



Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Centro de Artes, Humanidades e Letras

Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública

LARISSA SUELLE DE MATOS DE JESUS

**ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR UMA ESCOLA
MUNICIPAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA MAIS
EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE CACHOEIRA- BA**

Cachoeira

2015

LARISSA SUELLE DE MATOS DE JESUS

**ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR UMA ESCOLA NA
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NO
MUNICÍPIO DE CACHOEIRA- BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Profa. Dra. Lys Maria Vinhaes Dantas

Cachoeira

2015

LARISSA SUELLE DE MATOS DE JESUS

**Estratégias Utilizadas Por Uma Escola Municipal na
Implementação do Programa Mais Educação No Município de
Cachoeira- BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em 12 de maio de 2015.

Lys Maria Vinhaes Dantas

Professora orientadora

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Daniela Abreu Matos

Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Minas Gerais

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Luís Flávio Reis Godinho

Doutor em Sociologia pela Universidade Federal da Paraíba

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Aos meus pais pelo belo exemplo que passaram para mim, por todo amor, carinho e dedicação de me transformar em uma pessoa melhor sabendo respeitar o próximo e mostrando que não se tem limites para realização de um sonho.

Agradecimentos

Em algumas situações na vida é de extrema importância poder contar com o apoio e a ajuda de algumas pessoas.

Para a realização deste trabalho de conclusão, graças a Deus pude contar com o apoio de várias pessoas, as quais prestarei, por meio de poucas palavras, os mais sinceros agradecimentos:

Primeiramente agradeço a Deus por sempre ter me dado força, inspiração e por não deixar me abater nos momentos mais difíceis que passei durante o período da graduação.

Quero agradecer aos meus pais pelo apoio, pelo incentivo e por tudo que fizeram por mim para que o meu sonho se concretizasse, em especial a minha mãe que mais do que ninguém reconhece o meu esforço e dificuldades para que pudesse chegar até aqui, aproveito para pedir desculpas pelos momentos em que fiquei distante.

A minha madrinha que sempre esteve de forma carinhosa me incentivando, mostrando o melhor caminho a ser seguido, não deixando o desânimo me abater, mostrando que sem os meus estudos eu não seria nada.

A minha tia Ceinha (mãe do coração) que jamais poderia deixar de agradecer, pois era quem me esperava chegar da universidade com o café quentinho e todo amor do mundo.

Ao meu namorado que, desde o início, esteve sempre ao meu lado, me dando forças, me mostrando que quando queremos é possível alcançar nossos objetivos sem tantos martírios. E principalmente nesse final de curso, nos momentos de surtos do TCC, ele sempre esteve me apoiando.

Aos meus colegas de curso Ana Lúcia, Edson Trindade e Marúcia por sempre estarem comigo nos momentos de angústia, de alegria, pelo apoio moral, antes, durante e depois de um seminário, por sempre estarem dispostos a me ouvir. Enfim sem vocês eu não saberia metade das coisas que sei hoje.

Lys Vinhaes, minha orientadora/amiga pelo apoio, paciência e compreensão, sempre foi a minha musa inspiradora da graduação, sem o apoio, as “broncas”, esse trabalho não teria sido

realizado. Ela foi a pessoa que me fez cada vez mais querer estudar e conhecer as políticas de educação, sinceramente não vejo outra pessoa com a disposição e paciência para me orientar, pois o trabalho foi árduo, porém cheguei até aqui.

A todos os professores do curso de Gestão Pública, pois para mim são os melhores.

Enfim, quero agradecer a todos que de forma direta ou indireta estiveram comigo nessa longa jornada da graduação.

Muito Obrigada!

*As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre
nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes,
porém leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se,
tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos.*
Paulo Beleki

JESUS, Larissa Suelle de Matos de. Estratégias utilizadas por uma escola municipal na implementação do Programa Mais Educação no município de Cachoeira- BA. 52 páginas. 2015. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Pública – Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2015.

RESUMO

A implementação de uma política pública ou programa se dá no momento em que o mesmo é posto em prática. Nesta etapa, nem sempre as definições da política são adotadas como previstas originalmente, quando da sua formulação. Este trabalho de conclusão de curso buscou identificar as estratégias utilizadas pela Escola Y na implementação do Programa Mais Educação. A Escola, que oferece educação infantil e fundamental I, faz parte da rede municipal de educação de Cachoeira- BA. O Programa Mais Educação surge com o intuito de promover a educação integral, visando diminuir as desigualdades educacionais. Para investigar as estratégias de implementação, este trabalho foi dividido em duas etapas: a primeira, reservada para a fundamentação teórica e levantamento de documentos para análise da política estudada; e a segunda, destinada a investigar a implementação do Mais Educação a partir de entrevistas com os membros (diretora, professora e colaboradora do Programa) da Escola Y. A pesquisa foi realizada durante o segundo semestre de 2014 e início de 2015. No decorrer do estudo, pôde-se observar que, no momento em que o Programa chegou à Escola, a mesma precisou fazer algumas alterações, pois não tinha espaço/estrutura suficiente para atender o Programa no modelo em que havia sido desenhado. Por exemplo, a Escola estudada, por falta de estrutura, tinha interrupção para o almoço, já que não dispunha de um refeitório, um espaço que os alunos pudessem ficar neste horário. Um ponto positivo para a implementação do Programa nesta Escola foi a interação dos seus membros (diretor, professor e colaboradores do Mais educação), que pôde ser observada a partir das entrevistas realizadas com os mesmos. Para eles, a chegada do Programa foi vista como um avanço para a Escola.

Palavras-chave: Educação em Tempo Integral; Implementação; Organização Escolar; Programa Mais Educação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Modo de funcionamento díptico da escola como organização (da anarquia organizada à burocracia racional, entre outras metáforas).....	17
Figura 2 Macrocampos oferecidos pelo Programa Mais Educação.....	25
Figura 3: Apresentação no I Festival Mais Educação, Cachoeira, Nov. 2014	31
Figura 4: Disfunções do Programa Mais Educação.....	41

SUMÁRIO

Sumário

I – Introdução	11
II – Fundamentação teórica.....	13
2.1 Implementação de política pública	13
2.2 Escola como organização	16
2.3 Programa Mais Educação.....	21
III- Método.....	27
IV- Resultados: Implementação do Programa Mais Educação na Escola Y no município de Cachoeira-BA	30
4.1 Mais Educação no Município de Cachoeira- BA	30
4.2 Implementação do Programa Mais Educação na Escola Y	32
4.2.1 Chegada do Programa Mais Educação na Escola.....	32
4.2.2 Estrutura da Escola Y para chegada do Programa	33
4.2.3 Os Alunos e o Mais Educação	34
4.2.4 Organização/Interação Escolar	37
4.2.5 Atividades do Programa Mais Educação na Escola Y	39
V- Considerações Finais:.....	43
VI- Referências:.....	46
VII- Apêndices:	48
7.1 Roteiro de entrevista- Diretor.....	49
7.2 Roteiro de entrevista- Professor	50
7.3 Roteiro de entrevista- Monitor	51
7.4 Termo de Consentimento	52

I – Introdução

O presente estudo buscou investigar a implementação do Programa Mais Educação no município de Cachoeira- BA e teve como objetivo geral analisar as estratégias que a Escola Y utilizou para implementar o Programa Mais Educação. Seus objetivos específicos foram: identificar as principais dificuldades enfrentadas pelo diretor (a), professores e colaboradores da Escola ao receberem o Programa; investigar como a Escola o adaptou de acordo com sua realidade; verificar a relação dos professores com o Programa Mais Educação; e investigar como se deu a escolha dos colaboradores do Programa (monitores). Para isso foram feitas algumas visitas à Escola e entrevistas com seus membros, para que assim fossem coletados dados necessários para a conclusão deste trabalho.

O Programa Mais Educação surgiu no ano de 2007, instituído pela Portaria Interministerial nº 17, com o ideal de educação pública e democrática que se encontra presente na Legislação Educacional Brasileira. Tem como objetivos: ampliar tempos, espaços, os atores envolvidos no processo e oportunidades educativas, tendo em vista o benefício da melhoria da educação de qualidade dos milhares de alunos brasileiros. A estratégia utilizada pelo governo em relação a esse Programa é a promoção da educação integral no Brasil contemporâneo (BRASIL, 2011, p. 06).

De acordo com dados do MEC, em 2011, 14.995 escolas com 3.067.644 estudantes aderiram ao Programa Mais Educação. Foram elas: escolas estaduais ou municipais de baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que haviam sido contempladas com o PDE/Escola 2009; escolas localizadas em territórios de vulnerabilidade social; e escolas situadas em cidades com população igual ou superior a 18.844 habitantes. Segundo informações da Secretaria de Educação Municipal de Cachoeira, são 27 escolas participantes do Programa no município.

Segundo o Manual de Passo a Passo do Programa Mais Educação, entende-se que o Programa atende algumas prioridades. Uma delas são escolas detectadas com um baixo IDEB, situadas em capitais, regiões metropolitanas e grandes cidades em territórios com situações de vulnerabilidade social que necessitam prioritariamente de políticas públicas e educacionais (BRASIL, 2011). Cachoeira foi selecionada pelo Ministério da Educação (MEC) com base

nas prioridades do Programa, em especial a questão do baixo IDEB. A cidade, cuja população é superior a 18.844 habitantes (32.026 de acordo com o Censo 2010), tem um IDEB de 3,3 para o Fundamental I (em uma escala que varia de 0 a 10, dado de 2011). O IDEB da Escola Y não está disponível.

Para investigar a implementação do Mais Educação foi preciso também estudar organização escolar, que Lima (2008) define como uma interação social entre os atores escolares. A partir deste, estudamos a relação entre os membros da escola (diretor, professores e colaboradores do Mais Educação) com o programa estudado. Carvalho (2011) também fala sobre organização escolar se referindo às suas multirracionalidades, mostrando os ajustes que as escolas trazem para que determinado programa venha a ser implementada. Outro autor que fala sobre organização escolar é Nóvoa (1999), que discute sobre a autonomia que a escola possui.

Nesta perspectiva, torna-se importante analisar as **estratégias utilizadas pela Escola Y na implementação do Programa Mais Educação no município de Cachoeira- BA.**

Além da Introdução, este trabalho de conclusão de curso está dividido inicialmente em três capítulos referenciais. O Capítulo I diz respeito ao conceito de implementação, partindo da análise da política em uso, que é o momento em que a política está sendo posta em prática. Logo depois o Capítulo II aborda a questão da organização escolar e retrata a interação social entre os membros da escola. Por fim, no Capítulo III discutimos o Programa Mais Educação, que foi a política escolhida para este trabalho.

Depois dos capítulos referenciais, é apresentado o método utilizado para colher as informações necessárias para a investigação, seguido do capítulo que expõe os resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as conclusões.

II – Fundamentação teórica

O presente texto está dividido em três seções: a implementação de política pública, a escola como organização e, por fim, o Programa Mais Educação, que foi analisado a partir dos dois anteriores.

2.1 Implementação de política pública

Diversos autores escrevem sobre a implementação de política, porém este trabalho foi construído a partir de Mainardes (2006) citando Ball e Bowe, Dantas (2005) citando Rua e Lispky e ainda Mendes e Sordi (2012), que citam Meter e Horn e Viana (1996). Estes foram os principais autores utilizados para melhor entender a implementação de política pública, no caso aqui estudado: o Programa Mais Educação.

Para Mainardes (2006)

[...] a abordagem do ciclo de políticas constitui-se um referencial analítico útil para a análise de programas e políticas educacionais, essa abordagem permite a análise crítica da trajetória de programas e políticas educacionais desde sua formulação inicial até a sua implementação no contexto da prática e seus efeitos (MAINARDES, 2006, p. 48).

Para se chegar a implementação de uma política antes se passa pelas etapas de elaboração/formulação, porém, para este trabalho, o importante foi estudar somente a etapa de implementação Programa Mais Educação, ou seja, estudar o momento em que a política foi posta em prática.

O interessante ao ler Ball e Bowe, citados por Mainardes (2006), é que eles, ao falarem sobre implementação, enfatizam a política educacional, que é o que foi estudado no decorrer deste trabalho de conclusão de curso.

Ball e Bowe (apud Mainardes,2006) abordam as três facetas adotadas no presente trabalho. São elas: a “política de fato”, que diz respeito ao momento em que a política é colocada no papel (formulários, base legal, manual explicativo, portaria, etc.); a política proposta, momento que são apresentadas sugestões para tal política; e a política em uso, a qual surgem os problemas e críticas. É o momento em que tal política está sendo trabalhada (implementada).

Mendes e Sordi (2012) também citam as etapas do processo de implementação, porém são diferentes das nomenclaturas utilizadas por Mainardes. Elas chamam de: a) as decisões prévias que tenham estabelecido os objetivos e metas e b) a promulgação da legislação e os recursos assegurados. Já Mainardes (2006) utiliza a “política proposta”, “política de fato” e a “política em uso”, citadas anteriormente, que no fim tem os mesmos significados, apenas com nomenclaturas diferentes. Outra autora que também fala sobre as etapas de implementação é Viana (1996):

[...] definição dos problemas quanto aos seus aspectos normativos e causais; decomposição do problema em suas partes constitutivas; demonstração de que é possível tratar parte do problema e identificação de soluções alternativas; estimativas brutas; e definição das estratégias de implementação (VIANA, 1996, p. 14).

Ao ler Dantas (2005), que estuda implementação a partir de Lipsky, e Mainardes (2006), o que pode ser observado é que a primeira autora faz uma análise mais detalhada do assunto começando por conceituar a etapa de implementação:

A etapa de implementação de uma política pública é o período no qual essa política se materializa, ajustando-se aos diferentes contextos aos quais foi direcionada. Por mais que uma política tenha sido planejada, é impossível terem sido contemplados todos os detalhes de cada lócus de implementação (DANTAS, 2005, p. 73).

Pode-se entender que a fase de implementação de política pública é o momento em que a política é posta em prática, como já foi dito anteriormente, porém, também nesta fase, os atores podem fazer ajustes necessários, adequando a política a sua realidade. O mesmo pode ser observado a partir do texto de Mainardes (2006):

De acordo com Ball e Bowe (Bowe et al., 1992), o contexto da prática é onde a política está sujeita à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original. Para estes autores, o ponto-chave é que as políticas não são simplesmente “implementadas” dentro desta arena (contexto da prática), mas estão sujeitas à interpretação e, então, a serem “recriadas” (MAINARDES et al., 2006, p. 53).

Mendes e Sordi (2012) também trazem um conceito de implementação, partindo da visão de Meter e Horn (1996) que dizem o seguinte:

[...] a implementação de políticas públicas diz respeito às ações efetuadas por indivíduos, públicos ou privados, com vista à realização de objetivos previamente decididos, nos quais se conjugam esforços para promover mudanças grandes ou pequenas, propostas por decisões políticas (METER e HORN apud MENDES, SORDI, 2012, p. 242).

Viana (1996) também estuda o conceito de implementação a partir da visão de diversos autores. Como se pode observar abaixo:

A implementação, para o autor¹, é antes um problema de quem implementa, sendo definida em um complexo sistema de agências administrativas. Ele ressalta as semelhanças existentes entre formulação e processo político, de um lado, e implementação e administração, de outro. Observa, no entanto, que a implementação leva em consideração o Congresso, as cortes do Judiciário, os grupos de pressão e a comunidade (ANDERSON, 1975 apud VIANA, 1996, p. 16).

Diversos são os conceitos, porém todos tem o mesmo foco que são as ações realizadas pelos indivíduos, nesse caso os implementadores.

Mendes e Sordi (2012) defendem que, no processo, as decisões são tomadas de cima para baixo, como por exemplo, no caso estudado aqui, a política vem do ente Federal para o Municipal. Explicam ainda que, se a política fosse formulada pensando em cada grupo, vários problemas seriam resolvidos, como, por exemplo, se os formuladores pelo menos entendessem a realidade de quem vai receber determinada política ou programa, talvez a mesma se adequasse melhor.

“Os objetivos se definem inicialmente como um conjunto de operações e depois como um conjunto de efeitos e resultados, os quais cederão lugar às operações” (MENDES, SORDI, 2012, p. 243). As autoras dizem o mesmo que Mainardes (2006), citando Ball e Bowe, quando se referem aos programas e políticas educacionais de sua formulação inicial até a sua implementação no contexto da prática e seus efeitos.

A partir da leitura nos autores citados anteriormente, pode-se perceber que eles interpretam praticamente a mesma coisa no que diz respeito à implementação. Mesmo com palavras diferentes, eles concordam mais do que discordam. Um fator muito interessante que pode ser entendido como conclusão nesta seção é que sempre será necessário fazer um ajuste para a realidade, pois sempre a política será construída para um todo e não para um grupo específico.

No próximo bloco será tratada a escola como organização, que busca estudar a forma que os integrantes da escola (professores, diretor, colaboradores do Mais Educação) se organizam para implementar o Programa Mais Educação na escola a ser estudada, ou seja, como eles adéquam o programa de acordo com sua realidade.

¹ Anderson

2. 2 Escola como organização

Para entender um pouco da escola como organização foram estudados os autores: Licínio Lima (2008), Maria Carvalho (2011) e Nóvoa (1999), que descrevem de forma clara o assunto. O primeiro aborda de fato a escola como organização, se dedicando a falar sobre a organização na escola pública, modalidade estudada neste trabalho, e a segunda autora fala sobre as multirracionalidades da organização escolar, mostrando os entraves que a educação brasileira passou para chegar até o contexto atual. Outra realidade do texto de Carvalho (2011) é mostrar que a organização escolar não é 100% autônoma, ela depende de “n” fatores para se tornar independente. Já para Nóvoa (1999) a escola é construída como espaço de autonomia pedagógica.

Lima (2008) se refere à organização escolar da seguinte maneira:

[...] as organizações são sempre as pessoas em interação social, e porque os actores escolares dispõem sempre de margens de autonomia relativa, mesmo quando a autonomia das escolas não se encontra juridicamente consagrada e formalmente reconhecida e regulamentada. E, assim os actores escolares não se limitam ao cumprimento sistemático e integral das regras hierarquicamente estabelecidas por outrem, não jogam apenas um jogo com regras dadas a priori, jogam-no com a capacidade estratégica de aplicarem selectivamente às regras disponíveis e mesmo de inventarem e construírem novas regras [...] (LIMA, 2008, p. 93- 94).

Já Carvalho (2011), com uma visão sobre organização escolar a partir de leituras dos textos de Lima (2008), diz o seguinte:

Se o intuito é privilegiar o plano da acção organizacional, a representação dos actores, devemos ter em conta um outro tipo de decisões enformadas pela anterior e por outras racionalidades, porém de mais difícil percepção, pois os seus contornos são de âmbito não oficial, ou seja, não estão previstas oficialmente pela organização, mas são nela produzidas — o que é revelador da autonomia de que os actores educativos dispõem. São decisões clandestinas, ou, utilizando a terminologia de Lima, diremos que são *ocultas* pelo facto de exigirem um maior esforço de detecção por parte daqueles que não pertencem à organização, pois as fontes documentais nem sempre as contemplam, de onde se depreende o seu carácter reservado e encoberto (CARVALHO, 2011, p. 39- 40).

Lima (2008) e Carvalho (2011) possuem pontos de vista distintos, porém ambos escrevem sobre organização escolar. A relação estudada neste trabalho de conclusão de curso, que é a relação entre os membros da Escola (diretor, professores e colaboradores do Mais Educação) tem entre si, é o que Lima (2008) em seu texto sobre organização escolar chama de interação social. Já Carvalho (2011) defende o propósito de que nem sempre as organizações tem o

poder de decisão (autonomia), pois, às vezes, precisam obedecer fontes documentais que algumas vezes não são produzidas de forma que contemplem a todos, pois cada organização (escola) tem sua realidade.

A fala de Carvalho (2011) se assemelha a de Nóvoa (1999) ao defender que a escola não é limitada apenas à reprodução e sim reproduzir quando necessário. Como por exemplo, o Mais Educação que é uma política pensada no geral, como as escolas são diferentes, as mesmas devem se adaptar de acordo com a realidade.

A escola é encarada como uma instituição dotada de uma autonomia relativa, como um território intermédio de decisão no domínio educativo, que não se limita a reproduzir as normas e os valores do microsistema, mas que também não pode ser exclusivamente investida como um microuniverso dependente do jogo dos actores sociais em presença (NÓVOA, 1999, p. 02).

Uma semelhança entre Lima (2008) e Carvalho (2011) é o que Lima (2008) chama de funcionamento díptico da escola como organização, que é quando Carvalho (2011) fala que a escola possui autonomia em partes. Pode-se dizer que para Lima (2008), a escola não é sem autonomia e nem 100% autônoma, e sim um pouco das duas. Como pode ser observado na seguinte fala: “A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou outra poderá ser simultaneamente as duas. A este fenômeno chamarei modo de funcionamento díptico da escola como organização” (LIMA, 2008, p. 47).

Para entender melhor este fenômeno, a Figura 1 (abaixo) explica esse modo de funcionamento:

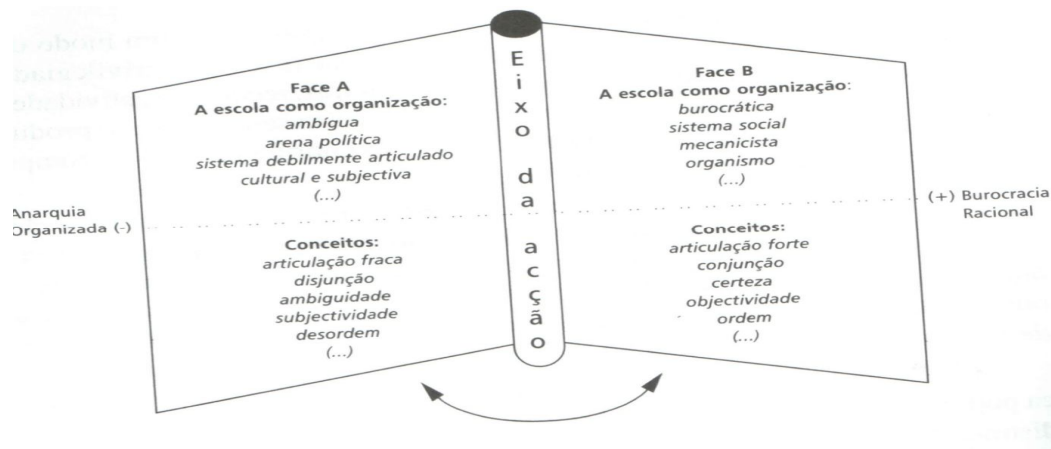


Figura 1 Modo de funcionamento díptico da escola como organização (da anarquia organizada à burocracia racional, entre outras metáforas).

Fonte: LIMA, 2005, p. 48

Em seu texto, Lima (2008) fala sobre a focalização normativa, ou seja, o momento em que se procuram as normas, bases legais, documentos. No caso aqui estudado é tudo (base legal, normas, decretos etc.) que deu origem ao Programa Mais Educação, nosso objeto de investigação.

Se em certas áreas é pouco credível que na organização se possa operar sem ser por referência a regras formais e a um extenso corpus de normas jurídicas, já em outras se admite claramente que tal possa suceder [...]. [...] é possível que os órgãos da escola venham a produzir regras não-formais quanto à organização dos conteúdos curriculares e à avaliação dos alunos [...] (LIMA, 2008, p. 55).

Carvalho (2001) comenta sobre o mesmo fenômeno da seguinte forma:

Considerar unicamente as decisões formais, em termos de análise organizacional da escola, afigura-se a um registro normativo mais congruente com considerações da ordem do dever ser regulamentado pela administração central, em prejuízo daquilo que os actores educativos possam julgar dever ser ou daquilo que é (CARVALHO, 2011, p. 39).

Aplicando o que foi lido em Lima (2008) e Carvalho (2011), percebe-se que a política é formulada de uma maneira (pensada no todo), porém a escola adapta de acordo com a sua realidade para que assim a política possa ser implementada.

Em seu texto, Carvalho (2011) fala também sobre a questão das decisões postas pelos atores sobre a organização. Momento em que os implementadores adaptam a política, isso ela deixa claro na seguinte fala:

Das decisões que a organização impõe (formalmente) aos actores, transitamos para as decisões que os actores produzem e que impõem à organização. A existência destas últimas deve-se muito mais ao interesse que os actores demonstram em encontrar uma solução concreta, subordinada a princípios contrários aos preconizados pela racionalidade formal, ou simplesmente encontrar uma solução que não tenha sido prevista, do que à existência de problemas (CARVALHO, 2011, p. 41).

Aplicando as leituras em Ball e Bowe (apud Mainardes, 2006), Carvalho (2011) defende:

[...] na escola, se produzem muitas decisões nem sempre conformes com o previsto e, nessa medida, não poderiam encaixar-se numa teoria explicativa exclusivamente burocrática, pelo que abalavam o quadro de orientação formal-legal, já que a organização escolar parecia funcionar, em grande parte, à custa de tais decisões alicerçadas a outros tipos de racionalidade [...] (CARVALHO, 2011, p. 37).

Essa fala torna-se clara no momento em que Mainardes diz:

[...] os profissionais que atuam no contexto da prática [escolas, por exemplo,] não enfrentam os textos políticos como leitores ingênuos, eles

vêm com suas histórias, experiências, valores e propósitos (...). Políticas serão interpretadas diferentemente uma vez que histórias, experiências, valores, propósitos e interesses são diversos [...] (Bowe Ball apud Mainardes, 2006, p. 53).

Com isso pode-se entender que os profissionais que atuam nas escolas (organização) não são totalmente excluídos dos processos de formulação ou implementação de políticas, participam do processo de formulação a partir do momento em que expõem suas dificuldades e necessidades, contudo, subtende-se que os membros da escola, que é o caso aqui estudado (professores, diretores, colaboradores do Mais Educação) fazem algumas alterações, muitas vezes com o intuito de colaborar na implementação de determinada política.

Para Lima (2008), a escola pública está contida em um cenário denso, ou seja, a escola não é 100% autônoma, pois há diversos fatores que contribuem na sua dimensão organizacional como, por exemplo, os governantes, as variáveis políticas etc. Esses elementos interferem na organização da escola pública, como se pode observar abaixo:

[...] Naturalizada e dada como certa e óbvia, a dimensão organizacional da escola, e particularmente das escolas públicas num contexto tradicionalmente centralizado do ponto de vista político-administrativo (como o português), constitui uma realidade consistente, evidenciando regularidades, marcas estruturais e morfológicas, modos de organização, relação de poder; elementos arbitrários, produzidos e reproduzidos em termos históricos e socioculturais, e desta feita traduzindo não apenas invariantes institucionalizadas, mas também cambiantes políticas, configurações estruturais contingentes, formas de governação distintas, acções polifonicamente afirmadas e localmente construídas [...] (LIMA, 2008, p. 93).

Carvalho (2011) tem um pensamento um tanto parecido com o de Lima (2008) ao falar sobre organização escolar.

A análise que considera o plano da acção organizacional é capaz de desvendar e desmistificar a ideia de que as escolas, enquanto organizações, operam e são de igual modo. As marcas distintivas que as escolas possuem resultam de comportamentos decisórios também contrários e paralelos, nos seus modos e princípios de racionalidade, aos instituídos pelo poder central. Com efeito, os actores educativos, em grau diverso, obedecem (ou não) ao estabelecido, e estamos seguros de que nenhuma escola se mantém somente à custa de uma única ordem (CARVALHO, 2011, p. 41- 42).

Lima (2008) classifica a escola em lócus de reprodução e lócus de produção de políticas. Isso significa que, em alguns momentos, a escola simplesmente reproduz o que é posto pela política; já em outros momentos ela pode mudar (adequando a sua realidade), dando origem ao lócus de produção como acontece na implementação, como pode ser visto a seguir.

A escola não é apenas uma instância hetero-organizada para a reprodução, mas é também uma instância auto organizada para a produção de orientações e de regras, expressão das capacidades estratégicas dos actores e do exercício (político) de margens de autonomia relativa, o que lhes permite, umas vezes retirar benefícios da centralização e, outras vezes, colher vantagens de iniciativas que a afrontam [...] (LIMA, 2008, p. 104).

A escola não deve ser organizada apenas para reproduzir, mas sim estar preparada para produzir de forma organizada, demonstrando sua capacidade estratégica, autonomia etc. para que isso possa lhe ajudar a mostrar o que ela tem e pode fazer de positivo. Carvalho (2011) já define a escola como espaços de diferenças, podendo se manifestar, criar, etc.

Para Carvalho (2011), sob o prisma das multirracionalidades da organização escolar:

A organização escolar, sob este prisma, será um espaço de convergência de ordens diversas e, nesse sentido, por parte dos actores educativos, abrange comportamentos de mera observância e de manifesta criação, de acomodação e de transformação, de aceitação e de resistência. Este é o mote que permite defini-la, no que concerne às racionalidades, enquanto lugar de instrumentalização e de emancipação (CARVALHO, 2011, p. 54).

Lima (2008) chama atenção para a construção social dos modelos organizacionais de escola pública que, para ele, é um processo dinâmico, plural, não excludente, evidenciando que é um tipo de governo centralizado propiciando um cenário de quem tem poder (quem manda e quem obedece), quem produz as regras e quem fiscaliza para saber se as mesmas estão sendo cumpridas etc.

A construção social dos modelos organizacionais de escola pública constitui um processo complexo, dinâmico e plural que, à partida, não exclui definitivamente nenhuma categoria de actores. É certo que, numa administração centralizada, existem actores centrais e mais poderosos, capazes de produzirem regras formais-legais que organizam e estruturam as escolas através de figurinos de alcance universal, e até capazes de valerem pela sua observância, por exemplo através dos serviços de inspecção (LIMA, 2008, p. 111).

Os textos de Lima (2008) e Carvalho (2011) são muito interessantes para este trabalho, já que abordam os modelos da organização escolar. Em seu texto Lima (2008) cita a escola pública que é o mesmo tipo de escola analisada neste trabalho. E ainda relacionam a organização escolar com a implementação que é o foco deste trabalho de conclusão de curso. Mostram ainda que as práticas organizacionais da escola caracterizam o comportamento, pois é de acordo a cada realidade que cada escola vai agir da sua maneira.

Na próxima seção iremos focar no Programa Mais Educação, cuja implementação na Escola Y, no município de Cachoeira- BA é o objeto desta investigação.

2. 3 Programa Mais Educação

O que se busca neste trabalho de conclusão de curso é analisar as estratégias utilizadas por uma escola (e nela seus diretor, professores e colaboradores do Mais Educação), situada no município de Cachoeira- BA, para implementar o Programa Mais educação. Para isso precisamos entender o Programa e as bases legais que o regem e assim começar uma discussão.

Não se pode falar no Programa Mais Educação sem antes mencionar a educação básica em tempo integral, que, de acordo com o Decreto nº 7.083, de 27 de Janeiro de 2010, significa: “[...] a jornada escolar com duração igual ou superior a sete horas diárias, durante todo período letivo, compreendendo o tempo total em que o aluno permanece na escola ou em atividades escolares em outros espaços educacionais” (BRASIL, 2010, p. 01).

Cavaliere (2010) fala um pouco sobre educação em tempo integral:

O aspecto a destacar nessa proposta, que se diferencia da utilização do conceito em outros momentos históricos é o reconhecimento de que a educação integral não é obra apenas da escola, ainda que essa esteja no centro do processo. O significado da expressão educação integral no conjunto dos documentos não se limita às inovações no interior da escola, como por exemplo o aumento da jornada escolar ou a ampliação da ação cultural. Eles reforçam o sentido de responsabilização coletiva da sociedade pela educação das crianças e jovens. Esse significado, a depender da plasticidade do conceito, poderá ou não ser incorporado à noção de educação integral que, de resto, não faz parte do vocabulário escolar tradicional brasileiro (CAVALIERE, 2010, p. 07).

Já o Manual Operacional de Educação Integral (2014) diz o seguinte:

Por sua vez, a Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, que instituiu o Plano Nacional de Educação (PNE), retoma e valoriza a Educação Integral como possibilidade de formação integral da pessoa. O PNE avança para além do texto da LDB, ao apresentar a educação em tempo integral como objetivo do Ensino Fundamental e, também, da Educação Infantil. Além disso, o PNE apresenta, como meta, a ampliação progressiva da jornada escolar para um período de, pelo menos, 7 horas diárias, além de promover a participação das comunidades na gestão das escolas, incentivando o fortalecimento e a instituição de Conselhos Escolares (BRASIL, 2014, p. 04).

O que se pode observar é que o termo “educação em tempo integral” não significa exatamente o tempo que o aluno passa dentro da escola de fato e sim o tempo em que ele realiza atividades ligadas à cultura, artes, leitura, dança etc. As mesmas podem ser realizadas dentro ou fora do ambiente escolar, o que interessa são as atividades que estão sendo executadas.

Sendo assim, buscamos, na Escola Y, as estratégias utilizadas para a implementação do Programa Mais Educação como modelo de escola em tempo integral, com sete horas diárias, como diz o Decreto 7083/2010 citado anteriormente.

O Manual Operacional do Mais Educação (2014) apresenta o objetivo do Programa:

O Programa Mais Educação visa fomentar, por meio de sensibilização, incentivo e apoio, projetos ou ações de articulação de políticas sociais e implementação de ações socioeducativas oferecidas gratuitamente a crianças, adolescentes e jovens [...] (BRASIL, 2014, p. 05).

Portanto, o Programa busca, como foco, firmar parceria entre diversas secretarias e atores, como por exemplo, educação e cultura, comunidade local, todos juntos em prol de uma educação melhor e com qualidade.

Em uma entrevista ao NBR Entrevista, Jaqueline Moll (diretora de Currículos e Educação Integral do Ministério da Educação) define o Programa Mais Educação como:

[...] estratégia indutora para construção da política de educação integral. Para que possa de fato ter aquela escola de dia inteiro como funciona em muitos países conhecidos pelo mundo ainda precisamos de alguns anos. Mas o Mais Educação vem induzindo as escolas a reorganizarem suas agendas cotidianas [...] (MOLL, 2013).

O Manual Operacional (2014) deixa claro que: “É fundamental que a escola estabeleça relações entre as atividades do Programa Mais Educação e as atividades curriculares” (BRASIL, 2014, p. 07).

Além das prioridades citadas no início deste trabalho, no ano de 2012, as prioridades do Programa foram ampliadas para escolas que possuíssem um grande número de alunos que fossem oriundos de famílias beneficiárias do Programa Bolsa Família.

[...] para a adesão de 2012, o MEC, em parceria com o Ministério de Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS), estipulou como critério central de expansão do Programa Mais Educação a seleção de escolas em que a maioria dos alunos faça parte de famílias beneficiárias do PBF [...]. Tal ação retoma o aspecto, presente na estratégia desencadeada pelo Programa

Mais Educação, de enfrentamento das profundas desigualdades educacionais ainda presente no país (LECLERC, MOLL, 2012, p. 105-106).

Com esta pesquisa, foi interessante observar as estratégias utilizadas pela Escola Y para que o Programa pudesse ser implementado. O Programa estudado neste trabalho surgiu por meio da ligação das políticas públicas educacionais e sociais, com o intuito de diminuir as desigualdades educacionais e valorizar a diversidade cultural brasileira.

Essa estratégia promove a ampliação de tempos, espaços, oportunidades educativas e o compartilhamento da tarefa de educar entre os profissionais da educação e de outras áreas, as famílias e diferentes atores sociais, sob a coordenação da escola com seus gestores, professores, estudantes e funcionários [...] (BRASIL, 2011, p. 06).

O que se pode entender é que o Programa surgiu a partir das demandas da sociedade e tornou-se uma política pública tentando diminuir as desigualdades escolares.

Trata-se do esforço para construção de uma ação intersetorial entre as políticas públicas educacionais e sociais, contribuindo, desse modo, tanto para a diminuição das desigualdades educacionais, quanto para a valorização da diversidade cultural brasileira (BRASIL, 2011, p. 07).

As atividades desenvolvidas pelo Programa Mais Educação não precisam necessariamente ocorrer dentro da escola (espaço físico), já que é um programa de interação com a comunidade (escola e família).

As atividades poderão ser desenvolvidas dentro do espaço escolar, de acordo com a disponibilidade da escola, ou fora dele sob orientação pedagógica da escola, mediante o uso dos equipamentos públicos e do estabelecimento de parcerias com órgãos ou instituições locais (BRASIL, 2010, p. 01).

O Mais Educação é realizado por meio de uma parceria entre a União, Estados, Distrito Federal e os Municípios:

O Programa Mais Educação terá suas finalidades e objetivos desenvolvidos em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, mediante prestação de assistência técnica e financeira aos programas de ampliação da jornada escolar diária nas escolas públicas de educação básica (BRASIL, 2010, p. 01).

Já no âmbito local, que é o que mais nos interessa neste trabalho, quem coordena o Programa são as Secretarias de Educação, em articulação com outras, como pode ser observado no inciso 3º do ART. 4º do Decreto 7.083 de 2010:

No âmbito local, a execução e a gestão do Programa Mais Educação serão coordenadas pelas Secretarias de Educação, que conjugarão suas ações com os órgãos públicos das áreas de esporte, cultura, ciência e tecnologia, meio ambiente e de juventude, sem prejuízo de outros órgãos e entidades do Poder

Executivo estadual e municipal, do Poder Legislativo e da sociedade civil (BRASIL.2010, p. 02).

Segundo o Manual Operacional (BRASIL,2014), as secretarias ficam responsáveis por:

Cabe às secretarias estaduais, municipais ou distrital de educação disponibilizar um professor vinculado à escola, com dedicação de no mínimo vinte e preferencialmente quarenta horas, denominado "Professor Comunitário", que será o responsável pelo acompanhamento pedagógico e administrativo do programa, e seus custos referem-se à contrapartida oferecida pela Entidade Executora (EEx) (BRASIL, 2014, p. 17-18).

Quanto às atividades oferecidas pelo Programa, conforme o Manual Operacional: “As escolas urbanas escolherão quatro atividades, dentre os sete macrocampos oferecidos. A atividade “Orientação de Estudos e Leitura”, do macrocampo Acompanhamento Pedagógico, é obrigatória” (BRASIL, 2014, p. 08).

Os macrocampos oferecidos pelo Programa (como pode ser visto na Figura 02) são: acompanhamento pedagógico (único campo obrigatório); comunicação, uso das mídias e cultura digital e tecnológica; cultura, artes e educação patrimonial; educação ambiental, desenvolvimento sustentável e economia solidária e criativa/ educação econômica (educação financeira e fiscal); esporte e lazer; educação em direitos humanos; e promoção da saúde.

O Macrocampo Acompanhamento Pedagógico continua sendo obrigatório, agora com apenas a atividade Orientação de Estudos e Leituras que contemplará as diferentes áreas do conhecimento envolvendo todas as atividades disponíveis anteriormente (alfabetização, matemática, história, ciências, geografia, línguas estrangeiras e outras). A atividade tem por objetivo a articulação entre o currículo e as atividades pedagógicas propostas pelo PME. Essa atividade será realizada com duração de uma hora a uma hora e meia, diariamente, sendo mediada por um monitor orientador de estudos, que seja preferencialmente um estudante de graduação ou das Licenciaturas vinculado ao PIBID (Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência), ou ainda, estudantes de graduação com estágio supervisionado (BRASIL, 2014, p. 05).



Figura 2 Macrocampos oferecidos pelo Programa Mais Educação
Fonte: SOUZA, 2013

Quanto aos monitores, quem escolhe é a própria escola, desde que siga os parâmetros sugeridos.

O trabalho de monitoria deverá ser desempenhado, preferencialmente, por estudantes universitários de formação específica nas áreas de desenvolvimento das atividades ou pessoas da comunidade com habilidades apropriadas, como, por exemplo, instrutor de judô, mestre de capoeira, contador de histórias, agricultor para horta escolar, etc. Além disso, poderão desempenhar a função de monitoria, de acordo com suas competências, saberes e habilidades, estudantes da EJA e estudantes do ensino médio (BRASIL, 2014, p. 18-19).

Uma outra orientação citada no Manual Operacional (2014) é que não seja utilizado um professor da própria escola como monitor: “Recomenda-se a não utilização de professores da própria escola para atuarem como monitores, quando isso significar ressarcimento de despesas de transporte e alimentação com recursos do FNDE” (BRASIL, 2014, p. 19).

Cada turma deve ser formada por **30 estudantes**, exceto para as atividades de Orientação de Estudos e Leitura e Campos do Conhecimento, que terão suas turmas formadas por **15 estudantes**. O ressarcimento do monitor deverá ser calculado de acordo com o número de turmas, sendo R\$ 80,00 (oitenta reais) para as escolas urbanas e R\$ 120,00 (cento e vinte reais) para as escolas do campo. As turmas poderão ser de idades e séries variadas, conforme as características de cada atividade (BRASIL, 2014, p. 18).

O único monitor que pode trabalhar com duas turmas simultaneamente é o de acompanhamento pedagógico: “Os monitores das atividades de “Orientação de Estudos e leitura” e “Campos do Conhecimento” poderão atender duas turmas simultaneamente, sendo seu ressarcimento compatível ao número de turmas atendidas” (BRASIL, 2014, p. 19).

O Ministério da Educação (MEC) dispõe de uma ferramenta chamada “Perguntas Frequentes” sobre o Programa Mais Educação. Uma dessas perguntas está destinada a informar como é feito o cálculo do valor destinado ao Programa:

Os recursos destinados ao financiamento do Programa Mais Educação são repassados às UEx² para cobertura de despesas de custeio e capital, calculados de acordo com as atividades escolhidas e a quantidade de alunos indicada nos Planos de Atendimento das Escolas cadastradas no PDDE Interativo e voltados à cobertura total ou parcial de despesas previstas no Manual de Educação Integral, (aquisição dos kits, ressarcimento de despesas com transporte e alimentação dos voluntários e aquisição de materiais permanentes e de consumo e na contratação de serviços necessários às atividades de Educação Integral) (BRASIL, 2014, p. 07).

Segundo dados do MEC (2011): “O Programa Mais Educação conta com a parceria de 1.309 secretarias de educação, sendo 1.282 municipais e 26 estaduais, além da secretaria de educação do Distrito Federal”³.

Depois de toda discussão teórica, partiremos para a parte metodológica, ou seja, a forma como foi realizado este trabalho de conclusão de curso.

² UEx (Unidade Executora).

³Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16728&Itemid=1120. Acesso em: 16 janeiro 2015

III- Método

Para desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de curso, foram estabelecidas duas fases: a primeira foi a fase de fundamentação teórica e levantamento de documentos para análise da política de fato e a segunda fase foi a análise da implementação propriamente dita, a partir de entrevistas feitas com o diretor, professor e colaboradores do Mais Educação em uma escola da rede municipal de Cachoeira - Bahia. Foram elaborados três roteiros de entrevistas (Ver Apêndices), um para o diretor (a), um para o professor (a) e um para cada colaborador (a) do Programa, roteiros estes que tinham como intuito responder a pergunta de pesquisa deste trabalho que é: **Quais estratégias utilizadas pela Escola Y para a implementação do programa Mais Educação no município de Cachoeira- BA?**

Este trabalho de conclusão de curso começou a ser desenvolvido no ano de 2014 e surgiu a partir de uma curiosidade sobre a implementação de uma política pública de educação, principalmente em uma escola com um aspecto aparentemente decadente.

A Fase I deste trabalho foi realizada a partir de leitura dos documentos que regem o programa (base legal, manual operacional, passo a passo, leis, conceitos de implementação, organização escolar), para que assim pudesse dar início à descrição do objeto deste trabalho de conclusão de curso.

Ao final da Fase I, para ajudar nos resultados do trabalho de conclusão de curso foi feito um levantamento de dados a partir de uma conversa formal com a Coordenadora do Programa no município de Cachoeira. Ela nos informou algumas situações do Programa no Município que serão tratadas na próxima seção.

Já a Fase II foi o momento da ida a campo (Escola Y), a análise da implementação do Programa na Escola por meio das entrevistas realizadas com o(a) diretor(a), professor(a) e monitores (colaboradores do Mais Educação)⁴. O objetivo para com o(a)s entrevistado(a)s era perceber quais as estratégias utilizadas pela Escola para que o Programa desse certo, como o Programa funcionava na escola, a relação dos membros da Escola, se o Programa trouxe

⁴ Para fins de não facilitar a identificação da Escola, optamos por usar sempre os dois artigos, o e a.

algum benefício para a Escola, por exemplo, se os alunos melhoraram seu desempenho escolar ou o comportamento.

Ainda na Fase II a principal ferramenta de pesquisa utilizada foi a entrevista com os membros da Escola Y, escolhida como objeto de estudo. Para a construção dos roteiros foram feitas somente perguntas abertas e semiestruturadas com o intuito de compreender como se deu a implementação na respectiva Escola. Gil (1999, p. 121) explica que “a entrevista [...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados” [...].

A Escola Y está situada na localidade do “Precisamos Melhorar”⁵ no município de Cachoeira-BA. Faz parte da rede municipal de ensino. Escolhemos esta Escola pela facilidade de diálogo com alguns membros da mesma. Para facilitar o andamento do trabalho de conclusão de curso, fomos até a escola no dia 18/11/2014 para ter uma conversa informal com o(a) diretor(a), explicar que estava realizando um trabalho de conclusão de curso e que havia escolhido a Escola por ser próxima e ter uma boa relação com os membros e principalmente por possuir vínculo com o Programa Mais Educação. Neste primeiro contato, fiz algumas perguntas que tiveram êxito para indicar a viabilidade do estudo. Por exemplo, através dessa visita descobri que a Escola possuía 42 alunos. Porém, como ela está vinculada a uma creche, está cadastrada no EducaCenso com 66 alunos, juntando a escola e a creche. Durante toda conversa com o(a) diretor(a), o(a) mesmo(a) sempre tratava a escola e a creche como se fossem uma. Apesar de ambas terem espaço físico e nomes diferentes, mas no EducaCenso é o nome da Escola que prevalece. A equipe da escola é composta por um(a) diretor(a), dois (duas) professores (as) e quatro monitores (colaboradores do Mais Educação). O(a) Diretor(a) informou também que a Escola foi selecionada a participar do Programa no ano de 2013, mas só começou a funcionar no ano de 2014. São atividades realizadas na Escola: capoeira; uso da brinquedoteca; acompanhamento pedagógico; e dança.

Na Fase II, as entrevistas foram realizadas no mês de março de 2015 por conta de o ano letivo ter iniciado em fevereiro de 2015 e de alguns feriados que interferiram no calendário das aulas. O maior problema que contribuiu para o atraso das entrevistas está relacionado ao

⁵ Nome de bairro fictício

atraso da verba que o Programa⁶ disponibiliza para pagar os monitores e custear as despesas, como por exemplo, fardamento, lanche etc. Por conta disso as entrevistas foram realizadas com apenas três (03) membros da Escola Y. Estava previsto que sete (07) membros da Escola seriam entrevistados (1 diretor, 2 professores e 4 colaboradores), porém, no momento em que a entrevista foi realizada, não se encontravam todos os colaboradores. Tentamos entrar em contato com todos os colaboradores do Programa, porém sem êxito, já que os mesmos não frequentavam a Escola, por isso só foi possível entrevistar apenas um(a) monitor(a), que reside na comunidade onde a Escola está situada e é filho(a) da Diretor(a). Já em relação aos professores, apenas um(a) professor(a) trabalhava na Escola no momento em que o Programa foi implementado.

No início da entrevista foi explicado para o(a)s entrevistados(as) o objetivo da pesquisa e foram informados (as) sobre o motivo pelo qual a Escola foi escolhida. Logo depois foi entregue a cada entrevistado(a) o termo de consentimento (ver Apêndice D), assegurando que: os dados seriam utilizados apenas para o desenvolvimento deste trabalho em específico; a identidade da respondente não seria revelada. O roteiro da entrevista está dividido em basicamente três partes: a chegada do Programa à Escola, interação entre os membros, estratégias para que o Programa dê certo na Escola.

As entrevistas foram realizadas no dia 31/03/2015 na própria Escola, cada entrevistado(a) teve o seu momento, ou seja, a entrevista foi realizada uma de cada vez. O (a) Diretor(a) trabalha na Escola a sete (07) anos, porém vai fazer dois (02) anos que está ocupando o cargo de gestor(a) naquela unidade; o(a) professor(a) possui quinze (15) anos de docência na Escola Y; e o(a) monitor(a) faz parte da equipe da Escola desde o início do Programa (2014). Os alunos não participaram desta pesquisa, pois o que interessa, neste trabalho, é o que os “educadores-implementadores” pensam em relação à implementação da política aqui estudada.

Para a transcrição da entrevista e posterior registro neste trabalho, optamos por transcrever, de forma original, o que cada entrevistado(a) falou. Na análise dos dados, foram feitas as transcrições. Optamos por apresentar os resultados informados por cada um(a) dos(as) entrevistados(as). Para apresentação destes resultados dividimos em cinco (05) dimensões,

⁶ Vale salientar que, em 2015, o Programa Mais Educação ainda não teve início na Escola devido atraso do repasse da verba.

são elas: Chegada do Programa Mais Educação na Escola; Estrutura da Escola Y para chegada do Programa; Os Alunos e o Mais Educação; Organização/Interação Escolar e, por fim, Atividades do Programa Mais Educação na Escola Y. Estas questões estavam relacionadas ao momento que o Programa foi implementado, por quem o mesmo foi apresentado, como os membros da Escola interagiam para que o programa desse certo, a estrutura que a Escola oferecia. Portanto, foram estas questões que ajudaram a responder a pergunta de pesquisa deste trabalho de conclusão de curso.

Devido ao compromisso ético com os membros da Escola, achamos de acordo criar um nome fictício para a Escola e o Bairro onde a mesma está localizada e utilizar ambos os artigos (o e a) ao referir aos entrevistados.

Na próxima seção são apresentados os resultados desta pesquisa, que estão divididos em subseções para melhor entendimento.

IV- Resultados: Implementação do Programa Mais Educação na Escola Y no município de Cachoeira- BA

A apresentação dos resultados desta pesquisa foi dividida em dois momentos: o primeiro momento analisa as informações obtidas por via de uma conversa formal com a Coordenadora do Programa Mais Educação no município de Cachoeira- BA o segundo analisa os resultados oriundos de entrevistas com os membros da Escola Y.

4.1 Mais Educação no Município de Cachoeira- BA

A partir de uma conversa formal com a Coordenadora do Programa Mais Educação no município de Cachoeira, que é o município que a Escola estudada está situada, fomos informados que 27 escolas da Rede Municipal fazem parte do Programa. As mesmas oferecem diversas atividades como, por exemplo: artes, cultura, lazer, acompanhamento pedagógico (reforço escolar em diversas disciplinas).

Ainda na conversa com a Coordenadora do Programa, a mesma informou que quem seleciona as escolas é o Ministério da Educação (MEC) e que a escola tem livre arbítrio para escolher as atividades e os monitores. Uma vez que quem apresenta o Programa para a Escola é a Secretaria Municipal de Educação e que cada diretor possui o Manual Operacional para ficar mais inteirado do Programa, a Coordenadora informou que, em reunião com os diretores,

deixou claro que aquele Manual que estava sendo entregue deveria ser, a partir dali, o “livro de cabeceira” de cada um.

A referida Coordenadora explicou que, no mês de novembro, ocorreu o I Festival Mais Educação, no qual as crianças tiveram a oportunidade de mostrar as atividades que aprenderam durante o ano, ou seja, puderam expressar seus talentos e habilidades:

O Programa Mais Educação é um importante programa de inclusão. Com o Mais Educação, estudantes da rede pública municipal têm acesso a diferentes oficinas que além de entreter, despertam talentos e os mantêm longe das drogas. Graças ao esforço dosicineiros e dos diretores que acompanham as atividades, estas crianças e jovens se superam, e este festival é prova disso (COORDENADORA DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO em Cachoeira, 2015).



Figura 3: Apresentação no I Festival Mais Educação, Cachoeira, Nov. 2014

Fonte: Coordenadora do Mais Educação

As próximas subseções relatam os resultados das entrevistas realizadas com o(a) diretor(a), o(a) professor(a) e um(a) monitor(a) da Escola Y. Como foi estabelecido um termo de compromisso ético, que resguardava a identidade dos(a)s entrevistados(as), neste trabalho serão tratados por Membro A, Membro B e Membro C e não pelos seus respectivos nomes.

Em alguns momentos será citado o Membro D, que se refere à pessoa que não fazia parte da Escola no momento que o Programa foi implementado.

4.2 Implementação do Programa Mais Educação na Escola Y

A partir deste momento serão discutidas as questões que nos levaram a entender como se deu a implementação do Programa Mais educação na Escola Y no município de Cachoeira- BA. Para isso dividimos em algumas dimensões, dimensões estas que foram a base para as questões durante as entrevistas.

4.2.1 Chegada do Programa Mais Educação na Escola

Como a primeira parte do roteiro de entrevista estava relacionada ao momento em que o Programa Mais Educação chegou à Escola e a apresentação dos documentos que explicavam o Programa, o Membro A respondeu o seguinte:

Sim. Todos os diretores receberam. A Secretaria de Educação, no caso a Coordenadora (MEMBRO A, 2015).

A partir da fala do Membro A torna-se claro que, no momento em que a política/Programa chegou às escolas contempladas pelo Programa, os gestores receberam um apoio da Coordenadora em relação aos documentos que orientavam sobre o Programa. Isto também pode ser confirmado na conversa com a Coordenadora, pois a mesma explicou que, no momento em que o Programa chegou ao município, se reuniu com os gestores das escolas selecionadas para que pudesse apresentar o Programa.

Quando se questionou se houve críticas no momento que o Programa foi implementado na Escola, o Membro A (2015) relata:

Acredito que não, por conta que aqui é uma escola pequena, na época só tinha eu e (Membro B), depois que chegou Membro D, só era eu e ela, então a gente viu como uma coisa boa para a Escola. (MEMBRO A, 2015).

Já o Membro B responde:

Críticas? Jamais. O Programa é muito bom, foi ótimo. Um Programa que eu via como ajuda para educação, principalmente aqui na Escola” (MEMBRO B, 2015).

Em relação ao momento que o Programa havia sido posto em prática, foi questionado: Quando o Programa foi posto em prática, teve alguma coisa nele que o senhor (a) viu que aqui na escola não funcionaria? Cite exemplos. A resposta foi um pouco confusa:

Eu acredito assim na parte do empenho, não de todos os monitores, talvez por parte de segurança, por exemplo, tinha uma monitora pelo qual, assim, sei que experiência a gente vai pegando no dia a dia, mas essa experiência se deu assim ao longo do tempo, eu não vi ela assim, sabe, conseguir alcançar o que era proposto pelo Programa (MEMBRO A, 2015).

Já o Membro B para a mesma questão respondeu o seguinte:

Não, pois as atividades que escolhemos foram de acordo com as turmas. A maior dificuldade foi em relação à estrutura da Escola, que não tem como oferecer o Programa em tempo integral de acordo com a lei (MEMBRO B, 2015).

Percebemos por meio das falas dos(as) entrevistados(as) que a chegada do Programa para a Escola não foi visto como um problema, muito pelo contrário, foi visto como algo positivo, e que a Escola teve toda uma apresentação do Programa por meio da Coordenadora do Programa no município. A partir daqui iremos discutir as questões que estão ligadas a estrutura da Escola.

4.2.2 Estrutura da Escola Y para a chegada do Programa

Passando a primeira parte do questionário, que estava ligada à apresentação do Programa na Escola, a questão seguinte buscava perceber a estrutura da Escola Y para atender os propósitos do Programa. Quando foi questionado se os membros da Escola puderam dar opiniões, fazer ajustes no momento em que a política/Programa seria implementada, já que sabemos que a política é pensada no todo e cada organização (escola) tem que adaptar de acordo com seus limites, o Membro A explicou que:

Sim, porque diante, né⁷, das dificuldades que tem nas determinadas escolas às vezes a escola tem espaço às vezes não tem, né, por exemplo, mesmo, no horário de meio dia que, no caso seria o dia inteiro, a gente não tinha como acolher esses menino⁸ no horário de meio dia, a gente acabou né tendo que adaptar em horários né no turno da manhã e no turno da tarde, os meninos tem que ir, eles vem e retornam no horário de meio dia. Foi através de conversa com os diretores e coordenador que chegou a esse consenso (MEMBRO A, 2015).

Para a mesma pergunta, o Membro B explicou o seguinte:

Sim. Junto com o Membro A, aí nós, um(a) ajudando o(a) outro(a), observamos o que poderia dar ou não certo na escola (MEMBRO B, 2015).

⁷ Texto igual ao original.

⁸ Optou-se por não corrigir as falas dos(as) entrevistados(as).

O que pôde se observar a partir da fala do Membro A é que o que mais incomoda é a falta de estrutura da Escola, pois os alunos deveriam chegar à Escola no turno da manhã e só retornar para suas casas no turno da tarde, porém a Escola não tem essa estrutura. Então os alunos vêm para aula pela manhã, retornam para o almoço em suas casas e depois tem que voltar para a escola. Algo que não deveria acontecer, já que o Decreto nº 7.083 citado anteriormente determina que o aluno deve permanecer na escola ou estar realizando atividades escolares por sete horas diárias.

Quando perguntamos de fato sobre a estrutura da Escola para a implementação do Programa, obtivemos a seguinte resposta:

Bem. Para eles ficarem durante ao meio dia não, teríamos que ter um refeitório, teríamos que ter uma ala para eles é [...] ⁹ por exemplo ficar durante o meio dia porque não adianta você fazer e os meninos ter que ficar lá fora, a gente precisa de área, é necessário área (MEMBRO A, 2015).

Esse foi o argumento utilizado pelo Membro A ao responder se a Escola teria estrutura suficiente. Para ele(a), não adianta manter os alunos na Escola e não dispor de suporte para abrigá-los, tendo que deixá-los fora da Escola (a toa), já que a mesma não tem estrutura (não dispõe de espaço físico) para abrigar estes alunos na hora do almoço. A solução foi mandar os mesmos almoçarem em casa e retornar no próximo turno. Por tanto, o maior problema para escola implementar o Programa está relacionado à estrutura.

Na seção seguinte buscamos identificar as questões relacionadas aos alunos, como por exemplo, se houve melhora no comportamento ou no desempenho escolar, etc.

4.2.3 Os Alunos e o Mais Educação

Em relação aos alunos, foram dedicadas algumas questões nas entrevistas sobre comportamento e desempenho escolar. Uma delas foi: Com a chegada do Mais Educação, o senhor (a) acredita que os alunos melhoraram seu desempenho escolar? De que forma?

Nem todos. Os que melhoraram, melhoraram na leitura, escrita, porque teve a atividade de conhecimento e a monitora trabalha junto com eles mesmo (MEMBRO B, 2015).

⁹ Houve ênfase na fala.

Estas perguntas foram realizadas para entender se o Programa tem contribuído na aprendizagem destes alunos, já que o Decreto nº 7.083 deixa claro que o Mais Educação tem como finalidade contribuir na melhoria da aprendizagem dos alunos. Portanto, com a fala do (a) entrevistado(a), percebe-se que houve uma melhora, porém não se pode constatar se foi com a maioria ou uma pequena parte dos alunos que frequentam as atividades do Programa Mais Educação.

Quando perguntamos sobre a melhora no comportamento dos alunos:

Nem todos. Alguns traziam para sala de aula o que aprendiam nas aulas ministradas pelos monitores, já outros ficavam mais eufóricos (MEMBRO B, 2015).

Como os roteiros de entrevista foram elaborados separadamente para cada membro da Escola, algumas perguntas foram diferentes (não foram feitas as mesmas perguntas para todos), por isso dividimos algumas dimensões nas quais as perguntas se aproximam uma da outra. Em relação aos alunos perguntamos ao Membro C: Você consegue manter os alunos atentos no momento em que conduz as atividades?

Sim, pois sempre tento ministrar as aulas da forma mais descontraída possível para tirar aquela monotonia de sala de aula (MEMBRO C, 2015).

No quesito seguinte, questionamos a relação com os alunos:

Era uma relação amigável, procurava ter com eles uma ligação de amizade pra não ser aquela coisa tão monótona (MEMBRO C, 2015).

Essa relação de amizade pode ser pensada como uma estratégia para atrair os alunos e utilizar também como estratégia para que o Programa dê certo.

Já em relação à frequência dos alunos, a resposta obtida foi:

Mais ou menos, porque como a Escola não dispõe de um refeitório os alunos vão pra casa almoçar e por isso nem todos voltam (MEMBRO C, 2015).

Verifica-se nesta questão que a falta de estrutura da escola causa a “evasão” desses alunos no turno em que ocorrem as atividades do Mais Educação. O fato desses alunos não retornarem pode estar ligado a diversos fatores, como por exemplo: as atividades não atraem esses

alunos, ou ainda as atividades não estão de acordo com a realidade da Escola (falta de espaço físico), ou ausência de incentivo para esses alunos, dentre outros.

A questão mais importante para este trabalho foi: Quais as estratégias que o senhor (a) usa para que o Programa dê certo?

Eu não vou mentir. Aqui na Escola, pra que o Programa dê certo, eu exijo que os monitores estejam compromissados, eles tenham responsabilidade. Então pra que dê certo, eu procuro é tentar ver o comportamento dos meninos para que eles realmente, pra que tenha resultado porque senão, né, pra não virar bagunça. O que mais, Deus do Céu? O que mais eu posso falar?¹⁰ Eu acho que é tudo né, a gente oferece lanche, merenda, todo tipo de material didático, tudo isso é oferecido pelo Programa para que tudo dê certo (MEMBRO A, 2015).

Procuro sempre tá incentivando os alunos a retornarem do almoço para as atividades do Programa, procuro fazer atividades ligadas ao Programa, como por exemplo, dou minha aula normal pelo turno da manhã e deixo pra passar um filme sobre o assunto no turno da tarde ou algo parecido (MEMBRO B, 2015).

Já o Membro C para a mesma questão disse o seguinte:

No momento não estou atuando, mais quando atuava procurava ser responsável (MEMBRO C, 2015).

Observa-se que, para que o Programa dê certo, cada membro contribui da maneira que pode, um cobra responsabilidade dos monitores, outro já faz as atividades de classe interligadas com as atividades do Programa, o outro procura ter responsabilidade.

Como o questionário foi elaborado de forma diferenciada para cada membro, finalizamos o questionário com o Membro A, perguntando qual era a importância do Programa para o mesmo.

Eu acho o Programa importante porque assim, ó, é [...] ¹¹ não fica naquela coisa de só da aula de português, matemática, história, ciências e geografia, é uma socialização diferente, uma coisa diferente, né, uma capoeira, cultura um esporte é uma coisa diferente, a dança também, é uma forma até de os meninos extravasar né suas energias. E tem o lado bom das coisas porque tem pessoas mesmo que, por exemplo, que acha que a capoeira é uma coisa pra poder agredir um ao outro e eles precisam entender que é um esporte e que esse esporte é uma forma de socializar e não de agredir o outro, que eles não estão aprendendo para agredir. E a dança deixa a gente também um

¹⁰ Interrompe a fala para pensar.

¹¹ Pausa na fala.

pouco mais leve né, obviamente é o que faz bem pra mente, pra saúde, pro ego né, quanto às outras coisas e conhecimento é uma forma porque eles ajuda, ajuda no que a criança tem dificuldade (MEMBRO A, 2015).

Portanto, nesta dimensão percebemos que o Programa ajudou de alguma forma no aprendizado e no comportamento de alguns alunos, como se pode observar a partir de falas anteriores. Aqui também foi possível observar que o Programa não tem parceria com outras Secretarias além da de Educação e que, segundo um(a) dos(as) entrevistados (as), a Escola recebe todo suporte necessário da Secretaria de Educação. Partiremos agora para a questão da organização escolar/interação entre os membros da Escola.

4. 2.4 Organização/Interação Escolar

Chegando à dimensão de interação dos membros da Escola e a organização escolar para a implementação do Mais Educação, fizemos uma pergunta que teve como objetivo levantar dados que permitissem analisar um dos objetivos desse trabalho de conclusão de curso: a escolha dos Colaboradores do Mais Educação.

Essa escolha se deu através da Secretaria e por mim aqui (MEMBRO A, 2015).

Como o senhor (a) foi selecionado?

Pela direção e Secretaria (MEMBRO C, 2015).

Na conversa com a Coordenadora do Programa fomos informados de que a escolha dos monitores era feita pela própria escola, mas nem sempre é o que acontece, como podemos observar na fala dos Membros A e C. O Manual do Programa deixa claro que essa escolha deve realmente ser feita pela escola, já que preferencialmente tenha que ser alguém da comunidade e que tenha habilidade com a atividade que vai realizar.

Portanto, este trabalho de conclusão de curso deu conta de colher informações de membros da Escola e ainda da Coordenadora do Programa, mostrando que a implementação do Mais Educação, quando observado quem toma a decisão de seleção de monitores, não está tão distante do que o Manual do Programa propõe. Mesmo que um dos monitores seja por indicação da Secretaria, no período da entrevista o Membro A informou que a Escola tinha livre arbítrio para troca de monitores, pois era o caso da Escola, já que um dos monitores não cumpriu o que foi estabelecido pelo Programa.

Logo depois foi questionado o seguinte: Como é a interação entre os membros da escola (diretor, professores e colaboradores do Mais Educação) em relação ao Mais Educação?

Eu acho que foi boa porque ninguém ó Graças a Deus, enquanto teve escolas assim que eu ouvi falar que teve problemas com diretor apesar da **Monitora**³ uma das, não ter cumprido o propósito, o objetivo proposto, mas o relacionamento dela comigo com o Membro B era muito bom (MEMBRO B, 2015).

Ótimo, um relacionamento bom, percebo um empenho de todos para que o Programa dê certo (MEMBRO B, 2015).

Era amigável, excelente (MEMBRO C, 2015).

O que se percebe na fala dos(as) entrevistados(as) é que os membros da Escola possuem uma boa interação, o que é um ponto positivo para que o Programa dê certo, porém encontraram dificuldades na implementação do Programa, como, por exemplo, a “evasão” de alguns alunos.

Quando perguntado ao Membro A se houve resistência em relação ao Programa:

Não. Eu e Membro B (risos). Eu observei assim, ó, que Graças a Deus Membro B tinha um diálogo bom com a monitora, por exemplo, vamos dizer, eu saía às vezes e Membro B com Membro C que era monitora, ela pedia, as meninas ajudava ela, às vezes queria passar um filme para os meninos, ela, né, botava os meninos lá junto, alguma coisa, isso tudo importa. Eu¹² e ela mesmo não tem muito o que falar não (MEMBRO A, 2015).

Quando questionado se ocorre interesse de todos os membros da Escola, a resposta é a seguinte:

É. Ò, eu sinto e digo, porque assim, esse Programa Mais Educação que levantou a nossa Escola, tudo que a gente tem aqui em relação a materiais. Se a verba não vir, a gente não tem um centavo. Você entendeu o que eu estou falando para você? E a menina, por incrível que pareça, que não conseguiu se sair bem, num se deu bem mesmo por incrível que pareça foi por indicação de lá¹³, filha de funcionária de lá, ela era uma ótima pessoa, como pessoa ela era maravilhosa, ela era companheira do Membro B no horário de meio dia, tudo isso, você tá entendendo? Era assim amiga, porém, ela não conseguiu alcançar.¹⁴

¹² Fala referindo-se aos Membros A e B.

¹³ Secretaria de Educação.

¹⁴ Membro pediu para que sua fala não fosse identificada.

Por fim, como o Programa foi criado no intuito de fazer ligações com outras secretarias, uma questão se propôs a investigar esse assunto. O Programa tem ligação com outras Secretarias?

Que eu saiba, com outras secretarias, não” (MEMBRO A, 2015).

A Coordenadora do Programa também afirmou que o mesmo não tem ligação com outra Secretaria. Portanto fica claro que a única secretaria que está relacionada com o Programa Mais Educação no município de Cachoeira- BA é a Secretaria de Educação.

Como o Programa é realizado a partir de parcerias entre os entes federativos foi interessante saber se a Escola recebe algum suporte da Secretaria Municipal de Educação e qual.

Sim. Quando é preciso, quando é necessário, eles, né, sempre que precisamos. Por exemplo, o ano passado tivemos a abertura. A Coordenadora estava aqui também para esclarecer as duvidas. Por exemplo, esse ano pra iniciar, né, eu acho que a reunião que eles fazem é um suporte para nós e as reuniões eles fazem frequentemente, não tá fazendo agora por conta da verba que até hoje não veio pra nós (MEMBRO A, 2015).

A análise que pode ser feita a partir das falas anteriores é que os membros da Escola veem o Programa como uma ótima coisa para a Escola, porém enfrentam algumas dificuldades, até o momento das entrevistas, a verba não havia sido liberada, isso é um ponto negativo para a Escola já que o Programa dá subsídio a mesma. Na próxima subseção serão retratadas as atividades realizadas na Escola Y.

4.2.5 Atividades do Programa Mais Educação na Escola Y

A partir daqui discutiremos o Programa na Escola, momento em que ele estava sendo executado, atividades, etc.

O(a) único(a) monitor(a)-colaborador(a) que foi encontrado(a) no momento da entrevista foi o(a) de Acompanhamento Pedagógico (única atividade obrigatória). No questionário destinado aos colaboradores, buscava-se compreender se os mesmos foram capacitados para realizar as atividades ou até mesmo se recebiam algum apoio da Escola para que seu trabalho fosse desenvolvido:

Não recebi nenhum tipo de capacitação (MEMBRO C, 2015).

Quando perguntamos sobre a capacitação, foi explicado se a pessoa havia feito algum curso na área, já que o Programa não dispõe de capacitação para esses monitores, mas sugere que eles tenham habilidade na área que irá atuar.

Já em relação ao apoio da Escola:

Era disponibilizado todos os materiais pedagógicos (Membro C, 2015).

Como a Escola disponibilizava os materiais necessários para as atividades do Programa esse já era um bom sinal, pois isso facilita os monitores conduzir as atividades planejadas.

Quando questionamos como é feito o planejamento das atividades:

A partir do assunto que as professoras trabalham (MEMBRO C, 2015).

Já que a entrevista só pôde ser realizada com um(a) monitor(a), não foi permitido fazer uma comparação, então deduzimos que este membro se planeja a partir do que as professora(s) trabalham em sala porque a atividade a qual ministra é o acompanhamento pedagógico.

A partir deste momento procuramos saber quais são as atividades, dentre as sugeridas pelo Programa Mais Educação, realizadas na Escola:

Capoeira, brinquedoteca, conhecimento (**acompanhamento pedagógico**) e [...] ¹⁵ dança, esqueci até o que era. Ela não dançou nada (risos). Quem fazia o acompanhamento era XX (filho(a) do(a) diretor(a)), conhecimento (MEMBRO A, 2015, grifo nosso).

Quando questionado se na Escola o Programa ocorre dentro ou fora da Escola:

Só aqui dentro da Escola. Ao não ser assim, por exemplo, quando ia ter apresentação lá em baixo ¹⁶, aí nós íamos, elas ¹⁷ iam, acompanhavam, por exemplo teve a festa, do que meu Deus? Do Santo Antônio, cada escola tinha que fazer uma apresentação. Aí os meninos daqui foram para apresentar lá em baixo. Então aconteceu também lá, mas quando tinha evento que eles participavam. Eles ficavam aqui, porém, nos eventos eles apresentavam. Eles fizeram apresentação de final de ano que teve a socialização de todas as escolas, eles participaram e souberam assim. Teve também no final do ano, a Votorantim fez uma festa, sabe? Então eles participavam também (MEMBRO A, 2015).

¹⁵ Pausa para lembrar a outra atividade.

¹⁶ Algum evento da Secretaria Municipal de Educação ou órgão ligados a Prefeitura Municipal.

¹⁷ Monitoras.

Nas questões anteriores buscamos investigar como e quais eram as atividades realizadas pelo Programa Mais Educação na Escola Y, já que essas atividades podem ocorrer dentro ou fora da escola.

Já para o Membro B, foi feita a seguinte pergunta: No seu planejamento, o senhor (a) considera a articulação com as atividades do Mais Educação?

Artículo. Sempre procuro fazer algo que tenha a ver com as atividades do Programa, como por exemplo, dedico um dia, na maioria das vezes uma sexta feira para o cantinho da leitura, assistir filme etc. (MEMBRO B, 2015).

Fica claro que os Membros entrevistados estão sempre interagindo um com o outro para que o Programa dê certo. É muito interessante à estratégia utilizada pelo Membro B, quando a mesma diz que pela manhã dá sua aula e a tarde passa um filme sobre o assunto, esse é um meio de “obrigar” os alunos retornarem a Escola depois do almoço e participar das atividades do programa. Outro ponto importante foi que, no momento da implementação, não houve problemas em relação aos membros da Escola, muito pelo contrário, o Programa foi visto como a “salvação” da Escola.

Abaixo é apresentado um quadro comparativo sobre as “Disfunções da Política” (Programa Mais Educação), ou seja, as principais diferenças percebidas entre a política de fato e a política em uso:

Política de fato (o que diz o Programa)	Política em uso (o que acontece na Escola)
Sete horas diárias (alunos em atividades escolares ou espaços educacionais).	Por falta de estrutura na Escola os alunos são liberados na hora do almoço e muitos não retornam.
Parceria com diversas Secretarias	Somente a Secretaria de Educação é parceira do Programa no município
Monitor preferencialmente deve ser da comunidade com habilidade ou em formação na área de atuação.	A maioria dos monitores (03) foi selecionada por meio de indicação (conhecimento de alguém da Escola ou Secretaria).
O Programa dispõe de verba para dá suporte ao mesmo.	Até o momento essa verba não foi liberada.

Figura 4: Disfunções do Programa Mais Educação

O que podemos observar é que são diversas as disfunções em relação ao Programa na Escola Y: o Programa, no intuito da Educação Integral, prevê que os alunos permaneçam em atividades escolares por, no mínimo, sete horas diárias. No entanto, a Escola Y não pode obedecer este princípio por falta de estrutura. A única Secretaria parceira é a de Educação.

Para a escolha dos monitores ocorre uma questão de nepotismo X clientelismo já que, em entrevista, ficou claro que a maioria dos monitores (03 em 04) foi escolhida por causa do conhecimento com algum membro da Escola ou da Secretaria de Educação: um(a) dos(as) monitores(as) é filho(a) do(a) Diretor(a), o(a) outro(a) é sobrinho(a) e o(a) terceiro(a) é filho(a) de um funcionário (a) da Secretaria. Em momento algum os documentos que regem o Programa impedem esse tipo de situação, porém determinam que os monitores tenham habilidades nas atividades que irão desenvolver. Talvez o problema com um dos monitores que não atingiu os objetivos do Programa esteja relacionado à ausência de “seleção” para a monitoria das atividades. Esta seleção, se existente, talvez pudesse demandar que monitores mostrassem suas habilidades antes de entrarem em contato com os alunos, o que poderia evitar tais transtornos.

Outro problema, talvez o maior, é a falta de verba, razão pela qual até o momento da conclusão deste trabalho, em maior de 2015, o Mais Educação não havia sido iniciado pela Escola neste ano.

Com este panorama, apresentamos a seguir a conclusão deste trabalho de conclusão de curso.

V- Considerações Finais:

O objetivo geral deste trabalho de conclusão de curso foi investigar as estratégias utilizadas pela Escola Y na implementação do Programa Mais Educação no município de Cachoeira-BA. Para analisá-las, utilizamos (05) cinco dimensões, assim definidas: *Chegada do Programa Mais Educação na Escola; Estrutura da Escola para chegada do Programa; Os Alunos e o Mais Educação, Organização/Interação Escolar* e, por fim, *Atividades do Programa Mais Educação na Escola Y*.

Um elemento muito interessante para este trabalho foi poder ouvir as duas partes importantes para a implementação do Programa na Escola: a Secretaria de Educação e a Escola. Com isso ficou explícito que há um diálogo entre elas. A Secretaria (Coordenadora do Programa) dá o suporte necessário para a Escola, sempre que podem e precisam se reúnem para solucionar alguns problemas, tirar dúvidas, anunciar algo novo, etc. (isso foi dito por um membro da Escola), fato que contradiz o que foi dito em um momento da entrevista (que sem o Programa a Escola não teria materiais). A Secretaria faz o seu papel já que o Manual Operacional do Programa deixa claro que, nos municípios, as Secretarias são as responsáveis por dar todo suporte necessário.

O que se pôde perceber foi que, quando o Programa chegou à Escola Y, os membros que dela faziam parte naquele momento puderam dar opiniões e fazer ajustes para que o mesmo alcançasse resultados positivos. Conforme Mainardes (2006), a fase de implementação é o momento em que a política é posta em prática. Segundo os membros da Escola, a principal/maior dificuldade em relação à implementação do Programa estava ligada à falta de estrutura da Unidade para abranger um Programa do porte do Mais Educação. Junto com a Secretaria de Educação, a Escola utilizou uma estratégia para driblar esse problema: como o problema de estrutura estava relacionado à falta de um espaço para os alunos ficarem na hora do almoço, a solução foi dispensar esses alunos neste horário, para que os mesmos retornassem no turno seguinte. Esta estratégia não deu muito certo, pois resultou na “evasão” de alguns alunos (maioria), já que em uma visita a Escola pudemos constatar a presença de apenas 08 (oito) alunos em sala no momento das atividades do Mais Educação, sendo que a turma era composta por 17 (dezessete) alunos.

Além da falta de estrutura no momento da implementação, o problema que a Escola passa atualmente é a falta de verba para que possa dar continuidade ao Programa, já que até o presente momento a verba que dá todo suporte (ajuda de custo dos monitores, materiais, etc.) ao Programa ainda não foi liberada. Por esse motivo o Mais Educação ainda não teve início neste ano de 2015.

Como a entrevista só pôde ser realizada com um(a) professor(a) da Escola, em entrevista ficou claro que a relação do(a) mesmo(a) com o Programa era boa, pois, para ele(a), o Mais Educação era algo positivo para a Educação. Em relação ao desempenho e comportamento dos alunos, um(a) dos(as) entrevistados(as) informou que alguns dos que participavam das atividades do Programa melhoraram o comportamento e o desempenho escolar (leitura e escrita). Segundo informações, isto se deu devido ao macrocampo Acompanhamento Pedagógico.

Ocorre uma boa interação entre os membros (diretor(a), professor(a) e colaborador(a)) da Escola. É uma forma de cooperação, “um ajuda o outro”¹⁸ para que o Programa possa ocorrer de uma maneira que contemplem todos alunos que participam do Programa. Como eles (as) não conseguem que nem todos alunos retornem do almoço para as atividades do Programa, tentam de toda forma “obrigar” aqueles que residem próximo à Escola a retornarem no turno posterior aos das aulas, tentam ministrar as aulas da forma mais dinâmica possível. O que ocorre aqui é uma interação escolar, é o que Lima (2008) vai chamar de organização escolar.

Já no momento em que as atividades do Programa são ministradas, o outro membro da Escola informou em entrevista que alguns alunos retornam do almoço para participarem das aulas do Mais educação e os que participam se mantêm atentos à aula. O Membro C diz tentar ministrar as aulas de forma mais dinâmica possível para prender a atenção dos alunos. Essa situação é utilizada como estratégia para que o Programa desse certo.

Os(as) entrevistados(as) relataram que a escolha dos monitores se deu por parte da Escola, mas um dos monitores foi indicação da Secretaria. No momento da entrevista ficou claro que a maioria dos monitores (03 entre 04) foi escolhida por causa do conhecimento com algum membro da Escola ou da Secretaria de Educação. Talvez o problema com um dos monitores

¹⁸ Parte da fala do Membro B.

que não atingiu os objetivos do Programa esteja relacionado a este caso. Caso a Escola fizesse algum tipo de “seleção” para a monitoria das atividades, e estes monitores pudessem mostrar suas habilidades antes de entrarem em contato com os alunos, talvez se pudesse evitar tais transtornos.

Com o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, a pergunta de pesquisa (Quais estratégias utilizadas pela Escola Y para a implementação do programa Mais Educação no município de Cachoeira- BA?) pôde ser respondida junto com os objetivos específicos. Tornase claro que as estratégias utilizadas pela Escola foram: os alunos almoçarem em casa e retornar no turno oposto para as atividades do Programa; a interação de todos os Membros (entrevistados) para que o Programa desse certo; aulas mais dinâmicas e atividades que atraem os alunos para o turno da tarde. Por outro lado, também pudemos identificar que o maior problema enfrentado pela Escola no momento da implementação estava relacionado à falta de estrutura (espaço físico) e que a maioria dos colaboradores/monitores foi escolhida pela própria Escola, ainda que sem uma seleção mais aprofundada.

Diante das observações e entrevistas realizadas, foi possível detectar que, no momento em que uma política vai ser implementada, surgem problemas inesperados, “obrigando” os implementadores a fazer ajustes de acordo com sua realidade, mostrar sua autonomia. A Escola Y, na implementação do Mais Educação, evidencia seu papel como lócus de reprodução, mas também de produção.

VI- Referências:

BRASIL. **Decreto-Lei nº 7.083 de 27 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o Programa Mais Educação. Subchefia para Assuntos Jurídicos.** Brasília, DF: Presidência da República. p. 01- 02.

BRASIL. Ministério da Educação. Programa Mais Educação. **Passo A Passo.** Brasília, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. **Manual Operacional De Educação Integral.** Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Programa Mais Educação 2014 – **Perguntas Frequentes.** Brasília, 2014.

BRASIL. Ministério de Educação. IDEB Escolar. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado.seam?cid=9035162>>. Acesso em: Nov. 2014.

BRASIL. Ministério de Educação. Portal MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=16690&Itemid=1113>. Acesso em: jan. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Contagem Populacional. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=290490&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: mar. 2015.

CARVALHO, Maria João. As multirracionalidades no contexto da organização escolar. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 24, n. 2, p. 33 – 57, 2011.

CAVALIERE, Ana Maria. **Escola de tempo integral versus aluno em tempo integral.** Em Aberto, Brasília, v 22, n. 80, p. 51- 63, abr. 2009.

CAVALIERE, Ana Maria. **Questões Sobre Uma Proposta Nacional de Gestão Escolar Local.** Universidade Federal do Rio de Janeiro/ Brasil, jun. 2010.

DANTAS, Lys Maria Vinhaes. Análise da Implementação de Uma Política Educacional Pioneira na Área de Avaliação em Larga Escala na Bahia. **A escola pública e a avaliação externa.** Salvador: Dissertação (Pós-graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal Da Bahia, 2005, p. 73 - 91.

DANTAS, Lys Maria Vinhaes. Análise Da Implementação De Uma Política Educacional Pioneira Na Área De Avaliação Em Larga Escala Na Bahia. **Questões de Implementação.** Salvador: Dissertação (Pós-graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal Da Bahia, 2005,, 2005, p. 42- 46.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LECLERC, Gesuína de Fátima Elias; MOLL, Jaqueline. Programa Mais Educação: avanços e desafios para uma estratégia indutora da Educação Integral e em tempo integral. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. 45, p. 91-110, jul./set. 2012. Editora UFPR.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do ciclo de políticas**: Uma Contribuição Para A Análise De Políticas Educacionais. **Educ. Soc., Campinas**, vol. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

MENDES, Geisa do Socorro Cavalcanti Vaz. SORDI, Maria Regina Lemes. Implementação de política de avaliação institucional no ensino fundamental: a percepção do gestor municipal. **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, 17(2):241-250, jul./dez., 2012.

LIMA, Licínio. Problemas de Focalização no Estudo da Escola. In: **_. A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 3ª edição. São Paulo: Cortez, 2008. cap. 2, p. 45 – 92.

LIMA, Licínio. Para Uma Abordagem Sociológica dos Modelos Organizacionais da Escola Pública. In: **_. A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 3ª edição. São Paulo: Cortez, 2008. cap. 2, p. 93 – 114.

NBR ENTREVISTA. Mais Educação garante ensino integral a estudantes da rede pública. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=SyNZj33srIc>>. Acesso em: 25 fev. 2015.

NÓVOA, António. Para uma análise das instituições escolares. **As organizações escolares em análise**, v. 3, p. 01-08 1999.

SOUZA, Everaldo. Lagoa Grande tem 10 escolas selecionadas no Programa Mais Educação – 2013. LagoaGrande.net, Pernambuco, 12 de abril de 2013.

VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 2, p. 5-43, 1996.

VII- Apêndices:

- A. Roteiro de entrevista com o(a) diretor(a) da Escola Y
- B. Roteiro de entrevista com o(a) professor(a) da Escola Y
- C. Roteiro de entrevista com o(a) monitor(a) (colaborador(a) do Mais Educação) da Escola Y
- D. Termo de consentimento informado.

7.1 Roteiro de entrevista- Diretor

- 1º) Com a chegada do Programa Mais Educação, o senhor (a) teve acesso a base legal, manual do programa? Quem lhe apresentou esses documentos?
- 2º) O senhor (a) pôde dar opiniões, fazer ajustes, em relação a política que seria implementada na Escola?
- 3º) Como foi o seu primeiro contato com o Programa (o momento que ela foi implementada na Escola)? Houve muitas críticas? Como o senhor (a) lidou com isso?
- 4º) Quando o Programa foi posto em prática, teve alguma coisa nele que o senhor (a) viu que aqui na Escola não funcionaria? Cite exemplos.
- 5º) O Senhor acha que a Escola tem estrutura suficiente para o Programa? Por que?
- 6º) Como se deu a escolha dos Colaboradores do Mais Educação?
- 7º) Como é a interação entre os membros da escola (diretor, professores e colaboradores do Mais Educação) em relação ao Mais Educação?
- 8º) Os professores apresentaram resistência ao Programa? Que evidências foram observadas?
- 9º) O senhor (a) vê interesse de todos os membros da Escola em relação ao Programa?
- 10º) Quais as atividades realizadas pelo Mais Educação na Escola?
- 11º) As atividades ocorrem dentro e fora da Escola, ou só na Escola? Quais são essas atividades?
- 12º) Existe uma interação entre a comunidade e a Escola? De que forma?
- 13º) O programa tem ligação com outras secretarias?
- 14º) A Escola tem autonomia em relação ao programa? Ou é a Secretaria Municipal de Educação quem determina?
- 15º) A Escola recebe algum suporte da Secretaria municipal? Qual?
- 16º) Quais as estratégias que o senhor (a) usa para que o programa dê certo?
- 17º) Qual a importância do Programa para o senhor (a)?

7.2 Roteiro de entrevista- Professor

1º) Como foi o seu primeiro contato com o Programa (o momento que ela foi implementada na Escola)? Houve muitas críticas? Como o senhor (a) lidou com isso?

2º) O senhor (a) pôde dar opiniões, fazer ajustes, em relação a política que seria implementada na Escola?

3º) Quando o Programa foi posto em prática, teve alguma coisa nele que o senhor (a) viu que aqui na Escola não funcionaria? Cite exemplos.

4º) No seu planejamento, o senhor considera a articulação com as atividades do Mais Educação?

5º) Como é a interação entre os membros da Escola (diretor, professores e colaboradores do Mais Educação)?

6º) O senhor vê interesse de todos membros da Escola em relação ao Programa?

7º) Com a chegada do Mais Educação, o senhor (a) acredita que os alunos melhoraram seu desempenho escolar? De que forma?

8º) Com o Mais educação, o senhor acredita que os alunos melhoraram seu comportamento em sala?

9º) Quais as estratégias que o senhor (a) usa para que o programa dê certo?

7.3 Roteiro de entrevista- Monitor

- 1) Como é a interação entre os membros da Escola (diretor, professores e colaboradores do Mais Educação)?
- 2) Qual a sua relação com os professores da Escola?
- 3) Quais as estratégias que o senhor (a) usa para que o programa dê certo?
- 4) Como é a sua relação com os alunos?
- 5) Você consegue manter os alunos atentos na aula?
- 6) Como é a frequência desses alunos na aula?
- 7º) O que o senhor (a) faz aqui na Escola? Qual atividade desenvolve?
- 8º) Onde o senhor atua? Dentro ou fora da Escola?
- 9º) O senhor foi capacitado para realizar as atividades?
- 10º) Como o senhor foi selecionado?
- 11º) Que apoio o senhor (a) recebeu da Escola para desenvolvimento do trabalho?
- 12º) Como é feito o planejamento das atividades?
- 13º) Como é feita a articulação entre o trabalho que faz e o contra turno?

7.4 Termo de Consentimento



CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS.

COLEGIADO DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA.

TERMO DE CONSENTIMENTO INDIVIDUAL

Título do Trabalho de Conclusão de Curso: Implementação do Programa Mais Educação na Escola Y no Município de Cachoeira- Ba.

A partir desta pesquisa procuro entender como se deu a implementação do Programa Mais Educação na Escola citada anteriormente, as principais dificuldades enfrentadas pela mesma, se houve alguma melhora no comportamento dos alunos depois que o programa foi implementado.

Eu, _____,
RG _____, declaro ter conhecimento dos termos e procedimentos que serão desenvolvidos como parte das atividades de coleta de dados para o trabalho de conclusão do curso de graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, cujo objetivo é: **Analisar A Implementação Do Programa Mais Educação Na Escola Y No Município De Cachoeira - Ba.**

Assim sendo, afirmo a minha disposição para responder a entrevista, ou colaborar com o procedimento de pesquisa, desde que todos os dados aqui obtidos sejam somente utilizados para o referido trabalho acadêmico e que minha identidade, bem como a de outros sujeitos envolvidos no processo de coleta de dados/informações, sejam resguardadas e mantidas em sigilo profissional. Do mesmo modo, fica assegurado que poderei declinar minha participação a qualquer momento do processo.

_____, ____ de _____ de 2015.

Assinatura