

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO SOCIAL,
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

ANGELA MARIA SOARES

**PROJETO JOVEM DE FUTURO: PRÁTICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM
UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE VILA VELHA-ES**

**SÃO MATEUS-ES
2017**

ANGELA MARIA SOARES

**PROJETO JOVEM DE FUTURO: PRÁTICA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM
UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE VILA VELHA-ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, na área de concentração Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof. ^a. Dra. Désirée Gonçalves

**SÃO MATEUS-ES
2017**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional

Faculdade Vale do Cricaré – São Mateus - ES

S676p

Soares, Angela Maria.

Projeto Jovem de futuro: prática de Gestão Democrática em uma escola do município de Vila Velha – ES / Angela Maria Soares – São Mateus - ES, 2017.

97 f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus - ES, 2017.

Orientação: Prof.^a. Dr.^a. Desirée Gonçalves Raggi.

1. Projeto Jovem de Futuro. 2. Gestão Democrática. 3. Índices de aprendizagem. I. Título.

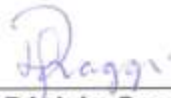
ANGELA MARIA SOARES

**PROJETO JOVEM DE FUTURO: PRÁTICA DE GESTÃO
DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DO MUNICÍPIO DE VILA
VELHA - ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, na área de concentração Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional.

Aprovada em 17 de fevereiro de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA



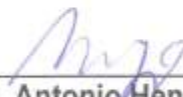
Profa. Dra. Désirée Gonçalves Raggi
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)
Orientadora



Profa. Dra. Sônia Maria da Costa Barreto
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)



Profa. Dra. Lillian Pittol Firme de Oliveira
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)



Prof. Dr. Antonio Henrique Pinto
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
(IFES)

Dedico esse trabalho

A Deus que nos capacita para uma vida melhor.

Aos meus filhos Gabriel e Clara pelo entendimento e sabedoria pelas vezes que deixei de ser mãe para ser aluna em busca de mais este sonho. Aos meus pais, irmãos e sobrinhos pela compreensão em relação as minhas ausências.

Sua tarefa é descobrir o seu trabalho
então, com todo o coração, dedicar-
se a ele.

Buda.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha existência.

A toda minha família pela compreensão em relação as minhas escolhas.

À querida orientadora, Dra. Désirée Gonçalves Raggi pelos préstimos e discussões que iluminaram este trabalho.

Aos alunos e demais colegas da E.E.E.F.M. Adolfina Zamprogno pelas contribuições que tornaram capazes a realização desta pesquisa, oportunizando grande aprendizado em especial Jonatha, Magno, Murilo e Tiago

Aos parceiros do Instituto Unibanco na pessoa de Maria Júlia Gouveia.

As supervisoras e técnicas da Superintendência Regional de Educação de Vila Velha Monica Hermely e Léia Marina B. Dazzi, pela dedicação em relação às solicitações.

Aos mestrandos que juntos partilhamos bons momentos especialmente Cleide, Janaina e Vitória.

Aos professores e amigos da Faculdade Vale do Cricaré pela receptividade e compromisso.

RESUMO

O estudo objetivou investigar se a intervenção promovida pelo Projeto Jovem de Futuro (PJF), a partir do Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem contribuiu para o fortalecimento da gestão democrática e promoveu melhorias nos índices de aprendizagem na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Adolfina Zamprogno, localizada em Vila Velha – ES. O PJF foi concebido e desenvolvido pelo Instituto Unibanco para contribuir com uma educação pública de qualidade e visa atender ao Ensino Médio com foco no aprimoramento da gestão escolar que deve elaborar novas possibilidades de atuação. No ano de 2015 iniciou-se o projeto em 151 Escolas Estaduais com a participação da equipe gestora (pedagogo e diretor) no curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem, totalmente desenvolvido em uma plataforma on-line, composto por quatro módulos: Planejamento; Execução; Monitoramento e Avaliação de Resultados; Correção de Rotas e Replanejamento. Além de permitir identificar impactos positivos o projeto permite, por meio de análises comparativas, detectar os ajustes para disseminação em larga escala. O estudo foi metodologicamente caracterizado como pesquisa participante, de cunho qualitativo, exploratório e descritivo. Para descrever o PJF, foram analisados os documentos disponíveis na plataforma do Curso de Gestão do Instituto Unibanco, cuja finalidade foi apresentar os aspectos epistemológicos e filosóficos do projeto e as atividades propostas no Plano de Ação que a escola vem implementando. A técnica do Grupo Focal foi utilizada para obter as percepções de alunos, pais e professores.

Palavras-chave: Projeto Jovem de Futuro. Gestão Democrática. Índices de Aprendizagem.

ABSTRACT

This study aims to investigate whether the intervention promoted by the project “Jovem de Futuro” (Young of Future) (PJF), from the School Management for Learning Outcomes Course, contributes to the strengthening of democratic management and promotes improvements in the indexes of learning in the State School of Elementary and High School “Adolfina Zamprogno”, located in Vila Velha - ES. The PJF was conceived and developed by the Unibanco Institute to contribute to a quality public education and aims to attend to the public of the High School with a focus on the improvement of the school management that must elaborate new possibilities of action. In 2015, the project began in 151 State Schools with the participation of the management team (pedagogue and director) in the School Management for Learning Results course, which is fully developed in an online platform. It is composed of four modules: a) Planning; B) Execution; C) Monitoring, Evaluation of Results; D) Correction of Routes and Re-planning. In addition to identifying positive impacts, the project allows, through comparative analysis, to detect adjustments for large-scale dissemination. The analysis of this research is supported by the theoretical principles of Democratic Management and based on the assumptions of Lück (2009); Ferreira (2011) and Albuquerque (2010). The study is methodologically characterized as action research, qualitative, exploratory and descriptive. To describe the PJF, the documents available on the Unibanco Institute's Management Course platform are analyzed, whose purpose is to present the epistemological and philosophical aspects of the project and the activities proposed in the Action Plan that the school has been implementing. The Focal Group technique is used to obtain the perceptions of students, parents and teachers.

Keywords: Young Future Project. Democratic Management. Learning Indices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Escola depredada em 1996.....	15
Figura 2 – Escola atual 2016.....	15
Figura 3 – Estados contemplados pelo PJJ até o ano de 2015.....	25
Figura 4 – Cronograma do Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem.....	30
Figura 5 – Esquema das etapas do referido Circuito de Gestão.....	37
Figura 6 – Biblioteca e Auditório.....	39
Figura 7 – Componentes do IDEBES (2014).....	40
Figura 8 – Identificador de Proficiência em Matemática e Língua Portuguesa.....	41
Figura 9 – Plataforma onde estão inseridos os indicadores do diário de bordo.....	58
Figura 10 – Dia da família na escola.....	67
Figura 11 – Visita ao complexo Tubarão e ao Parque Botânico da Vale, desenvolvido pelos professores de Sociologia e Geografia dos 1º anos.....	68
Figura 12 – Visita ao complexo Tubarão e ao Parque Botânico da Vale, desenvolvido pelos professores de Sociologia e Geografia do 2º e 3º anos.....	68
Figura 13 – Projeto degustação de comidas típicas para trabalhar a Consciência Negra (Sociologia e outras disciplinas da área humanas).....	69
Figura 14 – Passeio À Fazenda Camping Barra do Jucu (Educação Física\Biologia\Geografia\Sociologia).....	69
Figura 15 – Apresentações de seminários da disciplina Sociologia em diversas turmas.....	70
Figura 16 – Alunos realizando prova do PAEBES Trimestral, o Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo.....	74
Figura 17 – Visita ao Parque Estadual Paulo César Vinha, em Guarapari / ES, como parte do projeto sobre educação ambiental interdisciplinar como proposta de preservação da natureza.....	75

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência 2º e 3º trimestre/2015.....	61
Gráfico 2 – aulas dadas/2016.....	62
Gráfico 3 – Frequências dos alunos/1º trimestre/2016.....	62
Gráfico 4 – Notas dos alunos 1º trimestre/2016.....	63
Gráfico 5 – Resultado dos PAEBES/2016.....	64
Gráfico 6 – Resultado dos PAEBES/2016.....	64

LISTA DE SIGLAS

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

CAED- Centro de Avaliação das políticas públicas e Avaliação da Educação.

EEEFM AZ – Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Adolfina Zamprogno

ESESP – Escola de Serviços Públicos do Estado do Espírito Santo

ES – Espírito Santo

GEPR – Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem

IDEB – Indicador de Desempenho de Educação Básica

IDEBES – Indicador de Desempenho de Educação Básica do Espírito Santo

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PAEBES – Programa de Avaliação Educação Básica do Espírito Santo

PJF – Projeto Jovem de Futuro

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico.

RBP – Reuniões de Boas Práticas

SEDU – Secretaria Estadual de Educação

SERVV – Superintendência regional de educação de vila Velha.

SMAR – Sistema de Monitoramento e Avaliação de Resultados

SGP – Sistema de Gerenciamento de Projetos

UFJF—Universidade Federal de Juiz de Fora.

UMESP – Universidade Municipal de São Paulo

USP – Universidade São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 O PROJETO JOVEM DO FUTURO.....	21
2.2 O UNIBANCO – UM BREVE HISTÓRICO.....	22
2.2.1 Os investimentos das instituições financeiras privadas na educação pública	22
2.3 PROJETO JOVEM DE FUTURO - OBJETIVO E TRAJETÓRIA.....	23
2.3.1 Princípios e fundamentos	26
2.4 O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS DE APRENDIZAGEM.....	28
2.4.1 Planejamento	30
2.5 AÇÕES DECORRENTES DO PJF NA ESCOLA ADOLFINA ZAMPROGNO....	37
2.5.1 O contexto	37
2.5.2 A implantação do Programa Jovem de Futuro	39
2.6 OS PRINCÍPIOS DA PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO SUSTENTAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO JOVEM DO FUTURO..	43
2.6.1 Mecanismos para a Efetivação de Gestão Participativa	49
3 METODOLOGIA	56
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS - AS TRANSFORMAÇÕES DECORRENTES DO PJF	61
4.1 UM NOVO MODO DE PLANEJAR PENSAR E AGIR.....	65
4.2 AS REPRESENTAÇÕES DOS ALUNOS COM RELAÇÃO AO PJF	72
4.3 AS REPRESENTAÇÕES DOS PAIS E RESPONSÁVEIS COM RELAÇÃO... 76	
4.4 AS REPRESENTAÇÕES DOS PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS COM RELAÇÃO PJF.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICES	89
ANEXOS	96

1 INTRODUÇÃO

Preocupado com o cenário escolar vivido pelos jovens adolescentes de baixa renda, o Instituto Unibanco criou o Projeto Jovem de Futuro (PJF) que visa dar formação e apoio aos atores escolares (gestor, coordenador, etc.) em parceria com as Secretarias de Educação no sentido de promover formação adequada para que se possa melhorar o nível de aprendizagem, pela via da gestão democrática, fundamentada em ações controladas e integradas. Porquanto, o desenvolvimento desta investigação tomou como campo de estudo o desenvolvimento do Projeto Jovem de Futuro na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Adolfina Zamprogno, desde sua implantação, passando pelo monitoramento e execução, até a avaliação. Para tanto, foram analisados os registros do Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP), os quais permitiram acompanhar a frequência dos alunos no período compreendido entre meados de 2015 e todo o ano de 2016, bem como todas as ações executadas durante esse espaço temporal. Também foram investigados os grupos de sujeitos diretamente envolvidos com o PJF.

A escola campo desta pesquisa está situada em uma área de conflito no qual se observam fenômenos presentes nas áreas periféricas das grandes cidades, um cenário marcado pela violência, onde são recorrentes os problemas: dificuldades de relacionamento entre professores e alunos; crescimento do tráfico de drogas; jovens portando armas; prostituição infantil; “guerra de gangues”; pais ausentes.

Problemas dessa natureza são recorrentes no bairro onde a escola se situa. Esse contexto leva a um contingente de jovens menores de idade a deixar de frequentar a escola. Além disso, abandonam os estudos motivados pela necessidade de se inserir no mercado de trabalho ou por outras causas de caráter familiares e sociais. A convivência cotidiana com tais situações, nos causa preocupações e inquietações.

A escola Adolfina Zamprogno, há alguns anos, tinha um conceito bastante negativo junto à comunidade. Era tida como uma escola “ruim”, sem atrativos para os alunos e para a comunidade. No entanto, nos vinte anos que atuei¹ nessa instituição, vi sua imagem mudando e ganhando credibilidade. As figuras 1 e 2 revelam o avanço do ambiente escolar entre os anos 1996 e 2016. As paredes eram

¹ Em alguns pontos do texto, senti necessidade de me expressar na primeira pessoa do singular, para descrever minha experiência pessoal que é singular e subjetiva.

sujas e pichadas. Hoje se mantêm limpas, temos carteiras novas e em bom estado. Essas transformações refletiram em alteração do *layout* da sala de aula, que favoreceu o diálogo e a interação entre os alunos.

Figura 1 - Escola depredada em 1996



Fonte: arquivo da escola 2016.

Figura 2. Escola atual 2016



Fonte: arquivo da escola/2016.

Hoje a instituição oferta 298 vagas para os anos finais do Ensino Fundamental, 476 para o Ensino Médio, 190 vagas para a e Educação de Jovens e Adultos e 150 vagas em dois cursos técnicos pós-médio, Técnico em Administração e Técnico em Recursos Humanos. Predominam, nesse público, alunos de classe social baixa².

Ainda que tenhamos alcançado uma melhoria substantiva na participação ativa dos professores e dos alunos nas tomadas de decisões, em relação a todos os

² Renda salarial mensal de um a quatro salários mínimos.

aspectos educacionais, bem como o envolvimento da comunidade local, sentimos que ainda falta o primordial, a aprendizagem de qualidade. Assim, eu e minha equipe, estamos imbuídos em assumir uma gestão comprometida com esse processo.

Vivenciar o papel de gestora educacional durante vinte anos permitiu-me perceber que não ocorrem mudanças significativas se não estivermos dispostos a enfrentar grandes obstáculos. Tal constatação me desafia a escolher caminhos possíveis para promover as mudanças necessárias. Ainda temos um cenário marcado por alunos desmotivados, professores que, apesar de cumprirem a jornada de trabalho, saem das aulas insatisfeitos, pois sabem que o objetivo não está sendo alcançado. Alunos sendo aprovados sem os conhecimentos mínimos para continuarem sua vida estudantil, faltas injustificáveis que atrapalham o aprendizado.

Essas situações nos instigam às seguintes reflexões: Onde estamos falhando? Como o gestor pode colaborar com as mudanças necessárias? Como despertar no aluno o interesse em estar na escola com o compromisso de aprendizagem? Como despertar a consciência dos alunos quanto à importância de frequentar as aulas? Quais mecanismos curriculares estimulam a permanência deles nas aulas e o gosto pelo conhecimento? O PJJ tem subsídios para que o gestor atue de maneira a favorecer a aprendizagem dos estudantes?

Toda experiência acumulada como educadora e diretora, somada aos questionamentos supracitados, fizeram-me compreender que o gestor tem um papel singular e importante para promover mudanças curriculares que deveriam promover a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Além da experiência no tempo dedicado ao magistério, a participação no Projeto Jovem do Futuro me instigou o interesse por conhecer melhor sua dinâmica e fazer parte de uma equipe que se propõe a melhorar a vida acadêmica dos estudantes por meio do aprimoramento do nosso trabalho educativo. No ano de 2015 a escola foi sorteada para participar, junto ao Instituto Unibanco e a secretaria estadual de Educação no referido projeto, fato que nos entusiasmou. Assim, abraçamos prontamente a ideia, esperançosos de que juntos poderíamos fazer a diferença na vida acadêmica de nossos alunos e dos profissionais que anseiam por reais melhorias na educação. O PJJ tem como objetivo contribuir para a qualidade do Ensino Médio por meio do aprimoramento da gestão escolar, mantendo as diretrizes de forma estruturada e participativa, com alta qualidade técnica e orientada

para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, percebemos que o mesmo convergia com algumas ações já praticadas na escola, e ainda trazia um diferencial marcado pelo acompanhamento sistematizado e avaliação contínua. Antes, essas perspectivas pedagógicas não faziam parte do rol de ações do nosso cotidiano escolar.

Imbuído na melhoria dos índices educacionais das escolas, o Instituto Unibanco desenvolveu o Projeto Jovem de Futuro (PJF) visando à qualificação dos gestores em serviço, por meio do Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem, realizado na modalidade à distância. Os projetos voltados para a educação pública encampada por estas instituições percorrem um caminho que contempla várias vertentes, indo do simples reforço escolar até a inclusão digital.

Grandes feitos e eventos, tais como a “Olimpiada de Língua Portuguesa”, o programa “Entre Jovens”, “Jovem de futuro” e “Jovens valores”, dentre outros, trazem em si a ideia de que investir na educação pública deve ser o compromisso primeiro de toda e qualquer empresa que deseja contribuir para o crescimento econômico do país. Nos sites oficiais destas instituições percebe-se a preocupação em justificar tais medidas apelando para razões como a responsabilidade social, o poder de transformação que é conferido à educação e o empoderamento das comunidades periféricas. Nesse contexto, percebemos que o PJF se torna um campo de pesquisa, na medida em que possibilita mudanças singulares na visão dos gestores e da própria comunidade escolar. Partimos do princípio de que a formação favoreça sobremaneira a postura do gestor no sentido de capacitá-lo para fornecer subsídios para o alcance de resultados de aprendizagem mais positivo para os alunos.

Metodologicamente, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, pois explora, analisa e descreve as estratégias metodológicas e ações realizadas a partir do Projeto Jovem de Futuro. Também se trata de uma pesquisa-ação, visto que na qualidade de pesquisadora lanço um olhar crítico sobre o processo pesquisado e participo ativamente do PJF, pois sou estudante do Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem e, na qualidade de educadora/gestora pude observar cotidianamente os impactos promovidos nas práticas da equipe gestora, nas estratégias pedagógicas dos professores envolvidos e nas mudanças de postura dos alunos, que no futuro refletirão em sua aprendizagem.

A questão de investigação pode ser assim definida: O Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem promovidos pelo Projeto Jovem do Futuro contribui para o fortalecimento da gestão democrática e promove melhorias nos índices de aprendizagem dos educandos da E.E.E.F.M. Adolfina Zamprogno?

OBJETIVO GERAL

Investigar se o Projeto Jovem de Futuro a partir do Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem contribui para o fortalecimento da gestão democrática e promove melhorias nos índices de aprendizagem.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o Projeto Jovem de Futuro.
- Apresentar como o Projeto está sendo implantado na escola por meio das fichas de acompanhamento dos Planos de Ação.
- Analisar as mudanças ocorridas no cotidiano escolar configuradas pelas novas estratégias de aprendizagem assumidas pelos professores.
- Analisar as ações da equipe gestora e sua convergência com a gestão participativa.
- Verificar se houve melhoria nos índices de aprendizagem em relação aos resultados anteriores e às médias estaduais, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática.
- Discutir os resultados a partir do e das impressões dos alunos, dos pais, dos professores e funcionários administrativos.

JUSTIFICATIVA

O PJJ é um programa pouco conhecido pela comunidade acadêmica. Trata-se de um projeto que busca a construção, no cotidiano escolar, de uma agenda que permita o envolvimento da comunidade escolar (diretores, coordenadores, professores, aluno e a família) para alcance de melhores resultados de aprendizagem. Esse envolvimento se traduz numa pedagogia pautada em planos de ação consistentes e pragmáticos que expressem as metas definidas pela própria comunidade, na perspectiva da solidariedade e da construção coletiva de um programa de ensino que viabilize os afetos e novos modos de vida, ancorados em resultados transformadores. Busca fazer da escola um ambiente agradável,

estimulante e criativo. O projeto pretende contribuir para redução das desigualdades sociais, ao basear-se no pilar da construção de um currículo compartilhado com os atores envolvidos.

Nesse sentido, essa investigação analisa os benefícios promovidos pelo mesmo e apresenta dados que estão disponíveis nos registros da plataforma do respectivo site. Sua importância reside no fato de ser um estudo científico que apresenta rigor metodológico e expõe os resultados obtidos pela equipe gestora da Escola Adolfina Zamprogno, que foi capacitada para desenvolver o PJF.

Por se tratar de uma pesquisa participante foi possível lançar um olhar crítico sobre a intervenção efetivada na escola campo da pesquisa e permitiu avaliarmos o PJF. Este estudo também pode ser subsídio para que outras instituições o tomem como modelo, uma vez que o exercício da gestão democrática adotada por meio dos Planos de Ação no decorrer do Curso de Gestão para Resultados de Aprendizagem permitiram que a comunidade escolar descobrisse novos modos de desenvolver o processo ensino aprendizagem.

Fundamenta este estudo os pressupostos teóricos disponibilizados pelo Instituto Unibanco que são baseados em autores como Fernandes e Gremaud (2009); Lück, H. (2009); Cury, C. R.J. (2007), dentre outros. Além desses, fundamentamos os princípios e conceitos da Gestão Democrática os estudos de Albuquerque, LÜCK, 2009, Freire (1993, 2003) e Oliveira (1996) porque parte da premissa que a educação deve servir à liberdade de homens e mulheres a partir de uma escola progressista e democrática, cujas práticas pedagógicas são fundamentadas no diálogo, no debate e na construção do conhecimento como saber emancipador e não no reducionismo da transmissão de conhecimentos.

As contribuições originadas por esta pesquisa foram organizadas em 6 capítulos. Inicialmente, no capítulo 2, apresentamos o Projeto Jovem de Futuro, traçando um breve histórico e trazendo seus objetivos, princípios, fundamentos e trajetória. Em seguida focamos no Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem detalhando sua estrutura e cada fase de execução.

No capítulo 3 descrevemos as ações decorrentes do PJF na escola Adolfina Zamprogno, ou seja, os desdobramentos advindos do Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem. Iniciamos apresentando o contexto onde se insere o

campo deste estudo, ou seja, a Escola Adolfina Zamprogno e em seguida descrevemos como foi realizada a implementação do PJF.

No capítulo 4, elaboramos uma ancoragem teórica que fornece subsídios para a construção da Gestão Democrática. Se discutem os princípios da prática da gestão democrática e sua sustentação para a implementação do Projeto Jovem de Futuro.

No capítulo 5 abordamos a opção metodológica e a dinâmica utilizada para produção dos dados desta pesquisa. Descrevemos os passos metodológicos utilizados para investigarmos as percepções dos educandos, dos educadores e pais, a partir das suas experiências com o PJF E o Curso de Gestão para Resultados de Aprendizagem. Baseados nos dados coletados, descrevemos no capítulo 6 as respectivas representações dos sujeitos envolvidos, as quais permitiram a elaboração de uma análise, cujos resultados contribuíram para elucidar a questão dessa investigação. Finalmente, no capítulo 7 fazemos nossas considerações finais.

Todo esse corpo teórico, bem como as pesquisas de campo conduziram à realização de uma reflexão crítica dessa prática educativa desenvolvida no processo pedagógico da Escola Adolfina Zamprogno, durante o ano de 2016, cujos dados foram comparados com os resultados do ano de 2015, quando ainda não era contemplada pelo PJF. Assim, esta análise poderá trazer contribuições para que nós, os atores envolvidos possamos aprofundar as discussões sobre nossa *práxis*, pois somos capazes de agir conscientemente sobre a realidade objetivada, ou seja, somos sujeitos reflexivos e dinâmicos em nossa ação pedagógica. Então, de acordo com a perspectiva freiriana, podemos transformar o processo pedagógico, na medida em que nos dispomos a refletir sobre ele. Desse modo, acreditamos que esse estudo também poderá contribuir com algumas intervenções pedagógicas que propiciarão o aprimoramento das práticas educacionais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O PROJETO JOVEM DE FUTURO

O Projeto Jovem de Futuro converge suas ações com o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), alcunhado "Compromisso Todos Pela educação" em 2007 pelo então presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva, durante a gestão do ministro de Educação e Cultura, Fernando Haddad. O PDE prevê a mobilização de Municípios, Estados e União para progressos da qualidade da educação básica, aferida por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (INSTITUTO UNIBANCO, 2015).

Dados do Relatório Educação para Todos (BRASIL, 2014) revelam que mais de 15% da população entre 15 e 17 anos de idade (faixa etária considerada ideal para a frequência ao Ensino Médio) não frequenta a escola. A adolescência é uma fase de transição delicada que pode comprometer a vida dos cidadãos inseridos em bairros periféricos, onde os problemas sociais são mais prementes. "Nas escolas, bairros e cidades, os índices de violência, óbitos e agressões revelam a grave situação de vulnerabilidade de grande parte dos jovens no país" (INSTITUTO UNIBANCO, 2009).

O afastamento da escola, nessa fase da vida, para se submeterem à fragilidade da relação entre trabalho, escolaridade e renda pode acarretar em enorme desperdício de potencial produtivo dos jovens que se encontram nessa situação. Isso propicia a criação de um círculo vicioso perverso, pois os jovens deixam de estudar para exercer ocupações temporárias, informais e mal remuneradas. Tal situação reduz ainda mais suas chances profissionais e, conseqüentemente, sua renda e o pior, impede esses jovens de enxergar a perspectiva de um futuro melhor (INSTITUTO UNIBANCO, 2009).

Mediante essa realidade, o Instituto Unibanco criou o Projeto Jovem de Futuro, pois acredita que pode contribuir para minimizar a reprodução das desigualdades, apostando na valorização da aprendizagem dos estudantes, por meio da formação da gestão escolar superando, assim, [...] a lógica de que a escola também é agente de reprodução das desigualdades no país (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p. 7).

2.2 O UNIBANCO – UM BREVE HISTÓRICO

O Unibanco é uma instituição bancária brasileira fundada em Poços de Caldas, Minas Gerais em 1924, pelo comerciante João Moreira Salles. Em 1933, Walther Moreira Salles, seu filho mais velho, que contava 21 anos à época, assumiu o comando da Casa Bancária Moreira Salles (INSTITUTO UNIBANCO, 2008). Em 15 de julho de 1940 a instituição passou a ser denominada de Banco Moreira Salles. Posteriormente, o nome foi mudado para União de Bancos Brasileiros, também conhecidos no mercado como Unibanco. A sede foi transferida para o Rio de Janeiro, formando uma rede de 330 agências, em 10 estados brasileiros. A presidência, vice-presidências e duas diretorias ficaram com executivos do Moreira Salles (INSTITUTO UNIBANCO, 2008).

Uma das principais contribuições sociais do Unibanco tem sido a atuação de seus representantes para o desenvolvimento das políticas educacionais voltadas para o Projeto Jovem do Futuro, integrada com as esferas municipais, estaduais e Federais buscando a melhoria da qualidade de ensino. O Unibanco tem contribuído para disseminar tecnologias, divulgar informações e aprimorar a gestão educacional (INSTITUTO UNIBANCO, 2010). Atuando na formulação, implantação e disseminação de metodologias voltadas para a melhoria de políticas públicas na área educacional, por meio de parcerias com diferentes setores, a fundação tem como foco os temas educação integral, Leitura e Escrita, Gestão Educacional e Avaliação de Projetos Sociais (FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL, 2010).

2.2.1 Os investimentos das instituições financeiras privadas na educação pública.

Sabemos que os bancos além de serem grandes organizações que obtém lucros necessários também que se preocupem com a qualidade de serviços prestados à sociedade originando assim a chamada Responsabilidade Social. Sendo assim desde meados dos anos de 1990 o investimento na educação da rede pública por parte de instituições financeiras e empresas privadas têm aumentado consideravelmente. Os projetos voltados para a educação pública encampada por estas instituições percorrem um caminho que contempla várias vertentes, indo do simples reforço escolar até a inclusão digital. Grandes feitos e eventos, tais como a

“Olimpiada de Língua Portuguesa”, o programa “Entre Jovens³”, “Jovem de futuro” e “Jovens valores”, dentre outros, trazem em si a ideia de que investir na educação pública deve ser o compromisso primeiro de toda e qualquer empresa que deseje contribuir para o crescimento econômico do país. O Balanço Social originou-se de uma demanda do coletivo com a finalidade de mais informações sobre as forças que as atividades das organizações realizam sobre a comunidade, meio ambiente, trabalhadores e sociedade.

Com a responsabilidade social há a valorização dos funcionários e da comunidade, pois assim podem sentir-se comprometidos com o processo de sustentabilidade da organização compreendendo também a necessidade de investimento em novas tecnologias tornando o ambiente sustentável realizando um trabalho ético e sustentável. É um meio de informação que a empresa disponibiliza para explicar sua existência. O balanço social do banco tem em sua função primária tornar público a função social da empresa pela transparência de suas ações e com isso aumentam os investidores que interpretam esta atitude sendo benéficas à sociedade.

2.3 PROJETO JOVEM DE FUTURO - OBJETIVO E TRAJETÓRIA

O Jovem de Futuro foi o principal projeto concebido pelo Instituto Unibanco. Trata-se de uma ferramenta tecnológica educacional desenvolvida em 2007 que pretende estimular o contínuo aprimoramento da gestão escolar, visando à melhoria dos resultados de aprendizagem de estudantes das escolas públicas de ensino em nível médio⁴. Para sua execução, o Instituto Unibanco programou parcerias com a Secretaria Estadual de Educação, a fim de oferecer assessoria técnica, formação, instrumentos e sistemas aos diversos agentes da educação (professores, diretores,

³ Trata-se de um curso que faz parte do programa Jovem de Futuro, que busca trazer metodologias diferenciadas que vão enriquecer as aulas dessas disciplinas, a fim de torná-las mais interessantes para os alunos. É composto de oficinas de aprendizagem nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática e de rodas de conversa, desenvolvidas como ações complementares no contra turno escolar ou como atividades eletivas, o Entre Jovens tem como objetivo contribuir para que os estudantes da 1ª e da 3ª série do Ensino Médio possam rever conteúdos fundamentais dessas disciplinas e melhorar seu desempenho. Disponível em: <<http://jovemdefuturo.org.br/formacao/>>. Acesso em jun. 2016.

⁴ Fonte: Todas as informações deste item estão disponíveis em: <http://www.institutounibanco.org.br/>. Acesso maio 2016.

pedagogos e coordenadores). Ao iniciar os trabalhos nas instituições, são definidas as metas para cada escola alvo do projeto, juntamente com os gestores locais e técnicos da respectiva Secretaria estadual. Nesse sentido, produzidos a partir dos dados do contexto relativo aos resultados de aprendizagem são elaborados os planos de ações.

Considerando ser a aprendizagem dos jovens, a finalidade principal da escola, o diagnóstico e o estabelecimento de metas são medidas necessárias, pois trazem à tona elementos e dados que subsidiam a comunidade escolar para a compreensão da sua realidade. Essa compreensão permite uma análise do quanto o currículo praticado está favorecendo ou não à aprendizagem dos jovens. A implantação do projeto requer a participação efetiva de toda a estrutura da Secretaria de Educação, que deve implantar o plano, monitorar e avaliar as ações planejadas. A rigor, deveria contar inclusive com o envolvimento do próprio secretário.

Esse processo de monitoramento permite identificar as ações que geram resultados para compartilhá-las com os diversos agentes educacionais, assim como corrigir rotas, alterando as ações que não funcionaram bem. Dessa forma, o Projeto Jovem de Futuro busca criar artifícios que contribuam para a permanência dos estudantes na escola e que favoreçam a aprendizagem dos conteúdos curriculares adequados ao Ensino Médio. Em 2006 foi elaborada a primeira proposta de implantação e realizada a seleção das escolas participantes do teste do projeto. Em 2007 foi feita a implantação pioneira em quatro escolas selecionadas, situadas na vizinhança do antigo Centro de Estudos do Instituto Unibanco, em São Paulo. No ano de 2008 foi iniciado o projeto piloto nas redes estaduais de Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Essa fase serviu como um laboratório para o projeto, em que foram testadas estratégias e metodologias e medidos seus impactos. Entre esses impactos está à melhoria da aprendizagem dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática. O Instituto Unibanco também assumiu a supervisão direta do projeto, fornecendo recursos financeiros para as escolas (INSTITUTO UNIBANCO, 2008, p. 9).

No ano de 2009, foi implantado o projeto piloto na cidade de São Paulo cujos bons resultados propiciaram o seu reconhecimento, como tecnologia educacional pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), fato que possibilitou a sua aplicação em larga escala. Em 2010 foi estendido para escolas do Rio de Janeiro. O ano de

2011 representou um avanço com a articulação de parceria com o MEC, por meio do Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (PROEMI/JF). Em 2012 o PROEMI /JF foi ampliado para as redes públicas de ensino dos estados de Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, em parceria com as Secretarias Estaduais de Educação. Foi criado o Sistema de Gestão de Projetos (SGP) e do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Nos anos de 2013 e 2014, respectivamente, a rede foi estendida para o segundo e terceiro grupo de escolas dos estados de Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí e foi formada a primeira geração de estudantes do Ensino Médio. No Estado do Espírito Santo, o projeto foi iniciado em 2015 (na terceira fase de vigência), junto com novas escolas do Pará e do Piauí. O projeto teve seu formato aprimorado com base na experiência acumulada e no conhecimento adquirido no decorrer das etapas anteriores. No Mato Grosso do Sul, o projeto foi interrompido. Em São Paulo e no Rio de Janeiro, as últimas escolas da fase piloto concluíram o ciclo. Neste mesmo ano foi lançado o Sistema Instituto Unibanco de Análise da Rede Estadual de Ensino Médio (SITUA), que disponibiliza informações educacionais para as Secretarias de Educação. Até o ano de 2018 o Instituto Unibanco pretende alcançar 2500 escolas e atingir 2 milhões de estudantes. A Figura 3 apresenta os estados contemplados pelo PJJF.

Figura 3 – Estados contemplados pelo PJJF até o ano de 2015



Fonte: http://www.institutounibanco.org.br/jovem-de-futuro/GOOGLE_MAPS/2016.

2.3.1 Princípios e fundamentos

O projeto Jovem de Futuro utiliza o conceito de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEPR) e parte do pressuposto de que as organizações públicas requerem uma forte qualificação técnica e social da gestão. Nesse sentido, pretende proporcionar aos gestores escolares as estratégias e instrumentos que poderão tornar seu trabalho mais eficiente, criativo e produtivo. Assim, parte do princípio de que a melhoria na aprendizagem dos estudantes se dá pelo aperfeiçoamento da gestão escolar. Com esse intento, criou o Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem que pressupõe uma forma compartilhada de organização e articulação de processos e recursos disponíveis, a fim de que as metas para garantir a aprendizagem sejam definidas com responsabilidades partilhadas entre os entes educacionais. Nessa perspectiva, propõe estratégias que propiciem a reflexão conjunta, entre os agentes públicos, tanto na dimensão pedagógica que se concretiza no âmbito local (escola), quanto no âmbito administrativo (Secretarias de Educação).

Tais reflexões se debruçam sobre os processos que compõem e organizam a gestão escolar, visando novas possibilidades de atuação nos processos administrativos e pedagógicos das escolas contempladas. O Instituto acredita que, por meio do diálogo e da formação apropriada dos gestores, existe grande chance de se alcançar a qualidade da gestão da educação fazendo vinculação entre as três instâncias envolvidas (Secretaria, Diretoria Regional e Unidade Escolar). Esse é o ponto de partida essencial para a melhoria de uma cultura escolar voltada para o direito à aprendizagem dos estudantes e na orientação para políticas inclusivas e democráticas (INSTITUTO UNIBANCO, 2015). Uma vez que o Instituto Unibanco defende que:

É a qualidade da articulação entre essas três instâncias de gestão que propicia condições para um maior aprendizado do jovem. Dentro dessa lógica, a formação pretende auxiliar a gestão da escola conectando-a com as instâncias superiores e com as necessidades de sua realidade, em especial as das juventudes que atende (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p. 7).

O projeto atribui ao gestor o papel de articulador entre essas instâncias, na medida em que este se conscientiza de sua importância para o desenvolvimento de

melhorias na escola e assume maior compromisso ao atuar como líder no sentido de envolver, incentivar e mobilizar, democraticamente, a comunidade escolar.

Ao justificar seu projeto o Instituto Unibanco faz menção às altas taxas de abandono escolar presente entre os jovens de classe baixa e, por isso, tão preocupante. Os elevados índices impulsionaram o instituto a buscar caminhos que mudassem as práticas educacionais. Nessa perspectiva, propõe a reflexão e disposição de cada gestor para “[...] repensar suas práticas, orientando-as para a aprendizagem, para a valorização do jovem e para a promoção da equidade” (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p. 8).

O PJJ coloca o gestor como foco para alcance de resultados de aprendizagem e para tal assume, em sua estrutura formativa, as seguintes dimensões:

a) O estabelecimento de uma **meta** elaborada pelos mesmos componentes do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Essa meta é a dimensão norteadora do trabalho em cada unidade escolar e se estabelece como um desafio comum a todos os envolvidos no processo educacional (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, grifo da autora).

b) Utiliza como método gerencial – o **Circuito de Gestão** – elaborado a partir do Plan, Do, Check, Act (PDCA)⁵ e adaptado para a realidade de cada escola, com o objetivo de organizar e sistematizar os principais processos de gestão. “O pressuposto fundamental do PDCA é a integração dos processos e das ferramentas de gestão, tendo quatro etapas: Planejamento; Execução; Monitoramento e Avaliação” e a Correção de rotas (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, grifo da autora).

c) O **Plano de Ação** que toma como base o diagnóstico para definir o processo de planejamento. No diagnóstico a escola identifica o nível do IDEB, ou seja, qual a situação que ocupa em relação às médias de outras escolas da região e tem noção do desafio que deverá ser enfrentado no sentido de melhorar a qualidade do ensino (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, grifo da autora).

d) **Procedimentos e instrumentos padronizados** que possibilitam rapidez e precisão para executar o Plano de Ação. Esses procedimentos são ferramentas métodos, roteiros e/ou instrumentos de trabalho rigorosos e coerentes padronizadas

⁵ Expressão em inglês para designar: Planejar, fazer, checar e agir.

e testadas em outras instituições de ensino e se configuraram como respostas eficazes que podem ser reaplicadas para resolução dos problemas cotidianos (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, grifo da autora).

O Instituto Unibanco (2015, p. 10) propõe como ferramentas e processos de gestão: a) mobilização e articulação de recursos técnicos, materiais e financeiros; b) adoção de práticas de mensuração e melhoria do clima escolar; c) divisão e compartilhamento de responsabilidades; d) sistemas de informação voltados para o monitoramento, controle e avaliação das ações planejadas; e) estratégias de comunicação para garantir ampla adesão da comunidade às ações implementadas pela escola.

2.4 O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

O curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem foi desenhado para preparar e apoiar, com conhecimentos teóricos, técnicos e instrumentais os gestores escolares, a fim de possibilitar à equipe atuar com mais segurança e coerência tendo como propósito a aprendizagem. A intenção é promover a reflexão com os agentes públicos presentes na “[...] rotina da escola, sobre os processos que compõem e organizam a gestão escolar e elaborar novas possibilidades de atuação [...]” (INSTITUTO UNIBANCO, 2015).

O Projeto Jovem de Futuro desenvolveu uma plataforma *on-line* para gestão de projetos das escolas e para formação à distância. Esta plataforma é composta pelo Sistema de Gestão de Projetos (SGP) e pelo ambiente virtual de aprendizagem, (AVA), que oferece condições de acompanhamento real do cotidiano escolar. O SGP facilita a elaboração de planos de ação alinhados com as diretrizes da gestão escolar, que deve, necessariamente, ter o foco nos resultados, ou seja, de acordo com as necessidades pontuadas pelo diagnóstico, com metas progressivas estabelecidas e as ações planejadas para o alcance das mesmas (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p.10).

Os dados registrados no Sistema de Gestão de Projetos possibilitam o acompanhamento da execução das ações e a identificação de desvios em relação ao que foi planejado (metas). Além disso, facilita o diálogo a distância com membros das secretarias de educação. Por meio do Ambiente Virtual de Aprendizado, os gestores realizam suas formações, as quais abordam as estratégias educacionais elaboradas a partir das demandas e fragilidades observadas no cotidiano da escola.

Nesse sentido, se articulam ações, projetos e trabalhos de caráter interdisciplinar; “[...] ajudam corrigir dificuldades e fragilidades específicas encontradas nas escolas; articular a comunidade escolar, visando à sustentabilidade e obtenção de resultados; e potencializar ações já existentes na escola” (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p.10).

Cabe ao Grupo Gestor, a partir do seu diagnóstico, escolher o Plano de Ação e as metodologias (dentre as disponíveis no momento), receber o material impresso e inscrever os professores que deverão participar das formações a distância, realizadas pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Os professores de Língua Portuguesa e Matemática, obrigatoriamente precisam participar do curso denominado Entre Jovens, uma vez que, o programa busca a melhora do desempenho dos alunos nestas disciplinas por meio de oficinas de reforço escolar ministrada por professores treinados.

O Jovem de Futuro oferece formações para os gestores da unidade escolar (em dupla) que no caso específico deste estudo, foi constituído pela pesquisadora (gestora da escola Adolfina Zamprogno) e pela Pedagoga do turno matutino período em que existem turmas de ensino médio. Os funcionários técnicos, pertencentes ao quadro da Secretaria Estadual de Educação (SEDU), que estão incumbidas de fazer a interlocução entre a escola e a unidade regional e central da SEDU.

A partir de então, os gestores devem programar o Circuito de Gestão (com o apoio do supervisor), a fim de envolver e mobilizar toda a comunidade escolar. Assim, precisam fazer a integração coesa entre os saberes acumulados pela equipe escolar e os atores presentes em cada unidade escolar, “[...] especialmente o corpo docente, que precisa ser mobilizado e profundamente envolvido num processo de intensificação do aprendizado dos jovens” (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p.11).

Essas premissas permitem a síntese da perspectiva pedagógica assumida pelo PJJF: a) formação focada na gestão escolar; b) diálogo entre as instancias administrativas; c) distribuição de atividades entre os personagens envolvidos; d) participação ativa da comunidade; e) gestão participativa.

A carga horária total do curso perfaz 208 horas, distribuídas em 52 horas semanais, sendo 12 horas presenciais e 40 horas à distância (na modalidade básica e até 300 horas na versão *plus*). A versão *plus* compreende conteúdos de aprofundamento que são optativos. Um tutor virtual acompanha e tira as dúvidas por meio dos fóruns.

A proposta de formação oferecida ao gestor é estruturada em encontros presenciais, intercalados com a formação à distância, oferecidos no AVA. O curso é desenvolvido em 4 módulos:

- 1) Planejamento;
- 2) Execução;
- 3) Monitoramento e avaliação de resultados;
- 4) Correção de rotas / replanejamentos.

2.4.1 Planejamento

O planejamento é realizado em seis aulas, com duração de uma semana. As aulas são disponibilizadas nas segundas-feiras e tem seu acesso encerrado aos domingos. Os gestores são avaliados e devem atingir pontuação mínima de 70% nas atividades propostas e 75% de frequência. A Figura 4 mostra o cronograma do Módulo Planejamento realizado pela equipe da Escola Adolfina Zamprogno. As aulas do módulo 1 foram iniciadas em 31 de agosto e encerradas em 11 de outubro de 2015.

Figura 4 – Cronograma do Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem

Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem – Módulo 1 - Planejamento



Cronograma

Fases	Prazos
Início das aulas	31/08/2015
Término das aulas	11/10/2015
Período de acompanhamento do tutor virtual	31/08/2015 a 11/10/2015

Aulas e Realização das Atividades	Prazos
Aula 1 – Gestão Escolar	31/08/2015 a 06/09/2015
Aula 2 – Juventudes	07/09/2015 a 14/09/2015
Aula 3 – Metas	14/09/2015 a 20/09/2015
Aula 4 – Circuito de Gestão	21/09/2015 a 27/09/2015
Aula 5 – Planejamento: Diagnóstico	28/09/2015 a 04/10/2015
Aula 6 – Planejamento: Plano de Ação	05/10/2015 a 11/10/2015

Fonte: Plataforma do Instituto Unibanco.

A gestão estudou os conteúdos do curso ao mesmo tempo em que praticou seus preceitos. Assim, no planejamento a equipe gestora se reuniu com representantes de todos os segmentos alunos, pais e corpo docente da escola para

juntos elaborarem o diagnóstico da escola, identificando os pontos frágeis, as disciplinas mais críticas, para as quais foram elaborados os Planos de Ações, que devem convergir com os objetivos do projeto.

O programa enfatiza seu,

“[...] compromisso com o rigor técnico nas atividades de gestão planejadas e implantadas na escola, bem como a precisão na fase de diagnóstico. Explicam ainda que “[...] alguns procedimentos padronizados não buscam diminuir a autonomia ou burocratizar as atividades cotidianas da escola” (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p. 13).

Ressalta para os alunos/gestores a importância de se organizarem os processos para dirimir obstáculos que poderiam comprometer os resultados expressos pela garantia do direito de aprender dos estudantes.

Outro aspecto relevante do PJF está pautado em aulas que atendam as expectativas pessoais dos estudantes e levem em conta as necessidades da sociedade contemporânea, compartilhando valores de tolerância, solidariedade e democracia.

O Programa Jovens de Futuro quando aborda o tema do protagonismo juvenil, busca conscientizar os gestores para os aspectos. Nesse item foram discutidos os aspectos condicionantes que se apresentam como princípios fundamentais do PJF, a saber: a Gestão Democrática, a Gestão de Pessoas e questões que abordam o protagonismo juvenil.

Para tratar o tema da Gestão Democrática e conferir transparência, sugere o Painel de Gestão à Vista, um quadro que fica disponibilizado em local de grande circulação para dar visibilidade à comunidade escolar, expondo especialmente o desafio de melhoria, ou seja, a meta, a fim de que os envolvidos possam acompanhar o desempenho da escola e também se comprometerem com os resultados envolvidos na problemática vivenciada pela juventude na contemporaneidade. Nesse sentido, aponta a diversidade cultural, as interações do jovem com seu processo de escolarização e trabalho e a necessidade de se promover a aproximação entre os interesses desses sujeitos os objetivos da escola. Desse modo, convoca os gestores para a necessidade de lançar um olhar mais acolhedor para essa juventude, pois:

[...] é preciso que os profissionais da educação se esforcem no sentido de superar as visões estigmatizadas, os estereótipos e as imagens negativas

que estão associadas às culturas juvenis. Entre outros aspectos, isso significa afirmarmos que o jovem não será amanhã, ele já é hoje uma potência de transformação da sociedade (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p.21).

Enfatiza a necessidade de se praticar um currículo pautado na vida e nas condições concretas desses sujeitos e que busca pedagogias que possibilitam a participação ativa dos estudantes, para que adquiram autonomia e desenvolvam a autoconfiança e se comprometam com as questões sociais que os afetam.

Para alcançar esse intuito, o material instrucional recomenda que os gestores pratiquem o diálogo permanente, inclusão de alunos que denomina “problemáticos”, fortalecimento e criação de organizações sociais, como grêmios estudantis, atividades que explorem as artes (dança, capoeira, teatro, música, etc) para incentivar o senso de pertencimento à escola. Recomenda também o desenvolvimento de programas de mediação escolar, para que os próprios estudantes analisem os conflitos e proponham soluções para si mesmo e para a comunidade (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p.22).

O Instituto, seguindo um modelo empresarial, estabelece a meta como ponto de partida para a Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem. Assim aborda o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Nesse sentido, estabelece objetivo, valor e prazo e recomenda clareza e objetividade para descrição do enunciado da meta e que este seja “[...] mensurável quantitativamente e declarar exatamente o resultado e o prazo em que se espera alcançá-lo” (INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p.27).

(No módulo Planejamento, os autores do Instituto Unibanco levantam uma discussão sobre os dados do IDEB, uma vez que esse índice é calculado com base nos parâmetros da Prova Brasil ou Sistema de Avaliação da Educação Básica-Saeb) e do fluxo escolar (taxa de aprovação), ou seja, utiliza Indicadores de Desempenho (notas) e indicador de rendimento (taxa de aprovação) em larga escala (dados nacionais e regionais) distribuídos pelas 3 séries do ensino médio, nas disciplinas de Português e Matemática. Baseados nos dizeres de Antonio Carlos Caruso Ronca, os autores do material instrucional utilizado no CGRA acreditam que o IDEB “[...] omitiria muitos fatores que interferem na vida da escola e são essenciais para se dimensionar a qualidade educacional” (RONCA 2013, p. 80 apud INSTITUTO UNIBANCO, 2015, p. 27). O IDEB, Índice da Educação Básica, pode redundar em

uma estreiteza no currículo da Educação Básica, na medida em que tende a supervalorizar os conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática e desconsideram saberes importantes como Ciências da Natureza, Sociologia, Filosofia e outros que devem contribuir para a formação humana e integral dos estudantes.

Contudo a opção por esse índice como ponto de partida é defendida, pois facilita a definição de metas, ressalvam, entretanto que se tenham o cuidado de compreender o fenômeno educacional em toda a sua complexidade, ao adotar e as informações disponibilizadas pelo índice, como por exemplo, informações específicas sobre estudantes, professores, diretores e de cada uma das escolas que integram a rede.

O objetivo final do PJJ consiste em garantir o alcance da meta do respectivo estado, oferecendo assessoria técnica às Secretarias parceiras.

O Instituto Unibanco apoia a Secretaria no cálculo do quanto é preciso evoluir. O resultado projetado para o estado é desdobrado em metas por escola. As metas de cada escola são formuladas em termos de um indicador criado pelo Instituto Unibanco, denominado IDEB* (IDEB estrela). O IDEB* possui os mesmos componentes que o IDEB, pois também é formado pela combinação de fluxo e proficiência. Contudo, o cálculo da proficiência é obtido por meio da avaliação externa do estado. Portanto, o IDEB* pode ser obtido anualmente por todas as escolas.

A meta da rede deve ser trasposta para metas específicas da escola, que assume o desafio de envolver as famílias e a Secretaria. Nesse sentido, adota a concepção de gestão democrática e participativa. Logo, há que se fazer ampla divulgação da meta para toda a comunidade escolar a fim de se provocar o comprometimento e cor responsabilização, fundamentais para a obtenção de bons resultados.

O Módulo Planejamento apresenta uma síntese do Circuito de Gestão que, no presente estudo, envolve todos os assuntos apresentados neste item (2.4). O Circuito de Gestão compreende o caminho a ser percorrido em todas as etapas do processo de implantação, monitoramento e execução das atividades dos Planos de Ação⁶. Tem início logo após a interpretação do diagnóstico até a execução das atividades que são realizadas sob a orientação dos técnicos da Secretaria de

⁶ O Circuito de Gestão é o método que concretiza a Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEPR) e permite orientar e organizar os processos, responsabilidades e atividades da gestão escolar em todas as instâncias (escolas, regionais e Secretarias). Disponível em: <http://jovemdefuturo.org.br/circuito-de-gestao/>. Acesso em maio 2016.

Educação. Para isso são realizadas reuniões periódicas, acompanhamento e alimentação dos registros na plataforma, como também reuniões trimestrais que contam com a participação dos gestores envolvidos no projeto, equipe da SEDU central e Instituto Unibanco, cuja finalidade é a troca de experiências avaliando se as ações alcançaram os objetivos almejados. Caso a equipe entenda que a meta não foi alcançada, deve ser feita a correção de rota, ou seja, devem se buscar atividades que constarão do replanejamento e são levantados os pontos críticos, onde se devem fazer intervenções no sentido de se alcançarem índices educacionais mais elevados e se aproximarem de outras escolas, que possuem desempenhos mais satisfatórios.

O diagnóstico permite conhecer mais profundamente a instituição, seus desafios e as oportunidades. Para tanto, busca compreender as percepções da comunidade escolar e das famílias, sobre as ações escolares, suas necessidades e expectativas.

O material instrucional ofertado pelo curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEPR) apresenta um passo a passo para produzir o diagnóstico. Além de buscar dados relacionados ao desempenho da escola em relação à aprendizagem dos estudantes, por meio dos dados do IDEB*, a equipe deve evidenciar os problemas da escola que afetam o referido resultado. Assim, analisam-se os resultados proficiência em Matemática; proficiência em Língua Portuguesa; taxas de Aprovação, Retenção e Abandono do 1º, 2º e 3º anos a fim de identificar a série que apresenta os problemas mais graves de aprendizado e fluxo escolar, possibilitando analisar as causas a partir do foco do problema. Também são avaliadas as fragilidades presentes no ambiente interno e externo que não estão sob sua alçada devem ser encaminhados aos órgãos regionais e centrais pelo Grupo Gestor da escola.

Depois de identificados os problemas, buscam-se as causas primárias de cada um. Nesse aspecto o Instituto sugere a técnica *dos 5 porquês*⁷, que busca envolver diferentes personagens para conhecer detalhes da realidade escolar e juntos buscarem estratégias para sanar os problemas levantados, os quais serão alvos do Plano de Ação.

⁷ Para mais detalhes vide INSTITUTO UNIBANCO. **Curso de gestão escolar para resultados**. módulo: planejamento. São Paulo, 2015.

O Plano de Ação é constituído pelo Planejamento (processo) e pelo Plano (registro deste processo). O planejamento é iniciado pelo diagnóstico, que compreende as duas fases, a saber:

Fase 1: a) análise dos resultados do IDEB; b) identificação e priorização dos principais problemas que estão impactando o IDEB; c) identificação e priorização das causas (raízes) dos problemas elencados.

Fase 2: Elaboração das ações definidas para sanar as raízes dos problemas; Redação do Plano em Ação com seus elementos principais: a meta da escola; parte do diagnóstico, os problemas e suas causas raízes priorizadas, ações e respectivas tarefas, cronograma, responsáveis, recursos, etc.

As causas ou raízes dos problemas podem ser classificadas nas seguintes categorias: Ensino Aprendizagem; Recursos humanos, Formação dos educadores; Comunicação/Mobilização e Infraestrutura. Em seguida são elaboradas as propostas de ação para atacar as raízes dos problemas e saná-las.

Chegado o momento da execução, a escola começa a implantar os Planos de Ação.

Desse modo, a gestão participa com os professores dos planejamentos coletivos. Importante ressaltar que a execução não está separada das fases de aprendizado da equipe gestora. Ao contrário, esta ocorre concomitantemente aos momentos de estudos dos conteúdos da plataforma.

O Monitoramento ocorre com uma periodicidade semanal e é iniciado com a inserção de dados pelo Sistema de Monitoramento e Avaliação de Resultados. (SMAR). Quinzenalmente, recebemos a visita da supervisora da SRE⁸ que confere se os indicadores estão corretamente lançados na plataforma e se as tarefas estão devidamente executadas.

Dentre as ações de monitoramento, encontra-se a alimentação da plataforma no site – na seção de Relatórios, página do Sistema de Monitoramento de Avaliação e Resultado (SMAR) é uma plataforma onde as técnicas da SRE fazem o acompanhamento dos registros de todas as atividades relacionadas ao projeto e é também pela SMAR que o instituto Unibanco acompanha os produtos das ações dos quais são gerados gráficos da execução ou não das atividades propostas nos planos de ação.

⁸ SER/VV- Superintendência Regional de Educação do Município de Vila Velha- ES.

O SMAR é composto pelo cadastro das escolas como também dos pedagogos e professores de Língua Portuguesa e Matemática de todas as escolas participantes do PJJ. Uma das etapas do SMAR consiste em registrar dados coletados no Diário de Bordo, como aulas dadas, aulas previstas, frequência diária de alunos que em seguida é lançada na plataforma. Este lançamento é feito semanalmente por dois funcionários administrativos.

Os dados geram gráficos que ficam disponibilizados na plataforma. Por meio deles, pode-se ter uma visão geral da execução das aulas e frequência. Esses indicadores influenciam diretamente na aprendizagem. Sem esse controle, não era possível fazer intervenções atacando principalmente o problema de falta dos alunos, por esse ser um dos pontos mais críticos e prejudiciais à aprendizagem e desempenho dos estudantes.

É o momento onde vamos averiguar se os planos de ação causaram impactos nos resultados e se as atividades relacionadas a aplicabilidade das ações propostas surtiram resultados satisfatórios. Após essa verificação são feitas as correções de rotas. Faz-se o replanejamento de novas atividades que deverão ser implementadas com o fim de alcançar os objetivos propostos.

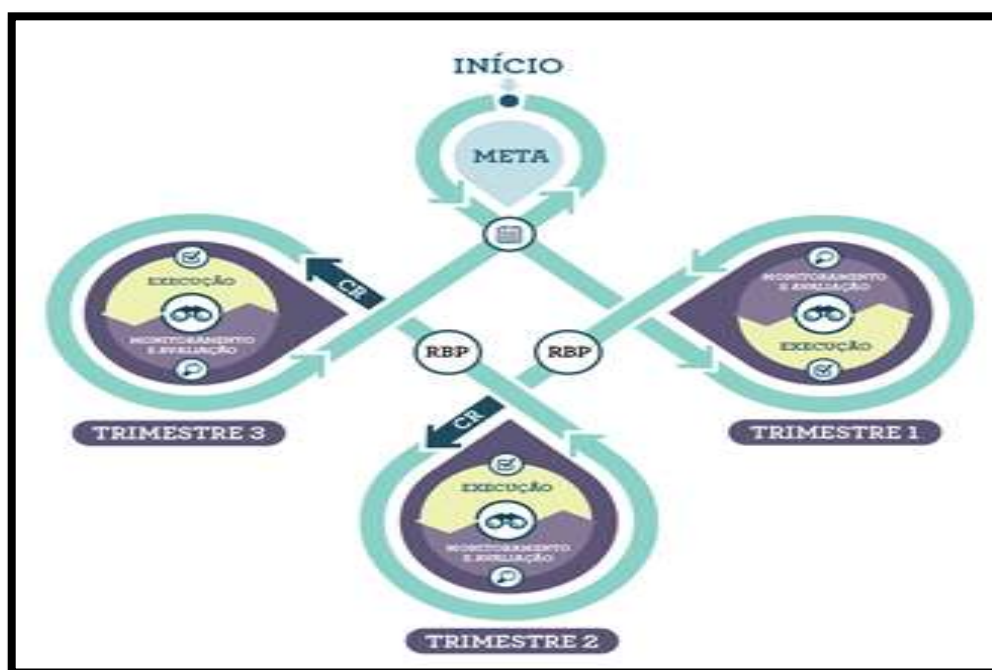
Durante o curso para o gestor são implementadas todas as atividades relacionadas às problemáticas detectadas pela comunidade escolar, sob a orientação da equipe gestora. Essas atividades normalmente envolvem: solução de conflitos, funcionamento do conselho de escola, acompanhamento aos planejamentos dos professores, apresentação da situação de recursos financeiros, etc.

Compreendem atividades avaliativas: a) os fóruns onde são discutidos os problemas da escola, as dúvidas do cursista/gestor; b) relatos de experiências; c) interpretação de textos; d) trabalho em dupla gestora⁹. Além disso, é observada a frequência de navegação e acompanhamento se o cursista navegou sobre todas as atividades propostas na plataforma. É importante observar que este curso possibilita uma mudança no modo de agir da equipe gestora, pois é necessária uma intensificação da interação com todos os segmentos da instituição, em busca de melhorias na aprendizagem do educando.

⁹ Dupla gestora compreende a ação conjunta da pedagoga e gestora escolar.

Esse método orienta os gestores escolares quanto à precisão e seriedade para lidar com as complexas realidades das escolas. Pelo método são detectadas as dificuldades e potencialidades para o alcance das metas. É estabelecido paralelo ao calendário escolar ocorrendo a cada três meses onde se faz as Reuniões de boas práticas (RBP) que nos apontam caminhos para chegar às metas (INSTITUTO UNIBANCO, 2015). A Figura 5 sintetiza todas as fases já descritas, denominadas Circuito de Gestão.

Figura 5 – Esquema das etapas do referido Circuito de Gestão.



Fonte: UNIBANCO (2015).

Entendemos que o circuito de gestão possibilita monitorar todas as fases de implantação das ações do projeto acompanhando o desenvolvimento das mesmas e oportunizando a correção de rotas quando houver distanciamento entre o que foi planejado e o que está sendo executado, permitindo assim intervenções necessárias para que se alcancem os objetivos de cada plano de ação. Sendo assim o circuito oferece condições de aperfeiçoamento das ações em andamento com finalidade de alcançar melhores índices de aprendizagem.

2.5 AÇÕES DECORRENTES DO PJJ NA ESCOLA ADOLFINA ZAMPROGNO

2.5.1 O Contexto

A escola Adolfina Zamprogno situa-se em uma periferia da cidade de Vila Velha, Espírito Santo e atende a uma comunidade carente e diversificada. Por situar-

se em uma área de risco e pela grande rotatividade de educadores com regime de trabalho de Designação Temporária (DT'S). Tal regime de contrato impede que os educadores criem vínculos com a comunidade, fato que se torna um agravante ao colaborar com baixos índices de desempenho educacional.

A escola atende famílias carentes, desestruturadas e nas adjacências da escola há uma crescente movimentação do tráfico de drogas, ofertando aos adolescentes a troca do estudo pelo dinheiro fácil do "tráfico". Hoje oferta vagas para o Ensino Fundamental Séries Finais, Ensino Médio e dois cursos técnicos (Administração e Recursos Humanos). A escola é composta de 15 salas de aulas, biblioteca, laboratório de informática, auditório e demais salas administrativas. Uma característica que não se pode deixar de mencionar é o respeito pelo patrimônio público que a comunidade foi adquirindo ao longo desses dois anos. Há alguns anos, tinha um conceito bastante negativo junto à comunidade. Era tida como uma escola "ruim", sem atrativos para os alunos e para a comunidade. Contudo, foi sendo observada uma mudança substancial na sua estrutura física e comportamental da comunidade escolar.

Atualmente a escola é composta de 15 salas de aulas, com carteiras universitárias para melhor conforto dos alunos, biblioteca com bom acervo, laboratório de informática com 21 computadores, sala de química e física equipada com pequeno laboratório para que se possam desenvolver melhor as práticas pedagógicas destas disciplinas. Além disso, conta com um auditório onde se desenvolvem atividades culturais, tais como peças teatrais para valorizar a cultura africana, banda de música composta por alunos, palestras de temas diversos (gravidez na adolescência, empreendedorismo, dentre outros) e demais reuniões que envolvem a comunidade. Possui sala de direção, sala específica para planejamento dos professores, sala de espera dos professores, sala de arte para que as aulas se tornem mais atrativas para os alunos, sala para a coordenação escolar e secretaria (Figura 6).

A escola não possui quadra coberta e sim um pátio onde são desenvolvidas as aulas práticas de educação física e demais atividades recreativas. Temos um pequeno refeitório, salas para adequação de documentos, ou seja, arquivos. Hoje temos uma comunidade que acredita em nosso trabalho acompanha e sugere modificações quando conveniente.

Trata-se de uma instituição de ensino que apresenta baixo desempenho escolar: nota 3,2 no IDEBES/2014. De modo geral, os alunos apresentavam elevado índice de faltas às aulas.

Figura 6 – Biblioteca e Auditório



Fonte: Arquivo pessoal/2017.

Em 2015 a escola Adolfina Zamprogno foi inserida no projeto através de um sorteio, onde das 540 escolas Estaduais, apenas 160 escolas foram selecionadas para iniciarem a primeira fase do projeto em agosto de 2015. O sorteio ocorreu na sede da Escola de Serviços Públicos do Estado do Espírito Santo (ESESP), situada em Goiabeiras, Vitória- ES, estando presente a representante do Unibanco Maria Julia Azevedo Gouveia o secretário de Educação Aroldo Correia Rocha e demais gestores das escolas estaduais inseridas na grande Vitória.

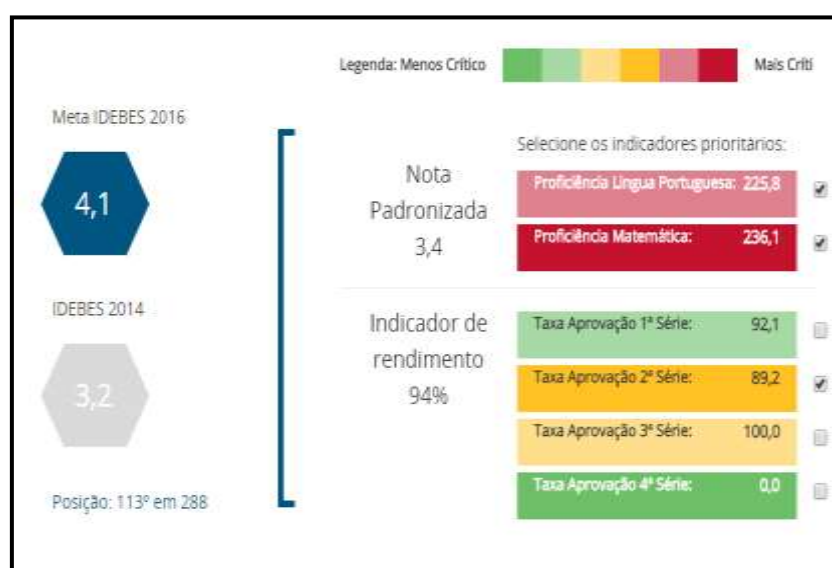
2.5.2 A Implantação do Programa Jovem de Futuro

Como o PJF foi iniciado em agosto de 2015, o Circuito de Gestão naquele ano não foi concluído. Mesmo assim, foi possível observar algumas mudanças em nosso modo de conduzir as ações, pois identificamos nossas fragilidades e buscamos apoio junto aos profissionais da Secretaria Estadual. Esses foram passos importantes para a identificação de nossas potencialidades.

O acompanhamento na escola foi realizado pela técnica da Superintendência Regional de Educação de Vila Velha (SREVV), senhora Monica Hermely, habilitada em Educação Física e Direito, fez visitas quinzenais a escola, quando orientou e acompanhou o planejamento e execução de nossas ações. Além disso, analisou os registros no SGP e avalia se os objetivos estão sendo alcançados.

Em 2015 nossa escola obteve nota 3,2 no IDEBES/2014, nas disciplinas consideradas críticas (baixo desempenho). A meta estabelecida para 2016 foi 4,1. A partir desse fato, iniciamos uma análise para averiguar quais fatores estariam nos impedindo de alcançar melhores índices. Identificamos Matemática como a disciplina com baixo desempenho escolar. A Figura 7 apresenta a meta projetada para 2016, como também seu indicador de rendimentos e nota padronizada.

Figura 7– Componentes do IDEBES (2014)



Fonte: IDEBES (2014).

Diante dessa realidade, buscamos as principais causas que interferiram na aprendizagem dos alunos, para tanto, aplicamos a dinâmica dos "5 *por quês*", que permitiu conhecer as nossas potencialidades e, principalmente, nossas fraquezas que representam as causas raízes dos problemas.

Essa dinâmica foi realizada inicialmente com as 15 turmas do Ensino Médio, por no máximo cinco vezes. Exluímos os problemas externos à escola e focamos somente no que dependia do esforço coletivo da comunidade escolar. Fizemos a mesma dinâmica para o conjunto de professores e posteriormente para os alunos líderes de turma.

As dificuldades em Matemática e Língua Portuguesa apontadas por esses grupos foram devidas à: a) falta de conhecimento prévio de conteúdos; b) falta de utilização dos mesmos na própria vida (contextualização); c) dificuldades de compreender as explicações dos professores; d) aulas monótonas; e) baixa frequência dos alunos as aulas. Em seguida foi iniciada a preparação dos Planos de

Ação. Apresentamos o plano elaborado para sanar as causas dos problemas relacionados à categoria Proficiência em Matemática e na categoria Comunicação/Mobilização para sanar o elevado índice de faltas na disciplina de Língua Portuguesa dos alunos da 2ª série (Figura 8).

Figura 8 – Identificador de Proficiência em Matemática e Língua Portuguesa

Identificador de Proficiência em Matemática				
Causa relacionada: Falta de Conteúdos Prévios				
Nome da ação	Ofertar aulas de reforço			
Descrição da Ação	Ofertar aulas de Matemática no contraturno, 3 vezes ao mês, com duração de 3 horas e 30 minutos utilizando material do Entre Jovens e outras metodologias			
Público alvo	Alunos do Ensino Médio			
Responsável	Rosana de Freitas Santos			
Produto	72 aulas de reforço escolar			
Resultado esperado	Melhorar 80% da aprendizagem dos alunos			
Indicadores estruturantes impactados	Aulas dadas Entre Jovens 3º ano (Matemática)			
Metodologia utilizada	23/03/2016 25/11/2016			
Data de início da Ação				
Data do término da Ação				
Nome da ação	Responsável	Data de início	Data de Término	Valores
Reunião com os professores	Rosana de Freitas Santos	23/03/2016	23/03/2016	0,0
Acompanhamento das aulas no contraturno	Andreia Vasconcelos de Souza Mello	12/04/2016	25/11/2016	0,0
Aulas de reforço	Rosana de Freitas Santos	12/04/2016	25/11/2016	0,0
Envio do termo de compromisso e	Rosana de Freitas Santos	06/04/2016	06/04/2016	0,0

autorização dos pais				
Organização do Cronograma	Rosana de Freitas Santos	23/03/2016	05/10/2016	0,0
Planejamento da ação	Rosana de Freitas Santos	23/03/2016	23/03/2016	0,0
Planejamento das aulas	Rosana de Freitas Santos	07/04/2016	18/11/2016	0,0
Reunião com os alunos para apresentação da ação	Rosana de Freitas Santos	06/04/2016	06/04/2016	0,0

EEEFM – ADOLFINA ZAMPROGNO

INEP: 32038852 Data de início: 11/02/2016
 Projeto: Jovem de Futuro - ES Data de término: 02/12/2016
 Período do Plano: 2016
 Status do Plano: Em Execução Recursos Utilizados: 0,00

Categoria: Ensino e Aprendizagem

Indicador: Proficiência em Língua Portuguesa

Causa relacionada: Ausência de hábitos de leitura e interpretação

Nome da ação:	Ofertar avaliações contextualizadas.
Descrição da ação:	Nas avaliações semanais todas as disciplinas deverão contextualizar para que no primeiro momento os professores trabalhem exclusivamente com a leitura. E incluir a leitura de periódicos trimestralmente utilizando o acervo da escola.
Público Alvo:	Alunos do ensino médio.
Responsável:	ROSANA DE FREITAS SANTOS.
Produto:	34 avaliações contextualizadas por turma.
Resultado	Melhoria de 80% do interesse pela leitura.
Indicadores Estruturantes impactados: Aulas Dadas.	Aulas dadas
Metodologia Utilizada:	Sem Metodologia.
Data de Início da Ação:	11/02/2016

Data de Término da Ação:	25/11/2016			
Continuação				
Nome	Responsável	Data de Início	Data de Término	Valor (R\$)
Avaliações contextualizadas nas sextas feiras	ROSANA DE F. SANTOS	08/04/2016	25/11/2016	0,00
Cronograma da avaliações	ROSANA DE F. SANTOS	11/02/2016	28/10/2016	0,00
Planejamento com os professores	ROSANA DE F. SANTOS	08/04/2016	25/11/2016	0,00
Reunião com os professores para apresentar a ação	ROSANA DE F. SANTOS	11/02/2016	12/02/2016	0,00
Acompanhamento da aplicação das avaliações	ROSANA DE F. SANTOS	08/04/2016	25/11/2016	0,00
Análise das avaliações pelo pedagogo antes da aplicação	ROSANA DE F. SANTOS	05/04/2016	25/11/2016	0,00
Acompanhamento da utilização dos	ROSANA DE F. SANTOS	05/04/2016	25/11/2016	0,00
Planejamento da utilização dos livros	ROSANA DE F. SANTOS	05/04/2016	25/11/2016	0,00
Seleção dos livros que serão utilizados pelos professores	ROSANA DE F. SANTOS	05/04/2016	25/11/2016	0,00
			Recursos Totais Utilizados (R\$)	0,00

Fonte: Elaboração da autora/2016.

2.6 OS PRÍNCIPIOS DA PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO SUSTENTAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO JOVEM DE FUTURO

Os fundamentos da gestão democrática deram sustentação teórica a esta investigação, pois a participação da comunidade produz efeitos significativos na gestão escolar e a interação escola/comunidade é um aspecto estruturante do PJF.

O gestor que é capaz de envolver no debate das questões educacionais, os agentes comunitários, a família, os alunos e outros entes da comunidade escolar, tem maiores chances de promover melhorias na qualidade educacional. Uma vez conscientizada da sua importância para o bom andamento do processo educativo, a comunidade traz contribuições valiosas que resultam em melhores índices de aproveitamento escolar.

"A palavra gestão provém do verbo italiano *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, chamar a si, executar, exercer, gerar, portanto trata-se de algo que implica o sujeito. (...) o termo gestão tem sua origem etimológica em 'ger', que significa 'fazer brotar', 'germinar', 'fazer nascer' CURY (2007, apud BONAMINI *et al.* 2015, p.13). Esta concepção abarca os princípios que devem nortear uma gestão compartilhada sem receio de buscar parcerias que fomentem uma aprendizagem de qualidade. Todos os envolvidos devem ser parte do processo educacional. A gestão deve ter como princípio uma educação pautada no comprometimento com a sabedoria da boa convivência, respeitando a diversidade e comprometendo-se com a formação de uma humanidade mais justa.

Essa forma de gestão foi impulsionada pelo evento da Constituição de 1988, que definiu mecanismos de participação da comunidade na gestão escolar. Após as eleições diretas para presidente da República, a população passou a ter a oportunidade de contribuir para a definição de políticas públicas. Nesse contexto, a escola também se torna um *locus* para garantia da cidadania por meio da participação popular nas decisões administrativas e pedagógicas.

Se a participação da comunidade não for concretizada, corre-se o risco de não se atender aos interesses comunitários, isto é, se as decisões estiverem somente ao alcance dos funcionários e professores, a ausência dos entes comunitários se vem apartado da escola e pouco pode contribuir para a melhoria da qualidade educacional. Nesse sentido, o PJJ favorece a participação da comunidade, que vai compartilhar o poder com os entes escolares. Um pilar estruturante do PJJ é estabelecido pela prática da gestão democrática, que contempla a participação da comunidade nas ações escolares. Assim, esse projeto promoveu um maior entusiasmo tanto por parte dos educadores e gestores quanto dos alunos da escola alvo deste estudo. Por meio dele, vislumbramos alguns caminhos que permitiram avançar na melhoria do desempenho escolar.

Os vínculos entre os educadores e os estudantes foram estreitados, os professores se interessaram a ponto de dedicar mais tempo para as atividades e não mediram esforços para planejar e executar as práticas pedagógicas. Houve períodos em que tivemos mais de 80 alunos fora do horário habitual, para aulas “de reforço”.

Por iniciativa própria, eles se organizaram em grupos de estudos, para as atividades desenvolvidas no contra turno e no ambiente escolar surgiram discussões acerca da gestão participativa.

A democratização da educação surge juntamente com os imperativos da modernização (ALBUQUERQUE, 2010) vividos na contemporaneidade. Desse modo, Lima (2001, apud ALBUQUERQUE, 2010, p. 6) destaca:

[...] as ideias de democratização, autonomia, projeto pedagógico e comunidade educativa ressurgem com muita intensidade, porém, com outros significados, destacados pelas orientações de racionalização, otimização, eficácia e eficiência.

A defesa da gestão democrática e a busca de métodos que consolidam essa forma de gestão nas escolas são agregações de ordem ética, política e técnica (INSTITUTO UNIBANCO, 2015). Assim, eticamente esse modelo de gestão permite que as trocas de experiências e vivências entre o educando e docentes construam suas identidades, saberes e competências baseados nos valores da justiça, igualdade de participação que motivam a cidadania (INSTITUTO UNIBANCO, 2015).

Do ponto de vista do professor, a cidadania passa por boas afinidades com os colegas, com a direção, com funcionários, pelo direito de ensinar, ou seja, formar cidadãos. Do ponto de vista do aluno, se revela no direito de ir à escola e só começa a fazer sentido quando ele aprende (CAVALCANTI, 2016).

Politicamente, a gestão democrática é um mecanismo essencial para a comunidade compreender a educação como um direito público, pois participa ativamente dos processos de tomadas de decisão no caminho a ser trilhado por cada instituição escolar (INSTITUTO UNIBANCO, 2015). A informação aproxima a equipe escolar dos entes comunitários, produzindo relações de parceria que estimulam o senso de igualdade. É um mecanismo que leva à reflexão sobre direitos e deveres, onde os cidadãos são chamados a assumir a responsabilidade social e estimula os esforços em prol dos objetivos educacionais, individuais e sociais.

Tecnicamente esse modelo de gestão contribui para maior qualidade, eficácia e eficiência na definição dos objetivos e metas a serem alcançadas e também para o alcance de resultados, na medida em que os sujeitos exercitam a decisão

compartilhada e novos modos de se apropriarem da realidade. Novos modos, por ser uma ação coletiva pela (ré) descoberta de problemas comuns e de necessidades que afetam a toda a comunidade.

Quando o gestor pratica o exercício da gestão democrática, busca envolver os diferentes segmentos da comunidade interna e externa, criando efetivos mecanismos de participação. Nesse contexto, há que promover o envolvimento de pertencentes à comunidade, órgãos de defesa e representação, como associação de moradores, conselhos comunitários e entes federativos reguladores como o Conselho Tutelar e o Ministério Público.

Uma escola democrática facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores. Nessa perspectiva, espera que os estudantes adquiram a autonomia e a responsabilidade que permitem desenvolver paulatinamente a magnitude de sua participação na comunidade (SILVA, 2009).

Veiga (2010, apud Castro, 2014) considera que o projeto político pedagógico trata da junção do trabalho pedagógico como um todo, sendo realizado e exposto em todos os momentos, por todos os envolvidos no fazer educacional. Ao desenvolver o planejamento, o professor precisa estar atento ao projeto político pedagógico definido pela comunidade escolar, que identificará a sua intenção ao contemplar os conteúdos específicos, relacionados às competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos.

Silva (2010, p. 5), pautado nos ensinamentos de Freire, ressalta a necessidade de a escola se reconhecer como um ambiente onde as pessoas se sintam acolhidas e respeitadas, ao afirmar que:

[...] É preciso e até urgente que a escola se torne um espaço acolhedor e multiplicador de certos gestos democráticos como o de ouvir o outro, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge, de exprimir sua controvérsia. O gosto da pergunta, da crítica, do debate.

Nesse sentido, a perspectiva pedagógica do PJJ se coloca em consonância com os princípios da gestão democrática, ao estabelecer que todos os atores sociais - diretores, coordenadores, professores, pais e alunos, entre outros - sejam envolvidos e que suas vozes sejam ouvidas e consideradas na idealização e implantação do processo administrativo-pedagógico da escola, mas para que resultados organizacionais positivos sejam alcançados é necessário que a participação ocorra de forma clara e com responsabilidade, o que demanda a

aplicação dos princípios de legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade (BRITO CARNIELLI, 2011).

A gestão escolar é uma forma de gerenciar o todo da escola. Isto significa que a gestão deve buscar atender as necessidades de todos os setores que envolvem as práticas educacionais, desde funcionários, estrutura física da escola como também em relação aos pais, alunos e a percepção destes em relação ao ambiente educacional.

A conquista de autonomia pelos alunos assume função estruturante na prática da gestão democrática. As ações de autonomia devem associar-se às peculiaridades locais que vão intervir diretamente na execução e aplicação estabelecidas nas propostas pedagógicas e na identificação de metas que podem levar a escola a alcançar os objetivos estabelecidos (FERREIRA *et al.*, 2011). Logo, o conhecimento assume centralidade no processo pedagógico que busca o alcance da autonomia. É preciso se apropriar dos saberes científicos que permeiam as diversas áreas do conhecimento, para a construção de uma educação emancipatória. Portanto, é imprescindível o envolvimento de todos os sujeitos da comunidade, nas atividades educacionais. É preciso ampliar dispositivos para incentivar um "voluntariado social", pois o controle social por parte da comunidade vem acompanhado da autonomia (FERREIRA *et al.*, 2011).

O envolvimento de todos tem a finalidade de desenvolver cidadãos íntegros, de opinião, críticos sobre a realidade em que vivem como também auxiliar no desenvolvimento de suas habilidades e competências, naturais e aprendidas, levando os alunos a adquirirem autonomia de que se precisa para chegar as metas planejadas.

O PJJ reconhece o gestor como o líder que deve inspirar confiança e responsabilidade ao grupo, pois é dele que emana a organização no interior da escola. Essa liderança o qualifica para as tomadas de decisões propostas para que ocorra o desenvolvimento educacional que vai refletir na comunidade. Nesse sentido, o projeto converge com as propostas de Ferreira et al. (2001), ao tomar a qualificação dos gestores com formação em serviço, extensivo aos membros dos conselhos escolares, professores e demais funcionários que formam a equipe gestora da escola (FERREIRA *et al.*, 2011).

Neste contexto fica o conselho de escola sendo também importante que se desenvolva uma gestão realmente participativa.

Sendo o conselho um órgão deliberativo e fiscalizador é de suma importância a formação e capacitação de seus membros, uma vez que tomarão decisões em parceria que afetará toda a comunidade escolar, e para que haja uma parceria entre os membros, deve haver flexibilidade, pois sem a mesma fica inviável a solução de conflitos, muito presentes nos ambientes educacionais, um espaço naturalmente constituído de lutas ideológicas.

A gestão democrática e participativa busca romper com um modelo educativo vertical. Nesse sentido, propõe como princípio ideológico e pedagógico, o envolvimento dos jovens estudantes, na tentativa de garantir-lhes os direitos ao acesso e permanência, na medida em que esses sujeitos assumem o protagonismo de sua aprendizagem, participam ativamente das tomadas de decisões, refletem em condição de igualdade a identificação de problemas, de dificuldades, bem como ajudam a definir os tempos, os espaços e as práticas curriculares que permitirão ultrapassar as dificuldades que obstaculizariam sua aprendizagem, e isso os coloca no mesmo patamar dos professores, coordenadores e gestores. Essa é uma via interessante de aproximar a classe mais vulnerável e promover ações que vão ampliar as condições de acesso e permanência dos jovens na escola, pois o grupo com maior vulnerabilidade é excluído da escola, as condições de aprendizagem e permanência não lhes atendem.

Outro aspecto importante na gestão democrática pauta-se nas reflexões sobre justiça social. A justiça social está amparada no tratamento diferenciado para aqueles que estão submetidos às condições desiguais. Para ruptura do ciclo de exclusão, é preciso tratar os desiguais, considerando as respectivas peculiaridades. A professora Ana Paula Hey do Programa de Pós-Graduação em Educação da UMESP – Universidade Metodista de São Paulo e autora do livro *Esboço de uma sociologia do campo acadêmico: A educação superior no Brasil*, juntamente com Afrânio Mendes Catani, professor da USP – Universidade de São Paulo, organizador de *Escritos de educação* da editora Voz, reuniu alguns ensaios de Pierre Bourdieu. Baseados nas ideias de Bourdieu esses educadores defendem um modelo de escola que reconhece as desigualdades culturais entre as crianças das diferentes classes sociais, na abordagem de conteúdo, na seleção de métodos e técnicas de transmissão, bem como nos critérios de avaliação. Portanto, há que tratar os mais

desiguais, com as especificidades culturais que lhe são pertinentes, respeitando suas identidades, a fim de que sejam eles, de fato, tratados como iguais em direitos e deveres (HEY & CATANI, 2011).

Nesse sentido, o Projeto Jovem de Futuro contribui com as ideias abordadas, ao se preocupar com as condições que correspondem às expectativas e necessidades da juventude.

Portanto, nas palavras de Hora (2009, p. 45).

A importância de um modelo de procedimento educativo baseado na construção conjunta do planejamento estratégico e da organização escolar, e afirma que dentro da ação participativa da condução da gestão escolar todos são corresponsáveis pelo aperfeiçoamento do processo administrativo-pedagógico.

A gestão não alcança resultados sem a participação coletiva. Nesse sentido, o PJF busca o aperfeiçoamento da formação do gestor escolar. Para isso, ofertou o Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem, cujo objetivo é preparar a equipe gestora para a melhoria dos índices educacionais e da cultura escolar.

Reconhecemos, neste estudo, que a gestão participativa é condição *sine qua non* para melhoria do desempenho escolar. Ao gestor cabe preparar-se para gerir pessoas diferentes com um mesmo objetivo, buscando harmonia e respeitando as individualidades.

A escola possui individualidades de alunos, profissionais e comunidade local que interagem com todo o meio, surgindo um consenso entre Estado, Escola e Comunidade, resultando em parceria que estarão intervindo no processo decisório da escola.

2.6.1 Mecanismos para a Efetivação de Gestão Participativa

A prática da gestão democrática requer alguns mecanismos. O primeiro deles é a instauração do Conselho de escola e sua real efetivação na prática. Muitas vezes o Projeto Pedagógico da Escola prevê a participação do conselho, que no entanto nem sempre se concretiza. O conselho de Escola e demais colegiados são essenciais para que a participação coletiva aconteça. É nesta instância que a assume uma identidade, ainda que esta não seja definitiva e rígida, pois a realidade da escola é dinâmica e vêm acompanhados de mudanças contínuas, com o

surgimento de públicos que se renovam ano a ano e que é dotado dos mais variados graus de subjetividades e interesses. Os colegiados são entidades fundamentais para o alcance da gestão democrática na escola. Sua participação cria o senso de responsabilidade e incrementa parcerias no processo educacional. Tal interação requer compreensão e entendimento para haver coerência nas decisões voltadas para a qualificação da educação.

Conselho de Escola é formado por um grupo de representantes de todos os segmentos da escola que participam, junto ao gestor, nas decisões sobre as demandas existentes, sendo soberano nas resoluções auferidas pela gestão. Também tem função fiscalizadora, acompanhando e referendando o trabalho da gestão. Ao gestor cabe induzir a participação dos funcionários e outros entes da comunidade na busca por melhores resultados de aprendizagem e pessoal comprometido com a aprendizagem dos alunos.

O segundo mecanismo reside na abertura e vontade do gestor em realizar essa forma de gestão. Ele é o principal responsável pelas condições que favoreçam a participação da comunidade, pois cabe a ele levar informações aos demais funcionários a fim de que todos percebam claramente a Missão da escola, como construtora da cidadania. As diversidades dos saberes docentes são decisivas também na qualidade da educação ofertada.

Nesse sentido, Lück (2010, apud INSTITUTO UNIBANCO, 2010, p15), aponta algumas sugestões de atividades que colaboram para a gestão participativa algumas atividades podem ser assim descritas:

- a) participação ativa na elaboração e acompanhamento do projeto pedagógico da escola;
- b) envolvimento e articulação na concretização de atividades pedagógicas da escola;
- c) participar de reuniões de pais, trocando experiências sobre a educação dos filhos e sua formação.
- d) buscar parcerias e trabalho voluntário na escola;
- e) “promover à aproximação entre escola e comunidade”.

O terceiro mecanismo é considerado, neste estudo, estruturante para a prática da gestão participativa. Trata-se do diálogo para envolvimento direto dos alunos nas decisões escolares, pois esta estimula a reflexão sobre sua própria realidade. Ao participar aprendem, constroem conhecimentos nos campos dos relacionamentos, sociais e políticos que os envolvem. Sob a égide do pensamento de Freire, nos

opomos à ideia de transmissão de conhecimentos, de educação “bancária” para pensarmos em uma sociedade mais justa, pois o conhecimento se constitui nas relações homem-mundo, relações de transformação e se aperfeiçoa na problematização crítica dessas relações, pois:

[...] a produção do conhecimento não se faz se não está composta também por uma parte de ação, que é transformação do mundo. A produção do conhecimento é práxis, no sentido de que é ação – reflexão de um movimento dialético (FREIRE apud RODRIGUEZ, 2003, p. 45).

É preciso considerar e apoderar os jovens, pois carregam em sua história uma bagagem cognitiva que deve ser considerada e externada, é o saber de experiências feito. Entretanto, os educandos não se assumem a si mesmos, como indivíduos e como classe, enquanto não se comprometem, enquanto não lutam para negar a verdade que os humilha.

A participação dos alunos estimula o diálogo. Para Freire (1993, p. 96-97), o diálogo só acontece “no encontro entre interlocutores que buscam a significação dos significados”. Ora, aos gestores cabem a função de propiciar momentos que induzem ao diálogo. A gestão democrática se apoia na escuta aos alunos e às suas famílias, para se conhecer seus interesses. Esse exercício se constitui em práticas pedagógicas que tornam os alunos ativos, críticos e atentos na apropriação da realidade. Oliveira (1996a, p. 9), ao refletir sobre as palavras de Paulo Freire quanto ao diálogo, ensina:

Freire também não vê no ato dialógico uma tentativa de substituir conflitos inevitáveis por confrontações puramente verbais... Pelo contrário, o diálogo é visto por ele como sendo um método de investigação pedagógica, que faz com que as técnicas de ensino e aprendizagem sejam incorporadas não apenas como fragmento da verdade... mas também e acima de tudo, para assegurar o desenvolvimento dialético de sua própria verdade, considerando os elementos novos que emergem do contexto social (OLIVEIRA, 1996a, p. 9).

Ainda ressaltando sua importância; Oliveira (1996a, p.10) afirma que o diálogo não é simples troca de experiência ou ideias, mas sim uma possibilidade de clarificação do próprio nível de percepção do sujeito que analisa criticamente a realidade. Pelo diálogo o aluno aprende a refletir, a respeitar as divergências, a criticar e transformar, ou seja, apropriar-se criticamente da posição que ocupa com os demais, no mundo.

O ato de “dizer” também permite uma quebra de valores negativos arraigados: timidez, insegurança, baixa autoestima. Quando o diálogo é cotidiano e intencionalmente propiciado pelo professor, não de forma espontânea, mas em momentos planejados e sistematizados, o aluno se

desprende de conceitos negativos sobre si mesmo e vai, aos poucos, se sentido mais a vontade. É importante, para o seu desenvolvimento cognitivo, perceber que tem voz e vez. Que pode e deve ser ator do seu processo de aprendizagem, mas principalmente do seu “fazer sobre o mundo”. Do refazer de uma realidade permeada por grandes obstáculos sociais (RAGGI, 2008, p 79).

Para haver ética na escola, é preciso respeito ao espaço histórico-cultural e levar em conta as potencialidades de aprendizagem dos alunos. A ética no âmbito da escola requer uma compreensão da dívida social que a sociedade ainda guarda com os jovens estudantes da classe desfavorecida, de que são sujeitos de direito. Do direito ao conhecimento porque acreditam que a escolarização lhes faz falta para alçar postos de trabalho mais condizentes com uma vida digna.

O exercício da gestão democrática remete a compreensão de que esses estudantes são seres autônomos e capazes de apreender sua realidade, de romper as estruturas sociais a partir do momento em que compreendem os fenômenos naturais e sociais que os rodeiam. Esse conhecimento se adquire num processo educacional integrador, dialógico e emancipador, onde a sua cultura é considerada e cultivada.

Praticamente, toda a sua obra, Freire postula a importância da concessão da palavra, pois, quem tem o que dizer deve assumir o dever de motivar, de desafiar quem escuta, no sentido de que, quem escuta diga, fale, responda. Dizia também que

[...] é intolerável o direito que se dá a si mesmo o educador autoritário de comportar-se como o proprietário da verdade de que se apossa do tempo para discorrer sobre ela. Para ele, quem escuta sequer tem tempo próprio pois o tempo de quem escuta é o seu, o tempo de sua fala [...] Ao contrário, o espaço do educador democrático, que aprende a falar escutando, é *cortado* pelo silêncio intermitente de quem, falando, cala para escutar a quem, *silencioso*, e não *silenciado*, fala (FREIRE, 1996, p. 131-132).

A importância do diálogo também se consolida ao permitir que o sujeito cognoscente se torne capaz de inteligir e comunicar o inteligido, pois a possibilidade de discordar permite um preparo para melhor se situar do ponto de vista das ideias. O diálogo é para Freire o único modo de conhecer, o único modo de uma educação que se diz humanista e humanizante, porque o diálogo é o modo de ser propriamente humano.

O quarto mecanismo se refere à participação da família e outras instituições comunitárias na vida escolar dos jovens. Trazer a família para o seio escolar pode contribuir para o sucesso dos alunos. A escola precisa se aproximar da vida familiar

dos alunos para conhecer suas dificuldades de relacionamento, suas limitações e assim compreender as causas do insucesso escolar. Ao se inteirar das dificuldades familiares, nos aspectos afetivos, econômicos, emocionais podem surtir um efeito positivo nas relações com os alunos. De nada serve uma equipe pedagógica que não interage com as famílias.

Quanto às outras instituições, a escola deve criar parcerias com os industriais, as associações, os comerciantes locais no sentido de buscar apoio para na busca de soluções para os problemas escolares.

Os projetos que envolvem temas geradores (problemas reais do bairro, da cidade) são formas eficientes de promover a integração com a comunidade. Raggi (2008) verificou que o trabalho com projetos permite o estabelecimento de um vínculo entre os conteúdos e os problemas reais e certamente, é uma possibilidade de alunos e professores, participarem e transformarem em aprendizagem as experiências sociais como revelaram Hernández e Ventura (1998). O aluno aprende melhor quando percebe significado na informação ou conteúdo que a ele se apresenta, quando interage com sua cultura e com as situações concretas da realidade. Dessa forma, tornam-se capazes de assumir compromissos com sua aprendizagem e com a comunidade.

A organização da gestão requer informações que adotem os princípios de anuência de conteúdos reais de cada unidade. A autonomia da escola e da comunidade educativa o dinamismo entre o gestor e os envolvidos no planejamento de atividades a formação em serviço para a comunidade a resolução de problemas e a divulgação da democratização da escola levam todos a trabalharem em busca de objetivos específicos para a escola e comunidade.

Essa prática revela que os gestores devem estar atentos na escola como um todo. Suas dificuldades podem transformar em forças para melhorar a capacidade de participação de toda a comunidade, influenciando-os a busca pela transformação de um povo antes desmotivado em participativo e que se reconhece capaz de se mobilizar para promover transformações sociais. A escola é um espaço carregado de grandes desafios. Mas pode ser um lugar de descobertas de que temos força e coragem, desde que saibamos trabalhar juntos.

Cada escola possui seu próprio modo de ver e se colocar no mundo, no bairro e precisa se articular com a comunidade que a circunscreve, e até mesmo com a cidade. Não se podem ignorar os desafios externos que afetam a vida escolar, pois deles surgem informações que vão ao encontro dos desejos de aprender dos alunos.

Um dos elementos favoráveis à gestão democrática é o Projeto Político Pedagógico (PPP) que deve promover a interação entre as disciplinas buscando caminhos pedagógicos baseando também nos anseios da comunidade local e sua realidade, elevando o potencial de participação de todos os segmentos pertencentes ao cotidiano escolar.

De acordo com Veiga (2014), a elaboração do Projeto Político-Pedagógico é uma ação dos sujeitos envolvidos com o processo educativo da escola. Entende-se que ele é o resultado de um processo de debate cuja concepção demanda tempo, estudo e reflexão da aprendizagem do trabalho coletivo.

O Projeto Político Pedagógico assumido pela Escola nada mais é do que um contrato entre gestores, funcionários administrativos, professores e alunos. É necessário, portanto, que se estabeleça no PPP a visão da sociedade que se deseja estruturar. Dentre estas necessidades, emergem questões de qualidade de vida (MORASTONI; MALINOSKI, 2006).

Segundo as ideias de (LÜCK *et al.*, 2001, p.17):

A participação em seu sentido pleno 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 deliberação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de abarcar, decidir e agir em torno de questões que lhes são afetadas.

Essa condição se constrói mediante uma expectativa proativa, arrojada, adequada e norteada por elevado espírito educacional, critérios que qualificam a participação no contexto da escola (LÜCK, 2009). Com essa perspectiva, a informação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão participativa, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os

compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões (LÜCK *et al.*, 2001), ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

Conforme indicado por LÜCK (2009), à medida que a consciência e a percepção social, econômica e cultural se desenvolvem, o dever vai sendo demandado em vontade coletiva nas trocas de experiências e vivências, isto é, criando no interior da escola uma cultura própria norteadada pela realização dos ideais da educação, alcançando o ensino e aprendizagem no modo de ser e de fazer da escola não sendo imposta de forma tradicional.

A liderança descentralizada, integrada e participativa é uma prática de tomada de decisão e atuação conjunta sendo que todos os integrantes têm espaço e o usam para entusiasmar as propostas e as condições do avanço que se pretende gerar. Uma liderança envolvida converge para uma postura de atuação articulada de forma planejada e complementar, pelos membros da comunidade escolar (LÜCK, 2009). Nos últimos anos o novo papel do gestor, como transformador da qualificação da educação passa a ser o instrumento primordial para os avanços almejados no que diz respeito ao processo de aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, o Curso de Gestão Escolar para resultados de aprendizagem muito significou, pois possibilitou por em prática os princípios norteadores da gestão participativa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa empreendida exigiu rigor teórico e metodológico, que foi possibilitado pelo levantamento teórico conceitual dos estudos sobre gestão democrática, publicados em artigos de periódicos, dissertações, teses, livros, dados de instituições públicas oficiais, boletins e informações institucionais obtidos de meios eletrônicos. Além desses, contou com os conteúdos estudados no Curso de Gestão para Resultados de Aprendizagem, realizado no decorrer do processo de implantação do PJJ na escola campo da pesquisa.

Este estudo é metodologicamente caracterizado como pesquisa participante, um método em que o pesquisador é, concomitantemente, sujeito investigador e sujeito investigado, pois participa, observa, registra, analisa, ou seja, faz uma investigação científica da realidade em que está inserido, de forma planejada e sistematizada. Ao mesmo tempo em que promove intervenções no campo e no objeto da pesquisa, lança seu olhar observador, registra e discute os dados produzidos, analisa e constata os resultados dos trabalhos concretizados.

Tripp (2005, p. 446) menciona que por esse método os sujeitos investigadores planejam, programam, descrevem e avaliam “[...] uma mudança para a melhoria de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação.” Ao se colocar no papel de investigador, faz reflexões interessantes e lança um olhar crítico e atento sobre a sua prática educacional e sobre os resultados dela decorrentes.

O objeto e o fenômeno investigados estão intrinsecamente envolvidos no nosso trabalho de gestão, sendo vivenciados cotidianamente. Isso permite lançar um olhar “de dentro” do processo pedagógico, e também permite verificar com critério, as ações que provocaram mudanças no cotidiano escolar. Com essa perspectiva, não tivemos uma preocupação específica com os resultados de aprendizagem. Buscamos sim compreender e avaliar as ocorrências do cotidiano escolar, que proporcionaram transformações no processo pedagógico. Quando se trata de um fenômeno educacional, estamos cientes de que tais mudanças não produzem resultados a curto e médio prazo. Contudo, consideramos que mudanças processuais se constituem num avanço, como será demonstrado no capítulo que descreve os resultados deste estudo.

O campo da pesquisa é a Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Adolfina Zamprogno e o objeto o Projeto de Futuro, mais especificamente, o curso ofertado para melhorar a gestão da escola a fim de contribuir para melhoria dos índices de aprendizagem dos alunos.

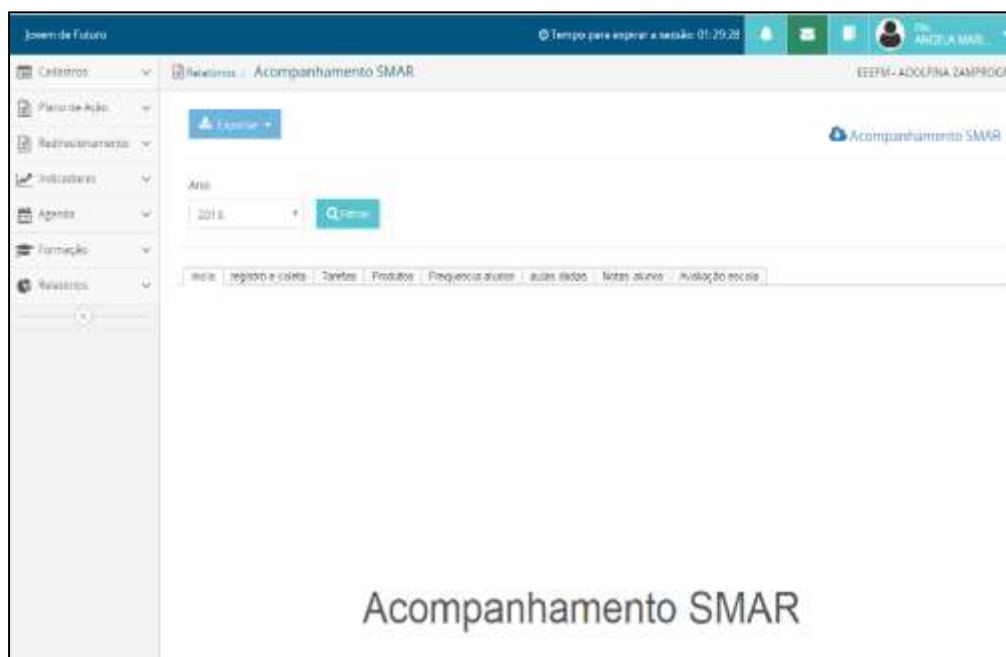
Trata-se também de um estudo de cunho qualitativo com abordagem exploratória e descritiva, na medida em que se propõe explorar e descrever as ações desenvolvidas no percurso do projeto, as mudanças ocorridas tanto na visão da equipe gestora, bem como nos resultados relacionados à aprendizagem possibilitada pelo PJJF.

Para descrever o PJJF, foram analisados os conteúdos programáticos estudados e disponíveis na Plataforma do Curso de Gestão do Instituto Unibanco, bem como as atividades propostas nos Planos de Ação implantados. Os sujeitos funcionários alimentam a plataforma com dados do Diário de Bordo, por isso detêm o controle dos indicadores avaliados, especialmente, sendo este um dos instrumentos que alimenta o Sistema de Monitoramento de Avaliação e Resultados – SMAR. Esses registros facilitaram em grande medida a coleta dos dados.

O SMAR é um sistema que calcula automaticamente os indicadores com base no total de turmas do ensino médio da escola e apresenta diversos índices, tais como, cumprimento de aulas dadas, frequência de alunos, notas dos alunos e avaliação da escola, conforme a Figura 9 (diário de bordo).

No ano letivo de 2016 foram organizadas 14 de turmas na Escola pesquisada, que totalizaram 445 alunos matriculados. O período letivo foi iniciado em fevereiro e se encerrou em dezembro. Eram seis turmas das primeiras séries com 199 alunos matriculados no primeiro trimestre e no segundo trimestre esse número diminuiu para 185 alunos, pois foram excluídos os transferidos e evadidos. As segundas séries contavam com cinco turmas e 155 alunos. As terceiras séries eram distribuídas em três turmas, com 90 estudantes no primeiro trimestre e 91, no segundo.

Figura 9 – Plataforma onde estão inseridos os indicadores do diário de bordo.



Fonte: Plataforma do curso de gestão do escolar do UNIBANCO/2015.

No SMAR encontram-se registrados dados referentes a todas as disciplinas e suas respectivas quantidades de aulas semanais. Desses dados foram utilizados para análise, neste estudo, os registros das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Nesse percurso, foram analisados três Planos de Ação, que mais apresentaram resultados relevantes, apresentando participação ativa tanto de alunos quanto de professores.

Optamos pela técnica do grupo focal, pois esta implica na contribuição que essas pessoas trazem para atingir os objetivos da pesquisa (ASCHIDAMINI & SAUPE, 2005, p.10). Os grupos foram formados com participantes que têm características comuns, que foram incentivados pelo moderador (pesquisadora) a conversarem entre si, trocando experiências e interagindo sobre suas ideias, sentimentos, valores, dificuldades. Assim, nos valemos desta técnica para investigar as opiniões de três segmentos de sujeitos envolvidos: a) Pais e responsáveis; b) professores e funcionários administrativos; e c) alunos. Os encontros aconteceram nos dias 18, 19 e 20 de outubro de 2016.

Participaram do Grupo Focal 06 pais e responsáveis. Para conhecer suas percepções sobre o PJJ, focamos nossa atenção nas mudanças percebidas no rendimento e no comportamento dos filhos, em relação aos estudos e se sentiram

uma aproximação entre a equipe gestora e a família, bem como de outros entes da comunidade.

Foram ouvidos 08 professores escolhidos aleatoriamente e 02 funcionários que alimentam a plataforma de dados do Diário de Bordo, portanto são mais envolvidos diretamente no processo de implantação do PJJ. Nesses encontros de grupo focal tivemos a oportunidade de ouvir aqueles que auxiliaram na elaboração dos Planos de Ação e participaram efetivamente de sua implantação. São esses educadores que avaliam diretamente o desempenho dos alunos no processo educacional, logo detêm uma visão ampla das mudanças efetivamente ocorridas a partir do PJJ, bem como dos resultados de aprendizagens obtidos. Nesse grupo, interessou-nos entender se os planejamentos foram condizentes com as ações propostas PJJ; como avaliam o material de apoio do projeto e o impacto em relação ao aprendizado dos alunos.

Na amostra do segmento estudantil, foram escolhidos 08 alunos que ingressaram na escola no início do ano letivo de 2015 e atualmente vivenciam a execução do projeto. Portanto, esses sujeitos estavam presentes e vivenciaram as atividades pedagógicas antes e durante a realização do PJJ. Desse modo, têm uma percepção comparativa entre o período que antecedeu o projeto e toda a sua realização no ano de 2016. Logo puderam observar as mudanças ocorridas na realidade escolar e em suas próprias vidas.

Focamos a atenção nas transformações observadas com relação à atuação diferenciada da equipe gestora, a partir da implantação do projeto. Além disso, procuramos saber se o projeto trouxe alguma contribuição para sua aprendizagem e sua formação cidadã.

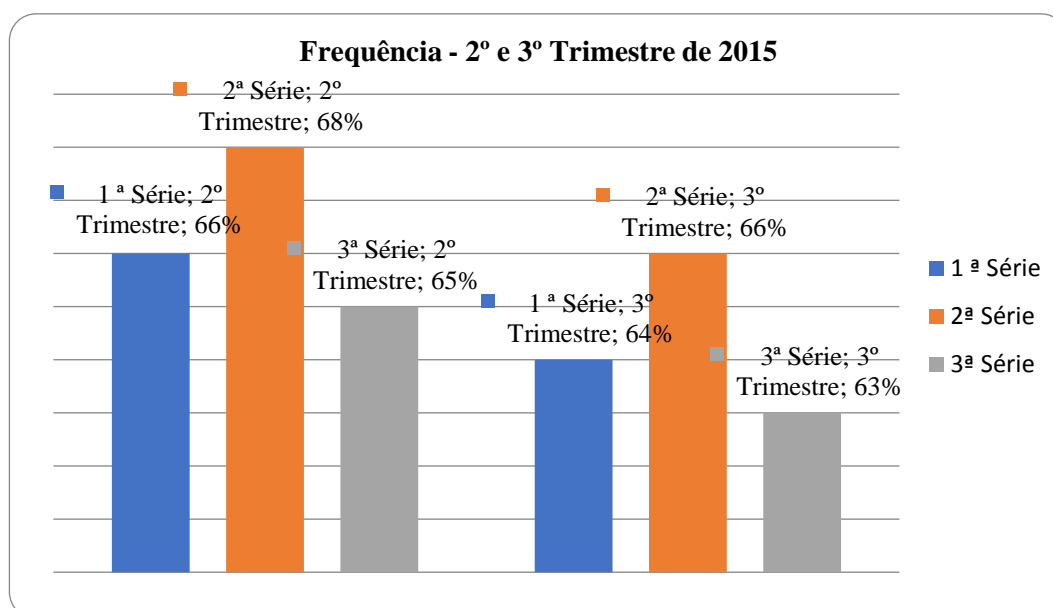
Esta estratégia metodológica de pesquisa pressupõe a livre expressão dos participantes, portanto foi previamente elaborado um roteiro orientador da discussão com perguntas direcionadas a cada grupo de participantes (APÊNDICES A, B e C), isso possibilitou uma análise cujas categorias de investigação sugeriram com a mínima intervenção por parte do moderador e a discussão fluiu de modo a se obterem as percepções dos participantes, cujos resultados foram analisados após ouvirmos as gravações e anotarmos as falas.

Antes de iniciar a discussão, foi feito um esclarecimento sobre a pesquisa realizada e a importância de se ter compromisso com a verdade e a ética, e sobre a preservação do anonimato, a divergência de opiniões e o tempo de discussão; em seguida foi feita a primeira pergunta para dar início à discussão. Sabemos que a aprendizagem está diretamente ligada à frequência às aulas e a realização das mesmas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS - AS TRANSFORMAÇÕES DECORENTES DO PJF

Os dados de frequências dos alunos nos dois últimos trimestres de 2015 (Gráfico 1) bem como do início do projeto e a frequência nos trimestres de 2016 foram utilizados para compor uma análise comparativa sobre os resultados advindos do PJF.

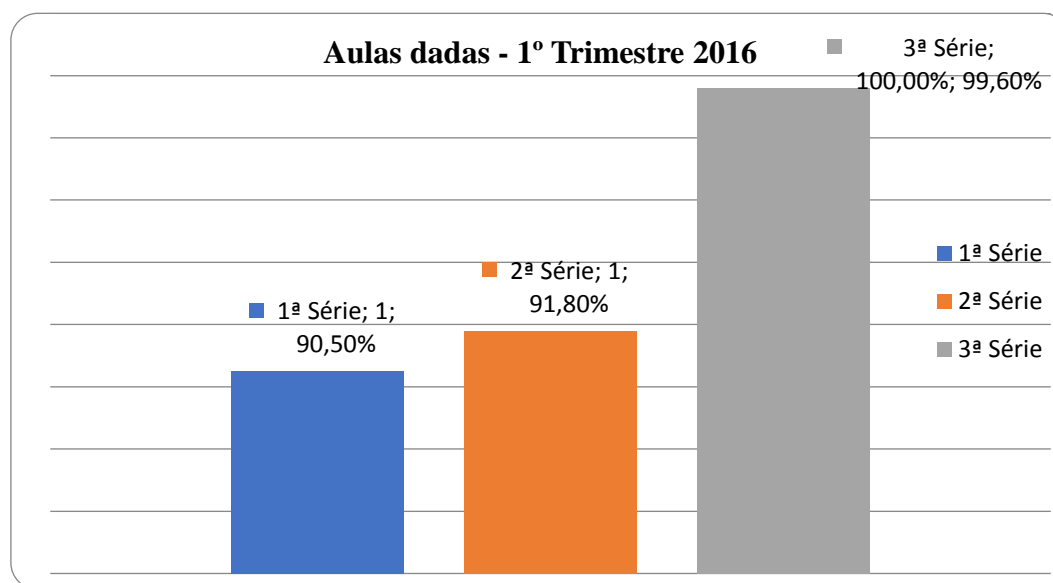
Gráfico 1 – Frequência 2º e 3º trimestre/2015.



Fonte: elaboração autora/2016.

O Gráfico 2 demonstra o percentual de aulas dadas em relação as aulas previstas por série no ensino médio durante o ano letivo de 2016 é possível notar que nas primeiras e segundas séries cerca de dez por cento das aulas previstas não foram realizadas isso se dá devido a ausência de professores por motivo de saúde, abonos ou folgas referentes a dispensa no trabalho devido a serviços prestados ao TRE durante as eleições. É importante ressaltar que esse acompanhamento só foi possível após a implantação do PJF na escola, pois antes esse monitoramento não era realizado, ou seja, o gestor não tinha ciência de quantas aulas efetivamente foram ministradas e quantas deixaram de ser.

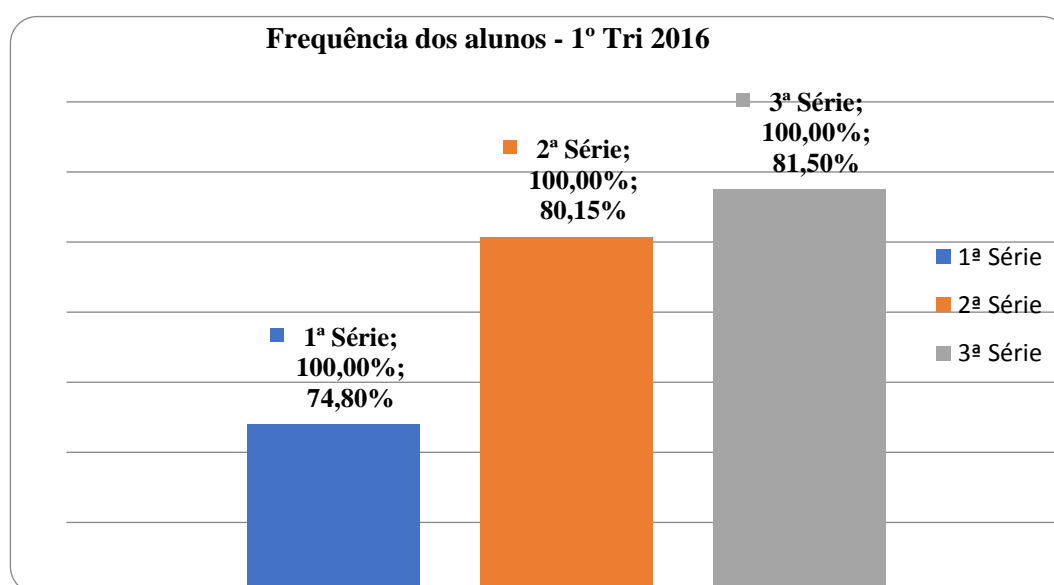
Gráfico 2 – aulas dadas/2016



Fonte: elaboração autora/2016.

O Gráfico 3 evidencia a melhora nos índices de frequência escolar já no primeiro trimestre do ano de 2016. Com a implantação do programa foi possível identificar que a frequência era um dos pontos críticos que prejudicavam o bom desempenho dos alunos, uma vez que reflete diretamente no aprendizado, principalmente quando este já apresenta defasagem de conteúdos de séries anteriores ou dificuldade de aprendizado.

Gráfico 3 – Frequências dos alunos/1º trimestre/2016

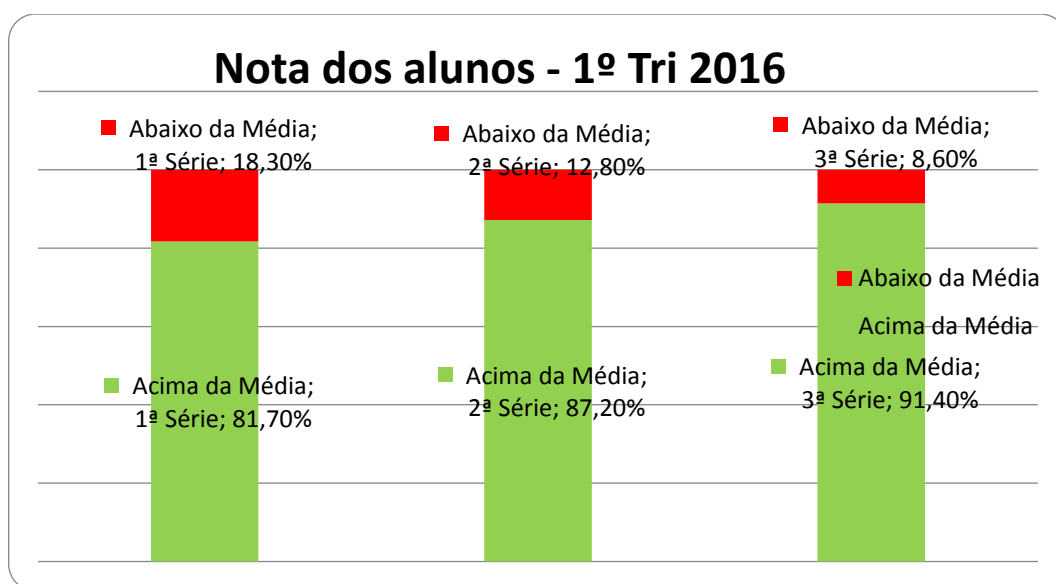


Fonte: elaboração autora/2016.

Para solucionar esse problema a escola adotou uma série de ações, tais como: grupo de aulas para visitar alunos faltosos e identificar o motivo das faltas, criação de grupos de pais no aplicativo *whatsapp* para promover uma maior interação com as famílias e identificar os responsáveis quanto às faltas, alimentação do painel de bordo diariamente identificando previamente os alunos que estão com excesso de faltas, dentre outras que são tratadas mais adiante neste relatório.

Ao fazer uma análise das notas dos alunos expressas no Gráfico 4 pode-se observar que na primeira série do ensino médio os estudantes possuem maior índice de notas abaixo da média, o que se dá muitas vezes pela dificuldade de adaptação a um ambiente novo para eles, ou ainda por apresentarem um alto índice de defasagem de conteúdos de séries anteriores, porém é possível notar que a escola tem conseguido minimizar esse problema sendo a última série dessa etapa escolar é a que apresenta menor índice de notas abaixo da média.

Gráfico 4 – Notas dos alunos 1º trimestre/2016

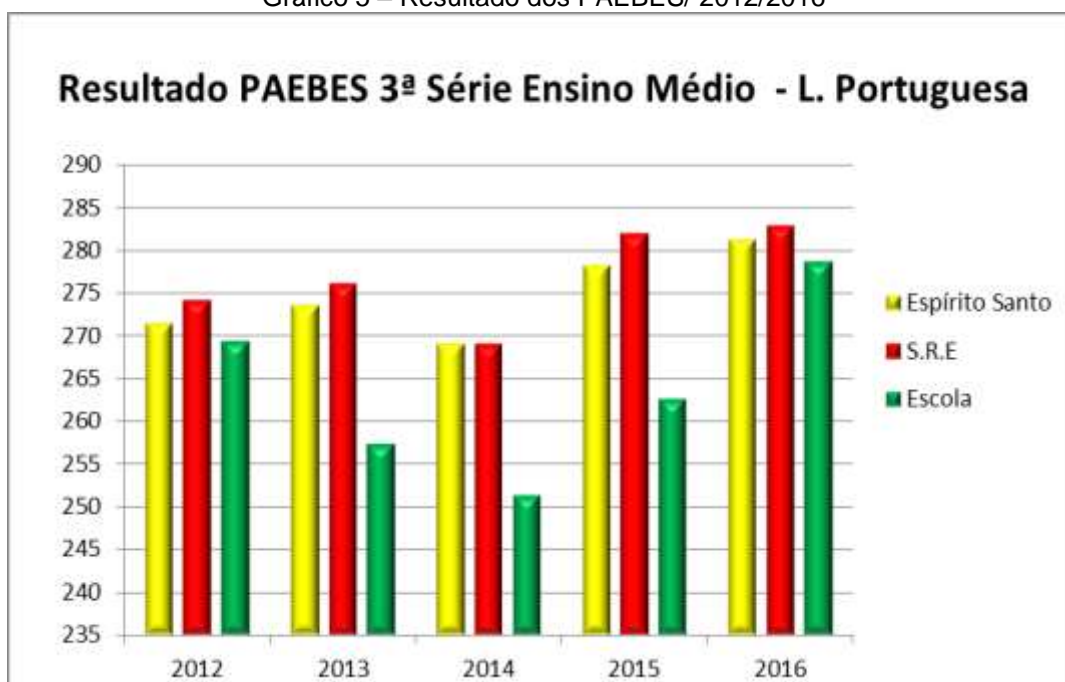


Fonte: elaboração autora/2016.

Os Gráficos 5 e 6 a seguir demonstram o desempenho do estado do Espírito Santo, da Superintendência Regional de Vila Velha (SER - Vila Velha) e da Escola em estudo no PAEBES no período de 2012 a 2016, sendo analisadas as disciplinas de língua portuguesa, matemática, história e geografia. Ao focarmos nas duas primeiras disciplinas que são objetos das ações do PJF, podemos observar que a

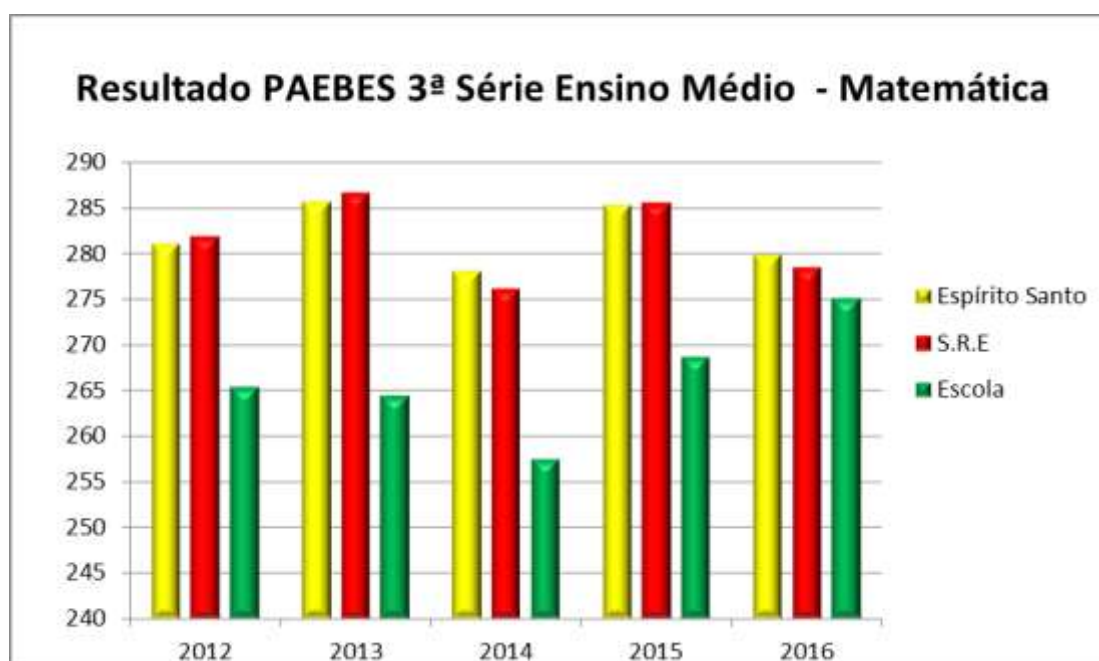
escola apresentou uma melhora significativa nos resultados, em relação às médias dos anos anteriores ao início do projeto em estudo. Podemos afirmar que a equipe gestora sintonizada com os demais participantes do fazer educativo colaborou para a melhoria na quantificação da aprendizagem dos alunos da escola em estudo.

Gráfico 5 – Resultado dos PAEBES/ 2012/2016



Fonte: elaboração CAED/2016.

Gráfico 6 – Resultado dos PAEBES/ 2012/2016



Fonte: elaboração CAED/2016.

4.1 Um Novo Modo de Pensar, Planeja e Agir

Optamos por separar essa análise de acordo com as percepções dos grupos investigados. Consideramos importante relatar a minha percepção no papel de gestora educacional, pois essa reflexão me permitiu lançar um olhar investigativo para os aspectos administrativos e educacionais, cujas transformações favoreceram mudanças em minha forma de pensar e atuar. Assim passamos a narrar tais mudanças que foram essenciais para a prática da gestão democrática, eixo estruturante do PJF e condição relevante para melhoria dos índices de aprendizagem dos estudantes. Para tanto, definimos essa análise nas categorias que seguem:

a) Aproximação com o poder público - A participação no Curso de Gestão para Resultados de Aprendizagem suscitou mudanças significativas, tanto no modelo de gestão quanto nas ações empreendidas pela equipe gestora. Percebemos mudanças na nossa visão sobre a gestão democrática, pois passamos a dar importância à interação com outros entes da comunidade. A partir dessa compreensão buscamos parceria com o Ministério Público e com o Conselho Tutelar, na tentativa de obter apoio em ações junto às famílias.

Dessa ação resultaram outras. O Conselho Tutelar fez contato com as famílias e nos enviou relatório dos alunos atendidos. O MP solicitou os documentos comprobatórios de que buscamos os alunos faltosos. A partir dessa ação, as famílias serão notificadas e deverão esclarecer sobre os motivos das faltas. Essas medidas visam acompanhar mais de perto os alunos faltosos e melhorar o índice de frequência às aulas.

Dessa ação resultou a confecção de um livro com 58 registros de Termos de Compromisso assinados pelos pais/responsáveis dos alunos com problema de faltas. Apresentamos nos Anexos 1 e 2, dois casos onde os pais são oficialmente informados e se comprometem a zelar pela assiduidade dos filhos às aulas e compromisso em relação aos estudos. Antes do PJF não havia uma preocupação da equipe escolar de forma sistemática, como vem ocorrendo atualmente.

b) Compartilhamento de decisões no interior da escola - Passamos a compartilhar mais nossas decisões, delegando e dando condições para que outras pessoas se envolvessem no processo educativo. Nesse percurso aprendemos a ouvir os

coordenadores, o pessoal administrativo e os alunos, pois percebemos sua importância para o êxito na aprendizagem.

- c) Organização de processos a fim de atender as falhas de aprendizagem dos alunos – os professores se sentiram mais a vontade para recorrer à equipe gestora para obter apoio nas dificuldades apresentadas pelos alunos, sempre que as notas estiveram muito aquém da meta. Disso resultou um maior empenho dos alunos no terceiro trimestre de 2016, no sentido de implementar esforços para alcançar melhores resultados nas notas. Diante disso, decidimos, junto aos professores, que deveríamos dar nova oportunidade de avaliação, a fim de valorizar esse empenho.
- d) Envolvimento dos professores – foi quase que 100%. Inicialmente, somente um deles demonstrou resistência, mas, na medida em que percebeu o envolvimento dos colegas, esse docente foi participando trazendo informações sobre as fragilidades do processo educacional referentes aos déficits de frequências e notas. De modo geral, percebemos uma maior participação e dedicação dos professores, que, apesar de não serem remunerados por algum trabalho extra (no contra turno), empenharam-se para sanar as dificuldades dos estudantes. Em contrapartida, a escola recompensou as horas trabalhadas com períodos de folga em outras datas ou sempre que necessitavam.
- e) Atividades desenvolvidas para tornar os alunos mais participativos - Criar atividades diferenciadas, como seminários; passamos a ouvir alunos e melhorar pedagogicamente o formato das avaliações. Essas ações permitiram aos alunos conhecer e participar dos critérios avaliativos das atividades de modo geral (provas, exercícios, seminários, etc). A fim de dar abertura ao diálogo e conhecer as expectativas pessoais dos alunos adotamos o hábito de ir as salas de aulas (coordenador, pedagogo e gestora) deixando claro que estamos “abertos” para ouvirem seus anseios, inquietações e sempre que sentirem necessidade, devem nos procurar para uma conversa. Eles passaram a nos contatar com mais frequência e trazer assuntos diversos, principalmente relacionados à adolescência.
Fizemos esclarecimento sobre a bolsa ofertada pelo governo (Fies) para que eles possam ingressar na faculdade e sempre alertamos sobre as possibilidades de obterem formação em cursos técnicos.
- f) Trabalhar valores humanos – nos apoiamos sempre no diálogo com os alunos, a fim de captar seus anseios e necessidades. Essa prática contribui para que se sintam responsáveis e valorizados. Nas seções de grupo focal realizadas com os sujeitos

alunos e professores, essa percepção ficou bem evidente. Também nos preocupamos em compartilhar nossas inquietações e ouvir opiniões de professores e funcionários. Somado a isso, nas disciplinas de Filosofia e Sociologia finalizamos o projeto com visitas a asilos e ou clubes. Percebemos que essa socialização fez como que eles valorizassem mais as ações da escola e o grau de problemas indisciplinados reduziu.

g) Promoção de atividades artísticas e culturais - a cada bimestre uma área de conhecimento desenvolve um projeto em que trabalham atividades diversas, como teatros, músicas, releitura de textos e ou livros e uma feira onde representaram as culturas de vários países. A escola conta ainda com uma banda de música formada por estudantes. Essas atividades contribuem para que os alunos permaneçam mais tempo na escola e se aproximam da comunidade escolar. Além disso, praticam alguns jogos esportivos. Essas ações são realizadas pelo método de projetos e são comumente divulgadas no boletim de comunicação da SEDU. As Figuras 10, 11, 12, 13,14 e 15 ilustram alguns projetos desenvolvidos no ano de 2016.

Figura 10 - Dia da família na escola



Fonte: Arquivo pessoal da escola/2016.

Figura 11 - Visita ao complexo Tubarão e ao Parque Botânico da Vale, desenvolvido pelas professoras de Sociologia e Geografia dos 1º anos



Fonte: Arquivo pessoal da escola/2016.

Figura 12 - Visita ao complexo Tubarão e ao Parque Botânico da Vale, desenvolvido pelos professores de Sociologia e Geografia do 2º e 3º anos



Fonte: Arquivo pessoal da escola/2016.

Figura 13 - Projeto degustação de comidas típicas para trabalhar a Consciência Negra – (Sociologia e outras disciplinas da área humanas)



Fonte: Arquivo pessoal da escola/2016.

Figura 14 - Passeio À Fazenda Camping Barra do Jucu (Educação Física\Biologia\Geografia\Sociologia)



Fonte: Arquivo pessoal da escola/2016.

Figura 15 - Apresentações de seminários da disciplina Sociologia em diversas turmas



Fonte: Arquivo pessoal da escola/2016.

h) Promover uma aproximação com a comunidade - inicialmente, convidamos os pais e responsáveis para reuniões, informando-os que são responsáveis pelo acompanhamento da vida escolar dos filhos e de como estes se sentem felizes quando os pais procuram a escola, pois isso denota que estão se importando com eles. Percebemos que a prática de fazer pequenos sorteios para os pais participantes, com brindes ofertados pelos professores, como cesta básica aumentou a frequência dos pais nessas reuniões.

Quando alguns alunos não cumprem as tarefas solicitadas pelos professores, requisitamos sua presença na sala da direção e procuramos saber as causas desse não cumprimento, nesse sentido tentamos conscientizá-los da importância de sua realização, fazemos acordo com data de entrega e eles, normalmente, cumprem.

Um dos princípios estruturantes do PJJ é a transparência, ou seja, dar visibilidade e comunicar a comunidade os atos e as decisões da gestão. O curso nos incentivou a estabelecer o diálogo como princípio estruturante em nossa prática educativa. Na medida em que passamos a compartilhar nossas preocupações e decisões, fui percebendo que partilhei também a responsabilidade e me senti mais tranquila ao cometer erros, pois quando acertamos e erramos juntos, facilitamos a resolução dos problemas.

A transparência no desempenho da gestão após a participação do curso passa a ser automática, pois a comunicação entre todos é evidenciada pela necessidade de interagirem. Assim buscamos explicitar questões relativas aos recursos financeiros a fim de que possamos fazer bom uso dos mesmos de forma bem transparente. Procuramos ouvir os diversos segmentos escolares para que definam suas prioridades e necessidades. Após apresentação das prestações de contas, devidamente aprovadas pelo Conselho de Escola e equipe da SEDU central, o relatório do demonstrativo de todos os gastos é afixado em local visível para toda a comunidade tenha acesso. Essas ações favoreceram no sentido de não haver falta de material didático para os professores trabalharem, pois são os próprios que fazem a relação do que precisam.

Adotamos a prática de comunicar aos professores e funcionários as definições decorrentes das reuniões com SEDU central, tão logo essas são encerradas. Essas informações relevantes são disponibilizadas nos quadros de aviso da sala dos professores, essa prática tem colaborado muito para a gestão participativa e para que todos passem a gerir juntos os problemas da comunidade escolar.

Como recomendado pelo Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem, temos um mural de vidro temperado logo no rol de maior circulação da escola. Nele são disponibilizadas as tomadas de decisões e desenvolvimento dos trabalhos em relação ao Jovem de futuro. No final do ano o Unibanco enviou um quadro mural, onde há espaço para troca de atividades.

Uma das atividades que merece destaque foi o encontro que o Instituto Unibanco promoveu com os alunos desta e de outras escolas, em um final de semana. Eles tiveram a estadia custeada pelo PJJ. Nossos alunos voltaram radiantes com os fatos lá acontecidos. Os grupos relataram as experiências de suas escolas e deveriam observar as práticas assumidas pelas outras escolas e que

gostariam que houvesse nas suas. A dinâmica consistiu em se pontuar, em um mural, as ações julgavam positivas com papeis em formato de coração. O campo destinado a avaliar a equipe gestora da escola Adolfinia ficou repleto de corações, de acordo com depoimento dos estudantes. Os responsáveis pelo encontro questionaram essa diferença, pois em outras escolas, os participantes relataram que nas suas escolas o gestor não era presente e que muitos sequer o conheciam. Que só passaram a conhecê-lo após a ocupação das escolas pelos alunos, por ocasião das manifestações estudantis, sobre a PEC 241. Para nossa grata surpresa, nossos alunos relataram que tem livre acesso a sala do gestor e que a equipe gestora de nossa escola incentiva o diálogo, inclusive das famílias.

i) Para gerenciar conflitos buscamos aproximar os envolvidos e tentamos despertar o senso de entendimento mútuo. Esclarecemos os fatos a fim de trabalhar a compreensão dos sentimentos do outro e a solidariedade. Quando vemos que o aluno não atende às nossas expectativas, buscamos ajuda junto à família e em última estância a patrulha escolar. Durante o ano de 2016 fomos capazes de relacionar maioria os conflitos sem a busca da patrulha. Somente em casos onde percebíamos o risco de vida para alguns dos envolvidos buscamos ajuda para evitar maiores desgostos para todos.

É possível afirmar, sem sombra de dúvida, que 2016 foi um dos anos letivos mais tranquilos para nossa escola, mesmo estando localizada em área de muita vulnerabilidade social.

4.2 As Representações dos alunos com relação ao PJJ

O grupo focal foi um momento metodológico constituído de elementos que trouxeram bastante densidade e riqueza de informações para esta pesquisa. Todos os alunos convidados compareceram e demonstraram grande satisfação em poder colaborar. Este fato, para nós, foi traduzido como um sentido de pertinência que o grupo passou a ter em relação à escola e a importância que deram ao trabalho quando se dispuseram a colaborar com a pesquisa.

O envolvimento e o compromisso demonstrados por eles e elas, nos dão a segurança para afirmar que reconhecem a importância de participar e colaborar com a produção de saberes. Ficou notória a alegria e o entusiasmo com que deram seus depoimentos e opiniões. Observamos também, que havia prazer em contar suas experiências, compartilhar com os colegas os percalços vivenciados durante a fase

de elaboração do projeto e relembrar os momentos de tensão e as realizações decorrentes daquele trabalho. Segundo sua visão, o projeto se constituiu em um grande desafio, e o mais importante, que foi superado. Esta análise está descrita a seguir, juntamente com os relatos ocorridos.

Os alunos manifestaram ter se envolvido mais e que a equipe gestora se tornou mais aberta, na medida em que passou a ir às salas de aula para solicitar opiniões dos alunos. Expressaram que se sentiram mais valorizados e a vontade para opinarem com maior liberdade. Consideram que o PJJ facilitou seu engajamento nas decisões da escola, pois a equipe estimulou sua participação nos âmbitos internos da escola, bem como nas questões políticas presentes no país nesse período¹⁰. Mencionaram que as “tabelas de faltas”, as visitas em casas de alunos faltosos, as provas de sexta-feira foram medidas implantadas pelo PJJ que deram muito certo.

Afirmaram se sentir parte do projeto educativo e ressaltaram que as mudanças no período de avaliações, que passou a realizar provas das sextas-feiras, constituíram um incentivo aos estudos. Afirmaram que essas atividades avaliativas representam um “ensaio” para as provas do Enem. Consideram que isso melhorou o processo avaliativo e auxiliou os alunos a firmarem “compromisso com as matérias estudadas”. Disseram também que os professores “ficaram mais dedicados e exigentes”.

Os alunos perceberam que a gestão não se concentra numa só pessoa, mas que agora tem um “grupo gestor” e frisaram que em outras escolas, os alunos “nem conhecem a gestora e que o acesso era difícil”. Relataram que “esse projeto é monitorado pela SEDU e que a porta da diretora fica sempre aberta. Logo, sentem-se bem a vontade para expor suas inquietações e contribuições para o processo educativo.

¹⁰ Essa discussão se deu por ocasião dos debates ocorridos em torno das mudanças promovidas pela Proposta de Emenda à Constituição - PEC 241, que foi proposta pela equipe econômica do governo Michel Temer, que pretendeu congelar gastos em saúde e educação por 20 anos. Essa emenda suscitou intensivos debates nas instituições.

Ressaltaram também, que o PJJ foi importante para sua formação cidadã, pois gerou sendo de responsabilidade e compromisso, além de preparar para a vida e para as avaliações externas. Importante ressaltar que o PJJ proporcionou a colaboração mútua e permitiu um “olhar para as necessidades dos outros”. O PJJ veio para “moldar” nosso pensamento e pensar no próximo, naqueles que precisam mais e que tem dificuldade de aprendizagem e para ajuda-los a “pensar no coletivo”.

A Figura 16 ilustra um desses momentos de avaliação quando os alunos realizavam a prova do PAEBES Trimestral.

Figura 16– Alunos realizando prova do PAEBES Trimestral, o Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo



Fonte: Arquivo pessoal da escola/2016.

O PJJ despertou a curiosidade sobre as atividades que iriam ocorrer nos dias seguintes. Consideram o projeto prazeroso, pois foram criadas “coisas novas”, novos métodos pra escola melhorar e que isso aconteceu de forma democrática, sem imposições, uma vez que “ocorreu do nosso jeito”.

Os alunos disseram ainda que essa prática “passou autoconfiança, pois provamos que temos capacidade de opinar”. Relatando também que “se o PJJ tivesse funcionado desde a 8ª série, hoje estariam mais avançados. Evidenciaram a melhoria no desempenho, ao afirmar que “nossa escola melhorou de 50 pra 80%... Já em outras, o processo está parado e seu desempenho é baixo em relação ao nosso”.

Os estudantes perceberam que podem atuar como cidadãos, ao manifestarem que “a gente vive reclamando do governo de oportunidades e que agora há algo

novo (o PJJ) que deu “voz” aos alunos”. Fizeram questão de acentuar que “esse trabalho da equipe gestora de conduzir o aluno e dizer o que é o PJJ foi importante e que nossas opiniões são sinceras e verdadeiras”.

Há força e capacidade pra promover transformações, podem mudar os pensamentos das pessoas no interior da escola, já que não podem mudar o mundo todo de uma vez. Passando a acreditar que podem influenciar outros colegas. Podendo levar essas ideias para outras escolas. Como criar projetos para discutir a cultura negra e as dificuldades encontradas por pessoas dessa etnia. A Figura 17 ilustra mais alguns desses momentos que aulas extrapolam os muros escolares.

Figura 17 - Visita ao Parque Estadual Paulo César Vinha, em Guarapari / ES, como parte do projeto sobre educação ambiental interdisciplinar como proposta de preservação da natureza.



Fonte: Arquivo pessoal da escola/2016.

Ressaltando que precisam ser exigidos em seus compromissos: “O ser humano gosta de ser cobrado em seus compromissos, pois isso dá sentido e estímulo”. Também sugerindo um trabalho com psicólogo para solucionar os problemas de faltas dos alunos, pois muitas vezes, se devem aos aspectos psicossociais. A escola é uma segunda casa e os adolescentes tem “um psicológico frágil”. Ao passar muito tempo aqui, os alunos podem desistir por acúmulo de problemas. Acham que a escola precisa se envolver mais nesse sentido.

Esses alunos visitaram os colegas faltosos e identificaram os motivos das ausências e perceberam os diversos problemas: desde aqueles que não querem ir à escola, por desinteresse, aos que passam “necessidades financeiras” que os impedem de ir à escola. Lembrou-se de casos de alunos que se sentem incapazes e nesse sentido, o PJJ foi fundamental, pois valorizou o aluno. Antes de o “PJJ começar, a exigência da escola era pouca, hoje essa situação mudou, pois passamos a nos esforçar mais para melhorar o desempenho”. O acesso à gestora ficou mais facilitado e a gestão ficou mais transparente.

4.3 As Representações dos Pais e responsáveis com Relação PJF

A discussão com os pais foi mais curta, pois poucos contribuíram, contudo demonstraram ter conhecimento sobre o Projeto Jovem de Futuro e sobre suas ações. A mãe “A” afirmou que a filha está muito satisfeita com as ações relacionadas às visitas às famílias para conversar sobre os alunos faltosos, pois assim puderam “participar melhor dos problemas dos colegas e tentar resgatá-los de volta a escola”

A mãe “B” afirmou que os pais ficaram mais atentos à vida escolar dos filhos. A mãe “C” relatou que conheceu uma das colegas de sua filha que só voltou para a escola a partir das visitas dos colegas à sua residência e que a mesma estava muito motivada.

Todos os participantes concordam que a equipe de trabalho da escola está mais próxima das famílias. O pai “A” afirmou que acha “legal é que um pai busca o outro a participar dos projetos da escola. Isso está sendo muito positivo”.

O pai “B” relatou que tinha o hábito de deixar tudo por conta da escola ou para a mãe resolver os problemas da filha, mas que se conscientizou de que precisava conversar mais com sua filha em relação aos fatos que ocorrem na escola. Manifestou estar “gostando muito dos acontecimentos e me interessei a vir participar deste momento”.

A mãe “D” abordou o contato que a escola promoveu pela rede social, ao relatar que “O grupo de *Whatsapp* nos permite um contato maior com a escola e sabemos em tempo real se nossos filhos estão na escola ou não, acompanhamos melhor nossos filhos e eles entendem que o contato escola e família é constante”.

A mãe “E” corroborou com sua opinião ao dizer que:

Este contato é muito bom, o aluno sabe que a escola tem um canal direto com as famílias e evita problemas como faltar as aulas, falar que vem e não vem isso era direto muitas vezes nem ficávamos sabendo que o filho havia faltado ou melhor só sabíamos disso no final do ano, hoje além de assinar termo de compromisso em acompanhar a vida escolar se o filho continua faltando o relatório é enviado ao conselho tutelar que nos convoca, eu mesma conheço vários pais que foram chamados ao conselho por causa de faltas das crianças à escola.

Apesar de a discussão ter ocorrido em um curto espaço de tempo, com poucos participantes, observamos a satisfação dos pais a partir das ações promovidas pelo PJF. Eles pareceram mais tranquilos em relação ao interesse da equipe escolar pelo

bem estar dos filhos. Essa aproximação contribui para que nós, educadores, nos sintamos mais confiantes de que nosso empenho teve reflexos positivos nas vidas dessas famílias.

4.4 As Percepções dos Professores e funcionários com Relação PJF

De acordo com as manifestações dos professores e funcionários¹¹ percebemos que houve mudança na visão do modelo educacional. Isso está expresso nas opiniões dos sujeitos ao se referirem ao PJF assim:

Na verdade, foi uma tentativa de quebrar um modelo que já estava falido. Foi exatamente à busca de algo mais para tentar fazer a diferença e a primeira tentativa é o aluno estar na escola. Trazer o aluno para a escola é uma questão de valor (professor A).

Acho isso motivador (professor B).

Perceberam que o PJF suscitou maior envolvimento dos alunos com as atividades escolares, ao lembrarem que:

O aluno estando na escola é possível de se trabalhar com o mesmo isso mudou a mentalidade do aluno que passou a estudar, o aluno chegava em casa e não colocava mais a mão na mochila e só ia mexer no material no outro dia na escola (professor C).

Vimos que a ação de sexta feira já surtiu efeito, pois o aluno passou a vir para a escola (professor A).

Os docentes mostraram-se preocupados e admitem ser a evasão escolar um grande desafio. Nesse sentido, atribuem à metodologia pedagógica um papel essencial para a permanência e êxito escolar do aluno. Perceberam a necessidade de modificar e tornar as aulas mais atrativas e proporcionar atividades pedagógicas diversas, que possam contribuir para maior participação e envolvimento dos estudantes. Na opinião do professor Galileu, há necessidade de se trabalharem valores humanos para que os alunos possam apreciar e aproveitar mais o tempo de sala de aula.

Trabalhar a evasão é tentar várias receitas diferentes, criar mecanismos diferentes, transpondo as disciplinas agregando valores (professor C).

A evasão era um ponto crítico que interfere diretamente no ensino aprendizagem. Motivo que levou a escola a preparar ações voltadas para combater a evasão (professor B).

¹¹ Todos os nomes mencionados são fictícios para preservar o anonimato dos sujeitos participantes da pesquisa.

Relataram que observaram uma diferença no entusiasmo dos alunos, que movimentou toda a escola. Isso foi expresso pelo professor Newton: “A escola está mais movimentada e voltada para os problemas relacionados aos alunos”, cuja opinião denota o envolvimento maior com as inquietações dos alunos. Opinião que foi corroborada pela professora E ao perceber que o projeto influenciou na autoconfiança dos alunos. Assim relatou a professora

Hoje os alunos são mais motivados para a avaliação externas do que antes, eles pensavam que não eram capazes e se sentia excluído por ser de educação pública. E hoje se veem capazes de concorrer com outras instituições, pois, sabem que são capazes (professor E).

Os professores apontaram as mudanças promovidas na nova forma de elaborar seu planejamento. Percebe-se, em sua manifestação, que planejar em conjunto incentiva o debate e se aprende com os erros. Nas palavras do professor A,

“O planejamento tem sido voltado 100% para as ações, pois debatem as questões semanalmente e as atividades são feitas de acordo com os planejamentos e vivência construindo os acertos em cima erros e relampejando sempre que necessário”. O relato do professor Newton corrobora com essa ideia: “O planejar transpondo as áreas de conhecimento... também é importante para os professores e alunos, agregando valores que visualizam as outras disciplinas”.

Essas manifestações permitem inferir que o planejamento e o trabalho docente assumiram princípios de uma pedagogia integradora, na qual as áreas de conhecimento conversam entre si, ou seja, não estão isoladas. De acordo com Sara “O texto de língua portuguesa foi usado na disciplina de sociologia possibilitando maior interação entre as disciplinas”. E foi reiterado pelo professor A, ao afirmar que “O diálogo entre as disciplinas é uma experiência fantástica”

Ao planejarem as avaliações baseados nos moldes das avaliações externas, percebemos que houve uma mudança significativa no formato das avaliações. Os professores passaram a se preocupar e se tornaram mais cuidadosos com a formatação do caderno de provas e, os mais importantes passaram a discutir com os alunos os critérios de pontuação. Essas ações teve a finalidade de preparar os alunos para as avaliações que esses irão se deparar ao prosseguirem os estudos (Enem, por exemplo).

A esse respeito, a professora A afirmou que “O professor se preocupa em planejar melhor suas atividades, pois os alunos se tornaram mais questionadores e identificam falhas nas elaborações de questões, obrigando os professores a estarem mais atentos”. Ao que foi complementado pela professora E “Antes era qualquer pergunta para as atividades agora não”.

A professora B lembrou que “O acompanhamento do pedagogo nos planejamentos orientando os professores acaba ficando mais gratificante”. Enquanto N percebeu um maior envolvimento e interesse por parte dos educandos, ao afirmar que “Os alunos recebem bem as ideias dos professores, percebemos isso na ansiedade em receber os resultados das avaliações”.

A servidora S pondera que o processo ensino/aprendizagem é um caminho de mão dupla, que sofre interferências tanto de quem ensina, quanto de quem aprende e isso foi possível com as mudanças da dinâmica das avaliações. Assim disse ela “Quando se muda o processo avaliativo veem que tem chances e que o aprendizado depende tanto do professor quanto dos alunos”.

Quanto ao material usado no programa “Entre Jovens” também um dos programas ofertado pelo Unibanco aos jovens do Ensino médio, os professores relatam que: “O material¹² é extremamente rico de fácil compreensão os alunos gostam, pois, as revisões facilitam a compreensão dos conteúdos”.

Ao emitirem sua opinião sobre o PJF, o grupo de professores se manifestou assim:

Os pontos positivos do projeto é fazer o professor mudar querendo ou não, não dá mais para ser o professor tradicional, tendo o Projeto Jovem do Futuro dentro da escola por que você se move constantemente. Todos sentem se responsáveis pelos resultados da escola. O aluno criou o hábito de ler e compreender as coisas. Ele tira o professor do comodismo, fazendo o sair de sua área de conforto. O aluno está se habituando a nova modalidade de trabalho de toda a equipe.

De acordo com expressões dos professores e funcionários podemos inferir que o PJF criou um ambiente mais motivador na comunidade escolar, pois modificou a dinâmica das avaliações, estimulou alunos e professores a se envolverem mais entre si e com as questões que permeiam a aprendizagem, ao gerar senso de compromisso e responsabilidade.

¹² O material ao que o professor se refere é desenvolvido pelo Programa Entre Jovens que corre em paralelo com o PJF.

O professor B ressaltou que “O debate tem sido extremamente relevante não só para a vida acadêmica dos alunos e sim para a vida pessoal”, afirmou.

A servidora A opinou que “Os resultados do projeto podem ser observados, permitido identificar os pontos críticos e trazendo ações para corrigir os resultados.”

Essa é uma das premissas do PJJ, pois parte das situações que inquietam a comunidade escolar para planejamento dos Planos de ação, os quais definem uma meta para correção dos resultados que se desejam alcançar.

Um dos pontos fortes da pedagogia assumida pelo PJJ trata-se da intensificação das interações entre a equipe gestora e a comunidade escolar, nesse sentido, a professora Sara confirma ao relatar que “O projeto dá oportunidade de criar vínculos dentro da escola”. Esse é um aspecto relevante, já que o PJJ visa promover uma aproximação dos personagens presentes no processo educativo na tentativa de se promover um clima democrático no interior das escolas.

Lembraram também que existem desafios a serem vencidos, um deles trata de “assegurar o aluno dentro do projeto respondendo seus questionamentos” (professora A). No entanto professora S ressaltou que “Quando a escola consegue avançar podemos nos debruçar nas dificuldades dos alunos”.

Outro desafio se impõe: “o número muito grande de falta de aulas para o aluno, ou seja, faltas justificadas do professor que não são repostas”. Além disso, existe o problema mencionado por Afrânio: “A evasão ainda é preocupante, pois ocorre aí um impacto direto na aprendizagem do aluno”.

Essas questões são motivos de inquietações e angústia por parte da equipe gestora, que se veem impotentes diante de tais situações. Contudo, relatam que a “aprendizagem hoje é fato”. Podemos perceber pela ansiedade dos alunos aos resultados e os questionamentos sobre os mesmos a partir do recebimento de suas avaliações, afirma professora S. Somado a isso, professor E disse “Observamos que no início do projeto registrávamos mais faltas hoje já diminuiu um pouco”.

A professora A pontuou: “Podemos observar as mudanças no comportamento dos alunos e percebeu que “os alunos disseram que a escola está diferente. ” Todas essas considerações mencionadas nos grupos focais dos três segmentos permitem inferir que cada grupo de sujeitos, ao seu modo, afirmaram ter percebido

mudanças na escola e sentiram-se mais motivados. Podemos dizer que houve mudanças no ambiente escolar, que ficou mais animado.

Podemos afirmar com convicção que as estratégias pedagógicas que confluem com os preceitos da gestão participativa, preconizadas no PJJ, por meio do Curso de Gestão para Resultados de Aprendizagem, favoreceram e facilitaram nossa ação no papel de gestão. O nosso aprendizado foi significativo e tem contribuído para a prática do diálogo como ferramenta para democratização das ações. A prática de compartilhar as decisões com alunos e outros segmentos da comunidade escolar nos conferem segurança, pois as responsabilidades são distribuídas e o peso das decisões não recai somente em nossos ombros.

Percebemos que tais mudanças despertaram o senso de pertencimento nos alunos e que os vínculos entre os educadores e os estudantes foram estreitados, os professores se interessaram mais a ponto de dedicar mais tempo para as atividades e não mediram esforços para planejar e executar as práticas pedagógicas. Houve períodos em que tivemos mais de 80 alunos fora do horário habitual, para aulas “de reforço”. Por iniciativa própria, eles se organizaram em grupos de estudos, para as atividades desenvolvidas no contra turno e no ambiente escolar surgiram discussões acerca da gestão participativa.

Ao incrementar esse modelo de gestão permitimos que as trocas de experiências e vivências entre o educandos e docentes fossem possibilidades. Desse modo, pudemos construir uma nova identidade escolar, os alunos aprenderam novos saberes e competências, que hoje se baseiam em valores da justiça, igualdade de participação que motivam a cidadania. Isso ficou evidente nas discussões do grupo focal dos estudantes e dos educadores.

A implementação do PJJ nos permitiu averiguar, de forma metódica e sistemática, a situação real em que a escola se encontrava. Isso foi possibilitado pelo diagnóstico que apontou os pontos frágeis. A partir disso, pudemos estabelecer as metas principais e pudemos definir os Planos de Ação. O mais importante foi compartilhar essas ações com os segmentos escolares e contar com a colaboração do Conselho Tutelar e Ministério Público que nos deu apoio no sentido de mobilizar as famílias quanto à responsabilidade dos filhos (alunos faltosos). As mudanças no formato das avaliações e do calendário surtiram efeito positivo. Tanto alunos quanto

professores passaram a olhar para esse processo com mais cuidado e comprometimento.

Desse modo podemos afirmar que a escola é comprometida, no sentido de ter seriedade nos processos educativos e, ao mesmo tempo, mais alegre, pelo desenvolvimento dos projetos e atividades artísticas e culturais, que conferiram leveza ao processo de ensino. Por tudo isso, podemos afirmar com tranquilidade que o PJJ é altamente positivo para o crescimento de toda comunidade escolar. Isso nos faz crer que tende a trazer melhorias contínuas e crescentes, uma vez que essa foi nossa primeira experiência e que há muito que fazer, no sentido de inserir novas ações e também pelo próprio amadurecimento do grupo de trabalho e de toda a comunidade envolvida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande pergunta desta pesquisa é: O Curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem promovidos pelo Projeto Jovem do Futuro contribui para o fortalecimento da gestão democrática e promove melhorias nos índices de aprendizagem dos educandos da E.E.E.F.M. Adolfina Zamprogno?

Pelas percepções dos quatro grupos de sujeitos pesquisados concluímos que trouxe uma contribuição bem significativa no sentido de dar um start no processo de melhoria da aprendizagem. É preciso considerar que a educação se trata de um processo lento e está sujeita a muitos fatores: condições econômicas, status social e nível cultural das famílias, dentre outros que não são inerentes à escola. Além dos fatores subjetivos que perpassam cada sujeito envolvido no processo. Portanto, são fatores que ultrapassam o alcance dos gestores e educadores.

Também é preciso considerar que o processo pedagógico depende da identidade representada pela perspectiva pedagógica assumida pela própria escola.

Tal perspectiva se concretiza nas dinâmicas presentes e nas estratégias implementadas pelos gestores e educadores. Nesse sentido, o PJJ permitiu uma mudança na identidade da Escola Adolfina Zamprogno, na medida em que estimulou a prática do diálogo, a partilha de compromissos, ações e decisões e nas mudanças do próprio processo de avaliação. Os alunos se tornaram mais participativos e passaram a assumir mais responsabilidade com seus estudos. Os integrantes da comunidade escolar puderam se apropriar do funcionamento do cotidiano escolar e

também conseguiram fazer intervenções que poderão impactar as atitudes dos alunos.

A plataforma do Sistema de Monitoramento de avaliação de Resultados oferece a escola um raio X, na medida em que cria um diagnóstico sistematizado, que permite verificar os pontos frágeis do processo escolar, para assim criarem-se novas formas de abordagens pedagógicas e administrativas que permitiram intervenções pontuais e processuais.

Anteriormente ao Projeto Jovem do Futuro não havia essa observação, nem sequer conhecimento sobre os números de aulas deixadas de ministrar e nem o elevado índice de faltas às aulas. A escola a partir destas observações passou a monitorar melhor as faltas dos alunos buscando uma parceria com as famílias em relação à frequência às aulas fortalecendo o vínculo escola e comunidade estando assim viabilizando uma gestão participativa.

A partir do monitoramento dos índices de frequência escolar e da partilha de decisões feitas pela equipe gestora aos professores, aos pais e aos parceiros comunitários, tais como, Ministério Público e Conselho tutelar, impulsionaram algumas ações outrora inexistentes. Nesse sentido, a escola se sentiu apoiada por esses parceiros. Os pais e alunos demonstraram estarem agora mais seguros e confiantes, pois perceberam a preocupação tanto da escola, quanto do Estado em promover melhorias nas vidas educacionais desses estudantes. Tudo isso, refletiu numa maior integração e participação dos professores, alunos, pais e equipe escolar.

Ao analisar os gráficos podemos observar que em relação a frequência dos alunos do segundo para o terceiro trimestre houve um declínio, como educadores entendemos que neste período os alunos que sabe do risco de reprovação passam a não mais frequentar as aulas optando por desistir e aguardar completar 18 anos para irem para o noturno EJA

Em relação aos resultados de aprovação e reprovação temos:

- Em 2015 tivemos no Ensino Médio como matrícula inicial 544 e como matrícula final 459 alunos destes 311 aprovados 65 reprovados 36 evadidos 101 transferidos e 31 remanejados para o noturno EJA;

- Em 2016 tivemos no Ensino Médio matrícula inicial 509 alunos e como matrícula Final 362 alunos destes 301 aprovados 61 reprovados 29 evadidos 78 transferidos 40 remanejados para a EJA;
- Em relação à aprendizagem observamos que houve uma pequena melhora, pois houve evolução no resultado da proficiência nas disciplinas de língua Portuguesa e matemática sendo que em Língua Portuguesa foi melhor que em Matemática. Mostrando para nos educadores que a matemática continua sendo o grande desafio para a escola, algo precisa ser feito em relação às aulas de matemática para que o aluno possa alcançar melhores níveis de aprendizagem. Entendemos que o currículo básico possa trazer melhoras neste aspecto.

Outro grande desafio deste processo ainda persiste, pois é necessário se pensar em formas de melhorar o índice de frequência dos estudantes às aulas pois ainda é elevado ocasionando reprovações.

Estamos conscientes que o processo educacional envolve aspectos multidimensionais, que demandam tempo. Tempo para reflexões, para programar novas ações, tempo para amadurecer e tempo para se obterem resultados significativos. Não se mudam valores, hábitos e cultura nesse curto espaço de tempo. Mas consideramos que houve um avanço significativo, já que observamos alterações nas atitudes e comportamentos tanto de alunos quanto de professores. Podemos perceber que o mais importante foi o aprendizado a nova consciência que desenvolvemos e sobre a importância da gestão democrática.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. E. M. de. **O demo da democracia: A democracia como desafio, projeto e problema**, 2010. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/.pdf>>. Acesso em: 29 maio. 2016.

BRASIL. **Relatório educação para todos**, MEC, 2014. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15774-ept-relatorio-06062014&Itemid=30192. Acesso: set de 2016.

INSTITUTO UNIBANCO. **Curso de Gestão Escolar para Resultados de aprendizagem Modulo: Planejamento**. 2015. Disponível em: <<http://portalinstitutounibanco.org.br/ava2015/course/view.php?id=135> > Acesso em: 29 de maio de 2016.

_____. **Curso de Gestão Escolar para Resultados de aprendizagem. Monitoramento e avaliação de resultados**, 2015. Disponível em: <<http://portalinstitutounibanco.org.br/ava2015/course/view.php?id=135>>.

_____. **Curso de Gestão Escolar para Resultados de aprendizagem. Execução do plano de ação**, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Angela/Downloads/M%C3%B3dulo_1_Planejamento_2015.pdf> Acesso em: 29 de maio de 2016.

BRITO, R. de O; CARNIELLI, B. L. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, v.5, n.2, nov., 2011.

CASTRO, E. P. S. **A importância do projeto político pedagógico na qualidade do ensino da escola municipal José Pereira Miranda**. Araguaína, 2010. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AirXAPZ1X6AJ:moodle3.mec.gov.br/uft/file.Eliane_Castro_-_versao_final>. Acesso em: 2 jun. 2016.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação* v 23, n. 3 p.483-495, set/dez, 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; KUENZER, Acácia Zenilda; CATANI, Afrânio Mendes; GUTIERREZ, Gustavo Luiz; BARROSO, João; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. **Relatório anual de sustentabilidade**, 2010. Disponível em: < <http://www.itaunibanco.com.br/relatorio/35.htm>> Acesso em: 29 mai. 2016.

HERNÁNDEZ, Fernando; VENTURA, Monserrat. **A organização de currículos por projeto de trabalho: o conhecimento é um caleidoscópio**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998

HEY, Ana Paula; CATANI, Afrânio Mendes. Bourdieu e a educação. **Revista Cult**. São Paulo, v. 128, n. 128, p. 1, mar., 2011.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. - 15 ed. (2009) -. São Paulo: Papirus, 1994. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório anual de sustentabilidade**, 2008. Disponível em: < <http://www.itaunibanco.com.br/relatoriodesustentabilidade/pt-br/historia/>> Acesso em: 29 mai. 2016.

_____, **Relatório de atividades 2008**. São Paulo, 2009.

INSTITUTO UNIBANCO. **Curso de gestão escolar para resultados**. Módulo: planejamento. São Paulo, 2015.

INSTITUTO UNIBANCO. Relatório de atividades 2009. Disponível em: <http://www.institutounibanco.org.br/wpcontent/uploads/2013/09/rel_atividades_IU_2009.pdf>. Acesso em: 20 set 2016.

INSTITUTO UNIBANCO, 2010. Disponível em: <[www.unibanco.com.br/apresentação jovem do futuro](http://www.unibanco.com.br/apresentação_jovem_do_futuro)>. Acesso em: 31 maio 2016.

INSTITUTO UNIBANCO, 2011. Cardápio de Metodologias Jovem do Futuro: Estratégias para implementação do projeto aplicadas a gestores, professores e alunos. Disponível em: <www.unibanco.org.br/>. Acesso em: nov. de 2016.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2 ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Katia Siqueira; GIRLING, Robert; KEITH, SHERRY. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5 ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

MORASTONI, Josemary; MALINOSKI, Marlei Gomes da Silva. Projeto Político Pedagógico. **Revista Gestão em Rede**, Curitiba, n.72, p. 12, set., 2006.

OLIVEIRA, A.S. Abordagem à Filosofia do Diálogo na Pedagogia de Paulo Freire. In: *Educação: Redes que capturam caminhos que se abrem*. (p. 7 – 18). Vitória: EDUFES, 1996 a.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 15. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural. Siglo XX**. México, 1993.

PUIG, J. M. **Democracia e Participação Escolar - Proposta de Atividades**. São Paulo: Moderna, 2000.

PURKEY, S. C; SMITH, M. S. Effective Schools- A Review. *Elementary School Journal*. 83, p.427-452,1983.

RAGGI, D.G. A METODOLOGIA DE PROJETOS - Uma possibilidade para a educação emancipatória dos estudantes do EMJAT/PROEJA no CEFETES. Tese de Doutorado. Assunção, PY, 2008.

RODRIGUEZ, L. M. Producción y transmisión del conocimiento en Freire. In: GADOTTI, M; GÓMEZ; M. V. FREIRE, L. **Lições de Paulo Freire cruzando fronteiras: experiências que se completam**. Buenos Aires: CLACSO, 2003.

SILVA, E. P da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n.2, p.77, jul./dez., 2009.

SILVA F. J. P. **Eleição de diretores em dois campi agrícolas do instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Pernambuco: os reflexos no cotidiano escolar.** Seropédica, 2010. Disponível em:<

<http://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppgea/files/2015/07/Joao-Pereira-da-Silva-Filho.pdf>> Acesso em: 2 junho .2016.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção coletiva, 2014. Disponível em: <<http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>> Acesso em: 2 jun. 2016.

File:///C:/Users/Angela/Downloads/responsabilidade-social-da-empresa-itaunibanco-holding-sa.pdf RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NO GRUPO FOCAL

FACULDADE VALE DO CRICARÉ

Prezado.....,

Para dar cumprimento à pesquisa “AS CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO JOVEM DE FUTURO PARA A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DA PERIFERIA DO MUNICÍPIO DE VILA VELHA – ES”, convidamos-lhe para participar do grupo focal que ocorrerá no dia 19 de outubro de 2016, no auditório da EEEFMADOLFINA ZAMPROGNO. O encontro iniciará às 08h00min horas e encerrará às 09h00minhoras.

Atenciosamente,

Angela Maria Soares

APÊNDICE B - ROTEIRO GRUPO FOCAL: ALUNOS

FACULDADE VALE DO CRICARÉ

1 - Local: EEEFM Adolfina Zamprogno Data: 19/10/2016 Horário: 10: 00 às 11h00min horas

2 - Equipe: - Moderadora: Angela Maria Soares

- Assessoria de gravação de imagem e áudio: Murilo

3 - Participantes: Os sujeitos da pesquisa são 08 alunos que participam do projeto e estão matriculados desde o início do ano de 2015 sendo portanto, conhecedores do fazer pedagógico da escola antes da implantação do PJF.

4 - Objetivo: Identificar junto aos alunos se houve mudanças na equipe gestora e o que mudou no cotidiano da escola com a implantação do PJF

5 - Materiais necessários: mesa, cadeiras, gravador de vídeo e áudio, blocos de anotação.

6 - Roteiro de atividades:

- Estabelecer o *rapport* – apresentar o propósito e o formato da reunião para que os participantes saibam o que esperar das discussões e fiquem à vontade.
- Comentar sobre o anonimato;
- Cada participante tem 05 min para falar em cada rodada de perguntas e devem ser evitadas as falas paralelas;
- Esclarecer que opiniões divergentes são bem vindas;
- A entrevista ou discussão é informal e que se espera a participação de todos com a máxima espontaneidade e naturalidade.

7 - Perguntas:

7.1 O que você pode dizer sobre o envolvimento da equipe gestora no fazer pedagógico da escola com a implementação do Projeto Jovem de Futuro?

7.2 Com a implementação do projeto você se sentiu parte do processo educativo, ou seja, do fazer pedagógico?

7.3 A equipe gestora está mais participativa com alunos a partir do projeto?

7.4 Que destaque o projeto jovem do futuro oferece para sua formação cidadã?

7.5 Com a implantação do projeto quais os pontos positivos e negativos que você destaca?

7.6 Quais ações do projeto causaram impacto no desenvolvimento em seu aprendizado?

7.7 Você percebeu diferença no desenvolvimento das ações no cotidiano da escola depois do PJJ?

APÊNDICE C - ROTEIRO GRUPO FOCAL - PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS.

FACULDADE VALE DO CRICARÉ

1 - Local: E.E.E.F.M. Adolfina Zamprogno Data: 19/10/2016 Horário: 9:00 às 10:00 horas

2 - Equipe: - Moderadora: Ângela Maria Soares

- Assessoria de gravação de imagem e áudio: Murilo Gabrieli Araújo

3 - Participantes: Os sujeitos da pesquisa são 06 professores e 02 funcionários administrativos que participam ativamente do projeto. Os professores participam no desenvolvimento do mesmo e os funcionários participam na alimentação da plataforma.

4 - Objetivo: Avaliar se o projeto teve impacto na aprendizagem dos alunos como também se a equipe gestora a partir do curso de gestão para resultados tem melhorado sua atuação no contexto escolar.

5 - Materiais necessários: mesa, cadeiras, gravador de vídeo e áudio, blocos de anotação.

6 - Roteiro de atividades:

- Estabelecer o *rapport* – apresentar o propósito e o formato da reunião para que os participantes saibam o que esperar das discussões e ficarem à vontade.
- Comentar sobre o anonimato;
- Cada participante tem 05 min para falar em cada rodada de perguntas e devem ser evitadas as falas paralelas;
- Esclarecer que opiniões divergentes são bem vindas;
- A entrevista ou discussão é informal e que se espera a participação de todos com a máxima espontaneidade e naturalidade.

7 - Perguntas:

7.1 No seu ponto de vista, o que o PJJF representou para a escola?

7.2 Os planejamentos têm sido condizentes com as ações propostas nos planos de ação preparados pela escola?

7.3 Como você avalia o material do apoio ao projeto Jovem do futuro?

7.4 Quais pontos positivos e negativos você destacaria no projeto?

7.5 Você já conseguiu identificar impactos na aprendizagem dos alunos?

7.6 O que representa para você alimentar o SMAR?

7.7 O que isso impactou em seu aprendizado em relação a análises dos dados da plataforma?

APÊNDICE D - ROTEIRO GRUPO FOCAL: PAIS E OU RESPONSÁVEIS

FACULDADE VALE DO CRICARÉ

1 Local: EEEFM Adolfina Zamprogno Data: 18/10/2016 Horário: 19:00 às 20:00 horas

2 Equipe: - Moderadora: Angel Maria Soares

- Assessoria de gravação de imagem e áudio: Murilo

3 Participantes: Os sujeitos da pesquisa são 08 pais e ou responsáveis que acompanham o desenvolvimento pedagógico dos filhos desde a implantação do

4 Objetivo: Identificar junto aos pais mudanças ocorridas no comportamento dos filhos após a implantação do PJF.

5 - Materiais necessários: mesa, cadeiras, gravador de vídeo e áudio, blocos de anotação.

6 - Roteiro de atividades:

- Estabelecer o rapport – apresentar o propósito e o formato da reunião para que os participantes saibam o que esperar das discussões e fiquem à vontade.
- Comentar sobre o anonimato;
- Cada participante tem 05 min para falar em cada rodada de perguntas e devem ser evitadas as falas paralelas;
- Esclarecer que opiniões divergentes são bem vindas;
- A entrevista ou discussão é informal e que se espera a participação de todos com a máxima espontaneidade e naturalidade.

7- Perguntas:

- a) Após a implantação do projeto jovem do futuro foi percebida alguma mudança na aprendizagem e o modo de agir dos filhos.
- b) O senhor (a) sentiu-se mais parte da escola a partir da criação do grupo de whatsapp?
- c) Percebe que a equipe gestora está mais próxima da família
- d) E sabido que uma de nossas ações é a visita de um grupo de alunos as residências, com intuito de resgatar alunos faltosos, alguns de vocês tem filho que retornou para a escola a partir das visitas dos colegas?

APÊNDICE E - AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE IMAGENS E ÁUDIOS**FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

Em cumprimento ao protocolo da pesquisa “XXX” - ANGELA, professora e pesquisadora do Programa de Mestrado em... e dando continuidade ao tratamento ético dos dados, solicito a autorização dos profissionais e alunos envolvidos no estudo para utilização de imagens e áudios obtidos por meio de fotografias, gravações e filmagens na produção do relatório de pesquisa. Estes recursos serão utilizados para fins estritamente científicos ligados a esta pesquisa.

Atenciosamente,

Angela

Eu, _____, autorizo a utilização das imagens e gravações de voz na produção da pesquisa “título”, realizada por Angela Maria Soares

Assinatura: _____ RG: _____

Data: _____ Telefones: _____

ANEXOS

ANEXOS I



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
TERMO DE COMPROMISSO

Senhores Pais e/ou Responsáveis

Com o objetivo de estabelecer uma relação de compromisso e comunicação com a família de nossos (as) alunos (as), informamos que durante o ano letivo o(a) aluno(a), pode ter no máximo 250 faltas, e que as mesmas são motivo efetivo de reprovação no qual não cabe qualquer recurso para reverter a situação, com exceção dos atestados médicos que neste caso não abonam as faltas e sim justificam em caso de extrema necessidade.

Portanto o motivo desta reunião é informar aos senhores, que o(a) aluno(a), Vanderley Junior turma 1ª M turno Matutino, teve até o dia ___ de ___ de 2016, durante o 2º trimestre o equivalente a 117 faltas.

Assim contamos com sua colaboração e compreensão para que o mesmo continue frequentando as aulas com assiduidade e compromisso até o final do 3º trimestre.

R. Mendes
Pedagogo/coordenador

André de Brito Rodrigues
Pais/Responsáveis

Vila Velha/ES, 23 de setembro de 2016.

Observação: A mãe relata que o filho tem problemas de vista e que se atualmente está bem aceita a ausência de faltas pela falta de lições da mãe. E ainda que não se quer de acordo com a lei. Todos os compromissos de vista de julho, porém não conseguiu atestado.


REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO ESTADO DO ES.

CAPÍTULO III – da frequência

Art. 108 – O diretor da unidade de ensino, esgotados todos os recursos junto à família, deve notificar ao conselho tutelar do município, ao Juiz competente da Comarca e ao representante do Ministério Público Estadual a relação dos educandos que apresentem quantidade de faltas acima de 50% (cinquenta por cento) do limite prescrito em lei, que é de 25% (vinte e cinco por cento) do total de horas de efetivo trabalho escolar.

Art. 109 – É obrigatória, ao educando, a frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) do total da carga horária do período letivo.

ANEXO II


GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
TERMO DE COMPROMISSO

Senhores Pais ou Responsáveis

Com o objetivo de estabelecer uma relação de compromisso e comunicação com a família de nossos (as) alunos (as), informamos que durante o ano letivo o(a) aluno(a), pode ter no máximo 250 faltas, e que as mesmas são motivo efetivo de reprovação no qual não cabe qualquer recurso para reverter a situação, com exceção dos atestados médicos que neste caso não abonam as faltas e sim justificam em caso de extrema necessidade.

Portanto o motivo desta reunião é informar aos senhores, que o(a) aluno(a) Mirelle Victor Pereira turma 2ºMS turno Matutino, teve até o dia 06 de Setembro de 2016, durante o 1º e 2º trimestre o equivalente à 184 faltas.

Assim contamos com sua colaboração e compreensão para que o mesmo continue frequentando as aulas com assiduidade e compromisso até o final do 3º trimestre.

Caroline
Pedagoga/Coordenador

Roberto Pereira da Silva
Pais/Responsáveis

Via Venha/ES, 27 de Novembro de 2016.

Observação: A mãe relatou que a filha tem insônia e os dias tem um relutância para dormir e não acorda no horário.

REGIMENTO COMUM DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO ESTADO DO ES.

CAPÍTULO III - da frequência

- Art. 175 - O Diretor de unidade de ensino, esgotados todos os recursos junto a família, deve notificar ao conselho tutelar do município, ao Juiz competente, ao Conselho e ao representante do Ministério Público Estadual a respeito dos educandos que apresentam quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do total prescrito em lei, que é de 25% (vinte e cinco por cento) do total de horas de efetivo trabalho escolar.
- Art. 176 - É obrigatória, ao educando, a frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) do total da carga horária do período letivo.