ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

FULL-TIME SCHOOL: CASE STUDY ON ORGANIZATION AND MANAGEMENT

Marcos Antonio Gomes Xavier

Mediador Pedagógico Presencial na Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro. Especialista em Gestão em Administração Pública Municipal.

<https://orcid.org/0000-0001-5898-416X>

Data de submissão: 03/02/2020

Data de aprovação: 24/05/2020

RESUMO

Este artigo trata da educação básica em tempo integral, em Instituições Públicas, com foco na análise das questões relativas ao nível de conhecimento e de competências do responsável pela coordenação das etapas de uma proposta de Modelo de Projeto dentro da Escola. Através do desenvolvimento da pesquisa exploratória, durante o curso de extensão, intitulado: "A escola e a Cidade", ministrado pela Universidade Federal Fluminense, em que foi possível observar que, a gestão nas etapas do projeto é elemento chave no sistema da Escola de educação básica, portanto é requerido profissionais qualificados e a interação das partes envolvidas dentro desse sistema. Diante deste contexto, enfatiza-se a importância do papel do Coordenador. A pesquisa reafirma que a organização da divisão de funções entre os profissionais que integram a equipe e a aplicação da gestão democrática e participativa, envolvendo os Conselhos Escolares, o Conselho Municipal de Educação e os Comitês Locais, têm fundamental importância para o sucesso na implementação de cada etapa do Projeto dentro da Escola de educação básica. Por fim, são apresentados, como exemplos de proposta de intervenção pedagógica, dois projetos elaborados por alunos da "Turma 5" do curso de extensão.

Palavras-chave: Tempo Integral. Gestão. Projeto. Educação Básica. Ambiente Virtual de Aprendizagem.

ABSTRACT

This article deals with full-time basic education in Public Institutions, focusing on the analysis of issues related to the level of knowledge and competencies of those responsible for coordinating all stages of a proposal of project model within the School. Through the development of exploratory research, during the extension course, entitled: "The school and the City", taught by the Fluminense Federal University, where it was possible to observe that the management in the stages of the project is a key element in the basic education school system, therefore qualified professionals and the interaction of the parties involved within this system are required. In this context, the importance of the coordinator's role is emphasized. The research reaffirms that the organization of the division of functions among the professionals who are part of the team and the application of democratic and participatory management, involving the School Councils, the Municipal Council of Education and the Local Committees, are fundamentally important for the success in the implementation of each stage of the Pedagogical Project within the School of Basic

Education. Finally, two projects elaborated by students of “Class 5” of the extension course are presented as examples of a pedagogical intervention proposal.

Keywords: *Full Time. Management. Project. Basic Education. Virtual Learning Environment.*

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, país de dimensões continentais, tem investido na melhoria da qualidade da Educação Básica através do Plano Nacional de Educação (PNE) - 2014/2023 (BRASIL, 2014) que propõe estratégias para promoção da Educação Básica em Tempo Integral através de implementação de políticas públicas para Educação Básica, direcionadas em especial para os Municípios, onde enfatizam a integração da Escola e a suas Comunidades, os saberes locais e as atividades educacionais, tal como objetiva o Programa Mais Educação (BRASIL, 2010) do Ministério da Educação.

Diante do fato de que, um planejamento adequado na Gestão da Escola de Tempo Integral é fundamental para o seu sucesso, em que cada instituição pública de ensino deve atribuir um modelo de gestão escolar definido no Projeto Político Pedagógico (PPP), que contemple “a responsabilidade pela condução da política de desenvolvimento da profissionalidade docente e da melhoria dos resultados na aprendizagem dos alunos obtidos pela escola”. (LUCK, 2010).

Neste cenário, para atender a demanda de promover a capacitação do corpo docente, em especial dos municípios, foi ofertado o curso de extensão: “A escola e a Cidade - Políticas Públicas Educacionais” (Educação Integral), ministrado pela (UFF) Universidade Federal Fluminense.

Apesar dos riscos envolvidos na abordagem de um tema tão complexo, espera-se contribuir com a análise do contexto de como fazer valer o Parágrafo 3 do Artigo 1º do Decreto 7.083 (BRASIL, 2010) que se resume em oferecer uma Educação Integral, com mais espaços, mais tempo, mais gente e mais oportunidades aos alunos das Instituições de Ensino da esfera Municipal, em espaços públicos.

Cabendo ressaltar que, o objetivo principal deste artigo está na análise das questões relativas ao nível de conhecimento e de competências do responsável pela coordenação de todas as etapas de um Modelo de “Projeto de Intervenção Pedagógica” para uma Escola Pública, que contempla a implementação de atividades voltadas para ofertar educação integral em tempo integral, em que esta tarefa tende a requerer deste profissional o domínio e emprego das técnicas relacionadas com: a Gestão Pública Municipal; a Gestão estratégica; a Gestão Democrática e participativa; a Gestão de projetos; a Gestão da infraestrutura; a Gestão de equipe; a Gestão de processos e as (NTDICs) Novas Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Brasil, mais especificamente, no contexto econômico, político e social, evidencia a demanda da adequação do sistema educacional ao modelo de desenvolvimento socioeconômico e tecnológico da sociedade brasileira.

Para que essa adequação seja efetivada, nos últimos anos, o governo brasileiro, tem elaborado e implementado vários Planos, que segundo Dagnino (2010, p. 140) “é uma

construção que implica em uma estratégia e um conjunto de táticas a implementar, e que demanda gente em condições de realizar e de coordenar as ações a serem executadas”.

A seguir são identificados os principais planos que estão relacionados diretamente com o sistema educacional e outros que se relacionam indiretamente, mas que são relevantes para o tema da Educação Básica em Tempo Integral.

Antes de listar os planos, cabe enfatizar um ponto muito importante da nossa história. Foi na Constituição de 1988, que foram criados os instrumentos para a consolidação da democracia no País e atribuiu aos municípios um papel inédito na federação - local do exercício da democracia, pois é no Município que exercemos diariamente nossa cidadania e os Gestores municipais desempenham função primordial como elos entre cidadãos e o poder público.

Em 2003, foi criado o Ministério das Cidades, visando atender o desafio de estruturar nacionalmente o planejamento territorial urbano. Então, coube à (SNPU) Secretaria Nacional de Programas Urbanos levar o conhecimento aos municípios do que deveria ser o Plano Diretor – “instrumento de construção de novas práticas, democráticas e participativas, de planejamento e gestão do território.”

O (MEC) Ministério da Educação, em 2007, implementa o (PDE) Plano de Desenvolvimento da Educação, instituído pelo Decreto no 6.094. Segundo Luck (2010), o PDE é uma política pública estabelecida por decreto, em que “está mais ligado ao (PAC) Plano de Aceleração do Crescimento, que envolve ações em diferentes áreas da economia para impulsionar o crescimento econômico do país”. É um ato do poder executivo, não uma lei, em que o MEC reuniu um conjunto de ações que já desenvolvia e acrescentou algumas novas.

Em 25 de julho de 2014, a Lei 13.005, aprovou o Plano Nacional da Educação (PNE), tendo sua vigência para o decênio 2014/2023. “A dificuldade do governo e parlamento entrarem em acordo sobre a verba destinada à educação foi mais uma vez motivo de retardar a aprovação de um plano para a educação no país” (LUCK, 2010). Cabe ressaltar que o PNE está previsto na Constituição Federal (Emenda Constitucional 14/1996) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB/96 (Art. 9, cap. I), e que deveria vigorar para o decênio 2011/2020, ou seja, tivemos três anos de atraso.

O PNE (BRASIL, 2014) apresenta 10 (dez) diretrizes que são as orientações gerais que fundamentam as 20 (vinte) metas do PNE e cada uma das metas se desdobra em uma série variável de estratégias. Em especial, a “Meta 6 do PNE” (“Oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% dos alunos da educação básica”) faz referência ao oferecimento da educação em tempo integral para a educação básica nas escolas da rede pública, e as respectivas estratégias com vistas a sua implantação gradativa em todo o território nacional.

É importante ressaltar que, para dar o suporte financeiro às ações dos programas específicos associados à implantação da educação em tempo integral, o governo conta com os recursos alocados no Programa Mais Educação.

Art. 3º São objetivos do Programa Mais Educação:

- 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. (BRASIL, 2010).

Segundo dados do Censo Escolar da Educação Básica dos anos: 2013 e 2019 (vide Quadro 1) são mais de 40 milhões de alunos matriculados na educação básica na rede pública de ensino.

Quadro 1 - Censo escolar - Matrículas na Educação Básica

Localização	Ano	Dependência Administrativa				
		Total	Federal	Estadual	Municipal	Privada
Brasil	2013	50.042.448	290.796	17.926.568	23.215.052	8.610.032
	2019	47.874.246	404.807	15.307.033	23.027.621	9.134.785

Fonte: INEP (2013 e 2019).

Ainda segundo dados do Censo Escolar (2013), ocorreu aumento das matrículas em Educação Integral (com sete ou mais horas diárias). “O número de matrículas na modalidade cresceu 45,2% no último ano no Ensino Fundamental. Se observado desde 2010, o crescimento é de 139%, alcançando 3,1 milhões de alunos matriculados nessa modalidade” (INEP, 2013).

O aumento foi efeito do Programa Mais Educação, do governo federal, que foi instituído pelo decreto presidencial Nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010, conforme INEP (2013). Este decreto foi muito importante para que as escolas pudessem ter acesso a recursos voltados para a implantação do ensino em tempo integral.

Em 2019, do total de 26.923.730 matriculados no ensino fundamental cerca de 9,4% (2.530.830 matrículas) permaneceram “[...] 7h diárias ou mais em atividades escolares, caracterizando-os como alunos de tempo integral. O percentual foi o mesmo em 2018. A proporção de matrículas de tempo integral é substancialmente menor na rede privada (2,5%) do que na rede pública (10,9%)” segundo INEP (2019).

Contudo, não basta o aumento de matrículas, é necessário ter “uma escola onde os docentes discutam e busquem no seu projeto pedagógico desenvolver ações coletivamente consensuadas que melhorem a qualidade do ensino e da aprendizagem” (LUCK, 2010). Então, para que ocorra transformação das práticas pedagógicas na sala de aula, são necessárias as mudanças educacionais, que dependem, principalmente, dos professores e da sua formação – campo de grande desafio.

O desafio da formação de professores, consiste em conceber a escola como um ambiente educativo, onde trabalhar e formar estejam em permanente interação. A formação deve ser encarada como um processo permanente, integrado no dia a dia dos professores e das escolas, e não colocada como uma função paralela e dissociada dos projetos profissionais dos professores e das organizações escolares (LUCK, 2010).

Nóvoa (1995) “ênfatisa que a formação se dá pela experimentação, pela inovação, pelo ensaio de novas formas de trabalho pedagógico e por uma reflexão crítica sobre a sua utilização” (NÓVOA, 1995 apud LUCK, 2010). No curso “A escola e a Cidade”, ofertado pela UFF, os projetos de formação são orientados pelos seguintes pontos:

1. Creditar ao modelo de gestão escolar definido no Projeto Político-Pedagógico (PPP) de cada escola a responsabilidade pela condução da política de desenvolvimento da profissionalidade docente e da melhoria dos resultados na aprendizagem dos alunos obtidos pela escola;

2. Valorizar a escola como ambiente de formação docente contínua, onde a teoria e a prática dialogam permanentemente, resultando na produção de saberes docentes singulares como consequência de aprendizagens realizadas ao longo da vida;
3. Reconhecer no compartilhamento de experiências educacionais exitosas uma fonte inesgotável de formação continuada. (LUCK, 2010).

O modelo da gestão escolar exige um adequado gerenciamento para que os objetivos do Projeto Político Pedagógico sejam atingidos. Assim, é preciso que a equipe domine as NTDICs e algumas específicas técnicas de gestão, como a gestão estratégica, de projeto, da infraestrutura, de equipe e de processos, tornando possível a abrangência das particularidades da educação básica em tempo integral.

Numa primeira etapa, a partir do conjunto sequencial da gestão escolar, é preciso estabelecer os papéis de todos os envolvidos, e os procedimentos que eles devem desempenhar para que os objetivos definidos sejam alcançados. O detalhamento das ações deve priorizar: o grau de importância, estratégias, rotinas e atividades acadêmicas e administrativas.

Neste contexto, a gestão escolar é um fator muito importante, que requer do gestor uma visão sistêmica dos processos para melhor desempenhar suas funções, pois é ele o responsável pela gestão da equipe, do espaço físico, da organização, administração e promoção da educação básica em tempo integral.

O êxito do sistema escolar, indubitavelmente, depende de seu bom funcionamento, que garanta uma estrutura administrativa e pedagógica adequada para atendimento e, fundamentalmente, gestores capacitados.

Assim como qualquer gestor, se espera do Coordenador que, exerça suas funções, de acordo com o modelo de gestão PEAC: Planejamento; Execução; Avaliação e Controle, que são essenciais para que os objetivos propostos pela organização sejam interpretados e transformados em ação, com o intuito de atingir as metas. Bergue (2012b, p. 19) relata que a existência das organizações “[...] está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos” e que a “[...] cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho”. (BERGUE, 2012b, p. 25).

Neste cenário, se torna importante a gestão estratégica, como a capacitação dos agentes da organização em dirigir seus rumos de forma a permitir que as decisões pedagógicas, administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas. Sendo que na área da Administração para a Gestão Pública, o nível da gestão estratégica tem como objeto as políticas públicas, segundo Malmegrin (2012b). A partir dessas conceituações pode-se perceber que a capacitação do Coordenador tem pressupostos que visam alcançar uma uniformidade de ações e resultados na educação básica em tempo integral.

Desta forma, a gestão escolar deve seguir o que preceitua a gestão estratégica, bem como, é necessário um planejamento obedecendo às regras básicas contidas no Currículo da educação básica das escolas públicas e às Diretrizes de avaliação educacional, respeitando também o que está contido no Plano de Desenvolvimento da Educação - 2014/2023; no Programa Mais Educação e no Projeto Cidade Escola Aprendiz. Sendo assim, um Coordenador requer ter atributos e competências específicas de gestão: estratégica; projetos; infraestrutura; equipe e processos, pois ele é o meio de intercâmbio entre diversos atores: alunos; sociedade; equipe multidisciplinar; MEC; parceiros públicos e privados, envolvidos no contexto desse profissional.

3 METODOLOGIA

O processo metodológico escolhido foi o estudo de caso, por ser “uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude” (ZANELLA, 2012, p. 86). Sendo uma pesquisa exploratória descritiva, que “explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva” que “tem o objetivo de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de caráter qualitativo que “se caracteriza, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados” (ZANELLA, 2012, p. 79).

A aplicação da pesquisa aconteceu, durante a atuação, do autor deste artigo, nas funções de Tutor presencial; Tutor a distância e Orientador do Trabalho de conclusão do curso, para os alunos da “Turma 5”, dentre as 7 (sete) turmas do curso de extensão, semipresencial, intitulado: “A escola e a Cidade - Políticas Públicas Educacionais” (Educação Integral), ministrado pela Universidade Federal Fluminense.

O curso pretende contribuir com o processo de implementação da política de Educação Integral, uma das metas incluídas no (PNE) Plano Nacional de Educação a serem alcançadas pelas escolas brasileiras, assim como contribuir com o Projeto Político-Pedagógico da escola e a reorganização do seu tempo escolar na perspectiva da Educação Integral (PPGE, 2014).

Na etapa da coleta de dados, junto aos alunos da “Turma 5”, as técnicas adotadas foram:

- “Fórum de discussão” sobre temas propostos pelo curso de extensão, que possibilitou, durante os encontros virtuais entre os atores envolvidos, incluir novos questionamentos, sem perder os objetivos da investigação;
- “Atividade de produção”, que possibilitou avaliar no texto produzido se os níveis de conhecimentos/competências foram atingidos, conforme planejamento da atividade - meta e objetivos. A principal produção foi o “Projeto de Intervenção Pedagógica”, que equivale ao Trabalho de Conclusão do Curso.

Em todas as atividades de produção e os encontros virtuais através dos fóruns de discussão, os trabalhos (arquivos digitais) e dados foram registrados, gravados no (AVA) Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA – Moodle) do curso, contendo a aplicação do questionamento e as respostas (réplicas e tréplicas realizadas pelos alunos). Por conseguinte, o autor deste artigo, realizou a análise de conteúdo, nas três fases: pré-análise, análise do material e tratamento de resultados.

Na etapa de análise dos trabalhos e dos fóruns, as informações foram organizadas segundo sua relação com as questões apresentadas. O foco desta etapa do trabalho consiste, principalmente, na busca em compreender o ambiente da Educação Básica em Tempo Integral na Escola Pública; identificando informações e procedimentos, que viabilizem ao Coordenador uma gestão plena durante as etapas do Modelo de “Projeto de Intervenção Pedagógica”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Perfil da Turma

A Turma 5 do curso: “A escola e a Cidade” ofertado, gratuitamente, pela UFF, iniciou com 25 (vinte e cinco) alunos, que foram selecionados conforme chamada pública do processo seletivo do curso de extensão.

Na fase final do curso, no “Módulo 5: Projeto de Intervenção Pedagógica”, a Turma 5 chegou com 12 (doze) “alunos ativos”, ou melhor dizendo, futuros gestores/coordenadores de projetos. Os alunos apresentaram características específicas, que foram identificadas através de seus perfis no AVA do curso e durante o “Fórum de Apresentação”, em que as principais são as seguintes:

Todos os alunos selecionados atuavam em cargos na área da educação no Estado do Rio de Janeiro (RJ). Os Municípios onde se encontravam as Escolas dos “alunos ativos” do curso são listados com sua respectiva frequência na Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Municípios das Escolas

Município	Quantidade de alunos
Araruama	1
Armação dos Búzios	1
Cabo Frio	1
Campos dos Goytacazes	2
Nova Iguaçu	1
Rio das Ostras	2
Rio de Janeiro	4
TOTAL	12

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Todos os “alunos ativos” atuavam em Escolas da Rede Pública de Ensino, sendo que 66% na esfera Municipal;

83% atuavam na função de Professor(a) e são do gênero feminino;

17% atuavam em funções de gestão/coordenação:

- Direção da Escola;
- Gerente do Programa Ensino Médio Inovador;
- Coordenador(a) da Educação de Jovens e Adultos da SEEDUC-RJ;
- Coordenador(a) de Segmento ao Ciclo Alfabetizador;
- Coordenador(a) de Educação Integral;
- Coordenador(a) Municipal dos Programas Federais, Mais Educação, Mais Cultura e Esporte na Escola.

4.2. Plano atividade do curso

O Plano de atividades do curso “A escola e a Cidade”, ilustrado na Figura 1 a seguir, contempla 05 (cinco) Módulos, em 19 (dezenove) semanas, com aulas *on-line* (Plataforma Moodle), contemplando 10 (dez) atividades avaliativas a distância e 2 (duas) presenciais, além do encerramento, sendo um evento presencial para que o aluno realize a apresentação e defesa do seu projeto, através de exposição em *banner* para uma banca.

No ambiente virtual de aprendizagem (AVA - Moodle) do curso foi disponibilizado todo material didático através de arquivo digital ou do endereço eletrônico na Internet (*link* contendo a URL) e é neste ambiente que ficam registrados os trabalhos e as interações, diálogos ocorridos (Ferramentas do AVA utilizadas: Fórum de discussão e Atividade de produção) entre os atores (alunos, tutores, coordenadores, etc.) envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Figura 1 - Plano Atividade do curso

Fonte: PPGE (2014).

Nos três primeiros Módulos do curso foram apresentados e analisados os principais temas (identificados alguns a seguir), que serviu de fundamentação teórica, ou seja, a base de conhecimentos para os alunos elaborarem seus Projetos de Intervenção Pedagógica.

4.2.1. Plano Nacional da Educação

A Lei 13.005, de 25 de julho de 2014, que aprovou o Plano Nacional da Educação, com vigência para o decênio 2014/2023, com ênfase na META 6, trata da oferta da educação em tempo integral para a educação básica nas escolas da rede pública, e das respectivas estratégias com vistas a sua implantação gradativa em todo o território nacional.

4.2.2. Programa Mais Educação

O Programa Mais Educação e a perspectiva da Educação Integral, que propõe a reorganização e a ressignificação dos espaços e tempos escolares, bem como a metodologia de trabalho do Programa, a partir da demonstração da estrutura do Caderno Territórios Educativos para Educação Integral.

4.2.3. Espaço urbano para a educação

A proposta de formação de parcerias e de exercícios de reinvenção de lugares também desvenda as potencialidades e especificidades do município, a partir do estudo do Plano Diretor do Município onde a escola está inserida.

No curso, destacou-se neste tema, a atividade avaliativa: “A Educação e o Plano Diretor do seu Município”, em que todos os Municípios identificados anteriormente, ou seja, aqueles onde a Escola de cada “aluno ativo” estava localizada, devem possuir o Plano Diretor, conforme Pinheiro (2010, p. 61) afirma que os municípios, com mais de 20 mil habitantes, são obrigados a elaborar seus Planos Diretores, com o objetivo de assegurar a todos o direito à cidade.

No entanto, somente os alunos dos Municípios de Cabo Frio e Araruama não realizaram a atividade. Enquanto que os alunos das localidades do Rio de Janeiro; Nova Iguaçu; Campos dos Goytacazes; Rio das Ostras e Armação dos Búzios, apresentaram suas respostas para vários questionamentos (atividade “A Educação e o Plano Diretor do seu Município”) que envolve o Plano Diretor, dentre as seguintes:

“O Plano Diretor permite identificar as maiores potencialidades e especificidades do município? Quais são elas (descreva-as)?

O Plano Diretor contém diretrizes, estratégias e instrumentos relativos ao cumprimento da função social da cidade, reforçando o sentimento de cidadania e proporcionando o reencontro do habitante com sua cidade? Especifique-os.

Pesquise se ele contém diretrizes para implantar o sistema de gestão participativa e transcreva aqui a(s) diretriz(es) que melhor expressa(m) essa intenção.

Você já conhecia os instrumentos de gestão participativa que o Plano Diretor da sua cidade contempla? De que forma a sua escola poderia divulgá-los junto à sua comunidade?”

Nesta última questão, se identificou que a maioria dos alunos, cerca de 56%, não conhecia os “Instrumentos de gestão participativa” - audiências públicas, plebiscito e referendo popular, debates e consultas públicas, conferências, iniciativa popular de projetos de lei, de planos, programas e projetos, gestão orçamentaria participativa, conselhos, comitês gestores locais, etc., que garantem a ampla participação da população e das entidades organizadas da sociedade civil na implementação, acompanhamento e avaliação do Plano Diretor e das leis que o regulamentam.

Em alguns casos, os alunos conheciam os instrumentos, mas desconheciam sua importância em diversos segmentos da sociedade. Como relatou uma aluna: “Ouvimos a sua existência, mas para muitos profissionais da Educação, assim como eu, desconhecem sua importância e como pode auxiliar no processo educativo e no exercício da cidadania”.

O Módulo 4 aborda a Educação Integral e o planejamento da Escola, enfatizando a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) como identidade da escola e indicador para o ensino de qualidade.

4.2.4. Projeto Político Pedagógico e o Plano de ação

Neste item, após o aluno ter acesso ao PPP da sua escola e discutir com a tutoria, a proposta do curso está, em que o aluno venha a compreender o Plano de Ação como parte indissociável do Projeto Político Pedagógico, no qual as metas e os objetivos das ações propostas sejam condizentes com a proposta de educação definida pela escola em seu PPP.

4.2.5. Cidade Escola Aprendiz

O aluno, nesta etapa do curso, tem a oportunidade de aprofundar sobre o estudo das possibilidades da Educação Integral através da disseminação de boas práticas de programas e projetos do Cidade Escola Aprendiz no Brasil. Tendo como principal atividade avaliativa o uso da documentação intitulada: “Bairro-escola: Passo a Passo”, que é produzida em parceria com o Ministério da Educação e o UNICEF sendo distribuída a todos os municípios brasileiros como ferramenta conceitual para integrar as estratégias do Plano de Desenvolvimento da Educação no país.

4.3. Projeto de Intervenção Pedagógica

O último Módulo, o de nº 5, se destina exclusivamente para que o aluno, após discutir com sua equipe escolar e com a tutoria do curso, venha a coordenar e elaborar um “Projeto de Intervenção Pedagógica” mais adequado para a realidade da sua escola.

Decisões tomadas unilateralmente reduzem a possibilidade de projetar um futuro comum. Ao contrário, decisões compartilhadas e tomadas conjuntamente podem fortalecer e modificar uma situação, na medida em que todos são chamados a dividir a responsabilidade pelas mudanças desejadas (GRANJA, 2010, p. 38).

O Modelo da documentação do Projeto foi pré-estruturada, pelos coordenadores do curso, em 7 (sete) itens:

- Descrição da Escola;
- Desempenho da Escola;
- Caracterização do Entorno;
- Proposta de Intervenção;
- Detalhamento da Proposta de Intervenção;
- Marketing e Comunicação;
- Plano Financeiro.

O projeto deve buscar uma efetiva melhoria da aprendizagem, sendo que a proposta de intervenção deve contemplar:

- ✓ A implementação e/ou aperfeiçoamento de atividades voltadas à preparação da escola para ofertar educação integral em tempo integral;
- ✓ Incorporação os direcionamentos previstos no PPP (relação com as diretrizes);
- ✓ Alinhamento com o PNE: especificamente com a Meta 6 e as estratégias que serão contempladas;
- ✓ Alinhamento com o Programa Mais Educação: definindo os macrocampos do Programa que serão contemplados pelo projeto, bem como as principais atividades;
- ✓ Integração direta com a cidade em que a escola se insere: integração dos espaços escolares com espaços e equipamentos públicos, buscando a constituição de territórios educativos;
- ✓ A consideração acerca das características da escola, o perfil de seus alunos e suas necessidades e as particularidades do entorno.

Em relação ao item da “Caracterização do entorno”, além de retratar as características padrões do município (Fundação, Extensão territorial, População, PIB, IDH, etc.) é importantíssimo ter um mapeamento, recorte geográfico, dos bairros que compõem o município e das devidas instalações dos equipamentos urbanos; das unidades escolares, das indústrias, dos comércios, ou seja, das possíveis oportunidades e parcerias pedagógicas.

O mapeamento também é primordial para a construção de trilhas educativas ou trilhas escolares, que não têm caráter exclusivo de abordagem disciplinar, abrangem conhecimentos múltiplos que permitem a interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, como por exemplo as:

Trilhas Complementares: são construídas através das formações continuadas e das coordenações pedagógicas dos professores. A partir da sistematização dos grupos de trabalho, são estabelecidos roteiros e executados a partir da contribuição das parcerias que viabilizarão a implementação, o uso e gestão. Exemplos: Cinema/Teatro da Cidade; Associação de Moradores; Praças Públicas; Quadras; Praias; Pista de Skate; Circo; Escola de Música; Memorial; Passeio Público.

Trilhas de Apoio: são organizadas em parceria com as demais secretarias de governo. Exemplos: Palestras e Fóruns de Saúde; Ações Sociais em Praças Públicas; Ação Cidadania nos Bairros; Atividades com o Conselho Tutelar; Ações de Campanhas Nacionais.

O “Detalhamento da Proposta de Intervenção” é o item mais importante do projeto. É nele que são discriminadas e organizadas as etapas, com seus respectivos detalhamentos das atividades, cronograma, dentre outros dados e informações. Também são registrados, neste item, os resultados da “Análise preventiva” que é “um exercício de identificar falhas internas atuais e fatores externos que possam vir a afetar o projeto pode contribuir para reduzir as chances de ser surpreendido(a) futuramente”. Exemplificando, seria responder ao seguinte questionamento:

- Temos condições de oferecer o que propomos?
- O que nos atrapalha atualmente?
- Houve mudanças na legislação ou na comunidade do entorno?

Em seguida, são registrados os problemas de execução; os problemas internos; as ameaças externas e possíveis ações corretivas ou preventivas visando eliminar ou minimizar os impactos no projeto.

Outro ponto relevante do Projeto está na identificação dos “Parceiros”, sejam os envolvidos em cada atividade do projeto ou os Parceiros estratégicos - “organizações que podem colaborar com sua escola e facilitar o alcance de seus objetivos, compartilhando infraestrutura ou mesmo disponibilizando recursos”, pois fazem parte da base político-comunitária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A oportunidade de evidenciar, desvendar, refletir, discutir, avaliar e analisar o tema da educação básica em tempo integral nas escolas brasileiras, tema este que se insere numa das metas do Plano Nacional de Educação para o decênio 2014/2023, por meio da experiência de tutorar e orientar os alunos da “Turma 5”, em especial, na elaboração dos “Projetos de Intervenção Pedagógica” para as suas Escolas, ao longo do processo formativo no Curso de Extensão, “A escola e a Cidade - Políticas Públicas Educacionais”, da Universidade Federal Fluminense, configurou-se como única ao autor deste artigo. Além de permitir compreender o ambiente inovador da educação básica em tempo integral, identificando as características de uma gestão que melhor contribua com o desenvolvimento deste processo.

Processo esse que, geralmente, se inicia pela ação do Prefeito do Município, junto com a Secretaria de Educação, que lança e dissemina, como política pública municipal a Educação Integral através de convenções, fóruns, audiências públicas e mídias. A Secretaria de Educação traça as ações; metas; estratégias e convoca as demais secretarias de governo para as parcerias e atribuições.

No entanto, o sucesso (melhoria na qualidade de ensino) desse processo, só é alcançado com profissionais qualificados e com a interação das partes envolvidas. Então, como exemplo, temos os Projetos que oferecem uma Educação Integral, com mais espaços, mais tempo, mais gente e mais oportunidades aos alunos das Instituições de Ensino da esfera Municipal, em Espaços públicos, e que tiveram Coordenadores (alunos da “Turma 5”), que ampliaram seus níveis de conhecimento e de competências durante as etapas de seus projetos. Lembrando que, a elaboração deles ocorreu concomitantemente com o curso de extensão “A escola e a Cidade”. Esses Projetos, se encontram disponíveis para leitura e consulta no periódico científico - Revista Cadernos de Gestão e

Empreendedorismos, da Universidade Federal Fluminense, intitulados como: “OLIMPIOSTRAS – Olimpíadas de Conhecimentos Riostrense” da autora Silva (2015) e “INEFI - Instituto Educacional de Formação Integral - Educação Integral na Prática” da autora Castells (2015).

Cabe destacar que, neste cenário, o Coordenador se torna o agente condutor, o líder, aquela pessoa que possui a “capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária” (BERGUE, 2012a, p. 95), o elo de intervenção e mediação dentro da equipe, em que suas ações devem ser estruturalmente planejadas, explorando todo o potencial das gestões e das tecnologias comunicacionais e informacionais, viabilizando assim estratégias que otimizem os processos da Educação básica em tempo integral nos Municípios.

Por fim, a pesquisa reafirma que, na implementação de um Projeto de educação básica em tempo integral para uma Escola pública, a liderança, a organização da divisão de funções entre os profissionais que integram a equipe e a aplicação da gestão democrática e participativa junto aos Conselhos Escolares, o Conselho Municipal de Educação e os Comitês Locais, se tornam fatores primordiais para realização de um trabalho de qualidade e de fundamental importância para sucesso do projeto.

REFERÊNCIAS

- BAIRRO-ESCOLA. Cidade Escola Aprendiz. **Bairro-escola: Passo a Passo**. Disponível em: <http://www.cidadeescolaaprendiz.org.br/bairro-escola/> . Acesso em: 01 fev. 2020.
- BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 2.ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.
- BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. 2.ed. reimp. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 7.083, de 27 de Janeiro de 2010. Programa Mais Educação. In FNDE, n.7083, 27 jan., 2010. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/legislacoes/decretos/item/3176-decreto-n%C2%BA-7083-de-27-de-janeiro-de-2010> Acesso em: 01 fev.2020.
- BRASIL. Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PPNE. **JusBrasil**. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/125099097/lei-13005-14> Acesso em: 01 fev.2020.
- CASTELLS, D. R. Projeto de Intervenção Pedagógica. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo (CGE)**, v.3, n.2, (2015). Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense – UFF. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/cge/article/view/12675>. Acesso em: 01 fev.2020.
- DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- GRANJA, S. I. B. **Elaboração e avaliação de projetos**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- INEP. **Sinopses Estatísticas da Educação Básica**. 2013. Disponível em: <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>. Acesso em: 01 fev. 2020.

INEP. Sinopses Estatísticas da Educação Básica. 2019. Disponível em: <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>. Acesso em: 01 fev. 2020.

LÚCK, E. H. **Políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, SESI, UFF, 2010.

MALMEGRIN, M. L. **Redes públicas de cooperação local**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

PINHEIRO, O. M. **Plano diretor e gestão urbana**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2010.

PPGE - Programa de Pós-graduação em Gestão e Empreendedorismo. Universidade Federal Fluminense. **A escola e a cidade**. Apresentação. 2014.

SALLES, H. M. **Gestão democrática e participativa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2010.

SILVA, M. da C. OLIMPIOSTRAS – Olimpíadas de Conhecimentos Riostrense. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo (CGE)**, v.3, n.2, (2015). Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense – UFF. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/cge/article/view/12676> .Acesso em: 01 Fev. 2020

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo de pesquisa em administração**. 2.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.