade social.

Gajardo (2000, p.10) complementa que as reformas da década de 90, programas e projetos foram definidos e tiveram com foco quatro eixos de políticas: gestão, qualidade e equidade, aperfeiçoamento docente e financiamento. As mudanças eram direcionadas para a racionalização de recursos, avaliação do rendimento escolar, descentralização da administração, além de buscarem tornar as escolas eficazes com instruções de usarem os recursos da melhor maneira e objetivando o fortalecimento da liderança e gestão dos diretores escolares.

Outro aspecto a observar, é que nessas reformas foi dado um destaque ao fortalecimento da autonomia financeira e pedagógica das escolas, dos quais gerou experiências, inovações e programas que tiveram como consequências: ampliações da jornada escolar, atenção especial ao ensino fundamental e adoção de mecanismos de participação (eleição para diretor e criação de conselhos).

Os bancos internacionais, como BIRD e Banco Mundial não ficaram de fora desse processo, muito pelo contrário, eles participaram ativamente como fontes de financiamento para os programas e projetos na área educacional. A justificativa era que os países em desenvolvimento tinham um alto custo econômico, social e político devido à ausência de reformas na administração pública e deficiências no financiamento. Segundo Figueiredo (2009) o argumento usado para explicar as intervenções e as reformas educacionais pelo Banco Mundial era porque havia uma falta de qualidade, produtividade na área educacional, requerimentos necessários para modernização do país e adequação para as exigências e desafios da globalização.

No Brasil, de acordo com o Banco Mundial, as ineficiências setoriais vêm resultando das políticas e práticas que falham ao enfrentar o problema da baixa produtividade escolar. Considera-se que o principal problema do ensino brasileiro não é o acesso e sim o rendimento escolar. Assim, os fatores que mais contribuíram para a baixa qualidade e a baixa eficiência do ensino público brasileiro teriam sido: as estratégias de ensino inapropriadas; a “cultura da repetência”; a gestão ineficiente; os gastos inadequados; e a alocação ineficiente de recursos. (FIGUEIREDO, 2009, P. 1131)

Como já foi relatado, anteriormente, a modernização da gestão constituiu uma das reformas introduzidas nesse processo e reorganizar e descentralizar a gestão das escolas foi um dos imperativos, acompanhado da autonomia financeira. As instituições escolares deveriam

administrar melhor os seus recursos, sendo que o dinheiro deveria estar associado a resultados.

Ainda que as reformas na gestão educacional no Brasil tenham encontrado na década de 1990 suas maiores mudanças dentro da conjuntura brasileira, o debate sobre o assunto já ocorre desde 1970, num contexto em que o direito à educação pública e a falta de vagas são questionadas pela classe trabalhadora e pelos defensores da universalização do ensino.

As políticas delineadas refletiam a legitimidade do poder estatal e sua capacidade de exercê-lo, impactando em todos os setores, principalmente, o da educação, que teve a reforma na gestão escolar um dos pontos centrais das mudanças.

No final dos anos de 1970 e início dos anos de 1980, a maioria dos países da América Latina discutiam em suas agendas políticas mudanças para o Estado, tendo como uma das bandeiras de defesa, maior autonomia e participação da população nos mais diferentes setores governamentais, incluindo, o da educação.

Diversas críticas foram feitas ao modelo burocrático e hierárquico de organização da educação, principalmente, ao modelo de gestão organizador da escola. As críticas eram acompanhadas de referências que falavam da necessidade de superação desse modelo de gestão, juntamente com a democratização das ações.

Apesar dos avanços e melhorias dos índices educacionais iniciados com essas reformas, autores como, (Gajardo (2000), Castro (2002), Alves (2008) relatam que, decorridos mais de 20 anos, ainda não se tem uma escola pública de qualidade para todos. O que se observa é que os resultados obtidos, não foram suficientes para atingir os objetivos de qualidade e equidade necessários para superar os problemas e desafios do mundo globalizado.

No Brasil, as reformas educacionais implantadas também seguiram o modelo vigente da época (anos 1980 e 1990), das quais almejavam maior eficiência e eficácia, sobretudo, na gestão. A modernização da gestão educacional nas escolas veio atender as recomendações da Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em 1990, em Jomtiem, Tailândia, do qual o Brasil foi país signatário.

O Brasil adotou as orientações desse encontro e elaborou o Plano Decenal de Educação para Todos (1993-2003) e que tinha como meta “implantar novos esquemas de gestão nas escolas

públicas, concedendo-lhes autonomia financeira, administrativa e pedagógica”. (BRASIL, 1993, p. 42)

Novaes e Fialho (2010) ponderam que, no caso brasileiro, programas foram implementados, voltados para transferência de recursos financeiros do governo federal para os Estados, Municípios, Distrito Federal e até mesmos para as escolas.

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE²), é um exemplo claro de transferência de dinheiro e responsabilidades para unidade escolar. O programa direciona recurso financeiro diretamente para uma conta específica da escola, que passa a ser considerada uma Unidade Executora (UEX), com execução e prestação de contas.

Com este repasse de dinheiro diretamente para escola, o modelo de gestão educacional passa a ter uma concepção de gestão focada, na descentralização das decisões e gestão participativa. De acordo com Hanson (1997), esse modelo comporta também, comunicação horizontal e liderança democrática, ou seja, baseado na troca de informações, visando sempre à autonomia dos sujeitos. Ainda para Hanson:

A transferência de autoridade e responsabilidade pela tomada de decisões, do centro para as escolas locais tornou-se uma reforma cada vez mais popular em todo o mundo desde meados da década de oitenta. A premissa básica por trás das escolas descentralizadas é que as decisões educacionais tomadas no nível local são mais rápidas, mais informadas, flexíveis e estão mais em consonância com as necessidades específicas que as decisões tomadas na capital. (HANSON, 1997, p. 17)

A gestão escolar, portanto, assumiu um papel muito importante nesse processo e as políticas públicas e programas criados buscam justamente a autonomia e transferência de recursos diretamente para as unidades escolares. Esta nova visão da escola aumentou as responsabilidades do gestor escolar, pois além de sua atuação no pedagógico se concentram em outras atividades, tais como: gerenciamento dos recursos oriundos dos programas e prestação de contas.

² Criado em 1995, pela Resolução FNDE nº 12, de 10 de maio de 1995, o Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino fundamental (PMDE), com denominação alterada para Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), pela Medida Provisória nº 1.784, de 14 de dezembro de 1998, reafirmada pela Medida Provisória nº 2100-32, de 24 de maio de 2001, tem como objetivo repassar, diretamente às escolas públicas do ensino fundamental e organizações não-governamentais sem fins lucrativos que atuem com educação especial, dinheiro para custeio e manutenção de suas atividades, com recursos oriundos do salário educação, distribuídos pelo FNDE. (PERONI e ADRIÃO, 2006, p.20)

Se toda essa movimentação em torno do setor educacional marca a flexibilização de um novo modelo de gestão e, por um lado é o resultado das lutas e conquistas dos movimentos sociais por uma educação mais democrática, por outro, existe uma aparência mascarada de modelos consensuais que tem por trás disso um modelo centralizador hierarquizado.

Oliveira (2009, p. 95) reforça ainda que, o aspecto mais curioso deste processo está no fato de que determinados métodos de gestão, analisados como mais democráticos, porque são mais participativos, contudo, não significam que esses métodos abrangem a desconcentração de certas decisões, a descentralização dos serviços, a participação da sociedade na condução dos processos, que vem sendo sistematicamente incorporadas as reformas administrativas na área educacional, sem, no entanto, incorporar efetivamente os segmentos sociais e suas representações.

Nesta perspectiva, a escola e a gestão escolar, tem um papel fundamental para o desenho das políticas e programas implementados, por isso, ela é hoje objeto de tantas discussões e de propostas de reestruturação. Mutim (2000, p.21) acrescenta também “que a própria escola, vista como um todo passou a ser considerada como fulcro pelo qual transitam todos os aspectos associados a processos, resultados e insumos escolares capazes de influenciar na definição do bom ou mau desempenho da instituição escolar”.

O caso é que os programas implantados nas escolas buscam adequar em suas propostas, foco nas ações para distribuição equitativa em favor dos mais vulneráveis, aumento de horas aula, com maior interesse nas crianças de baixo rendimento, inovações pedagógicas, incluindo mudanças curriculares e melhoria das condições do trabalho docente.

1.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (PDE): AÇÕES E PROGRAMAS PARA MELHORIA DA EDUCAÇÃO

O cenário educacional brasileiro, mesmo tendo encontrado significativas melhoras nas últimas duas décadas, com aumento da escolarização, declínio nas taxas de analfabetismo e resultados positivos no nível de escolaridade da população, ainda precisa vencer os desafios educacionais e superar o déficit histórico acumulado nessa área.

Alguns pontos que têm sido questionados pelos educadores nos últimos anos, referem-se ao fato de Brasil está gastando a quantidade adequada em educação, ou se o gasto do seu orçamento educacional tem observado o índice de gasto por aluno, por nível de educação, em relação ao Produto Interno Bruto (PIB).

Ao se falar em financiamento para educação, vários pesquisadores que estudam sobre o assunto entre eles: (Cury (2007), Davies (2004), Verhine (2003), Castro (2001), Pinto (2000), dentre outros), defendem que políticas públicas sem recursos se tornam paliativas e potencialmente sem resultado.

Essa análise pode ser interpretada, devido ao fato, que ao findar a década de 1990, os objetivos anunciados com as reformas (que apontavam para o aumento da qualidade e da equidade educacional, a descentralização orientada a fortalecer a escola e o aumento de responsabilidades por parte dos atores do sistema) não foram alcançados de todo.

O balanço da situação educacional do Brasil revela que ainda existe uma disfunção entre a expansão do sistema e a qualidade da educação ofertada. Mesmo com as conquistas na universalização da oferta, melhoria no fluxo escolar, aumento no número de concluintes e elevação no nível de escolaridade, os ganhos cognitivos ainda são insuficientes. O sistema educacional deve ter como meta a promoção do aumento dos níveis de escolarização da sua população, capacitando-a para atuar de forma crítica e responsável na construção de uma sociedade mais justa, democrática e desenvolvida. (INEP, 2004, p. 27)

Diante desses desafios ainda encontrados na educação brasileira, imagina-se que ainda são necessárias políticas públicas para educação acompanhadas de investimentos de recursos. A criação de programas educacionais com ações de longo prazo é de vital importância para construção de uma escola eficaz e um ensino de qualidade.

Importa assinalar, que nunca em anos precedentes, se verificaram no panorama educacional brasileiro aumento com gastos em educação. As conquistas legais (Constituição Federal/88, LDB 9394/96³, PNE (Lei 10.172/01)⁴, FUNDEF (Lei 9424/96)⁵ e FUNDEB (Lei 11.494/07)⁶, possibilitaram uma melhora da qualidade educacional, bem como a possibilidade de implantação de programas que levam dinheiro diretamente para as escolas, com objetivos de melhoria da gestão escolar e qualidade educacional.

³ Leis de Diretrizes e Bases da Educação

⁴ Plano Nacional de Educação

⁵ Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério

⁶ Fundo de Desenvolvimento e Manutenção da Educação Básica e de Valorização dos profissionais da Educação

Essas políticas foram para Winkler (2009) a tentativa que teve os vários países da América Latina em diminuir o grave problema da desigualdade de oportunidades educacionais e que para isso buscaram inovar com programas voltados para população mais pobre.

Ainda segundo Winkler (2009) os programas de intervenção normalmente eram de três tipos, um deles tinha como foco a oferta de programas, no qual o objetivo era aumentar o número de escolas e vagas. O outro tipo era intervenção orientada para demanda, onde focavam grupos que necessitavam de melhor possibilidade de acesso, fornecendo-lhes vouchers, subsídios e bolsas e o terceiro tipo, tinha como políticas de intervenção melhorar a qualidade em sala de aula.

Nas políticas educacionais brasileira é possível identificar os três tipos, entretanto, para educação básica os programas mais identificados segundo a classificação de Winkler (ibidem) referem-se a aumentar o número de escolas e vagas e políticas de intervenção para melhorar a qualidade em sala de aula, exemplos: Projovem, Escola Campeã, PDE Escola, Programa Mais Educação, entre outros.

Esses programas criados pelas políticas educacionais vieram acompanhados com as reformas de descentralização, nos quais ocorre a transferência de recursos para as escolas, pois a idéia é que a escola administra melhor o dinheiro quando tem autonomia para fazê-lo.

Oliveira (2004) também chama atenção sobre o papel e a responsabilidade dos professores nesse contexto de mudanças e na formulação dos programas governamentais. São normalmente, considerados responsáveis pelo desempenho dos alunos, da escola e do sistema. “Diante desse quadro, os professores vêm-se, muitas vezes, constrangidos a tomarem para si a responsabilidade pelo êxito ou insucesso dos programas”. (OLIVEIRA, 2004, P.1131)

Não se pode negar que as reformas iniciadas no Brasil após os anos de 1990, melhoraram os índices de matrícula (ver tabela 1) e acesso à educação básica, principalmente após implantação do FUNDEF em 1996. Entretanto, a qualidade da educação ainda precisa de maiores investimentos, já que pelos indicadores das avaliações SAEB e IDEB os resultados são de baixo desempenho.

TABELA 1
Número de matrículas
Educação Básica no Brasil 1999/2009

ANO	Nº Matrículas
2009	52.580.452
2008	52.321.667
2007	52.179.530
2006	55.942.047
2005	56.471.622
2004	56.174.997
2003	55.265.848
2002	54.716.609
2001	50.584.512
2000	51.427.166
1999	49.873.568

Fonte: MEC/INEP/SEEC

A tabela mostra um aumento significativo após o ano de 1999, sendo que a partir de 2003 a 2006, foram mais de 55 milhões de crianças matriculadas. Estes números são expressivos para o processo de universalização do ensino, entretanto, ainda é muito grande o problema de garantir a permanência das crianças/jovens nas escolas, infraestrutura, qualidade do ensino e valorização da carreira docente.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) divulgou um trabalho intitulado o desafio de uma educação de qualidade para todos, no qual relatou que:

No ensino fundamental, com 63% do alunado brasileiro, apesar da melhoria nas condições de infraestrutura, 6% dos alunos ainda estudam em escolas sem abastecimento de energia elétrica; 4 % sem esgoto sanitário e 1% sem abastecimento de água; Quanto às condições de oferta relacionadas com recursos pedagógicos disponíveis, 58% do alunado do ensino fundamental frequenta escolas com biblioteca, 21% com laboratório de ciências, 22% com laboratório de informática [...]. (INEP, 2004, p.19)

A melhoria das condições de oferta do sistema educacional foi certamente um grande avanço nas políticas públicas no final do século XX, entretanto o século XXI chegou com grandes desafios para os governos que exercerão e que estão exercendo seus mandatos, pois a qualidade da educação é ainda um grande desafio dentro das políticas educacionais.

E, na tentativa de acompanhar os índices e avaliar o desempenho da educação brasileira o INEP criou, o IDEB⁷, que tem como objetivo medir a qualidade de cada escola e rede de ensino. O índice é medido a cada dois anos e a finalidade é que cada sistema de ensino evolua de forma a contribuir para que o Brasil alcance os índices educacionais da média dos países da OCDE⁸. “Em termos numéricos, isso significa progredir da média nacional 3,8, registrada em 2005 na primeira fase do ensino fundamental, para um IDEB igual a 6,0 em 2022, ano do bicentenário da Independência”. (INEP, 2011)

Essa resolução em melhorar a educação teve como implicação a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)/Plano de Metas Compromisso de Todos pela Educação, apresentado à sociedade em abril de 2007. O plano passou a se constituir em uma política pública levada em esfera nacional cujos decretos, programas e ações buscavam oferecer amplitude, dimensão e diversidade aos projetos educacionais, visto que, o seu objetivo principal era melhorar a qualidade da educação brasileira.

O foco das ações e programas do PDE passa ser a escola, já que desde a década anterior a descentralização de recursos e as reformas na gestão possibilitaram autonomia financeira e pedagógica das escolas para garantir uma gestão eficiente e um emprego ótimo dos insumos.

Outra política educacional que o PDE tem buscado evidenciar é a ampliação do tempo na educação básica. O Programa Mais Educação é um exemplo, suas diretrizes e ações buscam modificar a rotina da escola com ampliação do tempo de permanência do educando além das 04 horas diárias.

A escolarização obrigatória brasileira que por muitos anos, foi dos 07 aos 14 anos e que em 2006 passou a ser dos 06 aos 14 anos e em 2009, a partir da Emenda Constitucional 59⁹, passou a ser dos 04 aos 17 anos é um reflexo dos avanços na direção da universalização do ensino e de sua qualidade. A escola brasileira que sempre teve a oferta diária do tempo escolar consolidada na ideia e na prática do turno de quatro horas e às vezes menos do que isso, consequentemente uma escola mínima e sem atrativos, encontrou nessas mudanças

⁷ Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado pelo Inep em 2007, no segundo mandato do presidente Lula.

⁸ Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

⁹ Emenda Constitucional nº59, de 11 de novembro de 2009.

importância significativa para vencer os atrasos e descasos de longos anos de ausência de políticas educacionais para o jovem brasileiro.

Moll (2012) trouxe um depoimento de Darcy Ribeiro que dizia:

A Escola de dia completo, vale dizer, a que atende seus alunos das 7 ou 8 da manhã até às 4 ou 5 da tarde, não é nenhuma invenção do Brizola nem minha, nos CIEPs. Esse é o horário das escolas de todo o mundo civilizado. Todas essas horas de estudo são absolutamente indispensáveis para fazer com que o menino francês aprenda a ler e escrever em francês, ou o japonês em japonês. Oferecer a metade dessa atenção, e às vezes menos ainda, a uma criança mais carente que a daqueles países, porque fundada na pobreza e porque recentemente urbanizada, é condená-la a fracassar na escola e depois na vida. (DARCY RIBEIRO apud (MOLL, 2012, p.131))

Portanto, falar de educação integral e tempo integral não se faz apenas com ampliação do tempo e jornada escolar. É preciso antes de tudo que as escolas públicas tenham padrões de qualidade que vão desde, a infraestrutura, material didático, bem como profissionais da educação bem remunerados. E por fim, a luta por uma escola pública de qualidade, não se dá apenas nos locais reconhecidos como arenas políticas (congresso, secretarias, assembleias legislativas), mas também nos espaços cotidianos de nossas próprias interações, ou seja, na própria escola e na comunidade local.

CAPITULO 2 – PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO COMO POLÍTICA DE EDUCAÇÃO INTEGRAL NO BRASIL

2.1 O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO: ASPECTOS LEGAIS, AMPLIAÇÃO DA JORNADA ESCOLAR E A DISCUSSÃO SOBRE EDUCAÇÃO INTEGRAL

O Programa Mais Educação surgiu na educação brasileira pela Portaria Interministerial n.º 17/2007, como uma política pública setorial dentro da política educacional que integra as ações do PDE, é uma estratégia do Governo Federal para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular na perspectiva de Educação integral.

Em termos legais, os princípios e os objetivos do referido Programa estão amparados pela Constituição Federal de 1988, Leis de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/1996) e Lei n.º 10.172, de 2001, que instituiu o Plano Nacional de Educação (PNE). Vale salientar que o PNE vai mais além do texto da nova LDB, ao informar que a educação em tempo integral é um dos objetivos do Ensino Fundamental e da Educação Infantil.

No aspecto do financiamento, a educação integral é contemplada pela Lei 11.494/2007 do FUNDEB, no qual em seu (art. 10º) especifica coeficientes diferenciados de remuneração das matrículas para todas as etapas da educação básica, especificadamente, para o ensino fundamental e médio em tempo integral.

Em 2010, foi sancionado o Decreto n.º 7.083, no qual no art. 1º estabelece que o Programa Mais Educação tenha por finalidade contribuir para a melhoria da aprendizagem por meio da ampliação do tempo de permanência de crianças, adolescentes e jovens matriculados em escola pública, mediante oferta de educação básica em tempo integral.

O Decreto considera a educação básica em tempo integral, a jornada escolar com duração igual ou superior a sete horas diárias, durante todo o período letivo, compreendendo o tempo total em que o aluno permanece na escola ou em atividades escolares em outros espaços educacionais. (BRASIL, 2010)

O Projeto de Lei 8.035 de 2010 que regulamenta o novo Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 também tem como uma das metas (meta 06): oferecer educação em tempo

integral em cinquenta por cento das escolas públicas de educação básica. As estratégias lançadas visam estender progressivamente o alcance do programa nacional de ampliação da jornada escolar e fomentar a articulação da escola com os diferentes espaços educativos, tais como, centros comunitários, bibliotecas, museus, etc. A novidade está na inclusão das escolas do campo que até então não tem uma política de ampliação do horário integral efetivada.

Moll (2012) relata que, o Programa Mais Educação para o período 2012-2014, pretende ultrapassar as 32 mil escolas públicas, chegando às escolas do campo e compondo as ações do grande esforço de enfrentamento das profundas desigualdades sociais articuladas pelo Governo Federal por meio do Programa "Brasil sem miséria".

Cabe aqui um destaque sobre as concepções que o termo educação integral adquiriu na educação brasileira nos últimos anos. Na década de 1950, ela é vista como uma particularidade dos sistemas escolares que via a escola como um local de formação integral. Hoje, quando se coloca a proposta de educação integral, as questões sociais tendem a sobrepor-se à dimensão pedagógica, sendo a escola transformada em um local onde estes problemas precisam ser minimizados.

Paro (2009) chama a atenção para o tema educação integral em tempo integral o que já evidencia algo relevante, pois não confunde educação de tempo integral, ou extensão do tempo de escolaridade, com educação integral. Segundo o próprio autor, educação integral, em última instância, é um pleonasmo: “ou a educação é integral ou, então, não é educação.” (p. 13)

Coelho (2009a) coloca que educação integral tem a ver com uma perspectiva do qual as experiências, saberes e conhecimentos não são hierarquizados. Ao contrário, são complementares e o intelectual não é o principal medidor dos indivíduos, mas sim as relações sociais fundamentadas entre eles.

É importante fazer essas ressalvas, pois a discussão sobre escola integral/escola de tempo integral no Brasil tem sua semente embrionária na década de 1930, tendo o manifesto dos pioneiros uma das primeiras referências. O manifesto proclamava por uma educação nova, em oposição à escola existente, chamada de tradicional. Anísio Teixeira um dos maiores defensores desse tipo de escola propunha uma educação em que a escola possibilitasse aos

educandos um currículo mais abrangente, com leituras, ciências, artes, dança, música e oficinas.

Foi a partir desse ideário liderado por Anísio Teixeira que se constituiu o Programa Mais Educação, uma tentativa do governo federal de implementar atividades socioeducativas no contraturno escolar, com vistas a formação integral dos educandos. “A educação que este Programa quer evidenciar é uma educação que busque superar o processo de escolarização tão centrado na figura da escola”. (BRASIL, 2009a, p. 5)

O Programa foi criado para atender prioritariamente escolas de baixo IDEB, situadas em capitais, regiões metropolitanas e grandes cidades em territórios marcados por situações de vulnerabilidade social que requerem a convergência prioritária de políticas públicas e educacionais. (BRASIL, 2009a)

Como uma política pública setorial, o Programa Mais Educação é o resultado das reivindicações e relações de forças constituídas pelos movimentos sociais, políticos e sociedade civil que provocaram o direcionamento das ações do Estado brasileiro para implantação da educação em tempo integral. O impacto e benefícios que esta política pública trará para a realidade social serão definidos durante sua trajetória, no processo de operacionalização, que pode ser traduzido pelo grau de apoio administrativo/financeiro que as escolas receberão dos órgãos da administração central e das Secretarias de Educação Estaduais e Municipais.

Em termos de objetivos educacionais, o Mais Educação, estabelece:

- I - Formular política nacional de educação básica em tempo integral;
- II - Promover diálogo entre os conteúdos escolares e os saberes locais;
- III - Favorecer a convivência entre professores, alunos e suas comunidades;
- IV - Disseminar as experiências das escolas que desenvolvem atividades de educação integral; e
- V - Convergir políticas e programas de saúde, cultura, esporte, direitos humanos, educação ambiental, divulgação científica, enfrentamento da violência contra crianças e adolescentes, integração entre escola e comunidade, para o desenvolvimento do projeto político-pedagógico de educação integral. (MOLL, 2012, p. 135)

Esses objetivos norteiam e direcionam as políticas do Programa diante das ações executadas pelo Ministério da Educação (MEC) e da Secretaria de Educação Básica (SEB) em todo território nacional. Ele é operacionalizado por meio de repasse de dinheiro pelo Fundo

Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) diretamente às escolas que aderiram ao programa.

Desde que foi implantado em 2008, verifica-se um aumento crescente de escolas e educandos em atividades que configuram a agenda de educação em tempo integral. Moll (2012, p. 143) relata que em 2011 houve 15.018 escolas que aderiram ao Programa Mais Educação e 3.067.644 educandos em atividades com mais de 04 horas na unidade escolar.

As atividades desenvolvidas pelas escolas para ampliação da jornada escolar também são definidas em documentos legais e devem priorizar as áreas, como: acompanhamento pedagógico, esportes, artes, dentre outras.

Sobre ampliação do horário escolar, Moraes (2009) discute que o Programa Mais Educação ao empregar o termo contraturno, nega os princípios da educação integral. Para o autor:

[...] As atividades de “artes, cultura, esporte, lazer” não “pertencem ao currículo escolar/educacional, mas se apresentam como atividades complementares ao vivenciado no dia a dia pedagógico de um turno da escola. Podem ocorrer em qualquer local, não necessariamente no espaço escolar. A denominação integral acaba reduzida ao aspecto temporal, ou melhor, ao aumento da quantidade de horas em que o aluno permanecerá sob cuidados/responsabilidade de uma instituição [...]”. (MORAES, 2009, p. 35)

É esclarecedor ilustrar que esse debate sobre ampliação da jornada escolar no Brasil suscita algumas divergências sobre os seus resultados. Autores como, Cavaliere (2002) e Paro (2009) colocam que a extensão do horário escolar por si só, não garante o incremento qualitativo do ensino, mas carrega essa possibilidade em potência. Já Kerstenetzky (2006) defende que a qualidade pode ser alavancada pela ampliação da jornada.

Refletindo a respeito dessa ampliação do tempo no interior da escola, uma situação que se pode constatar é que o tempo e espaço não são variáveis neutras. Um exemplo de situação influenciada por eles é a gestão escolar. No tocante à gestão do Programa Mais Educação, a expansão do tempo e espaço na unidade educacional torna a gestão muito mais complexa no que diz respeito às questões administrativa e pedagógica.

A permanência dos educandos na jornada ampliada e as múltiplas atividades conduzidas por diferentes profissionais exigem, do ponto de vista da gestão, um maior planejamento, organização, gestão participativa e tomada de decisão que possibilitem melhor fluxo coordenado para execução das atividades. Por este motivo, conflitos podem emergir

justamente pelo ineditismo dessa vivência, na qual também, se espera superar o paralelismo de ações, a hierarquização e a fragmentação de saberes e o monopólio do professor no lugar de educador.

Monteiro (2009) pondera que, para que esse processo se efetive, é necessário um planejamento integrado, realizado de forma participativa e articulado por toda comunidade escolar, uma vez que as atividades devem se relacionar de forma a dialogar com o projeto político pedagógico da escola.

A gestão escolar, portanto, passa a assumir uma dimensão de importância diante das demandas surgidas com a execução do programa. E a partir dessas demandas faz-se necessário planejar e coordenar atividades, acompanhamento financeiro, gerir e contratar monitores e coordenar os conflitos. “O papel fundamental dos gestores, diante dos conflitos que emergem dessas questões, é o de promover o debate através de ampla participação, para a construção de um entendimento de educação enquanto compromisso coletivo. (TITTON e PACHECO, 2012, p. 152)

Essas situações, expressas anteriormente, é o reflexo das reformas ocorridas na educação que estão associadas a ações de fortalecimento da autonomia das escolas, maior participação da comunidade, existência de procedimentos sistemáticos de avaliação, prestação de contas e responsabilização, e liderança do diretor, considerada estratégica na construção de um novo modelo de gestão.

A situação referida acima fica evidente, ao identificar no caderno série Mais Educação/Programa Mais Educação: passo a passo, o item 06, no qual especifica o papel do diretor da escola. Nele o diretor tem as seguintes atribuições:

O diretor da escola, por meio de sua atuação com o Conselho Escolar, tem o papel de incentivar a participação, o compartilhamento de decisões e de informações com professores, funcionários, estudantes e suas famílias. Nesse sentido, o trabalho do diretor também tece as relações interpessoais, promovendo a participação de todos os segmentos da escola nos processos de tomada de decisão, de previsão de estratégias para mediar conflitos e solucionar problemas. Cabe ao diretor promover o debate da Educação Integral nas reuniões pedagógicas, de planejamento, de estudo, nos conselhos de classe, nos espaços do Conselho Escolar. [...] Cabe também ao diretor garantir a tomada coletiva das decisões acerca das escolhas pressupostos pelo Programa Mais Educação e garantir a transferência (exposições, prestação de contas dos recursos recebidos). (BRASIL, 2009a, p.16)

Sem dúvida, essas e outras questões que são suscitadas com a implantação do Programa Mais Educação podem a princípio, parecer rotineiras para um funcionamento de uma escola, contudo, guardam em si um potencial para a problematização e sucesso do projeto na unidade escolar. Por trás desses questionamentos aparentemente simples, são grandes as situações difíceis encontradas pela escola, dentre elas, planejamento financeiro, com prestações de contas, gestão de pessoas, a relação de poder gerado dentro dela, a identidade da função docente, a relação com a comunidade, hierarquia de papéis, dentre outras.

Desse modo, podem-se perceber quantos desafios estão presentes na operacionalização e na execução de Projetos como é o caso do Programa Mais Educação que visa uma mudança na cultura da escola, nova proposta pedagógica e curricular. “Uma cultura de cooperação, atitude de diálogo e o trabalho coletivo são elementos-chave, segundo Tilton e Pacheco (2012, p. 151) para a constituição da rede de saberes inerente a esse novo paradigma e para gestão compartilhada de um projeto contemporâneo de educação integral”.

Ainda destaca-se nessa pesquisa, dois aspectos bastante salientados pelos documentos legais e que tem impactos diretos na execução do programa e na gestão da escola: a tomada de decisão e a gestão participativa. Abaixo algumas proposições selecionadas do documento Programa Mais Educação – passo a passo (BRASIL, 2009a) e que identificam o que foi dito:

- Promove ampliação de tempos, espaços e compartilhamento da tarefa de educar;
- As atividades são escolhidas contextualizadas com o projeto político pedagógico em diálogo com a comunidade e que o conjunto da escola participe nas escolhas e definições;
- É desejável que o debate acerca da educação integral mobilize toda a escola e toda comunidade, mesmo aqueles professores e funcionários que ainda não tem envolvimento direto com o Programa Mais educação, trata-se de refletir acerca desta responsabilidade compartilhada com a família e com a sociedade;
- O perfil do professor comunitário – deve ser solícito e com forte vínculo com a comunidade escolar. Aquele que escuta os companheiros, os estudantes, que busca o consenso e acredita no trabalho coletivo. Dedicar-se a cumprir o que foi proposto coletivamente.

- Papel do diretor escolar – incentiva a participação, compartilhamento de decisões e de informações com professores, funcionários, estudantes e famílias. Promove a participação de todos os segmentos da escola nos processos de tomada de decisão. Garantir a tomada coletiva das decisões acerca das escolhas das atividades formativas do Programa Mais educação, garantir a transparência nas prestações de contas dos recursos recebidos.

Observa-se nas proposições selecionadas do documento que para executar o Programa Mais educação nas escolas a participação e a tomada de decisão coletiva se fazem necessário em todos os setores e espaços, principalmente, no planejamento e organização da gestão. Até mesmo a adesão do gestor ao programa é um processo de tomada de decisão, pois ele pode se recusar em implantá-lo na escola, mesmo a escola atendendo aos critérios já expostos anteriormente (baixo IDEB, vulnerabilidade social, entre outros).

São questões necessárias para se refletir no que diz respeito ao sucesso do programa como uma política educacional, pois o Programa Mais Educação se constitui em uma política redistributiva de combate à pobreza e de educação integral sustentada na intersetorialidade da gestão pública (Federal, Estadual e Municipal) e maiores responsabilidades administrativo-financeiras e pedagógicas para as escolas.

Cunha e Baraúna (2009) destacam que estes problemas ocorridos na gestão dos programas criados pela esfera federal são resultados das dificuldades que os sistemas municipais sentem na execução e acompanhamento dos vários programas e projetos, que se apresentam de forma desordenada, sem que haja uma ação coordenada por parte do MEC em termos de uma política pública consistente e articulada com os objetivos e as finalidades claras das ações programadas. Acrescenta ainda que o financiamento das ações requerem uma excessiva burocracia e controle, que terminam inviabilizando a execução dos mesmos.

Sendo assim, pelo fato dessa pesquisa não poder tratar de todas essas questões, foi feito um pequeno corte, no qual buscará focar como acontece a tomada de decisão, a gestão participativa e as mudanças na gestão com a implantação do programa na escola.

2.2 O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NA REDE MUNICIPAL DE SALVADOR

Na intenção de enfrentar os desafios para melhoria educacional, as escolas municipais de Salvador estão experimentando a implantação do Programa Mais Educação em sua rede. Essa política consiste em ampliar a jornada escolar, oferecendo no contraturno atividades socioeducativas.

Essa opção do município em aderir ao Programa Mais Educação, refere-se à recomendação da LDB 9.394/96 (art. 34º) quando fala que a jornada escolar no ensino fundamental incluirá pelo menos quatro horas de trabalho efetivo em sala de aula, sendo progressivamente ampliado o período de permanência na escola.

O Programa teve início na rede Municipal de Salvador no ano de 2008, no qual, 17 escolas foram contempladas. Em 2009, aumentaram para 49, no ano de 2010, foram 131 escolas e segundo a Coordenadora do Programa Mais Educação, da Secretaria de Educação, Cultura Esporte e Lazer de Salvador (SECULT), em 2011 foram 30 escolas.

Um ponto a elucidar, é que em 2008, quando o Programa foi criado a nível nacional, apresentou alguns critérios para sua implantação, um deles referia-se ao IDEB, escolas com índice abaixo de 2,9 teriam prioridade na implantação, além de Municípios com mais 200 mil habitantes.

Devido à mudança no critério de implantação, em 2010, outras cidades puderam ser contempladas e, municípios com mais de 90.000 habitantes em territórios marcados por situações de vulnerabilidade social e educacional, que requeriam a convergência prioritária de políticas públicas também puderam incluir em suas cidades o Programa. E em 2011, municípios com mais de 18.000 habitantes poderiam executá-lo.

Como funciona o Programa Mais Educação? Para as unidades escolares receberem o recurso destinado à implantação do Programa devem elaborar um planejamento das atividades com orçamento e encaminhar às prefeituras municipais ou às secretarias de educação, nele também deve conter organização dos recursos e do espaço, além do número de educandos beneficiados. O repasse é realizado pelo FNDE, por meio do PDDE.

As atividades desenvolvidas no interior das escolas são escolhidas pela equipe gestora do programa, mas devem obedecer aos 10 macrocampos estabelecidos pela Coordenadoria Nacional/Secretaria de Educação Básica (SEB). São eles: acompanhamento pedagógico, educação ambiental, esporte e lazer, direitos humanos em educação, cultura e artes, cultura digital, promoção da Saúde, comunicação e uso de mídias, investigação no Campo das Ciências da natureza e educação econômica. Cada escola pode trabalhar com 06 atividades a cada ano, sendo que, o macrocampo acompanhamento pedagógico (matemática e letramento) é obrigatório em todos.

Por conta da organização do Programa Mais Educação, a escola possui um coordenador específico, é um professor efetivo da rede, trabalha na própria escola e tem dedicação ao programa com 20h de trabalho.

Enquanto este estudo estava sendo delineado, no período de março a maio/2011, foram feitas visitas em algumas escolas da Rede Municipal de Salvador, aqui chamada de pesquisa exploratória, que segundo Gil (2002) serve para o pesquisador se familiarizar com o assunto ainda pouco conhecido. Nessas visitas foi possível conhecer um pouco sobre o funcionamento do programa nas escolas e dialogar com os gestores sobre o assunto. Também nessa ocasião foram feitas visitas na Secretaria de Educação do Município/Coordenadoria de Ensino e Apoio Pedagógico (CENAP), o que resultou na participação do 2º Seminário Municipal de Educação Integral – O currículo da educação integral em jornada ampliada, organizado pela SECULT, em outubro de 2011.

Essa pesquisa exploratória permitiu adentrar um pouco mais no assunto, conhecer a realidade das escolas e com isso, fazer um recorte dentro do Programa Mais Educação que possui vários olhares e possibilidades de estudo, já que dentro das políticas educacionais é um programa relativamente novo. Nesse momento inicial da pesquisa de campo foi possível observar algumas inquietações dos gestores das escolas do município de Salvador/Ba e da coordenação central do Programa na SECULT com a implantação do Programa nas escolas, abaixo será citado alguns deles apenas para melhor situar o leitor sobre como anda o processo de implantação do Programa nas escolas municipais de Salvador.

A primeira delas é que mesmo a escola tendo prioridade devido aos critérios aqui já explanados (IDEB, vulnerabilidade social), está sujeito à adesão do gestor da escola. É importante assinalar que esta decisão possui repercussões no que diz respeito à melhoria da

qualidade educacional, já que a escola deixa de promover ampliação da jornada escolar e outras atividades extracurriculares, que supostamente são importantes nesse contexto educacional, aonde a escola vem perdendo atrativo. Outro fator é o não recebimento de recursos que poderiam estar sendo direcionados para melhoria da escola.

A negativa e a recusa para não implantação do programa pelos gestores se deve pela falta de estrutura física das escolas municipais de Salvador para adequar as exigências do projeto, outra situação levantada, refere-se ao aumento de trabalho e responsabilidades, sem uma contrapartida financeira. Esse fato ocorre em virtude do prolongamento das atividades na escola, visto que, o educando passa mais de 06 horas sob a responsabilidade da unidade escolar.

O Espaço para desenvolvimento das atividades foi outra situação observada, muitas escolas não tem infraestrutura ideal para realização das atividades, poucas salas de aula e sem lugar para realização das atividades físicas, e quando tem, são espaços pequenos e abertos ou próximos às salas de aula. Nessa circunstância o que poderia auxiliar, seria a utilização da infraestrutura dos bairros, entretanto, é do conhecimento de todos que muitos deles não oferecem condições mínimas até mesmo de saneamento básico e nesse caso dificulta a equipe gestora do programa formar parcerias.

Uma situação também notada e relatada pelos gestores (as) é que a alimentação escolar apresenta dificuldades de entrega. Eles (as) reclamam do não acompanhamento dos horários integrais, ficando as escolas sem esta refeição. Por este motivo, muitas vezes as crianças são liberadas mais cedo, o que perde o sentido do programa, pois ele tem a finalidade de fazer o educando permanecer na escola por mais tempo.

Outra circunstância é o valor da bolsa paga aos monitores (oficineiros) ser considerado baixo, o que resulta na dificuldade em mantê-los durante a execução do projeto e de contratar profissionais mais qualificados. Outro fator é a pouca credibilidade dos professores sobre a política de educação em tempo integral, resultando na falta de incentivo na implantação do projeto na escola, tornando, então, o processo de tomada de decisão muito mais difícil, centrado basicamente no gestor.

Essas são, portanto, algumas das dificuldades enfrentadas pelas escolas do Município de Salvador/BA com a proposta de implantação do Programa Mais Educação. Como política

educacional o programa ainda requer avanços e ajustes tanto do Governo Federal, bem como do Governo Municipal para que se diga que as escolas municipais de Salvador funcionem como escolas de tempo integral.

Como já relatado, a investigação sobre o Programa Mais Educação envolve várias nuances e objetos de estudo, por este motivo esta pesquisadora após leituras sobre o assunto e se inteirar dos documentos oficiais que lhe dão parâmetros legais sobre o seu funcionamento, fez um recorte na investigação sobre o Programa Mais Educação escolhendo como objeto de estudo, o processo de tomada de decisão e a gestão participativa com a implantação do Programa na escola, além de observar os seus reflexos na gestão escolar.

Assim, diante do que foi exposto e tendo em vista a defesa da ampliação da jornada escolar, estudar o Programa Mais Educação no Município de Salvador/BA parece imprescindível para se compreender os reflexos causados na gestão da escola após sua implantação/implementação. O estudo tem relevância, pois como uma política educacional, a educação integral/em tempo integral tem se configurado como uma política de Estado e como tal precisa ser analisada em todas as perspectivas.

CAPÍTULO III – O PROCESSO DECISÓRIO E A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS INSTITUIÇÕES

A partir da década de 1990, outra terminologia surgiu no campo da educação, a gestão escolar. O uso desse termo é o entendimento que o enfoque administração alcançou os seus limites e que os problemas educacionais são complexos, fazendo-se necessárias ações mais articuladas e conjuntas para superação dos problemas no âmbito da escola.

O enfoque de gestão vem de encontro aos princípios fundamentados da administração escolar, que tem como modelo a administração científica alicerçados pelos pilares da racionalidade limitada, estrutura verticalizada e decisões centralizadas.

Lück (2006) contribui com esta discussão quando relata que o uso da terminologia gestão é o resultado de uma mudança de paradigma, uma nova visão de mundo e ótica com que se percebe e reage em relação à realidade. Esta realidade refere-se ao modo de ser e de fazer das pessoas em seu contexto, na busca de um esforço voltado para mobilização, organização, articulação do desempenho humano e promoção da sinergia coletiva, voltados para o esforço de melhoria da educação.

Segundo Lück (2005, p. 17), “o conceito de gestão esta associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva”

Libâneo (2008, p. 101), por exemplo, descreve que “gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido é sinônimo, de administração”.

Seguindo essa reflexão teórica sobre administração versus gestão, cabe aqui informar que independente de ser ou não conceitos sinônimos (Libâneo (2008), Paro (2006)), o estudo adotará o termo gestão escolar, pelo fato de compreender que gestão já é uma palavra incorporada pela literatura contemporânea (Paro (2007), Lück (2006), Vieira (2009), Oliveira (2009), entre outros), até mesmo por autores que fazem críticas do uso da administração no contexto escolar.

Após essas reflexões conceituais um estudo mais detalhado sobre tomada de decisão, será feito, pois entende-se que ela influencia de maneira direta as organizações e o processo administrativo, já que de acordo com Libâneo (2008) os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracteriza a ação que se denomina gestão.

3.1 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

A tomada de decisão e o processo decisório estão presentes no dia-a-dia dos indivíduos, desde o momento em que despertamos pela manhã até a hora de dormir. Se até mesmo não escolher consiste em um tipo de decisão, significa que a todo o momento uma decisão ou escolha são efetuadas. A decisão surge quando se depara com cursos alternativos de escolhas, ou quando se pode fazer algo de duas ou mais maneiras. Essa encruzilhada de alternativas conduz à decisão.

Chiavenato (2003) chama atenção que é preciso fazer distinção entre tomar decisões e resolver problemas. Segundo ele, resolver problemas pode requerer mais de uma decisão a tomar. E a tomada de decisão sempre lida com problemas. Um problema é tudo aquilo que está fora do estabelecido e que bloqueia o alcance dos resultados esperados.

A tomada de decisão tem sido objeto de estudo tanto no campo da administração quanto fora dele, contudo, foi na ciência econômica que seu estudo teve início e foi ampliado criando o modelo da decisão racional ou também conhecido como modelo de ação racional, embora as ciências sociais e a políticas utilizem estes conceitos em seus campos teóricos.

Para Junior e Moura (2011, p. 04) “decidir seguramente significa efetuar escolhas sobre alternativas que combinem recursos e caminhos de ação a fim de atingir determinadas preferências e tendo em vista expectativas de resultados associados a cada alternativa”.

O modelo da decisão racional tem como premissa básica que todo indivíduo tenta maximizar seus resultados econômicos individuais baseados em uma racionalidade econômica. Por isso “os agentes sociais estariam interessados na maximização da riqueza, de votos, ou de outras

dimensões mais ou menos mensuráveis em termos de quantidades e sujeitas a constrangimentos de recursos materiais”. (FEREJOHN; PASQUINO, 2001, p. 5). Isso significa dizer que, os agentes sociais avaliam os resultados de acordo com seu valor monetário em termos de ganhos ou prejuízos.

O modelo da decisão racional entende que as alternativas, situações que possibilitem sair do problema, são muito importantes para atingir determinados fins na estrutura organizacional. Nesse modelo, o tomador de decisões é visto como um computador, capaz de sempre decidir assertivamente, pois possui conhecimento integral de todas as alternativas disponíveis de ação.

Esse modelo apresenta falhas, desde quando deixa de lado a subjetividade dos indivíduos no processo, as incertezas que se apresentam diante das escolhas e os conflitos e jogos de poder que ocorrem no processo de tomada de decisão.

Ferejohn e Pasquino (2001, p. 7) acrescentam a esta ideia que:

Atos racionais maximizam preferências ou desejos, dadas determinadas crenças. Colocado de outra forma, a racionalidade requer que crenças, desejos e ações se relacionem de uma forma particular. Nesse sentido, a racionalidade é uma condição de consistência que sustenta que essa relação seja válida para todas as crenças, desejos e ações. A interpretação psicológica tradicional dessa definição é que os agentes têm estados mentais — crenças e desejos — e escolhem as melhores ações que estejam de acordo com eles. Os desejos são considerados de alguma forma como dados ou definidos previamente às ações e também às crenças. Os desejos podem ser dependendo da teoria, ancorados em necessidades humanas mais profundas (comida, sexo, segurança), ou podem ser ligados à posição social, ou a atitudes morais, ou podem simplesmente ser arbitrários.

Isso significa dizer, que a escolha vai satisfazer os desejos ou as preferências e que por este motivo, admitem que crenças, assim como desejos, antecedem a escolha e conseqüentemente à ação. Por mais racional que se pretende ser, têm-se que considerar que é uma ação humana e que muitas vezes, nem sempre os objetivos estão claramente formulados pelo fato de desconhecer o problema, assim, a decisão apresenta falhas ou caminhos ruins.

Na administração o estudo sobre processo decisório e a teoria da escolha racional praticamente teve início a partir dos estudos de racionalidade burocrática de Weber. A burocracia de Weber possui um caráter racional, segue regras e os objetivos são planejados, ou seja, tudo tem uma finalidade. Segundo Moritz (2006, p.53)

O raciocínio burocrático de Weber determina uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica. Esta é validada quando há o cumprimento dos objetivos propostos à organização, com execução de tarefas segundo regras calculáveis e sem relação com as pessoas. A burocracia promove, naturalmente, um modo de vida “racionalista”, pois é o meio de transformar uma ação comunitária em ação societária, racionalmente ordenada.

Dentro da concepção Weberiana, as organizações são observadas como formas de cumprimento dos objetivos e preferências, numa visão instrumental centrada na orientação para a tarefa e na importância das estruturas organizacionais. Em uma tentativa racional de promover o controle sobre os indivíduos. Foi o que Weber chamou de dominação legal.

Os estudos sobre processo decisório avançaram na administração, principalmente, pelo fato de reconhecer que a tomada de decisão é a tarefa mais característica do gestor. Já Chiavenato (2003) reforça sobre esta questão chamando atenção para o fato de que também dentro de uma organização, os gestores não são os únicos a decidir no dia a dia.

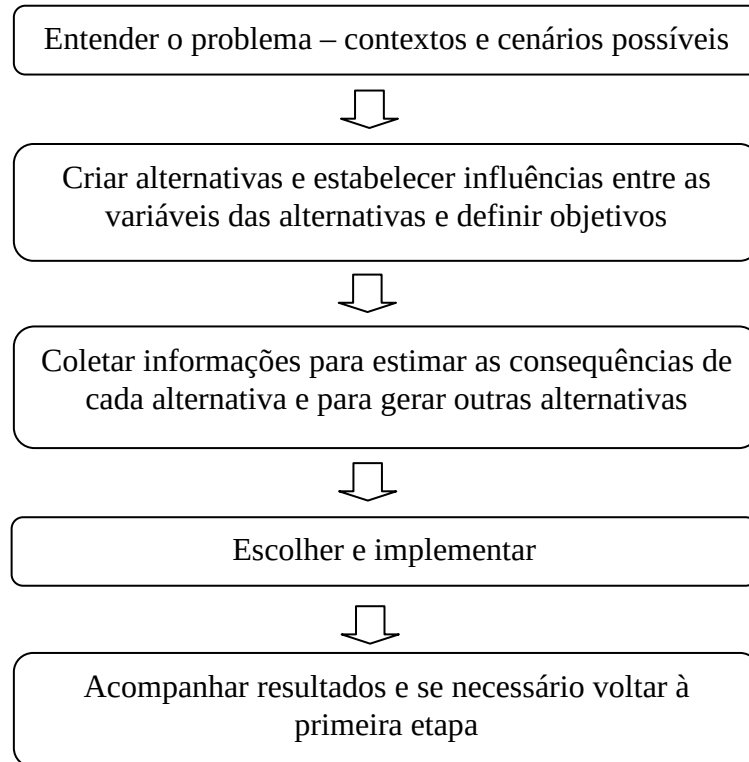
A discussão atual dos estudiosos em administração é que o conceito de racionalidade é sempre relativo ao indivíduo que decide. As teorias sobre decisão partem da premissa que um indivíduo que toma uma decisão não pode ter acesso a todas as informações para gerar uma escolha sobre a melhor alternativa, mas ele deve buscar qual a solução mais satisfatória e aceitável.

Robbins e Decenzo (2007, p. 85) contribuem com esta discussão quando dizem:

A maioria de nós toma decisões com base em informações incompletas. Por quê? Quando enfrentamos problemas complexos, respondemos (a maioria) reduzindo o problema a algo que possamos entender. Muitas vezes, as pessoas têm habilidades limitadas em processar e assimilar grandes quantidades de informação para chegar a uma solução ótima. Como resultado, elas ‘satisfacientizam’, ou seja, buscam soluções que sejam satisfatórias e suficientes – ou simplesmente boas o suficiente.

Uma boa decisão é o resultado de todo um processo racional, em que o tomador de decisão busca levantar dados para análise e evitar erros por ideias preconcebidas ou julgamentos vinculados a preconceito, além de convocar os outros agentes envolvidos no processo a participarem da decisão. Para tanto, faz-se necessário que se crie uma estrutura de análise que proverá direção aos tomadores de decisão, indicando qual melhor caminho a seguir, e para isso, alguns autores (Yu (2011), Maximiano (2007), Chiavenato (2003), Motta e Vasconcelos (2002), entre outros) da área informam que a maioria das decisões em uma organização,

envolve alguns passos ou etapas, que aqui estão descritas pelos pontos em comum dos autores:



Esses passos em ambientes muito ambíguos e pouco organizados, denominados por Cohen e March (1974) apud (CARNEIRO; NOVAES, 2011) de “anarquias organizadas” podem ter etapas puladas, principalmente a etapa de obter informação (2) e a criação de alternativas caso haja pressões e ausência de planejamento.

Um grande fator que interfere na tomada de decisão em uma organização são os jogos de poder e as disputas políticas. Como o indivíduo que toma decisão possui interesses, crenças e tem valores diferentes uns dos outros, a decisão deixa de ser um processo absolutamente racional e envolve ambiguidade e vários níveis de incerteza.

O resultado imediato é o aparecimento de conflitos e dessa luta pelos interesses pessoais surge uma das características das decisões políticas que ajuda a reforçar sua imagem negativa: “o uso de táticas e de jogos de poder que vão desde o debate ou confronto de ideias, a coerção, até a manipulação total da informação e uso encoberto ou escancarado do poder”. (SOUSA; SHIBATA, 2011, p. 132)

Moritz (2006) pondera que de acordo com interesses políticos em disputa, grupos formam coalizões e alianças para que as soluções possam ser negociadas continuamente. A coalizão política dominante terá maior poder na escolha das soluções a serem tomadas. Caso ocorra mudança na estrutura de poder, novos critérios de decisão serão fixados, de acordo com os interesses e a racionalidade dos novos detentores dessas posições de poder.

Outro aspecto que precisa ser abordado nesse assunto é sobre os tipos de decisões que ocorrem em uma organização, e podem ser de dois tipos: programadas ou não programadas. Essa divisão ocorre porque partem do princípio que as decisões tomadas, sejam elas no nível gerencial ou operacional de alguma forma traz impactos do ponto de vista da ação, mesmo sendo aplicados para problemas rotineiros.

Yu (2011) esclarece sobre esta discussão colocando que, as decisões programadas são aquelas em que os problemas são rotineiros e repetitivos, são compreendidos, possuem procedimentos e regras sistemáticas. Ou seja, estas decisões são sempre semelhantes e simples. As decisões não programadas são aquelas em que as decisões são baseadas em julgamentos novos e não repetitivos, os problemas não são rotineiros e requerem decisões mais complexas.

Até aqui, foi analisado o processo decisório sem focar no agente tomador de decisão, contudo, é relevante refletir e questionar, quem é esse indivíduo que toma decisão? É apenas o gestor? A decisão é sempre individual, ou pode ser coletiva? Para a administração científica de Taylor, Fayol e Weber não se falava em decisões grupais, a responsabilidade de decidir estava nas mãos dos gerentes, mas na administração contemporânea, onde a comunicação e a tecnologia da informação ampliam importância nas organizações, a decisão grupal torna-se um importante instrumento de trabalho coletivo.

As abordagens atuais da administração já discutem que neste novo século as organizações irão priorizar equipes de trabalho, pessoal heterogêneo e diversificado, bem como, o trabalho colaborativo, observa-se, portanto, que os trabalhos em grupo adquiriram uma importância fundamental nas organizações.

Maximiano (2007) descreve que nas reuniões para tomada de decisão mesmo que cada um tenha sua escolha ou preferência, nas decisões em grupo o que muitas vezes ocorre, é uma negociação o que faz com que as preferências individuais possam ser combinadas e no fim, se tirar uma decisão grupal.

As decisões, deste modo, podem ser tomadas individualmente ou por grupo de indivíduos e quanto mais o tomador de decisões se dispuser a procurar novas alternativas e novas informações, tanto mais aberto será o processo na tomada de decisão.

Para diagnosticar o comportamento de um grupo responsável por uma decisão deve-se levar em conta seu sistema de valores e a existência ou não de um espectro de coesão com relação às metas individuais e a meta do grupo. Se o grupo tiver objetivos mais próximos ou idênticos, a decisão grupal fica bem mais fácil de acontecer, mas se não houver coesão a tomada de decisão grupal torna-se bastante complicada.

Trazendo as reflexões sobre processo decisório para as organizações educativas, Lima (2008) descreve que na gestão educativa o modelo racional também foi transportado para escola e é utilizado para implantar programas e projetos. A gestão da escola toma como base esse modelo, do qual acentua a importância das normas, estruturas formais e os processos de planejamento e tomada de decisão ficam hierarquizados e centralizados.

Muitas críticas são efetuadas a esse modelo, principalmente, do uso dele na escola pública, já que supostamente deveria ser antes de tudo um espaço democrático e aberto ao diálogo. Souza (2009) reforça essa questão quando declara que a gestão da escola pública é mais do que tomar decisões. Implica identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados. Pressupõe a ampliação da participação das pessoas nessa gestão, isso significa que a participação não pode se resumir aos processos de tomada de decisões.

Também para o estudo da organização escolar não se pode ignorar as “estruturas informais” (LIMA, 2008, p. 31), haja vista que os elementos delas (conflitos, valores, crenças, etc) são partes constitutivas de um universo não oficial, muitas vezes instituído à margem de leis e de regulamentos, que o modelo burocrático/racional não contempla.

Sendo assim, com estes pontos em mente e trazendo essas reflexões para as escolas, pode-se perguntar: uma escola possui processos decisórios? Como ele é realizado? Qual modelo é utilizado? Como a implantação do Programa Mais Educação influencia as decisões? Elas são individuais ou coletivas? São mais programadas ou não programadas?

É preciso lembrar, que as reformas ocorridas após a década de 1990 deram início a uma nova gestão escolar, na qual o processo decisório foi um dos instrumentos incorporados no dia a dia

das gestoras e na comunidade escolar por meio dos conselhos. Isso porque, uma das mudanças foi a descentralização da gestão administrativa e autonomia escolar, no qual foi transferido responsabilidades de gestão, planejamento financeiro/pedagógico e prestação de contas.

O que se nota é que o fortalecimento da autonomia escolar e a participação da comunidade na gestão dos processos educativos adquiriram importância revigorada. A autonomia se apresenta, basicamente, no incentivo à capacidade de gestão a partir das próprias unidades escolares, o que supõe liberdade e flexibilidade para que definam sua missão e formulem um projeto educativo próprio, o que abrange decisões pedagógicas, financeiras e administrativas.

É possível compreender, portanto, que no âmbito da gestão educacional descentralizada o processo de tomada de decisão representa um meio de reafirmar valores e legitimar a atuação daqueles que participam da gestão escolar – profissionais da educação, pais e representantes da comunidade. A partir do envolvimento no processo de tomada de decisão os atores sociais obtêm acesso a informações e desenvolvem valores inerentes à escola e ao seu entorno, construindo assim uma identidade comum legitimada por meio das decisões que tomam de forma coletiva. (CARNEIRO; NOVAES, 2011)

Assim sendo, a escola mudou sua concepção de gestão, tendo a necessidade de se adequar as novas exigências da administração pública. O que se verifica na atualidade é que os programas implantados, como é o caso do Programa Mais Educação, em virtude de receberem recurso diretamente na escola, faz-se necessário que haja por parte dos gestores um planejamento maior e acima de tudo que a tomada de decisão seja um processo coletivo.

3.2 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

A luta pela democratização da gestão escolar e a participação coletiva é um anseio antigo dos educadores brasileiros. O manifesto dos pioneiros da educação, nos anos de 1930, já falava em autonomia administrativa da escola pública, contudo, foi a Constituição Federal de 1988, no capítulo sobre educação, que efetivamente incorporou em seu texto a gestão democrática como um princípio do ensino público.

Na verdade, a Constituição apenas institucionalizou no sistema de ensino práticas que já vinham acontecendo em vários sistemas em todo Brasil - eleição para diretor é uma delas. A reivindicação e a defesa por uma escola mais democrática e participativa já vinha acontecendo nos fóruns e congressos sobre educação, a exigência era por uma escola com espaço de vivência democrática e de administração participativa.

Em bases legais, a LDB 9.394/96 também consagrou a gestão democrática na educação. No Art. 3º, estabeleceu a gestão democrática com um princípio do ensino e no Artº 14, informou que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática atendendo as particularidades locais. E, foi mais além, quando fixou obrigações dos estabelecimentos de ensino para elaboração e execução da proposta pedagógica (Art. 12º), e no Art. 15º, a ampliação progressiva de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nas escolas.

Souza (2009) relata que em termos legais, a gestão escolar já está pautada pelo princípio e método democráticos, todavia, existe pouca clareza sobre o significado desses termos na ação concreta das escolas públicas do país.

Ainda segundo o autor (ibid.)

A gestão democrática é [...] compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2009, p. 26)

A gestão democrática assume, portanto, uma dimensão muito maior do ato de participação, já que para Souza democracia é também uma ação educativa, pois a sua prática no âmbito coletivo auxilia na educação política dos sujeitos.

Lima (2002) também corrobora com este pensamento quando declara que gestão democrática vai muito além da participação. Para o autor a democratização da gestão escolar é uma ação exercida pelos atores educativos, identificada com ações de autogoverno, ou seja, as ações não são apenas decisórias dentro do processo administrativo e das estruturas de poder de

decisão, é antes de tudo um processo de construção e recriação das formas mais democráticas de exercer os poderes educativos na escola e em torno dela.

O que se verifica para ambos os autores é que a gestão democrática é um fenômeno político intimamente relacionado com as ações que dão sustentabilidade aos princípios democráticos. Não se trata apenas de participação nos processos de tomada de decisões, mas acima de tudo ações que permitam criar alternativas mais democráticas no dia-a-dia da escola com todos os sujeitos, possibilitando uma educação política.

Essa efetivação democrática só ocorre se houver uma participação ativa dos sujeitos, no qual a prática democrática irá ocorrer. Lima (2008) declara que a palavra participação é atualmente uma das palavras mais citadas nos discursos políticos e pedagógicos.

No Aurélio (2010) ao consultar a palavra participação aparece que é o ato ou efeito de participar. Indo mais além, participar significa “fazer parte” ou “tomar parte”. Observa-se, portanto, que a palavra participação tem como entendimento maior a palavra “parte”, mas Bordenave (1994) coloca que a expressão fazer parte ou tomar parte, a depender da situação adquire significado diferente no que se refere a participação. “Bulhões faz parte de nosso grupo, mas raramente toma parte das reuniões. (BORDENAVE, 1994, p. 22)

Nesse exemplo percebe-se que é possível fazer parte sem tomar parte, o que expressa o que Bordenave (Ibid.) chamou de participação ativa e participação passiva. A participação, portanto, possui diferenças no grau de envolvimento e atuação dos sujeitos diante de uma determinada situação ou contexto.

Bordenave (Ibid., p. 20), então, esclarece que participação não “consiste na recepção passiva dos benefícios da sociedade, mas na intervenção ativa na sua construção, o que é feito através da tomada de decisões e das atividades sociais em todos os níveis”. A participação assume para o autor, então, um caráter de transformação, no qual os sujeitos incorporam à vida social e política por direito e não como meros convidados, conquistando uma presença ativa e decisória nos locais de atuação.

Colabora também com esta discussão, Lück quando declara que participação:

Caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder

esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (LÜCK, 2006b, p. 29)

Com base nesses autores, pode-se refletir que participação pressupõe autonomia dos sujeitos, que se fundamenta na capacidade dos indivíduos e grupos em poderem conduzir suas vidas, respondendo pelas escolhas e decisões. Existe, deste modo, uma mobilização efetiva para superação de atitudes de acomodação e alienação.

Uma questão a se refletir sobre participação é que ela envolve graus e níveis de atuação dos indivíduos num grupo ou organização. Diante disso, duas questões precisam ser colocadas qual o grau de controle dos membros sobre as decisões e a segunda, quão importantes são as decisões de que se pode participar? Bordenave (1994) esclarece sobre isso declarando que quando existe uma democracia participativa que promova a subida da população a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, termina por diminuir com a divisão de funções entre os que planejam e decidem e os que executam.

Na escola após as reformas de descentralização e autonomia escolar, a participação tem sido solicitada em seu cotidiano e também tem sido muito discutida nos meios acadêmicos. Considerada como um direito e consagrada pela LDB 9.394/96 pelos princípios da gestão democrática, a participação tem sido exercida sob inúmeras formas no contexto escolar, desde a participação direta, como manifestação de vontades individualistas ou a não participação sob a forma de boicote.

Em decorrência dessa variação, observam-se diversos contextos no que se refere à prática da participação no que diz respeito a sua abrangência e o poder de influência. Para contribuir com este estudo será utilizada a classificação de Lück (2006) sobre as formas de participação, haja vista que a classificação da autora possui uma abordagem simples e clara para entendimento: a) participação como presença; b) participação como expressão verbal e discussão; c) participação como representação política; d) participação como tomada de decisão e e) participação como engajamento.

Apresentar-se-á um breve resumo sobre cada uma delas tendo como base teórica Lück (2006):

✓ Participação como presença	O participante pertence a um grupo ou organização, independente de sua atuação. Essa participação pode ocorrer de maneira obrigatória, eventualidade ou por necessidade. É uma atuação passiva, as pessoas fazem parte, mas não são participantes ativos, pois não atuam conscientemente para construir a realidade de que fazem parte.
✓ Participação como expressão verbal e discussão	Essa participação diz respeito a oportunidade que é dada às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, de debaterem, de discutirem sobre ideias e pontos de vista, é o uso da liberdade de expressão. A participação com estas características possui limitações, pois muitas vezes não passa de simples verbalização sem promover o avanço num processo compartilhado sobre as questões discutidas e a tomada de decisão.
✓ Participação como representação	É considerada como uma forma significativa de participação. Essa concepção é necessária em grupos sociais grandes que não permitem a participação direta de todos. O caráter representativo é garantido pelo voto. Nas escolas, os conselhos escolares, associação de pais e mestres são exemplos desse tipo de representação.
✓ Participação como tomada de decisão	Implica compartilhar poder e responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade. Uma crítica feita a este tipo de participação na escola é que se não tiver cuidado, ela fica circunscrita e limitada apenas às questões operacionais, ao que fazer, e não ao significado das questões em si, ou seja, as ações devem se conscientes e cientes dos impactos no processo.
✓ Participação como engajamento	Nível mais pleno de participação. Sua prática envolve o estar presente, oferecer ideias e opiniões. O sujeito expressa o pensamento e o faz de modo interativo junto com os outros de maneira compartilhada. Implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidades por agir com empenho.

Conforme exposto, verifica-se que participação possui diferentes formas de manifestações, existe uma clara distinção entre tomada de decisão e ação, entre o pensar e o fazer, ou até mesmo o não fazer. Aceitando-se que gestão democrática implica necessariamente em participação de toda comunidade escolar, aí incluso o entorno da escola. Paro (2000) reforça que participação não pode ser limitada apenas nas decisões, nem vê-la como um fim em si mesmo e sim como um meio, mas o que não quer dizer que não possa haver participação na execução.

Apesar de todo incentivo que se tem tido nos últimos anos por um aumento da participação no interior da escola, o que se nota, é que ela tem ocorrido sem muita expressão, um dos fatores para este processo é a natureza autoritária e centralizadora ainda existente em nossa cultura e no sistema educacional, outro fator está associado a uma fraca consciência de cidadania

política da população como um todo. Esses fatores certamente exercem influências negativas e resistências ao exercício de ações participativas democráticas, apesar de as idéias correspondentes a esse processo serem facilmente aceitas e defendidas como um valor.

Cabe aqui destacar um importante instrumento de participação na escola, o projeto político pedagógico. Ele se constitui em uma ação conjunta e articulada para elaboração de um plano para orientação e coordenação das atividades planejadas para escola. Contudo o que se tem visto é que ele tem sido elaborado sem uma orientação participativa compartilhada, se transformando em um documento formal apenas cumprindo a formalidade solicitada pela LDB 9394/96 “onde os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”¹⁰.

Portanto, democratização se faz na prática ou por atos e relações que se dão no nível da realidade. Não existe democracia se alguém dá abertura ou permite sua manifestação, “democracia não se concede, se realiza” (PARO, 2000, p. 19). Se o processo de participação e democratização das relações na escola ficarem subordinado a alguém e esse alguém pode ser o diretor, a gestão democrática nunca ocorrerá. A gestão democrática no interior da escola pública deve contribuir acima de tudo pela participação dos sujeitos da escola e pela consciência democrática, implantando uma nova cultura de debates, liberdade de organização e participação política. “Não basta ter presente a necessidade de participação da população na escola, é preciso verificar em que condições essa participação pode torna-se realidade” (PARO, 2000, p. 40).

¹⁰ Art 12º

CAPÍTULO IV - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa enfatiza os aspectos qualitativos da gestão escolar, analisando de maneira mais específica a gestão participativa e a dinâmica do processo de tomada de decisão com a implantação do Programa Mais Educação, como também mudanças ocorridas na gestão com a implantação do referido Programa. A inclusão desse olhar é necessária, já que a escola é uma organização social onde pessoas interagem constantemente, influenciando direta ou indiretamente, em maior ou menor intensidade os diversos aspectos da rotina do funcionamento da escola. Essas interações fazem de cada escola uma escola especial, única, apesar de as expectativas sobre ela serem comuns a todas as outras.

Para este estudo, o ambiente escolar (natural) será o ponto de partida e o pesquisador será um sujeito importante fundamental para produção dos dados, já que ele deverá realizar uma forma de investigação interpretativa em que será necessário enxergar, ouvir e entender no que se passa diante do objeto estudado.

Desta forma, Creswell (2010) menciona que a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. O foco passa a ser as percepções e as experiências dos participantes e a maneira como eles extraem sentido em suas vidas.

Vale acrescentar que, inicialmente, esta pesquisa assumiu um caráter exploratório, etapa que se configurou como um momento para o exercício de conhecimento sobre o objeto e da problematização. Devido às poucas informações sobre o funcionamento do Programa Mais Educação pela pesquisadora, precisou-se realizar visitas em escolas e entrevistas com gestores e coordenação do programa na Secretaria de Educação, ou seja, entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o objeto a ser pesquisado, como também foi necessário realizar um levantamento bibliográfico sobre o assunto, legislação em funcionamento e buscar auxílio em teses e dissertações defendidas. .

A revisão de literatura possibilitou a pesquisadora perceber que as pesquisas sobre o Programa Mais Educação ainda estão com poucos trabalhos publicados. Foram encontrados dois artigos apresentados no evento realizado pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), em 2011, com os títulos: ‘Monitoramento do Programa Mais Educação: educação integral em construção’ da Universidade Federal de Sergipe e ‘Um estudo sobre o Programa Mais Educação, no contexto das políticas educacionais para o município de Recife, no período de 2008 a 2010’ da Universidade Federal de Pernambuco. Além desses dois trabalhos, no final de 2011, foi lançado o livro “Caminhos da Educação Integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos”, organizado por Jaqueline Moll, diretora de currículo e educação integral da Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC). O livro conta com artigos sobre experiências de educação integral e informações sobre o Programa Mais Educação como política pública.

Também foram realizadas buscas nos bancos de teses e dissertações da Capes e das Universidades que possuem consultas pela internet. O resultado é que ainda não foram encontrados estudos sobre o Programa Mais Educação, contudo, quando se coloca a palavra educação integral, aparecem pesquisas sobre o assunto.

Certamente, não se pode afirmar que não existam estudos sobre o Programa Mais Educação, é bem provável que já tenham trabalhos publicados ou em fase de desenvolvimento, como é o caso deste. Infelizmente, em virtude das limitações de busca, pelo fato das universidades não possuírem um sistema de biblioteca informatizado para visualização do banco das dissertações e teses, essa informação fica limitada a poucas consultas. Em todo caso, é importante salientar que os estudos sobre o Programa Mais Educação estão em processos iniciais, devido a implantação do programa ter ocorrido a partir de 2008 e pelo fato de que a construção da educação integral encontra-se em processo de implantação na grande maioria dos municípios brasileiros.

Após essa fase exploratória inicial e delineamento metodológico, essa investigação optou pelo estudo de caso por considerá-lo mais apropriado aos objetivos dessa pesquisa, já que visa conhecer os “como” e os “porquês”. André (2008) elucida sobre esta questão quando informa que o estudo de caso focaliza uma situação, um programa, um fenômeno particular. O caso possui relevância pelo que mostra e busca também trazer ao leitor uma maior compreensão sobre o fenômeno. Yin (2010) reforça esta questão quando relata que o estudo de caso é uma

investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real.

Para esta pesquisa, a investigação ocorreu em uma única escola, considerando que o estudo de caso único pode se justificar pela representação ou tipicidade de uma situação. Segundo Yin (2010, p. 72) o estudo de caso único tem como “objetivo captar as circunstâncias e as condições de uma situação diária ou de um lugar-comum”.

A partir dessas premissas que a investigação sobre como acontece a participação para tomada de decisão com a implantação do Programa Mais Educação se delineou. O programa é relativamente novo dentro das políticas educacionais, no âmbito Federal (Ministério da Educação), encontra-se ainda em fase de implantação, em Salvador seu início foi em 2008 e conta com 153 escolas que já viveu ou vive a experiência com o Programa Mais Educação. O estudo de caso como metodologia aplicada servirá para averiguar se a escola esta exercitando, ou melhor, conduzindo no dia a dia a tomada de decisão coletiva e a gestão participativa com a implantação do Programa Mais Educação, processos esses, recomendados pelos documentos legais e orientadores do Programa, como também quais as mudanças que estão ocorrendo na gestão.

Para esta pesquisa, os instrumentos escolhidos para coleta de dados são: a entrevista semiestruturada, observação direta e questionário. A escolha da entrevista foi considerada, porque ela é um instrumento que permite ao pesquisador controlar a linha de questionamento e registrar informações novas, caso ocorram. Flick (2009) declara que é provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam mais bem expressos em uma situação de entrevista planejada do que a produção por meio de um questionário. O gravador foi utilizado como instrumento de apoio.

O uso do questionário foi escolhido como coleta de dados porque ele é um instrumento que permite ser produzido sem a presença direta do pesquisador. Possibilita segundo Gil (1999) atingir um maior número de pessoas e comporta que as pessoas o respondam no momento que lhes pareça mais apropriado. Ele possui questões mistas e foi acrescido no final dele para ser respondido pelos participantes, uma adaptação da escala de Likert, a aplicação dessa escala, se deve ao fato de tentar captar determinados aspectos (atitudes e opiniões) que não ficariam muito claros nas questões abertas ou fechadas do questionário.

Como a pesquisa envolve um ambiente natural, a escola, a observação direta não participante passa a ser um instrumento auxiliar na informação adicional na investigação. A observação pode permitir ao pesquisador, outros olhares e percepções que apenas a entrevista e questionário não proporcionem.

A investigação foi realizada em uma escola da rede pública municipal de Salvador/Ba pelo fato de haver um interesse na implantação do Programa nas escolas do ensino fundamental - anos iniciais, bem como o assunto educação integral em tempo integral esta interligado com a discussão da ampliação do ensino fundamental para 09 anos.

Primeiramente, para situar a pesquisa, segue abaixo alguns dados sobre a Rede Municipal de Salvador, informações essas que foram conseguidas na Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer (SECULT) e em dissertações concluídas. A rede possui sob a sua responsabilidade 425 escolas (SECULT, 2012) e esta dividida administrativamente em 11 Coordenadorias Regionais de Educação (CRE), conforme tabela abaixo:

TABELA 2
Relação Coordenadorias Regionais de Educação e escolas

CRE	Quantidade escolas
<u>CENTRO</u>	46
<u>CIDADE BAIXA</u>	26
<u>SAO CAETANO</u>	39
<u>LIBERDADE</u>	30
<u>ORLA</u>	42
<u>ITAPUA</u>	49
<u>CABULA</u>	46
<u>PIRAJA</u>	35
<u>SUBURBIO I</u>	40
<u>CAJAZEIRAS</u>	42
<u>SUBURBIO II</u>	30
Total de Escolas	425

Fonte: SECULT (2012)

Cunha (2010) colabora com esta pesquisa quando descreve na dissertação que o Município de Salvador promulgou sua Lei Orgânica em 05 de abril de 1990. Esta mesma Lei, no art. 191, cria o Fundo Municipal de Educação (FME), importante instrumento para a gestão e que é responsável pelos recursos financeiros. O FME é constituído das receitas previstas na Constituição Federal e aplicadas em atividades e projetos sob a responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação, ele está vinculado à SECULT e tem por finalidade propiciar apoio e suporte financeiros à implantação de programas e projetos educacionais no âmbito municipal.

O Município de Salvador também conta com os Conselhos Municipais da Educação que auxiliam o Sistema Municipal de Educação a executar as políticas para a educação, dentro das leis vigentes. Cunha (Ibid.) informa que os conselhos de Educação do Município de Salvador incluem: Conselho Municipal de Educação (CME); Conselho Municipal de Alimentação Escolar (COMAE); e o Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEF.

Como uma das discussões dessa pesquisa é sobre participação, cabe aqui ressaltar uma grande conquista da Rede Municipal de Ensino de Salvador, com a implantação de eleições diretas para escolha dos diretores e vice-diretores. Cunha (Ibid.) descreve que, no período de 1986 a 1993, o processo de eleição de diretores se restringia apenas aos professores e funcionários, contudo, sete anos depois, a legislação foi alterada e passou a incluir a participação do segmento comunidade e a exigir dos gestores um plano de gestão para concorrer na eleição.

Como já relatado, a rede municipal de Salvador possui 425 escolas e funcionando o Programa Mais Educação 153. Para esta investigação foi escolhida uma escola que se encontra no âmbito administrativo da coordenação da CRE Itapuã. A escolha se baseou em um levantamento financeiro efetuado no final de 2010, a partir de uma listagem entregue pela CENAP/SECULT das escolas que aderiram ao Programa Mais Educação em 2008, além das visitas exploratórias realizadas em algumas escolas da rede para conhecer o funcionamento do Programa.

A partir desses levantamentos foi selecionada a escola Raymundo Lemos de Santana. Ela foi uma das unidades escolares que recebeu maior montante financeiro, por englobar um número grande de educandos participantes, como também se notou uma motivação muito grande por parte da gestora em implantar o Programa.

- **Escola Municipal Raymundo Lemos Santana**

Criada em 1990, fica situada no bairro de São Cristóvão, localizada na rodovia Cia/Aeroporto, Km 12, Fazenda Cassange. Funciona em sede própria, com doação do terreno pela Fundação Raymundo Lemos Santana, da rede de farmácias Santana. A escola possui uma área de 9.000 m², na qual funcionam as modalidades de ensino: educação infantil, ensino fundamental e EJA. Possui 634 educandos matriculados, dispondo de 01 diretora, 03 vices-diretores, 02 coordenadoras pedagógicas, 01 secretária, 21 professores e 13 funcionários de apoio, entre merendeiras, serviços gerais e porteiro, esses últimos contratados pelo regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Em termos de espaço físico, a escola é altamente privilegiada, possui um refeitório, usado também como sala para as atividades do Programa Mais Educação, áreas de lazer, como um campo de futebol, parquinho e uma piscina que não se encontra em uso. Algumas salas de aula são em formato circular que cria uma lembrança de uma oca.¹¹

Como já foi descrito no capítulo 2, o Programa Mais Educação recebe recurso por meio da conta aberta para recebimento do recurso PDDE. A escola que adere ao Programa recebe um recurso repassado pelo FNDE para conta da escola. Abaixo os valores repassados pelo FNDE à escola desde implantação do Programa:

ESCOLA	BAIRRO/ CRE	IDEB/ 2007	DADOS 2008	DADOS 2009		DADOS 2010	DADOS 2011	TOTAL PROG. MAIS EDUCA- ÇÃO (EDUC INTEG) 2008-2011
			VL\$ Rec/Educação Integral	IDEB/ 2009	VL\$ Rec/Educa- ção Integral	VL\$ Rec/Educa- ção Integral	VL\$ Rec/Educa- ção Integral	
ESCOLA MUNICIPAL RAYMUNDO LEMOS DE SANTANA	S.Cristóvão/ Itapuã	4.3	37.036,10	4.2	50.544,82	62.688,10	49.788,10	200.057,12

Figura 1 - Levantamento financeiro da escola – período 2008 a 2011

Fonte: FNDE (2012)

¹¹ Fotos nos apêndices

Na escola Raymundo Lemos, o Programa Mais Educação funciona nos turnos da manhã e tarde, de segunda a sexta, atendendo 300 alunos, sendo 150 pela manhã e 150 à tarde. Para o funcionamento das atividades, trabalha com 08 monitores, sendo que, 04 pela manhã e 04 à tarde. Os macrocampos/atividades desenvolvidos pelo programa são: acompanhamento pedagógico (matemática e português); cultura e artes (capoeira); esporte e lazer (futebol) e promoção da saúde (alimentação saudável).

4.2 SUJEITOS PARTICIPANTES

Quem irá participar da pesquisa? Flick (2008) diz que o que é decisivo para a escolha da amostragem, é observar se essa escolha é rica em informações relevantes. Paro (1995) ainda adverte sobre essa questão, informando que a representatividade em um estudo de caso não é relevante em um estudo qualitativo, mas sim pela importância que tem o indivíduo pela sua exemplaridade.

Os participantes da pesquisa são: o gestor (01), coordenador do programa mais educação (01), professores (05), funcionários (03), monitores (06) e pais (04). Um ponto a esclarecer, é que os educandos não participaram dessa pesquisa, a justificativa se deve pelo fato da não experiência da pesquisadora com este público, haja vista que para aplicação de qualquer técnica de coleta de dados com crianças, requer questões éticas e autorização de pais e também a não participação das crianças na pesquisa, não traria prejuízos diretos ao estudo.

Kramer (2002, p.52-53) uma importante pesquisadora sobre a infância, em um dos seus artigos descreve bem essa questão de pesquisas com crianças:

No caso das fotografias de crianças, há que se perguntar: quem autoriza a participação, o nome, à gravação? Quem autoriza a utilização de fotografias? Sabemos que é o adulto, e concordamos que é necessário que assim seja, mais uma vez para proteger as crianças, para evitar que suas imagens sejam exploradas, mal-usadas. Mas, se a autorização quem dá é o adulto, e não a criança, cabe indagar mais uma vez: ela é sujeito da pesquisa? Autoria se relaciona à autorização, à autoridade e à autonomia. Pergunto: como proteger e ao mesmo tempo garantir autorização? Como resolver esse impasse. [...] No caso de pesquisas com adultos, uma assinatura aposta a um documento assegura aparentemente que o pesquisador está autorizado a usar a imagem e o protege na sua divulgação. Mesmo assim, isso não o isenta de problemas e, por vezes, impede a publicação de seus trabalhos [...].

Do ponto de vista do planejamento metodológico a coleta de dados ficou assim definida, a entrevista foi escolhida para ser realizada com a gestora e a coordenadora do programa, em virtude de se buscar com esses sujeitos uma troca direta de informações, na qual permite ao entrevistador elaborar outras questões que não estavam previstas dentro do modelo elaborado, mas que surgem diante dessa interação. Será aplicada também com elas a escala de Likert, a intenção é captar maior número de informações que não foi possível identificar na entrevista.

O questionário foi usado com professores, funcionários e monitores. Quanto aos pais, inicialmente, se planejou aplicar questionários, mas devido à dificuldade em abordá-los na escola e muitos queriam levá-lo para casa por causa de não poder responder no momento, sabendo de antemão que eles não seriam devolvidos, então, optou-se em realizar uma entrevista coletiva com alguns deles que se mostraram solícitos em participar da pesquisa, após uma reunião de pais promovida pela gestão da escola.

A partir desse contexto, esta pesquisa foi delineada e aqui cabe ressaltar algumas dificuldades enfrentadas durante o desenvolvimento da pesquisa, mas que servirão de aprendizagem para as próximas investigações. A primeira foi a demora na definição do objeto de estudo sobre o Programa Mais Educação, conseqüentemente, a questão de pesquisa, o pouco conhecimento sobre o programa e ele sendo uma política educacional recente, muitos campos de estudos se abriram, tornando difícil a escolha do objeto.

Outra dificuldade foi o receio de não encontrar uma escola que abrisse suas portas para o estudo. Sabe-se que é muito importante para um pesquisador ser acolhido ao local que efetuará a pesquisa, não só pelo acesso a documentação, mas também em encontrar pessoas acessíveis e dispostas a colaborar com o processo. Felizmente, a escola selecionada, Raymundo Lemos Santana acolheu a presença da pesquisadora de maneira bastante receptiva.

Os modelos dos instrumentos de coleta de dados utilizados para essa investigação encontram-se nos apêndices e o resultado dessa investigação será apresentada no próximo capítulo.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Como já descrito anteriormente, o trabalho de campo foi realizado com alguns sujeitos da comunidade escolar (diretora, coordenador do programa mais educação, professores, funcionários e pais). As informações foram coletadas mediante observação, questionário e entrevistas semiestruturadas. Nestas, embora se tenha feito uso de um roteiro, adotou-se uma postura bastante flexível por parte da pesquisadora, de maneira que o entrevistado ficasse à vontade para se manifestar sobre cada pergunta efetuada.

Nas entrevistas feitas com a equipe gestora da Escola Raymundo Lemos Santana (diretora e coordenadora do Mais Educação) identificou-se que ambas possuem especialização em gestão e possuem mais de 07 anos de trabalho na rede municipal de Salvador/Ba e na escola.

No questionário elaborado, aqui já identificando ‘professoras’, pois na escola não possui docente do sexo masculino, cinco (05) docentes responderam e o resultado foi o seguinte: todas têm mais de 07 anos atuando como docentes na rede municipal de Salvador/BA e possuem nível superior, duas delas possuem cursos de especialização.

Essa identificação docente da Escola Raymundo Lemos é importante, pois existe hoje um desafio em formar profissionais na perspectiva da educação integral. Com o horário integral, começa a se fazer necessário reflexões/ações sobre o tempo e o lugar da escola, e a própria participação docente nesse contexto. Atualmente, na cultura escolar brasileira, predomina a jornada de quatro horas, com horário integral a jornada fica igual ou superior a sete horas diárias durante todo período letivo, sendo preciso, portanto, novos saberes e formação docente qualificada. Nesse processo a Escola Raymundo Lemos dá um grande salto, primeiramente, pelo fato dos professores atenderem ao dispositivo legal da LDB (art.º 62) quando estabelece que os docentes tenham formação superior, e segundo, que alguns já estão em processo de formação continuada.

Branco (2012) reforça esse assunto quando diz que se faz imperativo a formação inicial e continuada dos professores para atender aos educandos de uma escola integral, uma vez que não se pretende ofertar o mesmo das quatro horas já estabelecidas, isto é, reter os educandos nas escolas por mais tempo para desenvolver os mesmos programas. Para isso, muitas ações

deverão ser implementadas e, sem dúvida, a formação continuada dos professores deverá ser considerada prioritária.

Em relação às funcionárias, foram entregues 05 questionários, de maneira aleatória, pois não havia critérios de escolha, o que importava era a resposta desse segmento, grupo este, tão importante para o funcionamento de uma escola, pois são eles que atuam no dia-a-dia e colaboram com a organização da unidade escolar. Dos questionários entregues, apenas 03 quiseram responder, uma delas justificou que não sabia o que escrever e a outra, recusou diretamente.

Como é uma pesquisa de caráter qualitativo e o que importa é o processo, destaca-se aqui que não foram procurados outros participantes, pois ficou claro que por serem pessoas simples, normalmente, com pouca instrução, não se acham importantes dentro desse contexto social, fato esse que foi comprovado nas respostas efetuadas das três funcionárias que responderam. Pateman (1992, p. 69) coloca que a eficiência política dos diferentes níveis de participação esta diretamente ligada ao status socioeconômico; “os indivíduos de baixo status socioeconômico tendem a ter uma sensação de eficiência política baixa (e a participar menos)”.

Sobre a escolaridade das funcionárias, apenas uma tem ensino superior incompleto, outra ensino fundamental incompleto e a terceira ensino médio completo. Suas funções na instituição são merendeiras e serviços gerais. Vale acrescentar que, essa coleta (questionário) se desenvolveu em forma de entrevista, pois as funcionárias não queriam responder sozinhas e também responderem sem parar suas atividades (dentro da cozinha).

Os monitores chamados de oficineiros também se constituem sujeitos integrantes dessa pesquisa. São novos atores que adentram a escola e que mudam o cenário educacional com novas tensões e diálogos. A pesquisa, inicialmente, tinha a proposta de realizar 04 questionários que seriam entregues, um para o professor de capoeira, outro letramento, futebol e matemática, contudo, a grande maioria se mostrou receptiva e dos sete, seis se ofereceram para preenchê-lo.

O que se notou é que todos queriam de alguma forma expressar sua opinião sobre a pesquisa e, principalmente, colocar vozes em suas dificuldades como monitores do programa Mais Educação que me parece até então, só foram ouvidas pela comunidade escolar. O interessante,

é que diferente das funcionárias, eles sabem da importância do papel que desempenham na escola mesmo não sendo considerados “docentes”. São atores ainda em processo de instrução, diferente dos professores que já possuem uma formação e aqui cabe um parêntese, pois para ser monitor não se exige formação escolar.

O questionário foi entregue para: dois monitores de matemática, dois de letramento, um para o monitor de capoeira e outro para o monitor de futebol. A opção por este instrumento ocorreu após perceber o quanto seria difícil pará-los para uma entrevista, então, o questionário foi entregue para que eles preenchessem em momento mais apropriado. Vale salientar que os questionários não foram levados para casa, ele era entregue ao monitor e no mesmo dia era devolvido.

O que se identificou foi que quatro deles possuem ensino médio completo (capoeira, futebol, letramento e matemática) e dois com ensino superior incompleto/pedagogia (letramento e matemática). A faixa de idade está entre 18 e mais de 30 anos, e o que se nota de diferencial é que os monitores que trabalham com as oficinas de matemática e letramento estão na faixa etária com mais de 30 anos e os monitores de capoeira e futebol, são jovens entre 18 a 25 anos. Os questionários também mostraram que estão a pouco tempo como monitores da escola, dois deles entre 06 meses e 01 ano e quatro um pouco mais de um ano, o que significa que chegaram após a implantação do programa Mais Educação na escola.

Dayrell, Carvalho e Geber (2012) colocam que uma recorrência comum desses monitores que estão trabalhando nas escolas é que grande parte deles possui um vínculo com os locais onde realizam o trabalho educativo. E realmente isso acontece na escola, três das monitoras moram na comunidade e uma delas além de morar próxima à escola, tem filho estudando nela. Esse fato ainda para Dayrell, Carvalho e Geber (2012) contribui para uma identificação entre os educadores e os participantes das oficinas, criando uma aproximação cultural.

Como já relatado anteriormente no capítulo 3, conseguir falar com os pais foi uma das dificuldades da pesquisa. A intenção inicial era realizar entrevista individual com quatro pessoas, mas devido à dificuldade de conseguir que ficassem um pouco mais de tempo na escola, essa forma de coleta foi descartada, então, após uma reunião de pais que ocorreu na escola e com a ajuda da vice-diretora que solicitou auxílio de alguns deles, três mães e um pai concordaram em participar de uma entrevista coletiva depois da reunião. Infelizmente não foi possível uma conversa minuciosa, pois uma das mães estava com um bebê de colo e a criança

chorava muito, por este motivo precisou-se de rapidez e as perguntas mais focadas sobre a operacionalização do Programa Mais Educação na escola.

Após esta breve caracterização dos participantes será exposto o resultado das análises efetuadas a partir dos dados obtidos. É preciso deixar claro que, por mais descritiva seja a dissertação, a subjetividade e a interpretação da pesquisadora se fazem presente em toda pesquisa, contudo, não invalida os resultados apresentados, tendo em vista que, Stake (1983 apud Paro, 1995, p. 27), atribui á pesquisa qualitativa o papel de proporcionar ao leitor suas próprias generalizações e afirma:

Se os dados qualitativos forem adequadamente apresentados, o leitor achar-se-á em condições de aceitar ou rejeitar as conclusões dos pesquisadores, em posição de modificar ou aprimorar suas próprias generalizações. A grande contribuição da pesquisa qualitativa, para a maioria dos seus usuários, é a de proporcionar uma oportunidade para examinar a experiência vicária do estudo de caso com base em experiências anteriores.

CAPÍTULO 5 – A PESQUISA NA ESCOLA RAYMUNDO LEMOS SANTANA

5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No presente capítulo são apresentadas as análises dos dados do estudo realizado na Escola Raymundo Lemos Santana e que teve como objetivo principal analisar como tem se efetivado a participação, a tomada de decisão e as mudanças na gestão escolar a partir da implantação do Programa Mais Educação.

O Programa Mais Educação que foi introduzido nas escolas brasileiras em 2008 com a proposta de aumentar o tempo de crianças e adolescentes na escola, chega ao seu quarto ano com alguns desafios e problemas a serem corrigidos. Também tenta consolidar uma agenda da educação integral como política pública e “desnaturalizar o olhar da escola de turno” (MOLL, 2012, p. 142).

Como uma política pública educacional, o Mais Educação ainda aguarda os resultados de sua atuação na melhoria da qualidade educacional, entretanto, já permite algumas investigações que podem servir como subsídios na avaliação do planejamento e acompanhamento de sua implementação nas escolas brasileiras.

O estudo sobre o Programa Mais Educação abre várias possibilidades de investigação, pois sua implantação envolve mudanças na gestão escolar, na área pedagógica, e na própria concepção do que seja educação integral. Esta investigação procurou focar a pesquisa na gestão escolar, especificamente na tomada de decisão e gestão participativa, por entender que as decisões tomadas para sua implantação e a gestão participativa aplicada na execução do Programa na escola, repercutem nos resultados da operacionalização do programa, bem como, na possibilidade de sucesso em colocar o programa Mais Educação como uma proposta de educação integral/tempo integral.

É preciso deixar claro que a discussão sobre gestão democrática e participativa na escola são ações já discutidas e reconhecidas como importantes dentro de uma escola, mas ao se falar em tomada de decisão e gestão participativa em uma escola de tempo integral/escola integral, outras questões surgem nessa discussão, isso porque, se introduzem novos condicionantes.

Um deles, é que a escola muda, novas pessoas entram; novas propostas educativas e de gestão são introduzidas, e por isso, mais do que tudo, ela precisa ser um local de encontro e participação coletiva. Outro fato relatado por Mauricio (2009), é que quando se fala em escola de horário integral significa que a escola deve ser um laboratório de soluções para alunos e professores e que só nesta convivência longa e diária serão formuladas as condições coletivas para que se torne produtivo o convívio de necessidades e culturas diversas. Ela fala que haverá tensões, conflitos, mas a compreensão desta função da escola permitirá que se encontrem os meios indispensáveis para a realização dos projetos.

Considerando tudo que foi exposto até aqui, os resultados da pesquisa serão mostrados abaixo a partir do enfoque teórico estudado, tomada de decisão e gestão participativa. Vale acrescentar que a pesquisa privilegiou técnicas qualitativas de análise e que a opção pelo estudo de caso como investigação metodológica compreende que as variáveis estudadas não devem ser generalizadas, mas que podem conter uma explicação ou situações relevantes que sirvam de parâmetros para outros estudos próximos.

Antes de começar a analisar e interpretar os dados faz-se necessário falar um pouco do que foi identificado dos sujeitos participantes da pesquisa.

5.3 TOMADA DE DECISÃO NA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO

[...] É desejável que o debate acerca da educação integral mobilize toda a escola e toda comunidade, mesmo aqueles professores e funcionários que ainda não tem envolvimento direto com o Programa Mais educação. [...] trata-se de refletir acerca desta responsabilidade compartilhada com a família e com a sociedade que é a educação das novas gerações. [...] a educação integral abre espaço para o trabalho dos profissionais da educação, dos educadores populares, dos estudantes em processo de formação docente e dos agentes culturais, que se constituem como referências em suas comunidades por suas práticas em diferentes campos (observando-se a lei nº 9.608/1998, que dispõe sobre voluntariado). Trata-se de uma dinâmica instituidora de relações de solidariedade e confiança para construir redes de aprendizagem, capazes de influenciar favoravelmente o desenvolvimento dos estudantes. (BRASIL, 2011, p. 15-16)

Essa fala retirada do documento ‘Programa Mais Educação: Passo a passo’ retrata bem as bases necessárias para implantação do Programa Mais Educação nas escolas brasileiras, que

são: a participação e dentro dessa dinâmica, a tomada de decisão, haja vista que o processo decisório é atividade constante para qualquer pessoa ou grupo de trabalho.

O Programa Mais Educação que busca atender prioritariamente as escolas de baixo IDEB e com situações de vulnerabilidade social e educacional, já tem nesse funil um momento de tomada de decisão por parte das escolas, pois mesmo elas sendo prioritárias, a decisão final para implantação do programa na escola é da própria escola, ou seja, é possível a unidade escolar rejeitar a implantação do Programa Mais Educação. Na entrevista feita com a gestora e com a coordenadora do programa, foi perguntado por qual motivo a escola aderiu ao programa e abaixo a fala delas:

Gestora:

- *“Necessidade mesmo da comunidade, né! Muitos dos meninos que ficavam apenas num turno na escola, no outro turno estavam na rua, né. Muitas vezes pulavam o muro da escola para utilizar o campo de futebol e era aquela confusão, então a gente quis dá oportunidade para essas mães que não tinham como fazer uma outra atividades com os meninos, além disso a comunidade não tem espaço de lazer, né, então a gente juntou várias coisas e disse, não, vamos abraçar o Mais Educação, apesar da gente não ter estrutura com o mais educação, estrutura física, né, nem estrutura na época de funcionários”.*

Coordenadora do Mais Educação:

- *“Olhe, além da questão da necessidade da comunidade, a escola está num local bastante retirado sem opção de lazer, totalmente inviabilizado pelo poder público e aí nós pensamos em proporcionar aos alunos da comunidade uma opção diferenciada de qualidade, a questão também foi o aumento do IDEB da escola, né, uma das metas do governo federal em oferecer o horário integral é pra melhorar a qualidade educacional dos meninos, então, juntamos a questão pedagógica e a questão da necessidade da comunidade, pensando em trazer essa comunidade para mais perto da escola e a preocupação no risco de vulnerabilidade social dos alunos”.*

Nota-se na fala de ambas, a preocupação com a comunidade, com as crianças nas ruas e o baixo IDEB da escola. Nessa situação a tomada de decisão para implantação do Programa Mais Educação foi realizada com base em uma racionalidade relativa, ou seja, a decisão é tomada sobre a melhor alternativa e na busca de solução mais satisfatória, que na situação exposta é a necessidade de se ter um ambiente para as crianças saírem das ruas e melhorar a nota do IDEB, apesar da gestora ter dito em sua fala que não tem estrutura física, bem como funcionários para atender as demandas do Mais Educação.

A decisão para implantação, portanto, pode ser classificada como uma decisão não programada, que segundo Junior e Moura (2011) são aquelas que se caracterizam por situações não vistas anteriormente ou situações complexas que exijam algum tratamento específico, sendo influenciadas por questões políticas, culturais e cognitivas, nas quais o acúmulo de informações e métodos racionais nem sempre influencia diretamente a capacidade e/ou a qualidade das decisões.

Verifica-se, portanto, qual foi à motivação que levou a escola a aderir ao Programa. Entretanto, essa realidade deve ser a de outras tantas escolas da rede municipal de Salvador e que mesmo assim, não optaram em implantar o Programa, principalmente, pelos vários problemas expostos no capítulo I – Programa Mais Educação na rede municipal de Salvador.

Diante dessa situação, foi perguntado se ocorreu pressão da Secretaria de Educação para implantação e as seguintes respostas foram dadas:

Gestora:

- *“Não, não senti assim, pressão, eu senti dificuldades para eles ajudarem a gente, entendeu, e muitas, até hoje, não foram sanadas a questão estrutural, né, não foi sanado a questão do instrumental, tanto que a gente teve que comprar com o nosso dinheiro, mais utensílios pra cozinha, né, não com a verba do mais educação, mas com a verba até de PDE, PDDE, né, porque teve um período que o PDE, mas a verba do Mais Educação não veio no período, então a gente ficou aí, na confusão estrutural”.*

Coordenadora do Mais:

- *“Olhe bem, no primeiro momento houve uma pressão de quem apresentou pra gente o projeto, porque eles diziam assim, que era uma ordem do governo federal pra as escolas que estavam com baixo IDEB e que a qualquer custo teria que se aderir ao projeto, quando nós enquanto, gestor vimos que não se oferecia nenhuma condição de estrutura física e de pessoal para implantação do projeto e aí houve uma verdadeira, ehe.. guerra de, ehe.., guerra de força, né,[...], então, houve uma pressão inicial, sim”.*

Existe uma divergência na fala das duas, devido ao fato de que no período de implantação do Programa Mais Educação em 2008, a atual coordenadora do programa Mais Educação ocupava na época o cargo de gestora e acompanhava com maior proximidade as reuniões realizadas pela Secretaria de Educação. O ponto comum, certamente é a falta de apoio da Secretaria. E aqui cabe uma reflexão, mesmo com pouco apoio da SECULT, a gestão

seguinte, no caso, a atual gestora da escola Raymundo Lemos manteve o programa na escola, já que poderia tê-lo recusado, diante dos problemas relatados pela gestora. Isso significa que há uma identificação da escola com o Programa Mais Educação.

Com base no que foi discutido no capítulo 2 sobre tomada de decisão, do ponto de vista teórico, concluiu-se que uma decisão adequada é o resultado de um processo racional, em que o tomador de decisões ou tomadores, busca levantar dados para análise e evitar erros por opiniões preconcebidas, além de convocar os outros agentes envolvidos no processo a participarem da decisão. Ainda nesse mesmo capítulo é apresentado um modelo sobre as etapas que as organizações normalmente seguem para tomada de decisão. Partindo dessa análise o que se pode refletir é que na escola Raymundo Lemos, etapas foram seguidas e também puladas.

Rodrigues e Russo (2011, p. 80) acrescentam a essa discussão, quando comentam que as pessoas se guiam por regras práticas ou modelos mentais ao tomar decisão, que na verdade, são atalhos para avaliar, calcular e pensar no assunto em questão. Essa estratégia de simplificar o processo de tomada de decisão é chamada de heurística. Abaixo uma análise a partir do modelo das etapas (Cap. 3) e uma reflexão sobre a caminhada da escola para tomada de decisão em implantar o Programa:

- 1. (Etapa executada)** - Entendeu o problema - (comunidade, Ideb, crianças na rua).
- 2. (Etapa pulada)** – Criar alternativas e estabelecer influências entre as variáveis das alternativas e definir objetivos – Não criou alternativas, não tinha objetivos definidos, escolheu implantar o Programa, de certa forma ocorreu pressão da Secretaria de Educação.
- 3. (Etapa pulada)** – Coletar informações para estimar as consequências de cada alternativa e para gerar alternativas - Não coletou informações, mesmo porque o programa na época estava em fase de implantação em nível nacional.
- 4. (Etapa executada)** - Escolher e implementar – introduziu o Programa na escola.
- 5. (Etapa em execução)** - Acompanhar resultados e se necessário voltar à primeira etapa – a escola acompanha os resultados.

Reflete-se com isso que a decisão em introduzir o Programa Mais Educação na escola seguiu muito mais a necessidade em corrigir problemas existentes na escola e acréscimo de recurso, do que um planejamento elaborado na compreensão sobre educação integral/tempo integral e implicações de ter o Programa Mais Educação na escola, fato esse demonstrado ao pular etapa 02 e 03.

De certa maneira, a ‘pressão’ infringida pela Secretaria de Educação às escolas para implantar o programa Mais Educação, relatada pela coordenadora do Programa Mais Educação, mesmo não ocorrendo de forma tão implícita no processo decisório da Raymundo Lemos, relativamente, influenciou de certo modo a quebra das etapas, pelo motivo da escola não ter tido alternativa para os problemas (Ideb, crianças na rua) que não fosse a implantação do Programa, ainda que a coordenadora tenha declarado que não aceitaram à pressão.

Coordenadora do Mais Educação:

-“O que eu quero deixar claro, é que não cedemos à pressão da Secretaria, o que a gente fez foi uma necessidade da escola, certo, e pensando o tempo todo na questão do aluno e não por pressão, porque antes de qualquer coisa você deve dar condição, condições ao outro para depois pressionar e isso em momento algum eles tinham condições de pressionar a cada gestor que ali tava, tanto que na época teve gestor que desistiu, mas eles fizeram com que eles assinassem uma carta pra que desistisse, mas a gente optou por aderir ao projeto por uma questão de .. ehe.. de identificação com a comunidade, o tempo todo foi isso, e até hoje a gente vê isso [...]”.

Carneiro e Novaes (2011) comentam que a despeito das organizações formais serem constituídas por princípios de racionalidade e controle, as relações dentro delas nem sempre ocorre de forma ordenada. É o que se chama de anarquia organizada. Esse modelo representa organizações com objetivos pouco claros e participação fluida dos membros da organização sem uma clara definição de limites. Segundo eles, nas organizações escolares, observa-se uma identificação com esses problemas, pois é difícil estabelecer um consenso entre os atores, e em geral, os objetivos se definem de maneira difusa, ampla e em diversas direções (socializar os educandos, prepará-los para o trabalho, formar cidadãos, formar para uma profissão, dentre outros).

Ainda tratando sobre processo decisório com a implantação do Programa Mais Educação, uma análise de como ocorreu à tomada de decisão para escolha das atividades foi verificar se ela ocorreu de forma coletiva (participação de toda comunidade escolar) ou individual (apenas

com a equipe gestora). O documento oficial Programa Mais Educação: passo a passo, indica que cada escola deva escolher suas atividades, contextualizada com seu projeto político-pedagógico, em diálogo com a comunidade e que o conjunto da escola participe das escolhas.

As recomendações de realizar ações participativas e tomada de decisão coletivas são prerrogativas do Programa Mais Educação, além das determinações legais (art.º 14, da LDB 9.394/96) e as próprias reformas educativas iniciadas na década de 1990, que orienta os sistemas educativos a fomentar autonomia e participação da comunidade escolar na gestão dos processos educativos. Assim mesmo, foi selecionada essa situação de análise em virtude que a educação integral/tempo integral nas escolas aumenta ainda mais o grau de complexidade administrativa e pedagógica, tendo em vista que, tempo/espço, novos diálogos e tensões são variáveis novas em um processo, no qual a escola passa das quatro horas diárias para mais de sete horas com os educandos.

Na escola Raymundo Lemos o que se observou sobre a escolha das atividades é que ela atendeu as exigências recomendadas pelo MEC, ou seja, relacionadas com o projeto político pedagógico. As oficinas que a escola trabalha são: letramento e matemática, obrigatórias para todas as escolas, e acrescentou futebol e capoeira. Contudo foi investigado como foi o processo de escolha das atividades pela escola e obtiveram-se as seguintes respostas:

Gestor:

-“Algumas atividades o MEC, o mais educação já coloca, né, como que tem que ter em qualquer escola que é letramento e matemática, as outras foi pra questão de espaço mesmo e a cultura do local, né, a gente tem um campo de futebol, então, a gente propiciou mais a questão de ter futebol, tem a questão daqui do CASSANGE, cultural da capoeira, então a gente implantou a questão da capoeira, né, e outras oficinas que a gente tá tentando elaborar, como dança que a gente tá querendo colocar esse ano, né, então, estamos aí procura de pessoal para tá incrementando melhor esse ano o projeto mais educação na escola”.

Coordenador do Mais Educação:

-“Olhe bem, no primeiro momento não houve essa situação de, ehe pegar a comunidade para discutir, porque no primeiro momento foi tudo muito em cima, então, o que no primeiro momento nós fizemos, qual é a realidade estrutural que nós temos dentro da unidade escolar e o que é, que essas, onde qual atividade que se adéqua a nossa estrutura física, foi isso, e isso foi tudo muito em cima sim, da direção e quem tava perto, porque não houve um momento de levar para discutir, não houve, hoje que há esse momento[...].

Pelas falas, percebe-se que a decisão ficou mais centrada na equipe gestora, consultando também as professoras sobre essa mesma questão “participação na escolha das atividades”, três responderam que “*não*” e duas que “*sim*”. Em relação às três funcionárias, duas disseram que chegaram depois da implantação, portanto, não interviram sobre o processo e outra relatou que: - “*Não. Não tive interesse*”. Os pais também não participaram do processo.

Moritz (2006) coloca que na discussão teórica sobre processo decisório, as decisões podem ser classificadas em individuais ou coletivas e lembra que o processo de tomada de decisão passou por fases características de evolução. Inicialmente dominava uma visão tradicional, onde as decisões estavam centralizadas em uma única pessoa. Numa segunda fase, a decisão começou a ser realizada em etapas, envolvendo diversos aspectos de cunho qualitativo. Atualmente, torna-se cada vez mais uma ação descentralizada e coletiva, destacando-se, a importância de decisões tomadas em grupo.

Se essa situação fosse analisada apenas pela fala da coordenadora, poderia se afirmar que a decisão pelas atividades aconteceu de maneira centralizada e sem a participação da comunidade escolar, como também não atendeu as recomendações do documento (ser coletiva), contudo, a análise qualitativa permite realizar outras reflexões pelo fato que nas “entrevistas qualitativas, fazem-se perguntas abertas, o que estimula os respondentes a falarem mais, permitindo, assim, a produção de material textual suficiente para que o pesquisador preceda sua análise em termos de considerações contextuais”. (FLICK, 2009, p. 298)

Desse modo, é preciso relatar que a escola funciona nos finais de semana com o Projeto Escola Aberta¹² e tem a capoeira, futebol e oficinas de artesanato como atividades escolhidas para o funcionamento do projeto. A própria gestora informou na entrevista que as atividades do Programa Mais Educação seguem “*o eixo temático do PPP – africanidade*”. (Gestora). Com isso pode-se refletir que, de certo modo, as atividades escolhidas para o Programa Mais Educação, mesmo sem ter tido a participação da comunidade escolar, encontra-se identificada com ela.

¹² O Programa Escola aberta incentiva e apoia a abertura, nos finais de semana, de unidades escolares, públicas localizadas em territórios de vulnerabilidade social. A estratégia potencializa a parceria entre escola e comunidade ao ocupar criativamente o espaço escolar aos sábados e/ou domingos com atividades educativas, culturais, esportivas, de formação inicial para o trabalho e geração de renda oferecidas aos estudantes e a população do entorno.

O que se pode ponderar nessa tomada de decisão por parte da equipe gestora, é que o grupo decisor (direção e alguns outros membros da escola) agiu dentro de um modelo racional, porque considerou um conhecimento prévio que já se tinha sobre essas atividades em funcionamento no Programa Escola Aberta. Usou a lógica da adequação, ou seja, a “lógica de decisão que privilegia a relação entre situações e identidades em lugar de avaliar as alternativas em termos dos seus resultados e consequências” (CARNEIRO; NOVAES, 2011).

A decisão, portanto, leva em consideração as informações em que se tem familiaridade, ou seja, muitas vezes estão diretamente ligadas aos processos de vida de cada um, concepção de valores e outras questões pessoais.

Embora as funções e teorias da administração geral (planejar, organizar, dirigir e controlar) tenham adentrado nas escolas e simbolize uma imagem de administração racional, sistemática e reflexiva, o que se verifica na prática da maioria das organizações, e também nas escolares, é que a administração é muito mais ação e mais emoção, do que racionalidade. Na verdade, onde se espera encontrar racionalidade e planejamento sistemático, encontra-se uma realidade bem diferente, embora ela fique disfarçada sob um manto de racionalidade, isso porque a intenção é legitimar as ações depois da tomada de decisão.

5.4 A PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA RAYMUNDO LEMOS E O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO

O Programa Mais Educação já é uma realidade que, como tudo que se faz em educação, será progressivamente aprimorada com a participação de educadores, educandos, artistas, atletas, equipes de saúde e da área ambiental, cientistas, gestores das áreas sociais, enfim, com todos aqueles que, pessoal e profissionalmente, dedicam-se à tarefa de garantir os direitos de nossas crianças, adolescentes e jovens. A educação integral exige mais do que compromissos: impõe também e principalmente projeto pedagógico, formação de seus agentes, infra-estrutura e meios para sua implantação. Ela será o resultado dessas condições de partida e daquilo que for criado e construído em cada escola, em cada rede de ensino, com a participação dos educadores, educandos e das comunidades que podem e devem contribuir para ampliar os tempos e os espaços de formação de nossas crianças, adolescentes e jovens na perspectiva de que o acesso a educação pública seja complementado pelos processos de permanência e aprendizagem. (BRASIL, 2009e, p. 10)

A discussão sobre participação no sistema educacional, mais apropriadamente na escola, suscita diversos debates e estudos sobre o assunto, por exemplo, ao se consultar o banco de teses da capes colocando a palavra ‘participação’ no campo de assunto apresenta como

resultado entre teses/dissertações, 42.463 trabalhos publicados. Se essa pesquisa for filtrada para ‘participação na escola’, esse número cai para 3.356 teses/dissertações, contudo, é um número considerado de trabalhos sobre o tema participação.

A luta por uma escola mais participativa e democrática é um anseio antigo de muitos educadores. Anísio Teixeira, exemplo de um deles, um expoente da luta por uma educação integral, em seus discursos e ações por uma educação de qualidade defendia uma escola descentralizada com a participação da comunidade escolar no planejamento educativo.

Uma escola não pode ser considerada democrática, participativa e aberta sem o envolvimento político de toda comunidade escolar, como também se as decisões ficam centradas apenas na figura do diretor. O ideal é que haja a participação efetiva do órgão colegiado e de todas as pessoas envolvidas no processo educativo.

Sobre a participação Freire (2000, p. 75) coloca que ela “[...] implica, por parte das classes populares, um estar presente na história e não simplesmente nela estar representadas. Implica a participação política das classes populares através de suas representações ao nível das opções, das decisões e não só do fazer o já programado”. Participação, portanto, esta relacionada à autonomia, isso representa que existe uma capacidade das pessoas e dos grupos de conduzirem seus próprios caminhos.

A construção de uma escola democrática se constitui, portanto, em um projeto que não pode ser pensado sem a participação ativa de todos que estão diretamente ligados a escola. Estratégias de fechar a escola para o diálogo e participação, pode eventualmente tornar mais fácil a gestão dos conflitos internos, entretanto, essa política enfraquece os processos reivindicatórios e a transferência de autonomia para os sujeitos escolares.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica do debate. O gosto do respeito à coisa pública que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza" (FREIRE, 1997, p.60).

O Programa Mais Educação como política educacional de educação integral deve por meio de suas ações iniciarem uma mudança de mentalidade na escola, no qual a promoção da

participação e a tomada de decisão coletiva sejam princípios básicos em sua proposta na formação das crianças, jovens e adolescentes.

Sobre esse assunto na Escola Raymundo Lemos foi possível encontrar algumas contradições e histórico comum a tantas outras escolas públicas brasileiras. Contradições, porque muitas vezes a participação só existe nos documentos legais e não ocorre efetivamente, mesmo já existindo alguns avanços, e, histórico comum, pelo fato que problemas como a pouca participação política, falta de autonomia, entre outros, ainda ocorrem na maioria das escolas no Brasil.

No resultado da pesquisa da Escola Raymundo Lemos Santana as entrevistas e questionários aplicados revelaram que há um ambiente de relativa tranquilidade no que diz respeito às questões de participação e centralidade na tomada de decisão. Também foi observado que existe um tratamento harmonioso entre as pessoas que convivem na escola.

Nesse contexto, a investigação na escola Raymundo Lemos buscou conhecer mais de perto como ocorreu o processo de participação na Escola, já que documentos como o Programa Mais Educação: passo a passo (BRASIL, 2011), por exemplo, orienta quanto ao papel do diretor na operacionalização do Programa e outras ações que devem ser feitas para implantação do programa em uma escola. Uma das orientações do documento é que o diretor, por meio de sua atuação com o Conselho escolar, tem o papel de incentivar a participação e o compartilhamento de decisões e de informações com professores, funcionários, estudantes e suas famílias.

Assim, foi questionado aos professores, funcionários, monitores e Pais, se participaram das decisões de implantação do programa na escola. Das cinco professoras que responderam, duas disseram que “sim” e três disseram que “*não participaram*”. O professor C, por exemplo, chegou a colocar que: “*Não. A escola abraçou a idéia e depois informou aos professores*”. As três funcionárias que responderam afirmaram que não participaram das decisões iniciais, justificando que chegaram depois de implantado. Quanto aos monitores, todos colocaram que “*não participaram*”, ou seja, expuseram que já entraram na escola para executar as aulas nas oficinas. Os pais também na entrevista coletiva informaram que não estiveram no processo.

Essa situação não é surpresa, pois na fala da coordenadora do Programa Mais Educação e que na época era a diretora ratifica essa não participação quando ela fala: - “*Olhe bem, no*

primeiro momento não houve essa situação de, ehe..pegar a comunidade para discutir, porque no primeiro momento foi tudo muito em cima [...]”. **(Coordenadora do Programa Mais Educação)**

Um problema ainda comum na política educacional brasileira é a descontinuidade dos programas e a falta de uma política articulada com as escolas. Nunca em tempos precedentes se viu na política educacional aumento de recurso financeiro para as escolas, viabilizado por programas e projetos (Escola Aberta, Ensino Médio Inovador, PDE-Escola, dentre outros). Esses programas são lançados pelo Governo Federal com objetivo maior de melhorar os índices educacionais e são acompanhados pela transferência de recursos financeiros direto na escola.

Os convênios assinados pelas Secretarias Municipais ou Estaduais são associados a uma assistência técnica e financeira vinda do Governo Central sem favorecer aos sistemas locais a possibilidade de decidir sobre as propostas oferecidas. Muitas vezes os programas lançados nas escolas são implantados sem uma prévia discussão. O que ocorre na prática é muito mais um atrativo financeiro (recurso que acompanha o programa) do que a perspectiva de mudança e melhora da qualidade educacional.

Cunha e Baraúna (2009, p. 213) reforçam essa questão quando colocam “[...] que os programas de incentivo ao uso dos parâmetros curriculares vêm acompanhados da transferência voluntária de recursos. O que contrapõe com a elaboração de propostas pedagógicas diferenciadas, uma vez que ela associa o repasse de recursos à realização de programas federais [...]”. Então, ocorre uma pressão das Secretarias de Educação e consequentemente, uma correria das escolas para implantar um programa sem um planejamento antecedente e sem a participação da comunidade escolar, já que a prioridade é não perder o recurso. O resultado é que decisões importantes não são discutidas e a tomada de decisão fica centralizada a poucas pessoas na escola, normalmente, com a equipe gestora.

Independente das pressões externas, ou a falta de tempo para envolver a comunidade escolar no processo de participação com a implantação do Programa Mais Educação, existe uma teia de relações e práticas na escola que determinam um sistema de valores que podem conduzir para atitudes democráticas e participativas ou atitudes autoritárias e desmobilizadoras. Pode em um determinado momento ter ocorrido uma tomada de decisão apressada, mas se a escola

sempre decide ‘apressadamente’, significa que não existem diálogos nem momentos de planejamento dentro da escola.

E para compreender melhor essa conjuntura, foi questionado a gestora e a coordenadora do Programa Mais Educação de que forma se deu a participação dos diversos atores sociais (alunos, pais, professores e funcionários) na elaboração do planejamento do Programa Mais educação, mesmo já sabendo que ele ocorreu de maneira deficitária (não realizado com a comunidade escolar)

- “No inicio foi assim, uma bomba, sabe, pra comunidade escolar, por quê? Porque muitos professores quando viram que a gente deu prioridade aqueles alunos que tinham dificuldades de aprendizagem, mesmo, que é o lance do projeto e comportamental, então, muitos professores que já tinham aquele menino em um turno só, ele teria, tá vindo na escola, aquele menino nos dois turnos, então, a gente teve que trabalhar tanto o pessoal de apoio, tanto o professorado, porque ele dizia assim: Meu Deus!! Esse menino mais uma vez, né, e foi uma conquista mesmo [...]alguns pais gostaram, né, outros, diziam: Que absurdo...!!!Né, como é que faz com essas crianças, esses meninos não tem que estar dentro da escola,[...]mas graças a Deus depois dessas tempestades as bonanças vieram. E hoje os pais gostam muito do projeto, tanto que no ano passado a gente teve mais procura do que a quantidade que a gente poderia tá organizando [...]e os professores também já diziam: Olhe esse menino tem que estar no Mais [...]então, a gente conseguiu, né, fazer com que toda escola hoje trabalhe também com o Mais Educação. Então, muito legal”. **(Gestora)**

- “[...] a dificuldade não houve uma dificuldade, mas sim, por não existir o próximo e a questão dos pais, temos até hoje algumas dificuldades porque tem pai que não quer o menino, precisa ter o horário integral, mas o pai não quer, porque da estrutura física da escola, eles acham que como é que deixar meu filho o dia todo lá, se não tem um banheiro digno pra tomar banho e aí muitas vezes tem pai que acaba mantendo ainda banquinha da escola por causa da estrutura física da escola [...] os professores gostam muito do programa, acham o programa muito bom, mas de novo a gente, percebe que existe assim uma, o professor é muito sacrificado, porque, no momento que a gente ta com os meninos na área pro banho, é a hora do descanso do professor do almoço e isso perturba, então, há um sacrifício do professor por causa dessa má estruturação física e existe um sacrifício do professor [...]”. **(Coordenadora do Mais Educação)**

No relato da gestora e coordenadora, percebe-se que a implantação do Programa Mais Educação, chegou à escola Raymundo Lemos como uma “bomba”, segundo a gestora. Pelas entrevistas observa-se claramente que foi um inicio com muitas dificuldades e aceitação pela comunidade escolar, e não se pode deixar de inferir que talvez a não participação das pessoas nesse processo inicial talvez tenha deflagrado alguns problemas, mesmo a comunidade estabelecendo uma relação de confiança com a equipe gestora.

Como foi discutido no item sobre processo decisório, mesmo a equipe gestora ter tomado uma decisão racional (favorecer a comunidade), o processo não seguiu um planejamento com levantamentos de informações sobre o funcionamento do programa na escola e não se realizou discussões sobre geração de alternativas diante dos problemas, mesmo porque era um programa novo dentro das políticas, o fato é que, o resultado dessa situação foi caminhar com alguns improvisos e pouco espaço para planejar na presença das dificuldades que surgiam, gerando insatisfações e conflitos.

Em todo caso, mesmo com dificuldades a escola conseguiu superar os problemas maiores e administrar outros, e já tem uma caminhada de quatro anos de execução do Programa Mais Educação na escola. Uma situação colocada por ambas (gestora e coordenadora) foi que, mesmo ainda não conseguindo sanar problemas como da infraestrutura, por exemplo, o Programa hoje é reconhecido e apoiado pela comunidade.

Sobre a questão do clima organizacional de uma escola Lück (2010) vem informar que o cotidiano escolar tem um caráter contraditório e ambíguo. A escola tem uma dinâmica própria marcada por tensões entre acomodação e transformação, conformismo e resistência, interesses individuais e interesses coletivos, dentre outros aspectos. A gestão do cotidiano pressupõe, portanto, a atuação no sentido de reduzir o espaço das contradições e promover as articulações indispensáveis para favorecer a superação de diferenças, sem perder a riqueza da diversidade.

Diante dessas questões e tentando compreender melhor o processo participativo na Escola e saber se a equipe gestora mobiliza a gestão democrática, já que na implantação do Programa Mais Educação isso não ocorreu, mas que poderia ser uma situação pontual e gerada por uma situação emergencial, então, foi utilizada a tabela Likert com professores, monitores e funcionários, para identificar algumas opiniões a respeito da participação na escola. Um dos enunciados questiona se a gestão desenvolve estratégias no sentido de viabilizar, a participação dos diversos atores sociais (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade) na operacionalização do Programa Mais Educação.

Os professores (quatro deles) responderam que “*sempre*” são envolvidos nos processos de participação no que se refere ao Programa Mais Educação, apenas o Professor E respondeu “*as vezes*”. Os monitores tiveram opiniões bem divididas, Monitor B e C responderam

“sempre” e Monitor D e F “às vezes” e Monitores A e E disseram que “raramente”. As funcionárias, todas elas, optaram em “não opinar sobre o assunto”.

Como a pesquisa qualitativa possibilita outras análises além do resultado final, foi observado no questionário da Professora E, a única que respondeu ‘às vezes’ sobre o enunciado, que talvez possam existir questões de insatisfação ou até mesmo divergências entre ela e a equipe gestora que no curto espaço de tempo dessa pesquisa não deu para ser captado no questionário. Em todo caso, não se pode deixar de lado sua percepção pelo fato de ter sido a única a ter reconhecido que a gestão escolar não ocorre de maneira tão democrática quanto deveria.

Sobre essa situação Teixeira (2002) comenta que a cultura interna das escolas modifica como resultado da negociação que dentro delas se dá entre as normas de funcionamento determinadas pelo sistema e as percepções, os valores, as crenças, as ideologias e os interesses imediatos de gestores, professores, funcionários, alunos e pais de alunos.

No caso das funcionárias, auxiliares de serviços gerais e merendeiras, de certo modo, a atitude em não opinar sobre o que foi perguntado ainda é uma herança da política autoritária e centralizadora presente na educação brasileira que permitiu que esse segmento ficasse de fora das discussões e problemas da escola. Pateman (1992) chama atenção sobre eficiência política nos níveis de participação e que ela está muito vinculada ao status socioeconômico. Ele descreve que os indivíduos de baixo status socioeconômico tendem a ter uma sensação de eficiência política baixa e a participar menos. Ainda destaca a importância dos fatores psicológicos neste processo e relata que a ausência de buscar uma melhor participação deve-se a hábitos profundamente enraizados de só fazer o que lhe determinam.

Quanto aos monitores, existe um sentimento de não agregação por parte da gestão escolar no que se refere às estratégias de viabilizar a participação na operacionalização do Programa Mais Educação, já que a incidência de respostas “às vezes” ou “raramente” ocorreram em uma proporção maior. Os monitores/oficineiros são novos atores que adentram a escola e é possível constatar novas relações, tensões e choque cultural no cenário escolar. Eles não são reconhecidos como ‘professores’, se for considerado o processo formativo, mas são educadores, pois adentraram a escola com outros saberes e outra estética no processo de ensinar e aprender.

Titton e Pacheco (2012, p. 152) relatam que em um Seminário de formação pedagógica ocorrido em Porto Alegre para discutir questões do Programa Mais Educação, surgiram questões como: “Qual a formação da moça que vai trabalhar na matemática com os alunos?” Questiona a professora à coordenadora pedagógica da escola. “Será que esse pessoal do Projeto vai dar conta da disciplina dos alunos?”, interroga a mãe. Ainda segundo Titton e Pacheco (2012) esses estranhamentos sugerem aspectos relacionados às expectativas de alunos, professores, gestores, funcionários e pais em relação ao perfil desse educador no espaço escolar.

Outro fator a ser considerado sobre os monitores da Escola Raymundo Lemos a respeito da percepção de não participação na escola, e que foi perguntado no questionário, é se eles conhecem ou já ouviram falar no projeto político pedagógico da escola, quatro disseram que “*não*” e duas que “*sim*”, coincidentemente, os dois monitores que disseram “*sim*”, foram também os que responderam que “*sempre*” a gestão da escola promove a participação de todos os segmentos da escola, isso pode significar que são mais presentes e acompanhem as reuniões pedagógicas. Também foi perguntado aos monitores se eles dialogam com os professores para planejar as aulas ou realizar atividades em conjunto, Monitor A, B, C e E responderam que “*às vezes*”, Monitor F respondeu “*nunca*” e Monitor D “*sempre*”.

O que se pode perceber é que o Programa Mais Educação na Escola Raymundo Lemos como uma proposta indutora de reorganização do tempo escolar e de transformação da escola em horário de tempo integral, ainda não conseguiu superar a dicotomia entre turno e contraturno, Moll (2012, p. 141) descreve essa situação como formação de “dois currículos”. Em um horário os professores com os saberes oficiais, matemática e português e do outro, os monitores, com brincadeiras, jogos, esportes. Esse fato é visto quando quatro professores assinalaram que “*as crianças preferem as atividades extraclasse e não querem assistir as aulas*”.

É interessante pontuar que os monitores recebem uma bolsa de R\$300,00 (trezentos reais) e que a maioria não tem ensino superior ou pelo menos completo. A formação geral dos monitores da Escola Raymundo Lemos é o ensino médio, e que segundo Dayrell, Carvalho e Geber (2012) essa realidade se deve a flexibilidade da carga horária e certa maleabilidade que encontram no trabalho nas escolas, o que possibilitaria a garantia de um mínimo de renda.

Essas situações embora pareçam simples de solução, geram para dentro das escolas grandes desafios que envolvem relações de poder, proximidade com a comunidade, hierarquia de papéis, identidades docentes, concepções de educação e outras questões. “Conflitos podem emergir justamente pelo ineditismo dessa vivência, na qual também se espera superar o paralelismo de ações, a hierarquização e a fragmentação de saberes e o monopólio do professor no lugar do educador”. (TITTON; PACHECO, 2012, p. 153)

A luta por uma escola democrática, interativa e dinâmica deve ter o envolvimento de toda comunidade escolar e não deve ser centrada em uma única pessoa, ou em alguns indivíduos. No histórico da política educacional brasileira, participação tem significado, apenas, na discussão de problemas, sem acesso a decisões e na execução de tarefas já decididas. De certo modo, nesse estudo poderia se afirmar que a Escola Raymundo Lemos possui uma gestão escolar centralizada, sem uma efetiva participação no que diz respeito às questões do Programa Mais Educação, entretanto, observou-se que o que existe na escola é muito mais uma herança de uma concepção de gestão escolar centralizadora, preocupada e pressionada em cumprir as determinações de órgãos superiores do que necessariamente inibir os processos de participação na escola.

E sobre isso, Freire (2000 apud Lima, 2007, p. 59) contribui quando fala que “estruturas administrativas a serviço do poder centralizado não favorecem procedimentos democráticos. Um dos papéis das lideranças democráticas é, precisamente, superar os esquemas autoritários e propiciar tomadas de decisão de natureza dialógica”.

Devido ao desafio histórico de autoritarismo e centralidade dos processos decisórios nas escolas brasileiras, é imperativo realizar mudanças nas relações internas e práticas participativas. Uma cultura de cooperação e trabalho coletivo são elementos-chave para se romper com a apatia e a desmotivação dos sujeitos que estão dentro da escola, faz-se urgente deixar de ser um sujeito expectador para tomar parte sobre os processos de participação.

Autores como Freire (2000), Lima (2002), Bordenave (1994), Paro (2000) defendem que a participação não deve ocorrer porque foi concedida, ou seja, uma mera participação passiva, mas sim num exercício de consciência crítica e da “verdadeira participação” (LIMA, 2002, p. 32). Não obstante de a participação ser uma necessidade básica, Bordenave (1994) coloca que os indivíduos não nascem sabendo participar. A participação é uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa.

Procurando ampliar a pesquisa sobre a dinâmica participativa da Escola Raymundo Lemos Santana, foi perguntado como eles se veem em relação à participação. O objetivo era identificar como eles percebiam os graus e os níveis de participação que cada um tinha na escola, qual o grau de controle sobre as decisões e quão importante são as decisões de que cada um podia participar. Foi usada para essa identificação a classificação de Lück (2006) sobre as formas de participação, que ela classifica como: participação como presença; participação como expressão verbal e discussão; participação como representação política; participação como tomada de decisão e participação como engajamento, sendo essa última o maior nível de participação que um indivíduo poderia ter.

A gestora, a coordenadora do Programa Mais Educação e todos os professores (cinco), responderam “*participação como engajamento*”, ou seja, nível pleno de participação na escola, o que envolve estar presente, oferece ideias e opiniões e assume responsabilidade nos processos.

Na escola Raymundo Lemos de certa forma, este resultado não foi de todo uma surpresa, foi observado um relacionamento harmonioso e bastante alegre entre professoras, coordenadoras, monitores, funcionários e direção (diretor e vice). Embora a escola se configure com a estrutura hierárquica da rede municipal, ou seja, diretor/ vice e conselho de escola no topo do organograma, logo abaixo professores, pessoal de apoio administrativo e mais abaixo alunos, contava no período da coleta de dados, com uma direção escolar considerada democrática.

As funcionárias (três) responderam que a participação delas na escola é uma “*participação como presença*”, aquela segundo Lück (2006) em que o participante pertence a um grupo ou organização, independente de sua atuação. Essa participação pode ocorrer de maneira obrigatória, eventualidade ou por necessidade. É uma atuação passiva, as pessoas fazem parte, mas não são participantes ativos, pois não atuam conscientemente para construir a realidade de que fazem parte.

O resultado dos monitores foi bem inusitado, três dos Monitores A, D e E, expressaram que o tipo de participação que eles têm na escola é a “*participação como expressão verbal e discussão*”. Diz respeito à oportunidade que é oferecido às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, discutirem sobre ideias e pontos de vista, é o uso da liberdade de expressão. A participação com estas características possui limitações, pois muitas vezes não

passa de simples verbalização sem promover o avanço num processo compartilhado sobre as questões discutidas e a tomada de decisão. (LÜCK, 2006).

O Monitor F considera sua participação na escola uma “*participação como presença*”. O Monitor C assinalou dois tipos de participação “*participação como presença*” e “*participação como tomada de decisão*”, essa última, conforme Lück (2006) implica compartilhar poder e responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade. Uma crítica feita a este tipo de participação na escola é que se não tiver cuidado, ela fica circunscrita e limitada apenas às questões operacionais, ao que fazer, e não ao significado das questões em si.

O Monitor C apresentou dúvidas em relação ao tipo de participação que tem na escola, talvez pelo fato dele também ser um funcionário terceirizado a mais de sete anos. Em conversa com ele, pode-se averiguar que na carteira de trabalho é auxiliar de serviços gerais, mas trabalha na escola como auxiliar de administração, além disso, atua como professor comunitário do Programa Escola Aberta. Nota-se, portanto, que mesmo tendo uma função de trabalhador remunerado na unidade escolar e tendo outras participações na escola, não se sente importante dentro desse contexto. Ao que parece e que pôde ser visto no trabalho de observação, que o Monitor C possui respeito e valorização por parte da gestão escolar e demais colega, contudo, a função de auxiliar de serviços gerais na carteira de trabalho, a baixa remuneração e não ser professor da rede, mas sim um educador do Programa Mais Educação contribui para um sentimento de pouca importância no ambiente de trabalho. Conforme o Monitor C, a gestão da escola está tentando mudar na carteira de trabalho de auxiliar de serviços gerais para auxiliar de administração.

O monitor B assinalou todos os tipos de participação, como não foi possível conversar com ele, interpreta-se não ter entendido a pergunta.

O interessante é que os monitores, com exceção do Monitor F, não vêem sua participação na escola apenas como mera participação como presença ou uma participação passiva. Segundo eles, existe uma liberdade de expressão e ideias, talvez isso esteja associado ao planejamento e execução das oficinas, pois foi observado que não há uma interferência por parte da gestão e coordenadora do programa sobre as atividades ministradas, por um lado é importante, pois significa confiança no trabalho desenvolvido por eles, do outro, é preciso certa atenção, pois foi também acompanhado no trabalho de observação que muitas vezes vão para as aulas sem

um planejamento, mesmo alguns tendo respondido no questionário que planejavam as aulas diariamente. Sobre essa questão, dois monitores sinalizaram no questionário que deveria haver curso de capacitação para os monitores.

O que se pode inferir sobre esse grupo na escola é que os monitores possuem bastante liberdade nas aulas das oficinas, entretanto, ainda precisam de abertura e avanços para adentrar a outros espaços da escola e poderem compartilhar de outras discussões e a tomada de decisão como um todo. Já foi relatado, anteriormente, que o Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral, teve como inovação a entrada desse segmento na escola com o propósito de melhorar o currículo. Esse grupo ainda é uma novidade nas escolas, além do que, mudanças democráticas ocorrem de maneira lenta.

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da do debate. O gosto do respeito à coisa pública que entre nós m sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza. (FREIRE, 1997, p. 60).

Por fim, foi perguntado à gestora e a coordenadora do Programa Mais Educação que relação elas poderiam fazer entre o Programa e a participação.

- *“O programa mais educação, ele é todo participação, sabe, porque, você tem que, antes de qualquer coisa conhecer o que é que sua comunidade tem. Você tem que conhecer o professor que tem, e tem que haver uma comunicação ..ehe.. o tempo todo, então, essa participação é constante, o projeto mais educação ele é todo participativo porque se não houver a participação, da conversa com o aluno pra vê o que ele quer, a conversa com o monitor pra entender, ele entender que ele tá ali sendo um colaborador e ao mesmo tempo sendo também ajudado [...] então, ele é todo participativo”.* **(Coordenadora do Mais Educação)**

-*“Se não tiver participação, não existe o Mais Educação, sabe, o Mais Educação na, em uma escola tem que ter a participação de todos os atores, porque se não, não existe Mais Educação, a escola tem que abraçar, porque é muito sofrimento, é muito conflito, é muito, ehh., desgaste físico e emocional, né, então, a gente tem que ter muito a participação de todos porque se não o projeto não vai pra frente [...]”.* **(Gestora)**

É fundamental que a escola publica construa um ambiente de participação coletiva, onde os diversos atores acreditem que a escola é um organismo vivo e como tal, é importante o envolvimento de todos. Para transformação dessa escola com base nos ideais de Freire (1997),

Paro (2007), Bordenave (1994), entre outros, compreende-se que toda comunidade escolar agregue em seu trabalho diário, diálogo, comunicação aberta e acima de tudo cooperação.

Além das questões discutidas acima, o Programa Mais Educação nas escolas trouxe consigo alguns desafios para gestão escolar, pois “a expansão de tempo e espaço escolares [...] torna essa modalidade de escola bastante complexa no que diz respeito à gestão administrativa e pedagógica”. (MONTEIRO, 2009, p. 38)

A permanência dos educandos na escola exige um planejamento integrado e coletivo para que as atividades ocorram de maneira articulada. O Programa Mais Educação em uma escola, vai exigir não só da escola, mais também da Secretaria de Educação uma melhor articulação, pois só assim a escola funcionará adequadamente. Não é preciso dizer que a escola vai precisar de mais pessoas trabalhando, alimentação específica, planejamento pedagógico, melhor estrutura física e não poderia deixar de fora, recurso financeiro para executar o projeto, já que a criança fica mais de 07 horas na unidade escolar.

Leclerc (2012) ainda acrescenta que o principal desafio do Programa Mais Educação é consolidar a proposta de educação integral, de modo articulado, entre União, os estados e os Municípios, para se transformar em uma política de estado.

Um aspecto que a pesquisa demonstrou foi que o Programa Mais Educação em uma escola aumenta muito mais a responsabilidade da gestão escolar. No encontro promovido pela SECULT (2º Seminário Municipal de Educação Integral em 2011), no qual a pesquisadora participou, os gestores e docentes presentes relataram vários entraves nas escolas com o Programa Mais Educação, entre eles, infraestrutura inadequada das escolas, alimentação incompleta, dentre outros.

Como cada escola tem uma dinâmica própria, a pesquisa procurou conhecer sobre o funcionamento do Programa Mais Educação na Escola Raymundo Lemos e seus efeitos na gestão escolar. Foi perguntado em entrevista à gestora e coordenadora do Programa Mais Educação, quais as maiores demandas de trabalho que o Programa Mais Educação provoca na gestão. Para facilitar a organização das ideias e das respostas, essa pergunta foi dividida em 03 critérios de resposta: administrativo, financeiro e pedagógico.

Sobre o **administrativo** elas disseram o seguinte:

- “Muito, a gente tem que dá conta de vários relatórios, a gente tem que dá conta da questão de pagamento, né, prestação de contas, de planejamento dos professores, de organização da equipe gestora pra tá acompanhando o projeto de perto, né, então, mudou assim mesmo a rotina de toda escola, né”. **(Gestora)**

- “Olhe bem, há uma sobrecarga muito grande da gestão da área administrativa por que? Porque ehe. nós não temos uma estrutura de uma demanda de pessoal de quantidade de pessoal, então, acaba a direção tendo que fazer todo o serviço administrativo de preenchimento de papel, de toda ação, né, de procurar melhor preço, de fazer toda arrumação papelada pra prestação de conta e nós não temos uma quantidade suficiente de pessoal pra a demanda que existe, então, isso faz com que sobrecarregue a direção na hora do almoço também, a questão de pessoal também, a estruturação de almoço de tomar conta de aluno e além do da papelada toda de, pra arrumar, há uma sobrecarga devido a quantidade de pessoal pra demanda do projeto”. **(Coordenadora do Programa Mais Educação)**

Sobre o aspecto **financeiro**, elas responderam:

- “A financeira, lógico, melhorou bastante, porque a gente só tinha duas verbas, e agora a gente tem 03, então já dá possibilidades, né, então, em vez de comprar em um recurso, já compra no outro, já guarda um pouquinho pra juntar com outro que vier, entendeu, então, a gente faz esse jogo de cintura, né, essa organização pra tá comprando as demandas da escola”. **(Gestora)**

- “A parte financeira mudou porque veio mais um, ..ehe.. uma demanda de preenchimento de papel de cotação, o que mudou também na área, na questão financeira foi que, o projeto, o dinheiro que vem do governo federal ehe. o lado positivo foi esse, fez com que a gente pudesse proporcionar o aluno coisas de melhor qualidade, então, há um ponto positivo nisso que a gente, pôde extrapolar os projetos, né, mas a demanda também de trabalho foi maior também, então, há o positivo e o negativo nessa história toda”. **(Coordenadora do Programa Mais Educação)**

Sobre o **pedagógico** falaram:

- “[...] o coordenador tanto do Mais Educação, tanto o coordenador pedagógico de sala de aula, também, porque a gente acompanha esses meninos que estão no projeto, né, principalmente os meninos que tem dificuldades de aprendizagem pra vê se realmente houve um avanço, né, como a gente teve muitos alunos que os professores disseram, 2010, 2011: - Poxa que bom! Né, a gente vê o avanço de fulano, né, na escrita, na leitura, no raciocínio lógico matemático, né, então, na integração com outro colega, né, porque a capoeira e o futebol também faz esse trabalho de socialização, né, na questão das regras, na questão da convivência, então, isso também ajuda na de sala de aula com o professor”. **(Gestora)**

- “A área pedagógica, pelo, isso aqui não é nem só eu que falo enquanto coordenadora do projeto, porque eu sou suspeita, porque eu amo o projeto de todo jeito, mas assim, há um elogio muito grande do professor, dos professores com relação ao pedagógico e

quando eu falo pedagógico não é só a questão mensurada em nota é a autoestima do menino também, a questão da desenvoltura do aluno, então, o professor se você pega o professor e conversa com ele sobre o projeto, ele tem muito a elogiar, porque houve um ganho além da questão pedagógica mensurada em nota, a questão também da autoestima do aluno, então,.. ehe.. a gente só tem a ganhar, né?! Visibilidade dos meninos, as múltiplas inteligências também, eles percebem também, o que ajudou muito no pedagógico”. (Coordenadora do Mais Educação)

No questionário entregue aos funcionários e professores também houve questionamento sobre o aumento do trabalho da gestão escolar com a chegada do Programa Mais Educação, as respostas foram unânimes, todos concordaram que “sim”, o que veio a confirmar as falas da gestora e coordenadora do programa, pois assinalaram que as áreas administrativa, pedagógica, financeira tiveram um aumento no fluxo de trabalho.

O que se verifica é que o Programa Mais Educação muda completamente o cenário e o contexto de trabalho de uma escola. Não há surpresa, portanto, na recusa de muitos gestores/as para implantá-lo, principalmente, pela ausência de uma infraestrutura física das escolas da rede municipal de Salvador.

No período de coleta de dados e durante as observações, pode-se notar que a escola mesmo tendo problemas na operacionalização do Mais Educação, especialmente, na questão física da escola, ainda assim a comunidade escolar passou a ter um sentimento de aprovação em relação ao Programa. O depoimento de um pai retrata muito bem esse sentimento: “- eu acho muicho bom esse projeto, foi uma dádiva de Deus, eu tinha dificuldade com meu Edvaldo, que saía, eu e a mãe saía pra trabaiá e ele ficava muito na rua, não prestava bem atenção nos estudos e hoje graças a Deus, nesse ano, eu to vendo muicha melhora nele já”. (Pai 1)

Aqui não se pode deixar de falar que a escola Raymundo Lemos possui uma situação privilegiada no que se refere a espaço físico, mesmo as instalações físicas não serem adequadas, não ter número de salas suficientes e banheiro para as crianças do projeto, é uma escola que possui 9.000m², tem um campo de futebol e área livre para as crianças ficarem (ver fotos apêndices), enquanto que a maioria das escolas da rede municipal não possuem espaços suficientes até mesmo para as aulas regulares. Na verdade o que a escola precisa é de uma boa reforma, criação de uma área para capoeira e um espaço coberto para as atividades em dia de chuva.

A implantação do Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral nas escolas públicas traz novos e velhos desafios que precisam ser vencidos caso ele queira se configurar como uma política de estado. O Brasil, país marcado por descontinuidades políticas e com entraves nas discussões sobre financiamento da educação, ainda tem muito que caminhar e corrigir o hiato deixado pelo atraso histórico no campo da educação. Desse modo, o Programa Mais Educação como uma política de governo, implantado a partir do ano de 2008, encontra-se em fase de implantação na maioria dos estados brasileiros, e, portanto, em processo de adaptação e ajustes.

Assim, foi perguntado a escola Raymundo Lemos quais os aspectos negativos e positivos que o programa trouxe para escola. Sobre os pontos positivos foram selecionadas as respostas mais incidentes dos questionários entregues aos professores, funcionários e monitores e o resultado foi:

-“melhora do ensino aprendizagem das crianças com dificuldades”; “oportunidade das crianças realizarem outras atividades extracurriculares”; “existe uma maior participação dos professores nos projetos da escola”; “melhorou a disciplina e aprendizagem das crianças”; “a escola esta mais dinâmica”; “é bom ter as crianças o dia todo na escola”; “tirar crianças e adolescentes da rua”; “Crianças mais saudáveis, alimentação boa”; “inclusão da comunidade com a escola, dando mais oportunidade as crianças”. (professores, funcionários, monitores e pais)

Essa mesma pergunta foi feita com a gestora e ela respondeu que:

- “Acho que o principal, assim, foi a questão dos meninos, a gente conseguir acolher famílias, né, varias crianças que não tinham condições, que vinham sujos pra escola porque não tinham sabão pra tomar banho, sabe, não tinham uma roupa, então assim, a gente conseguiu modificar, né, essa situação em várias famílias da comunidade, hoje o menino sabe a hora de escovar um dente, né, que ele sabe que depois do almoço ele precisa pegar fazer a filinha pra ir escovar, pra ir tomar banho, né, e outras situações de higiene, além da questão da aprendizagem, que foi assim muito bom, um apoio assim pra escola muito bom, agora é com muito sacrifício, muitas renúncias, assim, a gente tem que abrir mão de muita coisa, né, se a gente quer ver o projeto realmente acontecer na escola”. (Gestora)

Quanto aos pontos negativos, os principais apontados foram:

-“Crianças preferem atividades extraclasse e não querem assistir as aulas”; “falta de espaços adequados”; “Aumento de trabalho”; “a estrutura ou sala de aula poderia ser melhor na questão dos espaços que às vezes a sala tão pequena comporta 30 alunos e o calor é muito, e eles reclamam”; “precisa-se de monitores para suprir a grande

demanda de alunos; "URGENTE!"; “não valorização dos monitores (valor baixo da bolsa)”; “falta material para trabalhar”; “não tem capacitação”; “não tem acompanhamento da família”. (professores, monitores, funcionários e pais)

- “Acho que o principal é a parte estrutural, que dificulta mesmo, a gente não tem um espaço organizado pra dá uma aula de capoeira, sabe, a gente não tem um espaço pra fazer uma reunião de pais, né com área fechada, e tudo, a gente faz a reunião debaixo da mangueira, então, se chover a gente só tem o refeitório, entendeu, então, essas coisas realmente complicam e muito, a gente hoje tá com um déficit de 04 salas[...]. Tem a questão financeira, lógico, né que a verba é pouca a gente ainda acha pra uma escola que se propunha a ficar com 300, 600 alunos em turno integral a gente deveria ter um dinheiro muito mais flexível do que engessado do jeito que é,[...] a questão do pagamento, mesmo, né, a gente acha muito pouco um oficineiro dá o esforço que faz e tudo e ajuda de custo ser tão baixa. [...]”. **(Gestora)**

- “hoje que eu vejo é o pouco pessoal, né, é necessário ter mais pessoal dentro da unidade escolar que adere o Mais educação, a outra coisa é não ter uma gratificação diferenciada pra as unidades escolares que aderem [...]. Há outro ponto negativo que eu vejo é que, mesmo depois de 04 anos a gente aderindo o mais educação não se foi mexido em nenhuma estrutura, em nada na estrutura física da escola, isso é muito triste, muito chato, outro negativo também, é, de não ter a questão do, do acolhimento diferenciado pro aluno, o que quando eu falo, eu falo do, das, do profissional de é, assistente social, psicólogo, dentista, o PSF que não é na escola, na comunidade não tem [...]”. **(Coordenadora do Programa Mais Educação)**

Ampliar o tempo e espaço das escolas não será algo fácil, as respostas retratam isso, principalmente, se a proposta de educação integral for realizada com políticas de curto prazo, como é o caso do que vem ocorrendo no Brasil. As defasagens históricas, de programas e projetos sem continuidade deixaram o sistema de ensino com problemas na qualidade educacional e com inúmeros problemas para correção. O Programa Mais Educação chega às escolas, como uma política pública educacional com várias possibilidades de melhorias para educação, mas também com desafios enormes e necessidade de articulação e cooperação entre os entes federados (União, estados e municípios).

“A questão de espaço e estrutura física inadequada, em verdade, é um elemento que ameaça a continuidade das discussões, afinal as escolas públicas, em grande parte, necessitam de adequações na rede física para atender e acolher estudantes com dignidade” (SANTOS; VIEIRA, 2012, p. 338).

O Programa Mais Educação possui na questão do espaço físico, o maior dos problemas, se não, o mais complicado de ser resolvido em curto prazo. A maioria das escolas públicas está

sediada em imóveis alugados e até mesmo impróprios para atividades educativas de um turno, imagine-se em tempo integral. Uma pesquisa realizada por esta pesquisadora e a mestranda Ana Márcia L. Santos em 2011, intitulada ‘O uso do PDDE nas escolas de educação infantil no município de Salvador após lei 11.947 de junho de 2009’, verificou que as escolas de educação infantil municipalizadas em 2008 não recebem o PDDE porque um dos problemas documentais é não possuir o Termo de Viabilidade Local (TVL), documento emitido/autorizado pela própria prefeitura municipal de Salvador, que autoriza o funcionamento de uma Instituição pública ou empreendimento privado. Se a própria prefeitura que é responsável pela autorização de funcionamento adequado das instituições e não autoriza o funcionamento das suas próprias escolas, significa que é preciso rever o que está acontecendo.

Para situações como essa, o documento Programa Mais Educação: passo a passo, orienta que o espaço físico da escola não é determinante para a oferta de educação integral. A indicação é que as escolas façam um mapeamento de espaços da comunidade no qual as escolas estão localizadas. O Programa tem como um dos princípios básicos a articulação entre escola, comunidade e outros setores da sociedade. A proposta do Mais Educação de sair dos muros da escola e buscar outros espaços para as práticas educativas, é bastante interessante, mas é preciso levar em conta a realidade dos diversos bairros em Salvador, no qual não possuem infraestrutura adequada e muitos deles até sem saneamento básico.

O local onde se encontra a escola Raymundo Lemos, por exemplo, fica fora do perímetro urbano, sem locais onde possa levar as crianças, como é sugerido pelo documento (associações, ONGs e igrejas). A fala da diretora expressa bem a condição da escola:

- “[...] além disso, a comunidade não tem espaço de lazer, né, então a gente juntou várias coisas e disse, não, vamos abraçar o Mais Educação, apesar da gente não ter estrutura com o mais educação, estrutura física, né, [...]”. **(Gestora)**

Do ponto de vista da gestão escolar é muito importante que a escola esteja próxima da comunidade, pois há muita coisa a aprender com ela, bem como se tornar um local aberto à diversidade sociocultural e promotora de uma educação multicultural, porém não será justo jogar a responsabilidade pela não implantação do Programa na gestão da escola nos ombros dos gestores que se negam a viabilizar o projeto por incompatibilidade de espaço tanto da escola, quanto insuficiência da comunidade em atender as instalações do Programa.

Sobre o uso de outros espaços fora da escola Giolo (2012) acrescenta a essa discussão quando informa que, é certo que a escola deva participar da vida da comunidade, mas a ida à comunidade não poderá jamais representar uma fuga do espaço escolar ou, o que tem a mesma gravidade, uma forma de a escola suprir a falta de espaço próprio e de condições de trabalho. Quando uma escola tem de sair dela para conseguir uma sala de aula emprestada da ONG ou de uma associação comunitária, significa que nem o poder público e nem a comunidade local consideram o espaço escolar como um meio educador e, dificilmente, conseguirá bons resultados pedagógicos.

A questão financeira como foi falada pela gestora e coordenadora do Mais Educação, trouxe aspectos positivos para gestão, mesmo sabendo que por trás do recurso financeiro, existe uma série de trabalhos burocráticos que o acompanha. Por muito tempo as escolas ficaram sem recursos diretos, mas a partir da descentralização administrativa do setor público na década de 1990, como foi explanado no capítulo I, e com a chegada do PDDE, mudanças ocorreram na gestão da escola.

O Programa Mais Educação que recebe recurso repassado pelo FNDE, através do PDDE representa um forte instrumento para construção da gestão financeira das escolas públicas, uma vez que descentraliza recursos financeiros a partir de planejamento elaborado. E para ampliar a análise dessa pesquisa foi realizado um levantamento dos recursos financeiros recebidos pela escola Raymundo Lemos, principalmente, o repassado para operacionalização do Programa Mais Educação.

Em consulta ao site do FNDE/liberação de recursos foi verificado que a escola só começa a receber recursos diretos a partir do ano de 2003 oriundos do PDDE. Em 2006, entra para escola valores do Programa Escola Aberta e em 2008 a escola passa a receber recursos do PDE Escola e Programa Mais Educação. No somatório realizado de todos os programas implantados na escola, ou seja, do ano 2003, quando recebeu o primeiro PDDE ao ano de 2011, a escola recebeu de recursos diretos mais de R\$400.000,00 (quatrocentos mil reais).

Para uma melhor compreensão sobre essa questão, foram colocadas figuras (2, 3, 4, 5 e 6) discriminados por programas e os valores recebidos anualmente por cada um, bem como um gráfico geral demonstrando o valor total recebido pela escola nesses 09 anos. Cabe lembrar que a administração de recursos financeiros pelas escolas representa a instauração de um novo

padrão de gestão nas escolas, na qual ela passa a se responsabilizar pela aplicação correta desse dinheiro e a prestar contas por meio de relatórios.



Figura 2 - PDDE Ano/VL\$

Fonte: FNDE/LIBERAÇÃO – CONSULTAS GERAIS, 2012



Figura 3 - Escola Aberta Ano/VL/\$

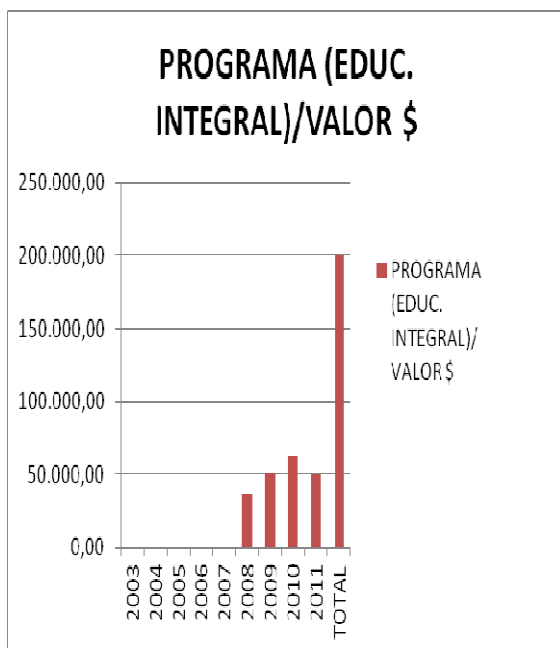


Figura 4 - Educação Integral/VL\$

Fonte: FNDE/LIBERAÇÃO – CONSULTAS GERAIS, 2012

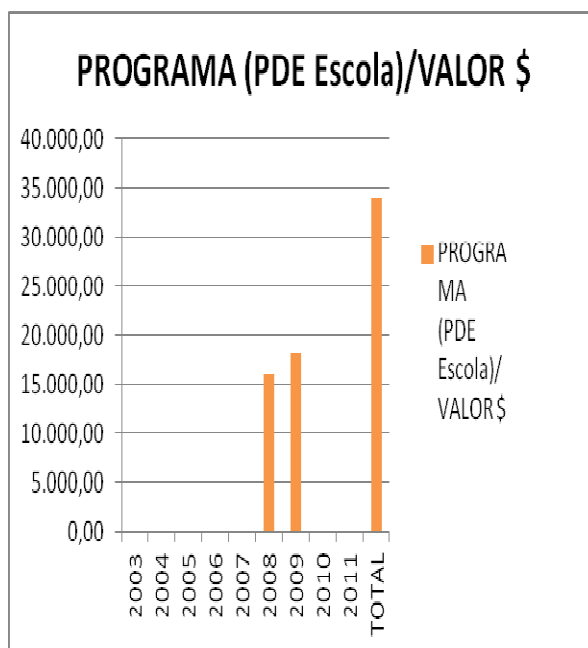


Figura 5 - PDE Escola/VL\$

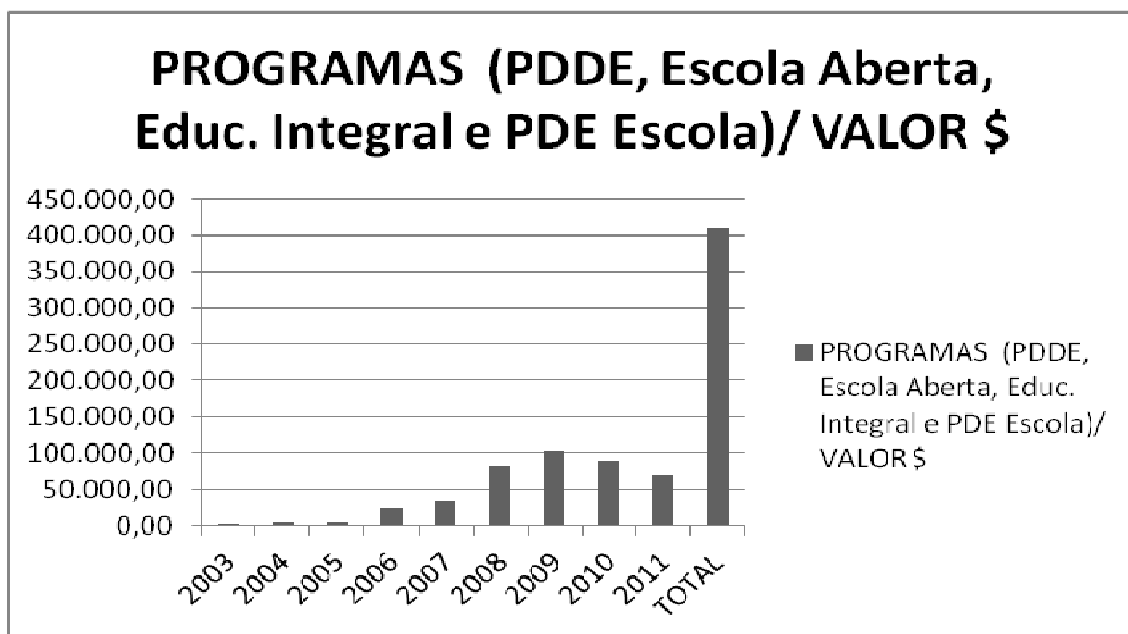


Figura 6 - TOTAL VL/\$ Programas

Fonte: FNDE/LIBERAÇÃO – CONSULTAS GERAIS, 2012

É possível observar nos gráficos que desde 2003 a escola vem recebendo dinheiro para gerir a gestão da escola e que na medida em que foi aderindo a outros programas esse montante foi aumentando. Só no ano de 2009 quando ela recebeu recurso do PDDE, Escola Aberta, PDE-Escola e Educação Integral, foram mais de cem mil reais (R\$102.388,82) que a gestão dispôs para aplicar na escola.

Na entrevista, a gestora da escola Raymundo Lemos informou que ocorreu um aumento da demanda de trabalho na escola por causa dos preenchimentos dos relatórios, orçamentos, pagamento de monitores e prestação de contas, entretanto, a entrada de mais um recurso, (Educação Integral), é também considerado estratégico para gestão financeira da escola, pois, segundo ela, existe uma flexibilidade no gasto.

- “A financeira, lógico, melhorou bastante, porque a gente só tinha duas verbas, e agora a gente tem 03, então já dá possibilidades, né, então, em vez de comprar em um recurso, já compra no outro, já guarda um pouquinho pra juntar com outro que vier, entendeu, então, a gente faz esse jogo de cintura, né, essa organização pra tá comprando as demandas da escola”. (Gestora)

Peroni e Adrião (2006) expõem que esse repasse de dinheiro direto para as escolas pelo FNDE, transfere duas grandes atribuições às UExs, a primeira é aplicar os recursos captados, em ações que aconteçam, efetivamente, na melhoria da oferta dos serviços e a segunda,

prestar contas dessa aplicação. Às UExs cabe, portanto, não apenas exercer direitos sobre os recursos da escola (recebê-los e administrá-los), mas também cumprir com compromissos assumidos na parceria com o MEC.

Esse compromisso assumido pelas escolas que significou a descentralização da gestão administrativa recebe críticas, pois na verdade para muitos autores (Hanson (1997), Gajardo (2000), Regina e Lima (2007)) a descentralização não ocorreu de fato, pois na prática o que existe é uma desconcentração, ou seja, uma transferência de tarefas, trabalho e responsabilidade, mas sem autoridade. Regina e Lima (2007, p. 60) colocam que o “poder central [...] está interessado apenas na administração de recursos e na distribuição de responsabilidades para aliviar a sobrecarga causada pelo crescimento do sistema educativo”.

Em todo caso, independente de ser descentralização ou desconcentração, os recursos dos programas federais nos últimos 10 anos, a começar pelo PDDE, que iniciou no ano de 1995, tem chegado diretamente às escolas e esse dinheiro tem possibilitado a gestão financeira das unidades escolares certa margem de autonomia no uso do recurso. Constata-se também aumento do trabalho e maiores responsabilidades dos gestores, principalmente, que a burocracia vinculada aos recursos ultrapassa os limites do conhecimento técnico (contábil) que os professores e gestores não possuem.

Não há como questionar que o Programa Mais Educação enfrenta diversos desafios para se consolidar como uma política de educação em tempo integral, o programa redesenhou a dinâmica da gestão da escola, seja no pedagógico, administrativo e territorial, afinal tem que sair dos muros da escola para disponibilizar no currículo outros saberes e também recorrer a espaços que a escola não possui para poder funcionar.

Gestar a educação de tempo integral será, portanto, o grande desafio dos gestores e toda comunidade escolar, caso realmente a proposta se configure como uma política de estado brasileiro. Isso porque a educação integral possibilita a cada educando/a e educador/a condições para desenvolver novos saberes e práxis educativas que às quatro horas diárias não proporcionam, se a educação for realmente integral, será possível desenvolver nas escolas uma formação humana, permanente, onde corpo e mente estejam associados e por fim, que a educação integral tenha como princípio básico a integração entre individualidade e coletividade.

E para averiguar se o Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral caminha nessa direção, foi perguntado nas entrevistas e questionários, se o Programa amplia os espaços de participação, não apenas do ponto de vista das atividades, mas também das discussões dos problemas da escola e amplia a tomada de decisão de toda comunidade escolar. Surgiram respostas como:

- *“Sim. Melhora a participação de vários atores da escola, pais, alunos, conselho escolar. Faz fortalecer o vínculo entre comunidade e escola”.* **Professor A**
- *“Promove um vínculo dos pais com a escola. Proporciona aos educandos um avanço nas dificuldades sinalizadas pelo educador, fortalecendo o aprendizado sala de aula X Programa Mais Educação”.* **Professor C**
- *“Sim Fortalece o vínculo da escola com a comunidade, amplia a atuação dos pais na escola e oferece oportunidade de crescimento aos educandos”.* **Professor D**
- *“Sim. Porque são mais profissionais envolvidos nas questões da aprendizagem e outras questões que são do dia a dia da escola”.* **Professor E**
- *“Não sei opinar”.* **Funcionária C**
- *“Sim. Crer que sim, apesar disso nem sempre acontecer. Deveria acontecer”.* **Funcionária A**
- *“Sim. Pelo que entendi, o projeto foi bem aceito pela comunidade, por ajudar a resolver alguns problemas da mesma, como tirar crianças da rua”.* **Monitor A**
- *“Sim. Porque é mais tranquilo para os pais saberem que seus filhos não estão na rua e sim recebendo aprendizagem onde levaram seus conhecimentos para vida e a comunidade”.* **Monitor E**
- *“É importante que todos se enxerguem como cooparticipantes dos processos de resolução, mas sabemos também que isto é um processo contínuo”.* **Gestora**

Os depoimentos e respostas da maioria confirmam que o Programa Mais Educação tem aberto caminhos para o desenvolvimento nos moldes de uma educação integral, principalmente pelo fato da escola se abrir para comunidade. As falas retratam que a participação coletiva da comunidade escolar ainda é um grande desafio para educação e que levar os pais para dentro da escola é uma vitória.

Outra visão identificada na coleta de dados sobre o Programa, é que ele retira as crianças das ruas e auxilia as crianças com a aprendizagem, de certa forma ocorre uma interpretação reducionista do Mais Educação como proposta de uma educação integral. A questão é que os

educandos que frequentam a escola pública encontram-se em condições materiais precárias: moradias, alimentação, espaços de lazer, entre outros e que as famílias na luta pela sobrevivência, não tem condições de cuidar das crianças e jovens.

De certa maneira, Programas como o Mais Educação, é uma tentativa tardia de resposta das políticas públicas educacionais promoverem um justo viver para a crianças e adolescentes das camadas populares que está a várias décadas pressionando para uma educação de qualidade.

Nessa pesquisa, portanto, foram abordados algumas questões encontrada na escola Raymundo Lemos de Santana no que se refere à implantação do Programa Mais Educação sobre o processo de tomada de decisão, a gestão participativa e situações da gestão na escola, circunstâncias essas que podem ser ou não encontradas em outra escola considerando a especificidade de cada realidade e contexto social em que cada unidade escolar se localiza inserida.

Para finalizar, é preciso esclarecer que a escola Raymundo Lemos, local da investigação e que teve como metodologia o estudo de caso, não representa uma amostra cujos resultados e situações achadas sejam generalizadas para outras escolas, contudo, é possível a partir dos fatos analisados dela e das proposições encontradas aplicar a outras escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Mais Educação como uma política educacional introduz-se nas escolas brasileiras com uma proposta de educação integral e certamente um dos seus desafios é consolidar sua implantação, de modo articulado, entre União, os estados e os municípios na tentativa de se firmar como uma política de estado.

Foi visto nesse trabalho que a luta por uma educação integral e tempo integral não aconteceu nos últimos anos, pelo contrário, esse anseio de melhorar a qualidade educacional e ampliar o tempo da escola de 04 horas para 07 horas, no mínimo, tem seu processo embrionário desde a década de 1930, reconhecendo Anísio Teixeira (década de 50) e Darcy Ribeiro (década de 80) como os maiores defensores dessa prática.

O Programa que se configura como uma das estratégias do PDE chega às escolas públicas brasileiras para justamente induzir a ampliação do tempo diário de permanência de crianças, adolescentes e jovens na escola com novas atividades educativas coordenadas pela escola. O Programa iniciou em 2008 e tem como eixo norteador a implantação em cidades e territórios marcados por situações de vulnerabilidade social e escolas que apresentam baixo IDEB.

Na atualidade, a escola pública brasileira reflete os descasos das políticas educacionais dos diversos governos que já passaram pelo país. Só nos últimos 10 anos, é que o Brasil conseguiu universalizar o ensino fundamental e mesmo assim, se considerar os índices educacionais, o país está aquém dos níveis de excelência, pois se abriu as portas das escolas, mas não lhes foram conferidos recursos, estrutura e qualidade.

O Programa Mais Educação começa nas escolas brasileiras com a proposta educativa de mudar esse cenário, compreende que a escola necessita ser transformada e para isso, precisa baixar os muros, se comunicar com a cultura local, aproximando-se da comunidade, efetivar novo planejamento curricular e ampliar os territórios educativos.

Desse modo, ainda que esta pesquisa possua limitações e que o processo tenha sofrido algumas dificuldades, o trabalho contribui de alguma forma para estudos sobre gestão escolar e o Programa Mais Educação, pois aborda questões do dia a dia de uma unidade escolar,

podendo colaborar para novos estudos e melhorias da gestão do Programa Mais Educação em uma escola.

O Programa foi criado para auxiliar a combater as desigualdades sociais e fazer frente às questões da qualidade educacional nas escolas públicas. Como já descrito, escolas com baixo IDEB tem prioridade na implantação do programa, entretanto essa situação não é relevante, a implantação do Programa esta sujeito à aprovação da gestão escolar, o que por si só, já demonstra uma importante contradição dentro de uma política pública educacional que pretende ser considerada afirmativa. Precisa-se implantá-lo, mas o faz, se o gestor (a) aceitar.

Isso ocorre porque existe um reconhecimento do MEC que a grande maioria das escolas públicas, se não todas, não dispõem de infraestrutura adequada para executar um projeto desse porte, além dos poucos investimentos ofertados às escolas por parte das secretarias de educação dos estados e principalmente dos municípios, no qual o processo de municipalização comprometeu ainda mais o atendimento da demanda educacional do ensino fundamental pelo fato dos recursos necessários não acompanharem o volume das despesas oriundas dos encargos e das demandas educacionais, seja pelo pouco financiamento, ou pela má gestão dos recursos existentes.

Outra situação contraditória do Programa Mais Educação como política afirmativa de combate as desigualdades é que pelos documentos oficiais recomenda-se às escolas que não queiram optar em atender a totalidade dos estudantes, possam adotar critérios para definição dos educandos que participará do Programa. Na prática o que mais ocorre é o convite/seleção de alunos com baixo aproveitamento de ensino aprendizagem e/ou estudantes com problemas comportamentais. Cabe aqui ressaltar que a criança ou jovem não é obrigado a participar do Programa caso os pais não queiram.

Novamente ocorre o mesmo problema citado acima, o fato do MEC conhecer a realidade das escolas brasileiras e as diversas carências, utiliza critérios de seleção para tentar de alguma forma implantar o programa, pois se tivesse posto no documento que o Programa Mais Educação deveria atender a todos os estudantes, nenhuma escola o implantaria. O caso é que, ele se torna excludente desde quando ele não incorpora todos os educandos, além de impor às escolas um processo de seleção e que, normalmente, é feito com os que já são excluídos de alguma forma, seja por deficiência na aprendizagem ou desvios do comportamento.

Na escola Raymundo Lemos o que se verificou sobre essa questão é que a escola possui mais de 600 alunos, mas apenas 300 participam das atividades do Mais Educação, sendo 150 pela manhã e 150 a tarde. Pelo depoimento da gestora a escola não tem condições físicas para atender os 600 alunos integralmente, pois precisariam de mais salas, mais monitores, refeitório, banheiros e maior número de funcionários. O mais interessante de tudo isso e até absurdo de se falar, é que a escola possui 9.000m², possui uma piscina sem uso, um campo de futebol, mas precisaria de investimentos da prefeitura municipal para reformar e torná-la compatível com uma escola de tempo integral.

Sobre a tomada de decisão com a implantação do Programa Mais Educação na escola, como já foi falado, a própria adesão é um momento de tomada de decisão. Na fala da Coordenadora do Programa da escola Raymundo Lemos, fica claro como ocorreu o processo de adesão das escolas municipais, que segundo ela, houve uma reunião organizada pela Secretaria de Educação e no primeiro momento ocorreu uma pressão para implantá-lo e quem não quis executá-lo teve que assinar uma carta de desistência.

Existe um reconhecimento por parte dos gestores escolares que a Secretarias de Educação se empenha para que as escolas recebam recursos diretos do governo federal. Um dos motivos está na carência de recursos financeiros dos municípios para educação e por isso querem garantir que as escolas recebam esse dinheiro. Outro, é reconhecer que os programas mesmo atrelados aos recursos, trazem melhorias para as escolas. Situações como essas levam as unidades escolares a decidirem apressadamente sem um planejamento prévio das ações e sem geração de alternativas diante dos problemas.

O atual modelo de gestão aplicado pelas reformas da década de 1990 e com a autonomia da gestão financeira por parte das escolas é exigido dos gestores (as) e da gestão escolar tomadas de decisões dentro de um modelo racional, pois além dos conhecimentos pedagógicos da profissão docente, lhe é cobrado conhecimentos da administração para gestar a escola.

O que se observou na escola Raymundo Lemos sobre tomada de decisão é que as decisões para o Programa Mais Educação ocorreram seguindo uma racionalidade subjetiva, ou seja, relativa ao sujeito que decide e também sem a participação inicial da comunidade escolar nas decisões. No caso da escola, optaram por uma solução mais satisfatória que foi a implantação do Programa Mais Educação para resolver dois problemas que a escola tinha: aumentar o IDEB e auxiliar a comunidade.

Não foi, portanto, uma decisão aleatória, a equipe gestora considerou alguns fatores, tinha reconhecimento que o Programa estava em período de implantação e situações não previstas iriam ocorrer. Outra questão, é que a escola não se negou a adesão como os outros gestores (as), sabiam das limitações de estrutura física, mas optaram em ter o Programa assim mesmo, de certa maneira, a necessidade de auxiliar as crianças e a comunidade suplantou a percepção dos problemas que teriam.

Do ponto de vista da participação e aqui também entra a tomada de decisão, pode-se concluir que o processo inicial de implantação do Programa ocorreu sem a participação da comunidade escolar, que foi muito mais uma ação centralizada com a equipe gestora do que com a comunidade. Esse fato foi notado pelas entrevistas e respostas dos questionários.

Como todo Programa que se inicia, não deve ter sido um começo fácil, negociações, tensões e conflitos emergiram para adequar o novo cotidiano da escola (permanência do educando mais tempo na escola). E como a escola é uma instituição formada por pessoas em constante influência mútua, essa reflete o resultado de uma teia de relações, valores, crenças que definem como são tomadas as decisões, e como as inovações são aceitas ou rejeitadas.

Apesar das decisões iniciais terem ocorrido sem a participação da comunidade, foi possível perceber no cotidiano da escola uma cultura de cooperação, atitude de diálogo e trabalho coletivo e talvez por isso, o Programa Mais Educação esteja no quinto ano de funcionamento. Pode-se observar, que mesmo com todos os problemas existentes com a implantação do Programa Mais Educação e a operacionalização complexa, a comunidade escolar reconhece os benefícios e os pontos positivos trazidos por ele.

A construção de uma escola democrática e com a efetiva participação de todos não acontecerá da noite para dia, é um processo em construção no qual a verdadeira participação ocorrerá pela própria experiência de participação, fazendo com que as pessoas saiam da atitude de meros expectadores para uma ação consciente, um ato de participação ativa.

Tendo em vista que, ampliar a jornada escolar como requer o Programa Mais Educação, e construir uma proposta de educação integral, necessariamente, deve atender alguns requisitos básicos para uma formação plena das crianças e jovens que vão à escola, a participação do aluno como prática da cidadania, a ampliação do currículo sem a dicotomia do turno e contraturno, colocando outros saberes sem estabelecer graus de importância entre eles e a

educação para democracia, são alguns exemplos. Utopia!? Talvez, mas criar tempos e espaços públicos para uma existência e vivência mais digna de crianças, jovens e adolescentes é facultar a esse público um reconhecimento que lhes foi negado por muitos anos pela ausência de políticas educacionais duradouras.

É importante colocar que os mecanismos de participação e tomada de decisão com a implantação do Programa Mais Educação ainda encontram-se em construção na escola Raymundo Lemos. Certamente as experiências diárias e as relações de interação e aprendizagem dos seus membros contribuirão para a construção de uma cultura compartilhada, na qual favoreça o surgimento de sujeitos coletivos interessados em participar dos projetos da escola e construir uma verdadeira escola de educação integral.

Sobre o Programa como uma política de indução de educação integral, a experiência e a observação realizada na escola Raymundo Lemos permitiu a pesquisadora reconhecer que o Programa tem trazido boas contribuições para as escolas que o implantaram. É muito bom ver nas escolas, crianças e jovens das classes mais baixas fazendo capoeira, dança, esportes, aulas de músicas e outras atividades que não lhe são permitidas devido as condições econômicas. É muito bom também, vê-las se alimentando adequadamente com refeições de qualidade.

Um fato notado e que precisaria de maior investigação é que o IDEB da escola não aumentou, pelo contrario, diminuiu, passou de 4,3 em 2007 para 4,2 em 2009. Não são valores significativos, mas diante dos investimentos e das mudanças efetuadas com o Programa Mais Educação, fica a pergunta, por que ao invés de aumentar, o IDEB praticamente se manteve nos mesmos índices? Como o desempenho escolar está relacionado a várias questões, não apenas ao aumento de recurso para escola e/ou participação da comunidade, então fica uma janela aberta para as próximas investigações.

Problemas e desafios? O Programa Mais Educação tem uma longa lista de ajustes, valorização docente, melhorias na infraestrutura das escolas, diálogo do currículo e entre professores e monitores, liberação do professor coordenador para ficar responsável apenas pelo Programa, repasse do dinheiro no início do ano, regularizar a entrega da merenda, ampliar o quadro de pessoal de apoio e merendeiras, aumentar o valor pago aos monitores, dentre outros.

Contudo o resultado dessa dinâmica começa a aparecer no comportamento de cada criança, relato de professores, de pais, da direção da escola, principalmente dos próprios alunos. Aos poucos a educação brasileira vai concretizando a legitimação da educação integral como possibilidade de promoção social, garantia de acesso, permanência e sucesso escolar consolidado por meio do entusiasmo na voz de professores, pais e comunidade.

Para finalizar, como pesquisadora quero deixar reconhecida a importância de Programas como o Mais educação estar funcionando nas escolas públicas brasileiras, independente dele funcionar com o dualismo do turno e contraturno e outras situações já citadas nesse trabalho. Quando se depara com a realidade social do Brasil, onde milhões de crianças e jovens não tem direito a outras atividades educativas e de lazer, vê-las na escola, jogando, brincando e aprendendo outras atividades torna os problemas maiores um pouco mais aceitáveis. Contudo, é preciso deixar claro que se não houver um investimento muito grande na infraestrutura, repasse dos recursos no início do ano, valorização docente e aumento da bolsa dos monitores esse Programa tende a se configurar como mais uma política de governo e não vai funcionar como se deve, pois irão ocorrer desistências de escolas, como exemplo, a Raymundo Lemos, ou novas escolas não terão possibilidades de executá-lo, já que educação não se faz com jeitinhos e boa vontade.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo Janela. **Reforma do estado e políticas educacionais**: entre a crise do Estado-Nação e a emergência da regulação supranacional. Educação & Sociedade, ano XXII, no 75, Agosto/2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v22n75/22n75a03.pdf>. Acesso em 10 nov. 2010.

ALVES, Fátima. **Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras**. Cadernos de Pesquisa, v. 38, n. 134, maio/ago. 2008.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cad. Pesquisa**, São Paulo, V. 36, n. 129, set/dez, 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 06 mar 2012.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. 3ª Ed. Brasília, Liber livro editora, 2008.

ARROYO, Miguel G. O direito a tempos-espços de um justo e digno viver. In MOLL..[et al]. **Caminhos da educação integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012

AURÉLIO, Buarque. **Dicionário Aurélio**. 5ª Ed. Positivo, Curitiba: PR, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Ed, 2007.

_____. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1999.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: por uma teoria geral da política. Norberto Bobbio; tradução Marco Aurélio Nogueira. 15º edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BORDENAVE, Juan E.Díaz. **O que é participação**. 8ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Plano decenal de educação para todos**. Brasília: MEC, 1993. Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001523.pdf>. Acesso em 10/08/11.

_____. **Portaria Interministerial nº 17**, de 24/04/2007. Institui o Programa Mais Educação, que visa fomentar a educação integral de crianças, adolescentes e jovens, por meio do apoio a atividades sócio-educativas no contraturno escolar. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14887&Itemid=817. Acesso em 20 nov. 2010.

_____. **Lei nº 9.394**, 20/12/1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>. Acesso em 20 nov. 2010.

_____. **Lei nº 10.172**, de 10/01/2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/sicon/ExecutaPesquisaLegislacao.action>. Acesso em: 20/11/2010.

_____. **Lei nº 11.494**, de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei nº 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nºs 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 09 de junho de 2004, e 10.845, de 05 de março de 2004; e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11494.htm. Acesso em 10 set. 2010.

_____. **Decreto nº 7.083**, de 27 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o Programa Mais Educação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7083.htm. Acesso em 14 out. 2010.

_____. **Projeto de Lei nº 8.035**, de 2010. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/831421.pdf>. Acesso em 12 jun. 2011.

_____. **Programa Mais Educação: passo a passo**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2011.

_____. Ministério da Educação. **Educação integral/educação integrada e(m) tempo integral: concepções e práticas na educação brasileira - Mapeamento das experiências de jornada escolar ampliada no Brasil**. Brasília: MEC/SECAD, 2009.

_____. **Educação integral: texto referência para o debate nacional**. - Brasília: MEC, Secad,. 52 p.: il. - (Série Mais Educação), 2009b.

_____. **Programa Mais Educação:** gestão intersetorial no território. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2009.

_____. **Rede de saberes mais educação:** pressupostos para projetos pedagógicos de educação integral - caderno para professores e diretores de escolas. 1ª Ed. Brasília, Ministério da Educação, 2009e.

CASTRO, Jorge Abrahão; MENEZES, Raul Miranda. A Gestão das Políticas Federais para o Ensino Fundamental nos Anos 90. In **Em Aberto Gestão educacional:** O Brasil no mundo contemporâneo, v. 19, nº 75, jul 2002. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), Brasília, 2002.

CARNEIRO, Breno P. Brandão; NOVAES, Ivan Luiz. **Gestão educacional descentralizada:** participação e tomada de decisão. Disponível em: http://www.interativadesignba.com.br/III_SPSC/arquivos/sessao5/124.pdf. Acesso em 09 set. 2011.

CASTRO, Jorge Abrahão de. **Em Aberto.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. V. 18, n. 74 (dez. 2001). Brasília: DF. Financiamento da educação no Brasil. P. 11-32, 2001.

CAVALIERE, Ana M. Villela. **Educação integral:** uma nova identidade para a escola brasileira? Educação & Sociedade, São Paulo, Campinas, v. 23, n. 81, p. 247-270, dez. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n81/13940.pdf>. Acesso em 17 set. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Lígia Martha C. da Costa; CAVALIERE, Ana Maria Villela. **Educação brasileira e (m) tempo integral.** Lígia Martha Coimbra da Costa Coelho; Ana Maria Villela Cavaliere (organizadoras). Petrópolis, RJ, Vozes, 2002.

COELHO, Lígia Martha C. da Costa. História(s) da educação integral. **Em Aberto**, Brasília, v. 22, n. 80, p. 83-96, abr. 2009a.

_____. **Educação integral em tempo integral:** estudos e experiências em processo. Lígia M. C. da Costa Coelho (org.). Petrópolis, RJ: DP et Alii; Rio de Janeiro: FAPERJ, 2009b.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Maria Couto; BARAÚNA, Rosemeire Silva. Os impasses na formulação das políticas e na gestão da educação em Municípios do Estado da Bahia. In **Gestão educacional nos municípios**, Maria Couto Cunha (org.). Salvador: EDUFBA, p. 199 a 239, 2009.

CUNHA, Telma Conceição da. **Educação ambiental e a participação na escola**: um estudo da experiência das escolas públicas do município de Salvador/Bahia. Dissertação (mestrado em educação), da Universidade do Estado da Bahia – Programa de Pós graduação em Educação e Contemporaneidade, 2010.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Estado e políticas de financiamento em educação. **Educ. Soc., Campinas**, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 831-855, out. 2007.

DAYRELL, Juarez; CARVALHO, Levindo Diniz; GEBER, Saulo. Os jovens educadores em um contexto de educação integral. In MOLL..[et al]. **Caminhos da educação integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012.

DAVIES, N. **Financiamento da educação**: novos e velhos desafios? São Paulo: Xamã, 2004.

FEREJOHN, John; PASQUINO, Pasquale. A teoria da escolha racional na ciência política: conceitos de racionalidade em teoria política. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 16, n. 45, fev. 2001 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092001000100001&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 16 set. 2011.

FERNANDES, Antonio Sérgio A. **Políticas Públicas**: Definição, evolução e o caso brasileiro. Disponível em http://serv01.informacao.andi.org.br/b6d71ce_114f59a64cd_-7fcc.pdf. Acesso em 30 mar 2011.

FIGUEIREDO, Ireni Marilene Zago. Os projetos financiados pelo banco mundial para o ensino fundamental no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 109, dez. 2009 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302009000400010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 13 fev. 2012.

FILHO, Geraldo Francisco. **Administração escolar analisada no processo histórico**. Campinas, SP: Editora alínea, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, Magna. **Gestão educacional nos anos 90**: um estudo sobre a descentralização financeira. Tese (Doutorado em educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2001.

FRANCO, C.; ALVES, F., BONAMINO, A. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 989-1014, out. 2007 Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>, 2007.

FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 4ª. Ed., 2000.

_____. **Professora Sim, Tia Não. Cartas a Quem Ousa Ensinar**. São Paulo: Olho d'Água, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Educação integral no Brasil**: inovações em processo. São Paulo, Editora e livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

GAJARDO, Marcela. Reformas educativas na América Latina. Balanço de uma década. **PREAL** Programa de Promoção da Reforma Educativa na América Latina e Caribe Partnership for Educational Revitalization in the Americas. V. 15. Julho, 2000. Disponível em www.preal.org.br. Acesso em 13 nov. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOLO, Jaime. Educação de tempo integral: resgatando elementos históricos e conceituais para o debate. In MOLL ..[et al]. **Caminhos da educação integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012.

HANSON, E. Mark. Descentralização educacional: questões e desafios. **PREAL** Programa de Promoção da Reforma Educativa na América Latina e Caribe Partnership for Educational Revitalization in the Americas. Numero 09, Nov. 1997. Disponível em www.preal.org.br. Acesso em 13 nov. 2010.

IAES Gustavo e DELICH, Andrés. A reconstrução do “comum” nos estados nacionais do século XXI. In Schwartzman, Simon. **Políticas educacionais e coesão social**: uma agenda latino americana. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: iFHC, Cap. 3, 81-123, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. INEP. **O desafio de uma educação de qualidade para todos: educação no Brasil – 1990-2000** / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. – Brasília: Inep, 2004.

KERSTENETZKY, Célia Lessa. Escola em tempo integral já: quando quantidade é qualidade. In: **Ciência hoje**. V. 39, n. 231, p. 18-23, out. 2006.

KÖCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa** / José Carlos Köche. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KRAMER, Sonia. Autoria e autorização: questões éticas na pesquisa com crianças. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n. 116, jul. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 24 fev. 2012.

LECLERC, Gesuína. Programa Mais Educação e práticas de educação integral. In MOLL ..[et al]. **Caminhos da educação integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos**. Porto Alegre: Penso, 2012.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ª Ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. 3ª Ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e a administração escolar: a busca de um sentido**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série: Cadernos de gestão, 2006.

MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org). **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA. 1932. Disponível em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb07a.htm>. Acesso em 30 Ago. 2011.

MAURICIO, Lucia Velloso. Escritos, representações e pressupostos da escola pública de horário integral. **Em Aberto**, Instituto Nacional de Estudos Educacionais Anísio Teixeira, v. 22, n. 80, p. 15-31, abr. 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MOLL, Jaqueline. **Caminhos da educação integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Jaqueline Moll.. [et al]. Porto Alegre: Penso, 2012.

MONTEIRO, Ana Maria. Ciep – escola de formação de professores. **Em Aberto**, Brasília, v. 22, n. 80, p. 35-49, abr. 2009.

MORAES, José Damiro de. Educação integral: uma recuperação do conceito libertário. In **Educação integral em tempo integral**: estudos e experiências em processo/ Ligia Martha C. da Costa Coelho (org), Petrópolis, RJ: DP et Alii; Rio de Janeiro: FAPERJ, 2009.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Processo decisório**. Gilberto de Oliveira Moritz, Mauricio Fernandes Pereira. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MUTIM, Avelar Luiz Bastos. **Gestão escolar participativa**: sonho e realidade. Tese (doutorado), da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

NEUBAUER, Rose; SILVEIRA, Ghisleine T. Gestão dos sistemas escolares – Quais caminhos perseguir? In Schwartzman, Simon. **Políticas educacionais e coesão social**: uma agenda latino americana. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: iFHC, Cap. 3, 81-123, 2009.

NOVAES, Ivan L.; FIALHO, Nadia H. Descentralização educacional: características e perspectivas. In **Revista Brasileira de Política e Administração (RBPAE)** / Associação Nacional de Política e Administração da Educação. Editora: Maria Beatriz Luce. Porto Alegre, v.26, nº 3, p. 585-602, set/dez. 2010.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, Set./Dez. 2004
Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 02 jan. 2012.

_____. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 9ª Ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Escola de Tempo Integral: desafio para o ensino público**. Vitor Henrique Paro, Celso João Ferretti, Cláudia pereira Vianna, Denise Trento de Souza. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1988.

_____. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª Ed. São Paulo: Ática, 2000.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 14º Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. Educação integral em tempo integral: uma concepção de educação para a modernidade. In **Educação integral em tempo integral: estudos e experiências em processo**/ Ligia Martha C. da Costa Coelho (org), Petrópolis, RJ: DP et Alii; Rio de Janeiro: FAPERJ, p. 13 a 20, 2009.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Carole Pateman; tradução de Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, **Cadernos MARE** da reforma do estado; v. 1, 1997.

PINTO, José M. de Rezende. **Os recursos para a educação no Brasil no contexto das finanças públicas**. Brasília, DF: Plano, 2000.

REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO (**RBPAE**) / Associação Nacional de Política e Administração da Educação; Editora: Maria Beatriz Luce – Porto Alegre: ANPAE, 1997 – V. 13, n.1, jan/jun, 1997.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4º Ed. Prentice Hall Brasil, 2007.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória de sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 03, p. 421-447, set./dez., 2007. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19141>. Acesso em 26 ago. 2011.

SANTOS, Pablo Silva M. Bispo dos. **Guia prático da política educacional no Brasil: ações, planos, programas e impactos**. São Paulo: Cengage Learnig, 2012

SANTOS, Claudia Cristina Pinto; VIEIRA, Carlos Roberto. Reflexão sobre o Programa Mais Educação na rede estadual de ensino da Bahia (BA). In MOLL ..[et al]. **Caminhos da educação integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos**. Porto Alegre: Penso, 2012.

Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), intitulado série histórica de dados - período de 1995 a 2005 (BRASIL, 2007).

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, nº 3, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>. Acesso em 05 set 2011.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S117-45222006000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 19 mai. 2011.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação não é um privilégio**. 6ª Ed./Comentada por Maria S.Cassim. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1994.

TEIXEIRA, Lucia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas**. Campinas, SP: Autores Associados, São Paulo, SP: UESP: ANPAE, 2002.

TITTON, Maria Beatriz Pauperio; PACHECO, Suzana Moreira. Educação integral: a construção de novas relações no cotidiano. In MOLL ..[et al]. **Caminhos da educação integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos**. Porto Alegre: Penso, 2012.

VERHINE, Robert E. **Financiamento da educação básica:** um estudo de receitas e gastos das redes de ensino da Bahia fase final: foco no Fundef. Relatório geral. Disponível em Acesso em 21 nov. 2010.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação básica: política e gestão da escola.** Brasília: Liber Livro, 2009.

WINKLER, Donald. Financiamento da educação na América Latina. In SCHWARTZMAN, Simon. **Políticas educacionais e coesão social:** uma agenda latino-americana. Simon Schwartzman, Cristián Cox. (Tradução Micheline Christophe e Roberta Caldas). Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: iFHC, cap. 1, p. 25-47, 2009.

XAVIER, Maria Elizabete Sampaio Prado. **Historia da Educação:** a escola no Brasil. Maria Elizabete S. Prado Xavier, Maria Luisa Santos Ribeiro, Olinda Maria Noronha. São Paulo: FTD, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YU, Abraham Sin Oih. **Tomada de decisão nas organizações:** uma visão multidisciplinar. Abraham Sin Oih Yu (coord.). São Paulo: Saraiva, 2011.

APÊNDICES - QUESTIONÁRIOS

Prezado (a) Gestor(a),

Este questionário refere-se à pesquisa que estou realizando sobre **O Programa Mais Educação** executado na Escola Raymundo Lemos de Santana, cujo objetivo é investigar o processo de tomada de decisão e a gestão participativa realizada com a operação do referido programa nesta escola, bem como conhecer o seu funcionamento na gestão da escola.

Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar com esta pesquisa, e para este fim foram criadas algumas perguntas específicas sobre o assunto a ser estudado. As perguntas estão abaixo e pode responder se for de sua vontade. Eu me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados deverão ser veiculados por meio de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos, **sem nunca tornar possível sua identificação.**

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR

1. Há quanto tempo exerce a função de gestor?
2. Tem pós graduação ou especialização? Se sim, em que?
3. A escola aderiu ao Programa Mais Educação por qual motivo?
4. Você sentiu alguma pressão da Secretaria de Educação para implantá-lo?
5. A decisão foi individual? Como foi esse processo?
6. O Programa Mais Educação pelos documentos oficiais foi implantado em 2008. A escola realmente conseguiu implantá-lo nesse ano, se não, qual o motivo do atraso?
7. O documento distribuído pelo MEC “Passo a passo Programa Mais Educação”, coloca alguns passos para que o gestor possa caminhar no planejamento da implantação do Programa mais educação. Você conhece esse documento? Se conhece, tomou decisões tendo ele como guia, ou o processo com a implantação ocorreu sem esse roteiro?

1º passo mapear os espaços da escola e comunidade

2º passo mapear o que a escola já faz com base no projeto político pedagógico, juntamente com os educadores.

3º passo definir professor comunitário(coordenador) e realizar planejamento das atividades, horários, alunos que participarão, material, etc

8. Como foi realizada a escolha das atividades para implantação do Programa?
9. De que forma se deu a participação dos diversos atores sociais (alunos, pais, professores e funcionários) na elaboração do planejamento do Programa Mais educação? Teve dificuldades com algum segmento e por quê?
10. Quais as maiores demandas de trabalho que o Programa Mais Educação provoca na sua gestão? Administrativa, Financeira e Pedagógica
11. Que relação você pode fazer entre Programa mais Educação e participação?
12. O documento distribuído pelo MEC “Passo a passo Programa Mais Educação” tem um item que coloca “Como posso fazer Educação Integral em minha escola, sem o apoio financeiro do Programa Mais Educação? E o próprio documento responde: “A escola poderá contar com o apoio financeiro dos governos municipais e estaduais. no Brasil, existem experiências de educação integral que começaram antes da aprovação do FUNDEB e nem todas contaram com apoio financeiro do MEC”. O que você como gestora pensa sobre isso, depois de dois anos de funcionamento do Programa, realmente é possível implantar o programa sem recurso?
13. Cite os pontos positivos do Programa na sua escola:
14. Cite os pontos negativos do Programa na sua escola:
15. Como você percebe a relação entre monitores e professores, você pensa que existe algum problema nas questões de relacionamento?

PARA GESTOR RESPONDER

1. Como você vê a sua participação na Escola Raymundo Lemos, marque com um X na alternativa que mais se adequa:

() Participação como presença – aquela em que a pessoa participa independente de sua atuação;

() Participação como expressão verbal e discussão – aquela em que é dada às pessoas expressarem suas opiniões, uso da liberdade de expressão;

() Participação como representação – aquela em que a pessoa participa representando um grupo social, exemplo participa do Conselho representando um grupo;

() Participação como tomada de decisão – aquela em que a pessoa participa compartilhando poder e decisões tomadas em conjunto;

() Participação como engajamento – o nível pleno de participação, envolve estar presente, oferece ideias e opiniões. Assume responsabilidades nos processos.

2. Marcar um X somente na alternativa com o número que melhor corresponde a sua opinião.

1 – Sempre 2 – As vezes 3 – Raramente 4 – Nunca 5 – Não desejo opinar

Nº	Enunciado	Escala correspondente				
		1	2	3	4	5
1	Incentivo a participação, compartilhamento das decisões e de informações com professores, funcionários, estudantes e famílias.					
2	Busco promover a participação de todos os segmentos da escola nos processos de tomada de decisão e com isso garantir a tomada coletiva das decisões acerca das escolhas das atividades formativas do Programa Mais educação.					
3	As atividades do Programa Mais Educação são escolhidas contextualizadas com o projeto político pedagógico em diálogo com a comunidade e o conjunto da escola participa das escolhas e definições;					
4	Mobilizo toda escola e comunidade no debate acerca da educação integral, mesmo com aqueles professores e funcionários que ainda não tem envolvimento direto com o Programa Mais educação;					
5	A gestão desenvolve estratégias no sentido de viabilizar, a participação dos diversos atores sociais (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade) na operacionalização do Programa Mais Educação					
6	A escolha das atividades para o Programa Mais Educação e a definição das prioridades foram escolhidas com a participação dos diversos segmentos da escola (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade					
7	O Conselho escolar tem participação atuante na escola e ele participa ativamente das ações referentes ao Programa Mais Educação.					
8	A direção ouve o colegiado para tomar decisões e permite acompanhamento de recursos					
9	Tomo decisões de uma forma lógica e sistemática					
10	Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objeto especificado e sobre a situação					
11	Costumo tomar decisões impulsivas					

3. O que você pensa sobre o Programa Mais Educação como política do governo federal? Se quiser pode marcar mais de uma opção.

- ☐) É mais uma invenção da Secretaria de Educação
 - ☐) Veio para dar mais trabalho para as escolas
 - ☐) Só auxilia porque disponibiliza mais recurso financeiro para escola
 - ☐) O programa tem auxiliado a escola com as crianças nas questões de disciplina e aprendizagem
 - ☐) O programa deveria funcionar em todas as escolas da rede
 - ☐) É um ótimo programa e tem tudo para dar certo
 - ☐) A política de educação integral no Brasil não funciona
4. Você acha que o Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral amplia os espaços de participação, não apenas do ponto de vista das atividades, mas também nas discussões dos problemas da escola e amplia a tomada de decisão para toda comunidade escolar?
- ☐) Não ☐) Sim Justifique sua resposta:

Prezado (a) Coordenador (a),

Este questionário refere-se à pesquisa que estou realizando sobre O Programa Mais Educação executado na Escola Raymundo Lemos de Santana, cujo objetivo é investigar o processo de tomada de decisão e a gestão participativa realizada com a operação do referido programa nesta escola, bem como conhecer o seu funcionamento na gestão da escola.

Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar com esta pesquisa, e para este fim foram criadas algumas perguntas específicas sobre o assunto a ser estudado. As perguntas estão abaixo e pode responder se for de sua vontade. Eu me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados deverão ser veiculados por meio de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos, sem nunca tornar possível sua identificação.

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADOR DO PROGRAMA

1. Há quanto tempo é professor da Rede Municipal de Salvador?
2. Tem pós graduação ou especialização? () Não () Sim, se sim, em que
3. O documento distribuído pelo MEC “Passo a passo Programa Mais Educação”, coloca alguns passos para que o gestor possa caminhar no planejamento da implantação do Programa mais educação. Você conhece esse documento? Se conhece, tomou decisões tendo ele como guia, ou o processo com a implantação ocorreu sem esse roteiro?
 - 1º passo mapear os espaços da escola e comunidade
 - 2º passo mapear o que a escola já faz com base no projeto político pedagógico, juntamente com os educadores.
 - 3º passo definir professor comunitário(coordenador) e realizar planejamento das atividades, horários, alunos que participarão, material, etc
4. Como foi realizada a escolha das atividades para implantação do Programa?
5. De que forma se deu a participação dos diversos atores sociais (alunos, pais, professores e funcionários) na elaboração do planejamento do Programa Mais educação? Teve dificuldades com algum segmento e por quê?
6. O Programa dialoga com o Projeto Político Pedagógico da escola?

7. Você é vice em um turno e no outro é coordenador do programa mais educação, como é essa divisão de trabalho?
 - Quais as maiores demandas de trabalho que o Programa Mais Educação provoca na gestão da sua escola? Administrativa, Financeira e Pedagógica.
8. Cite os pontos positivos do Programa na sua escola:
9. Cite os pontos negativos do Programa na sua escola:
10. Como foi realizada a escolha das atividades para implantação do Programa?
11. De que forma se deu a participação dos diversos atores sociais (alunos, pais, professores e funcionários) na elaboração do planejamento do Programa Mais educação?
12. Como é o seu envolvimento com a comunidade para desenvolvimento do programa?

PARA COORDENADOR RESPONDER

1. Como você vê a sua participação na Escola Raymundo Lemos, marque com um X na alternativa que mais se adéqua:

() Participação como presença – é aquela em que a pessoa participa independente de sua atuação;

() Participação como expressão verbal e discussão – é aquela em que é dada às pessoas expressarem suas opiniões, uso da liberdade de expressão;

() Participação como representação – é aquela em que a pessoa participa representando um grupo social, exemplo participa do Conselho representando um grupo;

() Participação como tomada de decisão – é aquela em que a pessoa participa compartilhando poder e decisões tomadas em conjunto;

() Participação como engajamento – é o nível pleno de participação, envolve estar presente, oferece ideias e opiniões. Assume responsabilidades nos processos.
2. Marcar um X somente na alternativa com o número que melhor corresponde a sua opinião.

1 – Sempre 2 – As vezes 3 – Raramente 4 – Nunca 5 – Não desejo opinar

Nº	Enunciado	Escala correspondente				
		1	2	3	4	5
	Incentivo a participação, compartilhamento das decisões e					

1	de informações com professores, funcionários, estudantes e famílias.					
2	Busco promover a participação de todos os segmentos da escola nos processos de tomada de decisão e com isso garantir a tomada coletiva das decisões acerca das escolhas das atividades formativas do Programa Mais educação.					
3	As atividades são escolhidas contextualizadas com o projeto político pedagógico em diálogo com a comunidade e o conjunto da escola participa das escolhas e definições;					
5	A gestão desenvolve estratégias no sentido de viabilizar, a participação dos diversos atores sociais (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade) na operacionalização do Programa Mais Educação					
6	A escolha das atividades para o Programa Mais Educação e a definição das prioridades foram escolhidas com a participação dos diversos segmentos da escola (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade					
7	O Conselho escolar tem participação atuante na escola e ele participa ativamente das ações referentes ao Programa Mais Educação.					
8	A direção ouve o colegiado para tomar decisões e permite acompanhamento de recursos					

3. O que você pensa sobre o Programa Mais Educação como política do governo federal? Se quiser pode marcar mais de uma opção.

- ☐ É mais uma invenção da Secretaria de Educação
☐ Veio para dar mais trabalho para as escolas
☐ Só auxilia porque disponibiliza mais recurso financeiro para escola
☐ O programa tem auxiliado a escola com as crianças nas questões de disciplina aprendizagem
☐ O programa deveria funcionar em todas as escolas da rede
☐ É um ótimo programa e tem tudo para dar certo
☐ A política de educação integral no Brasil não funciona

4. Você acha que o Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral amplia os espaços de participação, não apenas do ponto de vista das atividades, mas também nas discussões dos problemas da escola e amplia a tomada de decisão para toda comunidade escolar?

☐ Não
 ☐ Sim
 Justifique sua resposta:

Prezado (a) Professor (a),

Este questionário refere-se à pesquisa que estou realizando sobre **O Programa Mais Educação** executado na Escola Raymundo Lemos de Santana, cujo objetivo é investigar o processo de tomada de decisão e a gestão participativa realizada com a operação do referido programa nesta escola, bem como conhecer o seu funcionamento na gestão da escola.

Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar com esta pesquisa, e para este fim foram criadas algumas perguntas específicas sobre o assunto a ser estudado. As perguntas estão abaixo e pode responder se for de sua vontade. Eu me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados deverão ser veiculados por meio de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos, **sem nunca tornar possível sua identificação.**

QUESTIONÁRIO PROFESSOR

1. Há quanto tempo é professor da Rede Municipal de Salvador?

01 a no a 03 anos () 04 anos a 06 anos () Mais de 07 anos ()

2. Tem nível superior? () Não () Sim

3. Tem pós-graduação ou especialização? () Não () Sim, se sim, em que?

4. Participou das decisões sobre a implantação do Programa Mais Educação na escola?

() Não () Sim , se não, descreva qual o motivo _____

5. Participou das reuniões de escolha das atividades para o Programa Mais Educação

() Não () Sim, se não, descreva o motivo _____

6. Você já participou na Escola ou em algum outro evento sobre a discussão acerca da Educação Integral?

() Desconheço o assunto () Nunca participei de reunião alguma

() Sim , se respondeu sim diga onde foi e quantas vezes

-
7. O Programa dialoga com o Projeto Político Pedagógico da escola?
() Não () Sim
8. Como é seu envolvimento com os trabalhos e atividades do Programa Mais Educação, você se envolve de maneira () direta ou () indireta?
9. Você acha que após implantação do Programa Mais Educação o trabalho do professor em sala de aula aumentou na escola?
() Não () Sim, se acha que sim, descreva um pouco aonde isso ocorre

10. Sobre a gestão, você acredita que o Programa Mais Educação na escola aumentou o trabalho da gestão escolar?
() Não () Sim, se respondeu sim, assinale abaixo em quais áreas identifica isso:

() Administrativa () pedagógica () financeira
() outra _____
11. O que você pensa sobre o Programa Mais Educação como política do governo federal? Se quiser pode marcar mais de uma opção.
() É mais uma invenção da Secretaria de Educação
() Veio para dar mais trabalho para as escolas
() Só auxilia porque disponibiliza mais recurso financeiro para escola
() O programa tem auxiliado a escola com as crianças nas questões de disciplina e aprendizagem
() O programa deveria funcionar em todas as escolas da rede
() É um ótimo programa e tem tudo para dar certo
() A política de educação integral no Brasil não funciona
12. Assinale abaixo os pontos positivos identificados do Programa Mais Educação na sua escola:
() Melhorou a disciplina das crianças.
() O processo de ensino e aprendizagem tem melhorado com as crianças com dificuldades.
() As crianças tem oportunidades de realizar outras atividades fora do currículo tradicional.
() É bom ter as crianças o dia todo na escola
() A escola esta mais dinâmica
() Existe uma maior participação dos professores nos projetos da escola.
() O nível de repetência caiu
() Outro _____
13. Agora, assinale abaixo os pontos negativos identificados com o Programa na escola:
() Aumento de trabalho dos professores

- () A escola fica muito barulhenta
 () Atraso da merenda escolar
 () As crianças preferem as atividades extra classe e não querem assistir as aulas
 () Ausência de diálogo com os monitores/oficineiros
 () outro _____

14. Você acha que o Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral amplia os espaços de participação, não apenas do ponto de vista das atividades, mas também nas discussões dos problemas da escola e amplia a tomada de decisão para toda comunidade escolar?

() Não () Sim Justifique sua resposta:

15. Como você vê a sua participação na Escola Raymundo Lemos, marque com um X na alternativa que mais se adéqua:

() Participação como presença – aquela em que a pessoa participa independente de sua atuação;

() Participação como expressão verbal e discussão – aquela em que é dada às pessoas expressarem suas opiniões, uso da liberdade de expressão;

() Participação como representação – aquela em que a pessoa participa representando um grupo social, exemplo participa do Conselho representando um grupo;

() Participação como tomada de decisão – aquela em que a pessoa participa compartilhando poder e decisões tomadas em conjunto;

() Participação como engajamento – o nível pleno de participação, envolve estar presente, oferece ideias e opiniões. Assume responsabilidades nos processos.

16. Marcar um X somente na alternativa com o número que melhor corresponde a sua opinião.

1 – Sempre 2 – As vezes 3 – Raramente 4 – Nunca 5 – Não desejo opinar

Nº	Enunciado	Escala correspondente				
		1	2	3	4	5
1	A gestão da escola incentiva a participação, compartilhamento das decisões e informações com professores, funcionários, estudantes e famílias.					
2	A gestão da escola mobiliza toda escola e comunidade no debate acerca da educação integral.					

3	A gestão desenvolve estratégias no sentido de viabilizar, a participação dos diversos atores sociais (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade) na operacionalização do Programa Mais Educação					
4	A escolha das atividades para o Programa Mais Educação e a definição das prioridades foram escolhidas com a participação dos diversos segmentos da escola (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade)					
5	O Conselho escolar tem participação atuante na escola e ele participa ativamente das ações referentes ao Programa Mais Educação.					
6	A direção ouve o colegiado para tomar decisões e permite acompanhamento de recursos					

17. Se você pudesse mudar alguma coisa em relação ao Programa Mais Educação na escola, o que você mudaria?

Prezado (a) Monitor (a),

Este questionário refere-se à pesquisa que estou realizando sobre **O Programa Mais Educação** executado na Escola Raymundo Lemos de Santana, cujo objetivo é investigar o processo de tomada de decisão e a gestão participativa realizada com a operação do referido programa nesta escola, bem como conhecer o seu funcionamento na gestão da escola.

Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar com esta pesquisa, e para este fim foram criadas algumas perguntas específicas sobre o assunto a ser estudado. As perguntas estão abaixo e pode responder se for de sua vontade. Eu me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados deverão ser veiculados por meio de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos, **sem nunca tornar possível sua identificação.**

QUESTIONÁRIO MONITOR

1. É monitor há quanto tempo no Programa Mais Educação?

() 06 meses a 01 ano () Mais de 01 ano

2. Quantos anos você tem?

() entre 18 a 24 anos () 25 a 30 anos () mais de 30 anos

3. Qual sua escolaridade?

() Ens. fundamental incompleto () Ens. fundamental completo
() Ens. médio incompleto () Ens. Médio completo () Ens. Superior
() Ens. Superior incompleto Curso: _____

4. Trabalha com qual oficina na escola? _____

5. Em quantas turmas trabalha? _____

6. Trabalha em que turno?

() Matutino () vespertino () Os dois

7. Participou das decisões iniciais na implantação do Programa Mais Educação na escola?

() Não () Sim

8. Participou das reuniões de escolha das atividades para o Programa Mais Educação
() Sim () Não, já cheguei na escola para trabalhar com a oficina
9. E, atualmente, você participa das reuniões de planejamento e tomada de decisão do Programa Mais Educação?

() Sempre () As vezes () Raramente () Nunca
10. Você conhece ou pelo menos já ouviu falar sobre o Projeto Político Pedagógico da escola? () Não () Sim
11. Com que frequência você planeja suas aulas?
() Diariamente () 02 vezes por semana () Mais de 03 vezes por semana
() normalmente, não planejo
12. Você dialoga com os professores para planejar as aulas ou realizar atividades em conjunto?

() Sempre () As vezes () Raramente () Nunca
13. Você já participou na Escola ou em algum outro evento sobre a discussão acerca da Educação Integral?
() Desconheço o assunto () Nunca participei de reunião alguma

() Sim , se respondeu sim diga onde foi e quantas vezes _____

14. Descreva abaixo os pontos positivos identificados do Programa Mais Educação na escola em que você trabalha:

15. Descreva abaixo os pontos negativos identificados do Programa Mais Educação na escola em que você trabalha:

16. Você acha que o Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral amplia os espaços de participação, não apenas do ponto de vista das atividades, mas também nas discussões dos problemas da escola e amplia a tomada de decisão para toda comunidade escolar?

() Não sei opinar ()Penso que não () Se sim, Justifique sua resposta:

17. O que você pensa sobre o Programa Mais Educação como política do governo federal? Se quiser pode marcar mais de uma opção.

- () É mais uma invenção da Secretaria de Educação
- () Veio para dar mais trabalho para as escolas
- () Só auxilia porque disponibiliza mais recurso financeiro para escola
- () O programa tem auxiliado a escola com as crianças nas questões de disciplina e aprendizagem
- () O programa deveria funcionar em todas as escolas da rede

18. Quais os motivos que o leva a trabalhar como monitor do Programa Mais Educação já que o auxílio financeiro é baixo?

19. Quais são as contribuições que sua oficina proporciona para as crianças que estudam com você?

20. Como você vê a sua participação na Escola Raymundo Lemos, marque com um X na alternativa que mais se adéqua:

- () Participação como presença – aquela em que a pessoa participa independente de sua atuação;
- () Participação como expressão verbal e discussão – aquela em que é dada às pessoas expressarem suas opiniões, uso da liberdade de expressão;
- () Participação como representação – aquela em que a pessoa participa representando um grupo social, exemplo participa do Conselho representando um grupo;
- () Participação como tomada de decisão – aquela em que a pessoa participa compartilhando poder e decisões tomadas em conjunto;
- () Participação como engajamento – o nível pleno de participação, envolve estar presente, oferece idéias e opiniões. Assume responsabilidades nos processos.

21. Marca um X somente na alternativa com o número que melhor corresponde a sua opinião.

1 – Sempre 2 – As vezes 3 – Raramente 4 – Nunca 5 – Não desejo opinar

Nº	Enunciado	Escala correspondente				
		1	2	3	4	5
1	A direção mobiliza toda escola e comunidade no debate acerca da educação integral.					
2	A direção desenvolve estratégias no sentido de viabilizar, a participação dos diversos atores sociais (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade) na operacionalização do Programa Mais Educação					
3	A escolha das atividades para o Programa Mais Educação e a definição das prioridades foram escolhidas com a participação dos diversos segmentos da escola (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade)					
4.	Sinto discriminação por parte de alguns professores na Escola					

22. Se você pudesse mudar alguma coisa em relação ao Programa Mais Educação na escola, o que você mudaria?

23. A bolsa que você recebe o auxilia? O recebimento dela colabora com sua renda?

Prezado (a) Funcionário (a),

Este questionário refere-se à pesquisa que estou realizando sobre **O Programa Mais Educação** executado na Escola Raymundo Lemos de Santana, cujo objetivo é investigar o processo de tomada de decisão e a gestão participativa realizada com a operação do referido programa nesta escola, bem como conhecer o seu funcionamento na gestão da escola.

Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar com esta pesquisa, e para este fim foram criadas algumas perguntas específicas sobre o assunto a ser estudado. As perguntas estão abaixo e pode responder se for de sua vontade. Eu me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados deverão ser veiculados por meio de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos, **sem nunca tornar possível sua identificação.**

QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIO

1. Há quanto tempo é funcionário da Rede Municipal de Salvador?
 01 ano a 03 anos () 04 anos a 06 anos () Mais de 07 anos ()
2. Qual a escolaridade?
 () Ens. fundamental incompleto () Ens. fundamental completo
 () Ens. médio incompleto () Ens. Médio completo () Ens. Superior completo
 () Ens. Superior incompleto Curso:_____
3. Participou das decisões sobre a implantação do Programa Mais Educação na escola?
 () Sim () Não, se não, assinale o motivo abaixo:
 () Não sabia () Não tive interesse () Não sei que programa é esse
 () Outro _____
4. Você já participou na Escola ou em algum outro evento sobre a discussão acerca da Educação Integral?

() Desconheço o assunto () Nunca participei de reunião alguma

() Sim , se respondeu sim diga onde foi e quantas vezes _____

5. Você acha que após implantação do Programa Mais Educação o seu trabalho aumentou na escola?

() Não () Sim, se acha que sim, descreva um pouco aonde isso ocorre

6. Você acha que o Programa Mais Educação na escola aumentou o trabalho da escola?

() Não () Sim, se respondeu sim, descreve aonde _____

7. Participou das reuniões de escolha das atividades para o Programa Mais Educação

() Não () Sim, se não, descreva o motivo _____

8. O Programa dialoga com o Projeto Político Pedagógico da escola?

() Não () Sim

9. O que você pensa sobre o Programa Mais Educação como política do governo federal? Se quiser pode marcar mais de uma opção.

- () É mais uma invenção da Secretaria de Educação
() Veio para dar mais trabalho para as escolas
() Só auxilia porque disponibiliza mais recurso financeiro para escola
() O programa tem auxiliado a escola com as crianças nas questões de disciplina e aprendizagem
() O programa deveria funcionar em todas as escolas da rede

10. Assinale abaixo os pontos positivos identificados do Programa Mais Educação na sua escola:

- () Melhorou a disciplina e aprendizagem dos educandos
() As crianças tem oportunidades de realizar outras atividades fora do currículo tradicional
() É bom ter as crianças o dia todo na escola
() A escola esta mais dinâmica
() Existe uma maior participação dos professores nos projetos da escola
() Outro _____

11. Agora, assinale abaixo os pontos negativos identificados com o Programa na escola:

- () Aumento de trabalho
 () A escola fica muito barulhenta
 () Atraso da merenda escolar
 () As crianças preferem as atividades extra classe e não querem assistir as aulas
 () Ausência de diálogo com os monitores/oficineiros
 () Outro _____

12. Você acha que o Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral amplia os espaços de participação, não apenas do ponto de vista das atividades, mas também nas discussões dos problemas da escola e amplia a tomada de decisão para toda comunidade escolar?

- () Não sei opinar () Penso que não () Se sim, Justifique sua resposta:

13. Como você vê a sua participação na Escola Raymundo Lemos, marque com um X na alternativa que mais se adéqua:

- () Participação como presença – aquela em que a pessoa participa independente de sua atuação;
 () Participação como expressão verbal e discussão – aquela em que é dada às pessoas expressarem suas opiniões, uso da liberdade de expressão;
 () Participação como representação – aquela em que a pessoa participa representando um grupo social, exemplo participa do Conselho representando um grupo;
 () Participação como tomada de decisão – aquela em que a pessoa participa compartilhando poder e decisões tomadas em conjunto;
 () Participação como engajamento – o nível pleno de participação, envolve estar presente, oferece ideias e opiniões. Assume responsabilidades nos processos.

14. Marcar um X somente na alternativa com o número que melhor corresponde a sua opinião.

1 – Sempre 2 – As vezes 3 – Raramente 4 – Nunca 5 – Não desejo opinar

Nº	Enunciado	Escala correspondente				
		1	2	3	4	5
	A direção da escola incentiva a participação,					

1	compartilhamento das decisões e informações com professores, funcionários, estudantes e famílias.					
2	A direção da escola mobiliza toda escola e comunidade no debate acerca da educação integral.					
3	A gestão desenvolve estratégias no sentido de viabilizar, a participação dos diversos atores sociais (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade) na operacionalização do Programa Mais Educação					
4	A escolha das atividades para o Programa Mais Educação e a definição das prioridades foram escolhidas com a participação dos diversos segmentos da escola (professores, funcionários, pais, alunos e comunidade)					
5	Participo de reuniões na escola quando o assunto é o Programa Mais Educação					
6	A direção ouve o colegiado para tomar decisões e permite acompanhamento de recursos					

15. Você acha que o Programa Mais Educação como uma proposta de educação integral amplia os espaços de participação, não apenas do ponto de vista das atividades, mas também nas discussões dos problemas da escola e amplia a tomada de decisão para toda comunidade escolar?

()Não ()Sim Justifique sua resposta:

ENTREVISTA COLETIVA - PAIS

Prezado (a) ,

Esta entrevista refere-se à pesquisa que estou realizando sobre **O Programa Mais Educação** executado na Escola Raymundo Lemos de Santana, cujo objetivo é investigar o processo de tomada de decisão e a gestão participativa realizada com a operação do referido programa nesta escola, bem como conhecer o seu funcionamento na gestão da escola.

Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar com esta pesquisa, e para este fim foram criadas algumas perguntas específicas sobre o assunto a ser estudado. As perguntas estão abaixo e pode responder se for de sua vontade. Eu me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados deverão ser veiculados por meio de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos, **sem nunca tornar possível sua identificação.**

1. Seu filho(a) participa do Programa Mais Educação na Escola Raymundo Lemos? Começou em que ano?
2. Por que ele entrou no Programa?
3. Você percebeu alguma melhora no seu filho(a) depois que começou a participar do Programa Mais Educação? Quais ou qual?
4. Quando o Programa iniciou em 2008, você participou das decisões sobre a implantação do Programa Mais Educação na escola?
5. Você acredita que ocorreu melhoras em seu filho (a) por ficar o dia todo na Escola

APÊNDICES - FOTOS

FOTOS DA ESCOLA



Figura 7 - Área externa da escola

Fonte: foto tirada pela pesquisadora



Figura 8 - Campo de futebol da escola

Fonte: foto tirada pela pesquisadora



Figura 9 - Área externa da escola

Fonte: foto tirada pela pesquisadora



Figura 10 - Piscina da escola

Fonte: foto tirada pela pesquisadora



Figura 11 - Crianças na aula de capoeira

Fonte: foto tirada pela pesquisadora



Figura 12 - Crianças no horário do almoço

Fonte: foto tirada pela pesquisadora