



**Curso de Especialização em Educação Integral**

**Integrada na Escola Contemporânea**



Lisiane Santos Forte

**EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
ESCOLA ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE ALVORADA/RS**

Porto Alegre

2013

Lisiane Santos Forte\*

**Experiências de Gestão Escolar: um estudo de caso em uma escola estadual do município de Alvorada/RS\*\***

Trabalho de conclusão do curso de Especialização Educação Integral Integrada da Escola Contemporânea, do Programa de Pós-Graduação em Educação da faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora:

Profa. Susana Pacheco\*\*\*

Porto Alegre

2. Semestre 2013

\* Graduada em Pedagogia – Orientação Educacional

Faculdades Porto Alegresenses - FAPA – 2008

E-mail: [lisiforte1@hotmail.com](mailto:lisiforte1@hotmail.com)

\*\*Este artigo é o resultado do Curso de Especialização em Educação Integral Integrada na Escola Contemporânea, com financiamento do FNDE.

\*\*\* Mestre em Educação – FACED – UFRGS – Orientadora do Trabalho de Conclusão de Especialização

## RESUMO

Este artigo foi resultado do trabalho de conclusão do curso de Especialização Educação Integral Integrada da Escola Contemporânea da UFRGS e apresenta uma pesquisa que visou refletir sobre a “Gestão Escolar do Programa Mais Educação”. O objetivo central foi investigar as práticas de gestão de uma escola estadual, no município de Alvorada/RS, verificando quais os aspectos que contribuem para que o Programa Mais Educação se efetive e cumpra seus objetivos. Configurou-se como um estudo de caso e a metodologia utilizada foi qualitativa. Foi realizada uma releitura do referencial teórico e documentos oficiais do MEC referentes ao Programa Mais Educação e a coleta de dados se efetivou através de três entrevistas com uma diretora, uma coordenadora do Programa Mais Educação e uma supervisora. O conteúdo empírico resultante das entrevistas foi dividido em categorias e a suas análises procuraram compreender os seus significados à luz do referencial teórico, enfocando o objetivo e problema de pesquisa resultando em conclusões a cerca do assunto, procurando responder ao problema proposto na pesquisa. Através do estudo foi possível perceber que as ações da gestão que contribuíram para o Programa Mais Educação acontecer e cumprir seus objetivos foram: a iniciativa de revisão do PPP, a seleção dos monitores (pessoas da comunidade), a observação do lúdico nos planejamentos, as trocas de oficinas visando melhor adequação aos interesses das crianças, ingresso das crianças e dos jovens, a organização dos tempos e dos espaços e orientações do programa para professores e pais, conversas individuais com crianças e pais de esclarecimentos e combinações e relatos sobre o Programa nas reuniões pedagógicas de 15 em 15 dias.

Palavras-Chave: Educação Integral. Programa Mais Educação. Gestão Escolar

## INTRODUÇÃO

O presente artigo intitulado “Experiências de Gestão Escolar do Programa Mais Educação” foi resultado do trabalho de conclusão do curso de Especialização “Educação Integral Integrada na escola contemporânea” da UFRGS como requisito para obtenção do grau de Especialista em Educação Integral.

Com base nas minhas experiências como: Assistente de Direção, Coordenadora Pedagógica, Orientadora Educacional e Coordenadora do Programa mais Educação, ao refletir sobre questões como educação integral de qualidade, reconheço a necessidade de analisar aspectos que compõe a gestão deste processo.

Conforme Lück (2009, p24) a gestão escolar,

[...] constitui umas das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A partir da posição de Lück e das minhas experiências profissionais posso afirmar que a instituição que possui uma gestão qualificada e atuante interfere positivamente nos resultados das ações, ao contrário de instituições onde o trabalho não é articulado e cada um da equipe de trabalho faz o que acha melhor, não tendo apoio, incentivo e motivação por parte da gestão.

Vários foram os motivos que me levaram a escolher este tema de pesquisa, um deles foi o encantamento que tenho pela temática da Gestão Educacional por acreditar que ela pode fazer a diferença nas praticas educativas e devido ao prazer que tenho em trabalhar neta área. A participação no curso de Especialização Educação Integral Integrada na Escola Contemporânea me motivou a verificar como a gestão vem construindo esta nova proposta de educação.

Tendo em vista o curto tempo de implementação da Educação Integral através do Programa Mais Educação e pensando na possibilidade de que os gestores, professores, monitores e demais profissionais envolvidos neste processo, estejam tomando consciência desta nova proposta de educação e revendo suas práticas para operacionalizar o referido Programa, fui instigada a pesquisar a temática “Gestão Escolar na Educação Integral”.

A pesquisa procurou investigar as práticas de gestão escolar de uma escola estadual, no município de Alvorada/RS, verificando quais os aspectos que contribuem para que o

Programa Mais Educação se efetive e cumpra com seus objetivos. Para tanto, foram revisados os documentos oficiais do MEC relacionados ao Programa Mais Educação e o referencial teórico referente à Educação Integral e Gestão escolar.

Desta forma, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso e seguiu o método qualitativo de coleta de dados, através do uso de entrevistas e de um questionário, mediante contato direto com a situação de objeto de estudo “Gestão escolar da Educação integral”. Através da realização das entrevistas conheceu-se aspectos do funcionamento da gestão da escola e identificou-se algumas características da gestão.

[...] as vantagens dos estudos de caso: estimulam novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles. (VENTURA, 2007, p. 383).

A pesquisa bibliográfica e documental serviu para um melhor embasamento teórico para a realização das análises dos dados coletados através das entrevistas. Foram utilizados os seguintes documentos oficiais: Tendências para a educação integral - Programa Mais Educação Passo a Passo, Manual Operacional de Educação Integral, Rede de saberes – Mais Educação, Pressupostos para Projetos Pedagógicos de Educação Integral- Programa Mais Educação - Gestão Intersetorial no Território, Educação integral: Texto Referência para o debate nacional.

Quanto à coleta de dados na escola foram realizadas três entrevistas gravadas com a diretora, professora coordenadora do Programa Mais Educação e com a supervisora, que foi também a coordenadora do programa nos dois primeiros anos, com duração de aproximadamente 30 min. Também foi aplicado um questionário com a coordenadora do Programa Mais Educação da 28ª Coordenadoria de Educação do Estado do RS. Após esta coleta de dados foi realizada a seleção dos conteúdos que serviam de objeto de análise com base no objetivo e problema da pesquisa e, por fim, foram realizadas as análises com base no referencial teórico e documentos oficiais e construídas as considerações finais do artigo.

Estavam incluídas no planejamento metodológico inicial da pesquisa, observações de duas reuniões da equipe diretiva com os professores, monitores e coordenador do Programa Mais Educação, porém essas observações não aconteceram porque a escola não oportuniza estes momentos de reuniões.

A realização de estudos como este se constituem em oportunidades de pesquisar experiências práticas em curso, procurando confrontá-las com a construção teórica da

perspectiva da Educação Integral, especialmente, neste contexto, dos materiais escritos que se relacionam com o Programa Mais Educação. Aqui pretendo também divulgar as práticas de gestão escolar que participam do Programa Mais Educação, para que outras pessoas que estejam trabalhando no Programa possam ter acesso e utilizar como estudo e inspiração para suas práticas.

O presente artigo foi estruturado em quatro momentos: no primeiro foi feito um resgate do que é Educação Integral, no segundo a que se propõe o Programa Mais Educação e as suas relações com a Educação Integral, no terceiro foram discutidos alguns aspectos referentes à Gestão escolar e, por fim, os dados das entrevistas foram organizados em categorias e analisados com base nas reflexões feitas anteriormente a respeito da Educação Integral, Programa Mais Educação e Gestão Escolar.

## **EDUCAÇÃO INTEGRAL: UM NOVO MODELO DE ESCOLA**

Pretendo aqui contextualizar a Educação Integral através de escritos já existentes e reflexões feitas por mim no decorrer do curso de Especialização em Educação Integral Integrada na Escola Contemporânea levando em conta que para analisar as práticas de gestão do Programa Mais Educação se faz necessário remeter-se a esta reflexão.

A reflexão sobre a Educação Integral se intensificou no Brasil na 1<sup>o</sup> metade do século XX com os educadores Anísio Teixeira e Darci Ribeiro que acreditavam na formação integral do sujeito através do desenvolvimento de competências nos espaços escolares. Anísio criou as chamadas escolas-classe e escolas-parque e Darci Ribeiro os Centros integrados de educação pública (CIEPs), ambos propunham a ampliação do tempo escolar com atividades variadas.

No Brasil, podemos dizer que foi com Anísio Teixeira, na década de 50, que se iniciaram as primeiras tentativas efetivas de implantação de um sistema público de escolas com a finalidade de promover uma jornada escolar em tempo integral, consubstanciada em uma formação completa. No entanto, a experiência não se multiplicou. [...] (COELHO, 2009, p.83).

É importante analisar alguns aspectos da legislação implicados neste processo de implementação da proposta de Educação Integral, desde a década de 80, embora anteriormente ela já tenha sido pautada no Brasil. A constituição de 1988 diz em seu artigo 6<sup>o</sup> que a educação é a primeira de dez direitos sociais, o ECA (estatuto da Criança e do Adolescente) (lei 8.069/1990) assegura os direitos sendo que o direito à educação encabeça a

maioria deles logo depois dos direitos à vida, saúde e a alimentação, a LDB (lei de diretrizes e bases da educação), lei 9.394/1996 afirma que a escola é o lugar central do processo educativo, o PNE (Plano Nacional de Educação) prevê, nas diretrizes de ensino fundamental a Educação Integral (lei 10.172/2001), o PDE (Plano De Desenvolvimento da Educação) prevê ações para a educação integral no plano de metas “Todos pela Educação” e no Programa Mais Educação e o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de valorização dos profissionais da educação) lei 11.494/2007 propõe Tempo Integral, Educação Integral em jornada ampliada e é meta a ser alcançada com a participação de todos.

Antes da constituição de 1988 a escola era um espaço bem mais elitista, configurando-se como uma instituição excludente e segregadora sejam pelas questões de classe, de raça ou relacionado às (in)competências cognitivas, a responsabilidade da aprendizagem e sucesso escolar era depositada apenas no aluno e quando o mesmo não se adequava ao ensino tradicional era rotulado como fracassado e acabava abandonando a escola.

A partir da constituição começou-se a pensar em um novo modelo de escola, novas formas de olhar a educação, sendo necessário analisar, avaliar e pensar estratégias para colocar em prática o que estava na lei. O baixo rendimento escolar, a reprovação e evasão inevitavelmente passam a ser também responsabilidade da escola, da família e do Estado, o que veio a ser reforçado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, em 1990.

Com base nos diagnósticos sociais do índice de desenvolvimento da educação básica IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de 2006 o país passa a assumir a vulnerabilidade social como um dos aspectos que contribui para o fracasso escolar comprovando a necessidade da construção de soluções para as desigualdades sociais, sendo que a educação é direito para todos.

Reafirma-se então a importância da implementação da Educação Integral devendo ser a escola educadora e protetora, ampliando os seus tempos, espaços e proporcionando uma educação de qualidade, evitando assim a exclusão e repetência e se tornando uma Política pública de inclusão social.

Em termos sociohistóricos, podemos compreendê-la a partir das matrizes ideológicas que se encontram no cerne das diferentes concepções e práticas que a constituíram e vêm constituindo ao longo dos séculos. Mas também podemos discuti-la levando em consideração tendências que a caracterizam contemporaneamente, como a que se apresenta no binômio educação/proteção, educação integral/currículo integrado ou educação integral/tempo escolar, por exemplo. (COELHO, 2009, p.83).

## **PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO: PARA QUE VEIO?**

Tendo em vista que a minha pesquisa refere-se à Gestão Escolar do Programa Mais Educação cabe aqui fazer uma contextualização do seu surgimento e seus objetivos. Ele foi criado para dar início a uma proposta de educação integral que está em construção no país, tem como um dos seus objetivos incentivar uma nova construção da instituição escolar repensando saberes, currículo e aprendizagem. A sua proposta prevê aprendizagens educativas diferenciadas integrando a vida, realidade, comunidade, costumes, valores, práticas desenvolvimento de habilidades no planejamento das atividades.

O debate da Educação Integral ganha sentido, portanto, nas possibilidades, que estão sendo e que serão construídas, de reinvenção da prática educativa escolar no sentido de seu desenclausuramento, de seu reencontro com a vida, do desenrijecimento de seus tempos, da interlocução entre os campos do conhecimento em função da compreensão e da inserção qualificada no mundo. (BRASIL, 2008, p. 13).

Este Programa foi criado através de ações pensadas pelo Plano de Desenvolvimento da Educação Básica, iniciou a sua implementação nas escolas de baixo IDEB, priorizando as crianças com defasagem idade/ano, evasão e/ou repetência e situações de vulnerabilidade procurando diminuir as desigualdades educacionais.

Em 2006, em uma escala de 0 a 10, o IDEB identificou sistemas de ensino com índices que variavam de 1,8 a 6,0 e escolas que variavam de 0,7 a 8,5. Essa discrepância revela profundas desigualdades nas condições de acesso, permanência e aprendizagem na educação escolar, refletindo a complexidade de um processo em que se entrelaçam diversos fatores relativos tanto à estruturação social, política e econômica da sociedade brasileira, quanto ao trabalho pedagógico realizado no cotidiano por professores e demais profissionais nas escolas públicas. (BRASIL, 2009, p.11).

Tem como um dos seus objetivos introduzir uma nova proposta de educação e estimular a revisão das práticas pedagógicas ultrapassadas e diminuir as desigualdades educacionais. Esta proposta tem a intenção de oportunizar aprendizagens, vivências, convivência, produções e construções através de atividades que despertam o prazer e tenham foco na qualidade da aprendizagem. Visa à colaboração da sociedade e comunidade, diminuindo a distância entre os saberes populares e aprendizagens curriculares buscando transformar a escola em contexto mais atrativo e adequado à realidade.

Em âmbito nacional, o Programa Mais Educação, criado em 2007 e ainda em fase de estruturação, visa à formação em tempo integral de alunos da rede pública de ensino



básico, através de um conjunto de ações educativas, do fortalecimento da formação cultural de crianças e jovens e da aproximação das escolas com as famílias e as comunidades. Segundo a portaria que o criou, instituições privadas também podem participar promovendo atividades educativas, culturais e desportivas que estejam integradas nos projetos político-pedagógicos das escolas. (CAVALIERE, 2002, p. 55).

O Programa oferece diversas atividades de arte, esporte, lazer, cultura, conteúdos pedagógicos, científicos etc. através de oficinas divididas por Macrocampos: Acompanhamento Pedagógico que é obrigatório, Comunicação, Uso de Mídias e Cultura Digital e Tecnológica, Cultura, Artes e Educação Patrimonial, Educação Ambiental, Desenvolvimento Sustentável e Economia Solidária e Criativa / Educação Econômica e Esporte e Lazer.

Para a implementação do Programa Mais Educação se faz necessário a reorganização de tempos, espaços e conteúdos a serem desenvolvidos com os alunos levando em conta cognição, emoção, subjetividade, desejos, inteligibilidade, sociabilidade, habilidades entre outros e devem estar integrados nos projetos político-pedagógicos das escolas.

Para dar conta de todos estes aspectos o Programa Mais Educação amplia o tempo escolar, porém não cabe apenas aumentar a quantidade de horas dentro da escola sem melhorar a qualidade e oportunidades educativas. O grande desafio é não oferecer “mais do mesmo”, ou seja, ampliar a carga horária na escola oferecendo os mesmos conteúdos e utilizando a mesma metodologia e muito menos separando a educação “formal” do “tempo sem compromisso”.

Esta nova proposta tem a intenção de contagiar as outras disciplinas curriculares, reinventando a prática educativa escolar através de novas metodologias criativas e lúdicas que utilizam os saberes da comunidade e acabam por tornar a educação mais viva, prazerosa, de qualidade e em um futuro uma escola integral e integrada no turno e contra turno escolar. Para isso o Texto Referência para o debate nacional da série Mais educação (BRASIL, 2009) salienta a importância do planejamento, a coordenação da implementação do Programa, o monitoramento e a avaliação das ações pedagógicas e a formação continuada para os educadores.

## **GESTÃO ESCOLAR**

É importante destacar que a gestão escolar tem um papel fundamental na organização dos processos educacionais e deve direcionar o trabalho, instituir metas, monitorar e avaliar as

ações para que sejam realizadas com base em um mesmo objetivo. Sendo assim procuro resgatar um pouco da história desta Gestão que passou por diversos processos até chegar no modelo atual.

Antes da Constituição Federal de 1988 as práticas educacionais eram tradicionais, o autoritarismo era predominante, não havia critérios de ingresso e permanência das crianças na escola e o termo Gestão Democrática não existia, era falado apenas em administração escolar que se preocupava prioritariamente com as questões administrativas e financeiras. Pensando em educação de qualidade sabe-se que apenas espaço físico, recursos e uma boa administração de verbas e processos administrativos não garantem um bom resultado.

A partir do art.206 da Constituição Federal e art 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional começa a se pensar a prática de uma gestão democrática na vida escolar, com princípios da democracia na escola que supõe a ruptura com as práticas autoritárias visando uma nova forma de decidir ordenar e avaliar, onde todos os atores participam, com representação da direção, professores e funcionários, alunos e pais.

Para Bordignon (2005, pg.31) “[...] a gestão democrática das instituições educacionais é colocada como fundamento, condição essencial, da qualidade social da educação, da formação da cidadania como (e pelo) exercício de poder social”.

O termo Gestão Escolar é relativamente novo, após os anos 90 a escola passa ter uma nova função social necessitando assim de elaboração e execução de uma proposta pedagógica que zelasse pelo ensino e aprendizagem.

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990, e vem-se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino de escolas. (LUCK, 2006, p.33).

Este termo é mais abrangente onde o gestor, ou melhor, a equipe gestora pensa, planeja, monitora e avalia as ações determinando a dinâmica e a qualidade de ensino. Neste novo quadro entram a direção, vice-direção, orientação educacional, supervisão e coordenação pedagógica, que pressupõe um trabalho em conjunto em uma mesma direção, cada segmento com o seu olhar com o foco no mesmo objetivo. Esta equipe deve dar conta da implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos, criação de planos e estratégias para superar a limitação da fragmentação e elaborar e executar seu projeto pedagógico, tomar de decisões para que a escola exerça a sua autonomia podendo prever

formas de organização que permitam atender as peculiaridades regionais e locais, às diferentes clientelas e necessidades do processo de aprendizagem conforme a (LDB, Art. 23).

A gestão é processo indispensável para garantir condições ao desenvolvimento da política de educação. Assegura relações entre sistemas implicando em anéis de articulação e alinhamento entre suas ações. Garante à rede escolar os insumos e apoios necessários para que a ação coletiva deste serviço público tenha efetividade. Tais insumos referem-se a recursos humanos, financeiros e técnicos. (BRASIL, 2011, p. 69).

Para que as ações sejam efetivas é fundamental uma gestão que organize, oriente adequadamente, realize e acompanhe os planejamentos, oriente os professores, monitore e avalie o processo norteando a atuação educacional e buscando efetivar os seus objetivos e alcançar os resultados esperados.

### **CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE ALVORADA: VISÃO DA 28ª COORDENADORIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO**

No decorrer da minha pesquisa senti a necessidade de obter alguns dados que me ajudassem na escolha das escolas a serem investigadas, inicialmente já havia escolhido duas escolas sendo que o critério de escolha foi somente por conhecer a Orientadora Educacional de cada uma das escolas. Com a intenção de fazer uma escolha mais acertada de uma escola que pudesse me trazer mais elementos para a pesquisa realizei um questionário com a responsável pedagógica do Programa Mais Educação da 28ª Coordenadoria do RS do município de Alvorada /RS.

Principais questões do questionário:

- Há quanto tempo o programa existe em cada uma das escolas do município de Alvorada/RS?
- Quais são as oficinas oferecidas em cada uma das escolas?
- As oficinas mudaram ou foram sempre as mesmas?
- Na visão da Coordenadoria quais são as escolas que se destacam no desenvolvimento do programa Mais Educação? Por quê?

Conforme os dados do questionário, o município de Alvorada possui 13 Escolas Estaduais que desenvolvem o Programa Mais Educação sendo que quatro delas desenvolvem o Programa desde 2009, duas a partir de 2010, sendo que uma delas não aderiu ao Programa no ano de 2013, seis desde 2011 e uma a partir de 2013.

De um modo geral as oficinas oferecidas nas escolas e seus respectivos macrocampos são: “Acompanhamento Pedagógico” - oferecido em todas as escolas, pois, é obrigatório - com as oficinas de letramento, matemática e tecnologias educacionais; “Esporte e Lazer” que são oferecidas as oficinas de judô, programa segundo tempo (PST), taekwondo, brinquedoteca, futsal, tênis de mesa e futebol; “Cultura, Artes e Educação Patrimonial” que são oferecidas banda fanfarra, grafite, teatro, percussão, dança, leitura e produção textual, flauta doce, hip hop, artesanato popular, canto coral, ensino coletivo de cordas e capoeira e “Comunicação e Uso de Mídias” que são oferecidas as oficinas de jornal escolar, fotografia e vídeo.

Na visão da 28ª Coordenadoria as escolas Érico Veríssimo, Carlos Drummond de Andrade, Campos Verdes e João Goulart se destacam por atenderem um bom número de alunos no programa, com várias oficinas bem diversificadas, sendo que as escolas Érico Veríssimo, Campos Verdes e João Goulart, desenvolvem paralelamente ao Programa Mais Educação, o Programa Escola Aberta aos finais de semana.

As escolas Campos Verdes e João Goulart, desenvolvem também, a atividade global “Projetos de Vida” e “Trajetórias Criativas”, destinada ao atendimento de jovens entre 15 a 17 anos com defasagem idade-série.

A Escola Estadual de Ensino Médio Vale Verde desenvolveu o programa até a adesão 2012 (que acaba em agosto de 2013). A escola decidiu não aderir em 2013 em função de problemas na estrutura física da escola (falta de espaço/obras).

Enfrentei algumas dificuldades no percurso da pesquisa tendo em vista que uma das escolas escolhidas havia suspenso o Programa e outras duas escolas, indicadas pela 28ª coordenadoria, devido o seu destaque no desenvolvimento do programa Mais Educação, não consegui agendar as entrevistas devido às demandas das escolas e minhas enquanto profissional e estudante. Este fato contribuiu para que eu mantivesse a pesquisa em apenas uma das escolas indicadas.

O setor Pedagógico da 28ª coordenadoria também informou que devido ao seu excesso de demandas se torna inviável fazer visitas às escolas, de modo que o acompanhamento e a avaliação dos processos vêm sendo feito apenas através dos dados do sistema tais como: o número de alunos, oficinas aderidas por cada escola, demais projetos desenvolvidos e o tempo de implementação do Programa Mais Educação.

Quanto à seleção dos monitores, a responsabilidade fica a cargo de cada escola, levando em conta que o ideal é contratar pessoas da comunidade e que as equipes diretas têm maior acesso e facilidade de realizar esta ação.

## **ANALISE DO ESTUDO DE CASO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO**

O campo empírico desta pesquisa abrangeu uma escola estadual do município de Alvorada/RS que integra o Programa Mais Educação, desde o ano de 2009. No período deste estudo a escola totalizava quatro anos de inserção no Programa Mais Educação, atendendo 150 alunos no Programa. Cabe ressaltar aqui que a direção desta escola foi reorganizada no início de 2013, no entanto todas as pessoas que permaneceram na gestão já trabalhavam na escola há bastante tempo desempenhando outras funções.

Aqui apresento as três pessoas entrevistadas nesta pesquisa. A atual diretora trabalha há 21 anos na escola tem graduação em história e já havia trabalhado em vários setores da escola tais como: professora das séries iniciais e Ensino Médio, supervisora e vice-diretora.

A coordenadora do Programa Mais Educação é formada no magistério, tem graduação em história coordena o Programa faz dois anos e meio, mas já trabalha na escola como professora faz cinco anos e sempre gostou de organizar o grêmio estudantil e datas festivas. A supervisora da escola é Pedagoga, especialista em Gestão Escolar e trabalha na escola faz 20 anos. Já atuou na alfabetização, matemática, biblioteca, anos iniciais e foi a 1º coordenadora do Programa no período de outubro de 2009 a dezembro de 2010.

Para a realização das entrevistas foi construído um roteiro que se baseou em oito perguntas e as principais questões utilizadas foram:

- Quais os critérios para o ingresso das crianças no Programa mais Educação?
- Que ações a gestão priorizou na implementação do Programa Mais Educação?
- Quais são os limites e dificuldades enfrentados e as estratégias de superação das dificuldades na gestão do programa?
- De que forma é realizado o planejamento e avaliação do Programa Mais Educação?

A partir das respostas obtidas nas três entrevistas e no questionário respondido pela 28ª coordenadoria estadual da educação foi feita a leitura e releitura dos dados e, com base nos objetivos e problema de pesquisa, surgiram interpretações que me permitiram encontrar sete categorias: formações, ingresso das crianças no Programa, projeto de implementação do Programa e inclusão no Projeto Político Pedagógico da escola, ações da gestão na implementação do programa, reuniões e encontro entre professores e monitores do Programa, planejamento e avaliação do Programa, dificuldades e superações da gestão.

De posse do material empírico das entrevistas procurei evidenciar os aspectos ligados aos objetivos do Programa e os que permitiam melhor visualizar as ações da gestão para sistematizar a análise dos dados.

A categoria *formação* foi escolhida devido a importância de esclarecer os objetivos do Programa e oferecer subsídios para a qualificação das práticas educativas visando a proposta de Educação Integral. O *ingresso das crianças e jovens* foi categorizado para analisar os critérios estabelecidos e a metodologia utilizada, verificando se contemplava o perfil de crianças que o Programa se propõe a atender.

O *projeto de implementação do Programa e inclusão no Projeto Político Pedagógico* foram classificados para verificar se a escola planejou as suas ações na implementação do Programa e se as documentou no sentido de não se tornarem ações isoladas e constituírem a identidade da escola e indicar caminhos para ensinar com qualidade.

A categoria *ações da gestão na implementação do programa* procurou complementar a categoria anterior no sentido de identificar quais foram as ações da gestão que contribuíram para a efetivação do Programa e analisar se estão de acordo com os objetivos do Programa.

Analisei o conteúdo referente a *reuniões e encontros entre professores e monitores do Programa*, porque ao pensar em um novo modelo de escola com novas formas de olhar a educação, se torna necessário analisar e avaliar as práticas para pensar estratégias de superação dos limites e dificuldades. Essas reuniões são fundamentais por oportunizar momentos de reflexão e construção coletiva das ações.

A categoria *planejamento e avaliação do Programa* buscou confrontar os documentos oficiais do Programa Mais Educação que falam da importância do planejamento com a prática da gestão pesquisada. Procurei verificar também as *dificuldades e superações da Gestão* tendo em vista que esta proposta é nova e desafiadora, exigindo criatividade, planejamento, iniciativa e ações estratégicas. Estas ações são de responsabilidade principalmente da equipe gestora da escola.

### *Formações*

Ao questionar nas entrevistadas sobre a participação e frequência de formações referentes ao Programa Mais Educação a atual diretora relatou que a coordenação do programa participa de formações desde que assumiu a direção em janeiro de 2013. Segundo ela a 28ª coordenadora informou que todo ano deve haver no mínimo uma formação. Disse também, que há encontros regionais dos coordenadores do Mais Educação, mas não soube

precisar quando e com que frequência ocorrem. A coordenadora que acompanha há dois anos o Programa informou que participou apenas de uma formação e que a 28ª coordenadoria não tem oferecido. Já a supervisora disse que participou de *duas ou três* formações sendo que acompanha o programa desde o início, há quatro anos.

Conforme o Texto Referência (BRASIL, 2009, p.17) a sociedade contemporânea desafia a instituição escolar atribuindo-lhe múltiplas funções que representa um grande desafio. A escola passa a ter mais responsabilidades e são conferidas tarefas aos educadores que antes não lhes competiam. “Esse conjunto de elementos desafia a uma nova postura profissional que deve ser construída por meio de processos formativos permanentes.”

Os dados evidenciaram que os profissionais tiveram poucas formações sendo que elas deveriam ser permanentes e ter uma periodicidade estabelecida para dar conta dos desafios e qualificar as ações educativas.

Conforme a coordenadora do Programa Mais Educação:

*Tivemos apenas uma formação referente ao programa e depois duas referente à escola com turno integral que não era para nós.*

Esta fala demonstra a compreensão limitada referente ao conceito de Educação Integral e o objetivo da implementação do Programa nas escolas. É provável que os conteúdos abordados em uma formação de educação integral sejam ricos e pertinentes para qualificar as ações do Mais Educação, uma vez que também se refere a educação integral.

O Programa Mais Educação foi instituído pela Portaria Interministerial 17/2007 e pelo Decreto Presidencial 7083/2010 e integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, como uma estratégia do Governo Federal para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular, na perspectiva da Educação Integral. (BRASIL, 2011, p.6)

Conforme os documentos oficiais fica evidente que o Programa é uma estratégia para que futuramente todas as escolas implementem propostas de Educação Integral, no entanto vejo que ainda falta este esclarecimento para algumas escolas.

A formação dos educadores associados à proposta de Educação Integral é tarefa a ser construída, tanto pelos cursos de formação inicial e continuada quanto pelos sistemas e pelas próprias escolas, levando-se em conta, essencialmente, uma reestruturação na formação e valorização dos educadores, na organização das escolas e dos sistemas de ensino, na democratização e na eficiência da gestão. (CENPEC, 2006.p.7)

Tendo em vista que a 28ª coordenadoria de educação não tem oferecido formações sistemáticas referentes ao Programa Mais Educação e a escola não teve a iniciativa para realizá-las, é possível que a gestão não tenha percebido a importância das formações para qualificar as suas práticas, já que não teve iniciativas para superar esta dificuldade, nem deu prioridade a estas ações.

### *Ingresso das crianças no Programa*

Cada uma das entrevistadas apontou um critério diferente para ingresso das crianças e jovens nas atividades do Programa Mais Educação. A fala da diretora salientou a idade das crianças, a da coordenadora as dificuldades em sala de aula e a da supervisora a situação de vulnerabilidade social. Embora as falas tenham sido diversas, se complementaram tornando evidente que estes critérios foram eleitos com base nos objetivos do Programa.

Segue abaixo um recorte da fala da diretora:

*Para os critérios de escolha, inicialmente era oferecido para os maiores do 6º e 7º ano, porém havia muita infrequência, então a escola pensou que quem precisava mais seriam os menores que a família não tinha onde deixar, nem creches, então nos detemos aos que mais necessitam.*

Este dado vem ao encontro do que orienta o Texto Referência (BRASIL, 2009) “Vale destacar que o PNE associa a progressiva ampliação do tempo escolar às “crianças das camadas sociais mais necessitadas”, às “crianças de idades menores”, das famílias de renda mais baixa, quando os pais trabalham fora de casa”.

A ação da gestão contemplou os objetivos do programa que é atender crianças de idades menores e de camadas sociais mais necessitadas através das prioridades de ingresso, conforme a orientação dos documentos oficiais, aproximando-se das demandas da comunidade local e ofertando as vagas de acordo com as necessidades.

### *Projeto de implementação do Programa e inclusão no Projeto Político Pedagógico da escola*

As entrevistas apontaram que a escola não possui um Projeto de implementação do Programa Mais Educação e que não seria necessário já que recebem todas as orientações do funcionamento nos materiais encaminhados pelo MEC. Também foi dito que o Programa não está inserido no Projeto Político Pedagógico da escola.



Conforme o documento oficial: Programa Mais Educação Passo a Passo (BRASIL, 2011) “[...] Nessa perspectiva, a concepção de Educação Integral também aparece explicitada no projeto político-pedagógico da escola, mostrando as interfaces que são estabelecidas no desenvolvimento do trabalho educativo”.

Com base na indicação no documento citado acima o Programa Mais Educação deve estar explicitado no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, porém, este não é atualizado há dois anos e o Programa não está inserido nele. Contudo, foi possível identificar nas entrevistas uma iniciativa positiva nesta gestão, pois, tanto a diretora, quando a supervisora da escola informaram que já iniciaram a sua atualização, que pretendem incluir o Programa e planejam a participação de todos os segmentos da escola neste processo.

A promoção do projeto de Educação Integral, enraizado no projeto político pedagógico da escola, pressupõe o diálogo com a comunidade, de modo a favorecer a complementaridade entre os diferentes agentes e espaços educativos e, no sentido dessa lógica, há pelo menos duas posições, à primeira vista díspares, mas que podem, inclusive, complementarem-se. (Brasil, 2009, p. 34).

Neste sentido a gestão esta qualificando as suas ações e realizando de fato a função que lhe é concedida: elaborar e executar seu Projeto Político Pedagógico com a participação de todos. Fica evidente a iniciativa de uma gestão democrática na vida escolar, com princípios da democracia que supõe a ruptura com as práticas autoritárias. Deste processo resulta uma nova forma de decidir, ordenar e avaliar, onde todos os atores participam, com representação da direção, professores e funcionários, alunos e pais.

#### *Ações priorizadas pela gestão na implementação do programa*

Destaco aqui as ações priorizadas pela gestão na implementação do programa evidenciadas nas entrevistas: organização do Programa, seleção dos monitores, viabilização dos espaços, organização do horário do almoço, orientações do programa para escola, quando foi necessário trocas de oficinas procurou estabelecer uma melhor adequação aos interesses das crianças.

Estas prioridades evidenciaram que a gestão conseguiu organizar, orientar e nortear a atuação educacional, contribuindo para a efetivação dos objetivos do Programa, referente as trocas de oficinas levou em conta que as atividades devem estar conectadas à vida, ao universo de interesses e despertar prazer.

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. Isso porque a Educação Integral, associada ao processo de escolarização, pressupõe a aprendizagem conectada à vida e ao universo de interesses e de possibilidades das crianças, adolescentes e jovens. (Brasil, 2012, p. 6).

Levando em conta que o Programa é relativamente novo, o seu funcionamento é um processo e que as escolas estão experimentando o modo de ele acontecer dentro da escola, a organização e esclarecimento do que é o programa foi fundamental. Nas entrevistas ficou evidente que a infraestrutura e meios para a implementação do Programa foram atendidos.

Conforme o Texto Referência (BRASIL, 2009) a Educação Integral exige mais do que compromissos: impõe também e principalmente projeto pedagógico, formação de seus agentes, infraestrutura e meios para sua implantação.

#### *Reuniões e encontro entre professores e monitores do Programa*

A escola não realiza reuniões ou promove encontros entre os professores e monitores do programa, no entanto fica evidente nas falas das entrevistadas a necessidade aparente de trocarem informações e pensarem estratégias.

*Isso é uma dificuldade, não realizam. Falam pelos corredores, no lanche no almoço e durante os períodos nas salas. Muitos monitores trabalham em outras escolas se marcar reunião fora do período estão em outra escola às vezes os outros estão longe. (coordenadora do Programa)*

É possível evidenciar indicativos de uma superação das dificuldades enfrentadas devido à iniciativa da coordenadora do Programa em criar um caderno de avisos para os monitores solicitando a assinatura para confirmar a ciência das informações, porém não exclui a necessidade desses encontros já que eles costumam conversar em momentos informais.

A escola demonstra uma tentativa de criar estratégias para colocar em prática estes momentos de trocas para superação da fragmentação e promover ações articuladas conforme a fala da supervisora:

*Não tem encontros, foi boa a pesquisa, vou começar a pensar um encontro com monitores e professores apesar de ser difícil, pois no horário da reunião de professores as crianças estão no Mais Educação. Acho importante ter esse encontro, ter as trocas, saber quais dificuldades tem no programa e na sala de aula. O que acontece é o monitor conversar com os professores na porta ou na sala dos professores, mas informalmente.*

O Programa Mais Educação já é uma realidade que, como tudo que se faz em educação, será progressivamente aprimorada com a participação de educadores, educandos, artistas, atletas, equipes de saúde e da área ambiental, cientistas, gestores das áreas sociais, enfim, com todos aqueles que, pessoal e profissionalmente, dedicam-se à tarefa de garantir os direitos de nossas crianças, adolescentes e jovens. (BRASIL, 2009, p.5).

Foi demonstrado pela supervisora a consciência que para aprimorar os processos se faz necessário estes encontros de trocas entre professores e monitores. Espero que esta pesquisa tenha impulsionado a gestão a promover estes espaços de planejamento e trocas para realização de ações em conjunto e que cada vez mais se efetivem os objetivos do programa de qualificar a aprendizagem e obter uma melhoria nos quadros de reprovação e a redução do fracasso escolar.

### *Planejamento e avaliação do Programa*

O planejamento das oficinas do Programa se dá pelo projeto de cada monitor entregue no início de cada ano e após a solicitação do planejamento pela coordenação. A coordenadora salientou que procura sempre dar sugestões e observar se as atividades são lúdicas para atrair o interesse dos alunos e costuma acompanhar a prática do planejamento:

*Solicito no início do ano o material o que será trabalhado e acompanho o que estão fazendo, olho dou sugestão, os monitores trazem modelos de atividades, jogos para se divertirem, vejo os ensaios das apresentações e acompanho desta maneira.*

Ao questionar se a escola realizava alguma avaliação do Programa Mais Educação, ficou evidente que não possui instrumentos de avaliação ou qualquer registro. A avaliação se dá através da observação de comportamentos, interesses e relatos dos professores, conforme informou a coordenadora:

*A avaliação se dá na observação da mudança de comportamento, o perfil das crianças, interesse, progresso, relato dos professores [...].*

Os relatos encaminham para a tentativa de se efetivar um contexto mais atrativo com foco na qualidade da aprendizagem através do planejamento e acompanhamento, entretanto seria interessante a efetivação do monitoramento e avaliação mais preciso que é uma das responsabilidades da gestão podendo assim ajudar a qualificar as ações.

Não ficou evidente nas entrevistas como se observa as mudanças de comportamento, onde essas observações são discutidas e de que forma se intervêm ou criam estratégias para lidar com os comportamentos. O monitoramento e avaliação é fundamental para visualizar a

evolução e impacto do Programa na educação, bem como, para melhorar e qualificar as ações visando o sucesso do Programa.

*Dificuldades e superações.*

Procuo destacar, aqui, as questões mais apontadas nas entrevistas como dificuldades que foram: as grandes demandas da gestão, contratação de monitores, entendimento das famílias referente ao Programa, faltas das crianças e a indisciplina.

Assim como evidencia o referencial teórico que a gestão precisa ter planos, estratégias, agir com improvisação quando necessário e superar as limitações, as entrevistas apontaram superações das dificuldades.

Conforme relato da supervisora que foi a 1º coordenadora do programa, a maior dificuldade no início da implementação do programa foi a contratação dos monitores, por outro lado, aponta também a estratégia de superação:

*A estratégia de superação desta dificuldade com os monitores foi procurar saber de alunos que já se formaram ali e estavam cursando faculdade, depois fui caminhando na vila e perguntando investigando, descobrindo locais que realizavam oficinas e conversava com o professor e agora quando saem indicam outro. As pessoas da comunidade se efetivaram por não gastar com passagem alimentação e estão perto de casa.*

A Educação Integral abre espaço para o trabalho dos profissionais da educação, dos educadores populares, dos estudantes em processo de formação docente e dos agentes culturais, que se constituem como referências em suas comunidades por suas práticas em diferentes campos (observando-se a Lei nº 9.608/1998, que dispõe sobre voluntariado). (BRASIL, 2011, p. 15)

A busca ativa por monitores na comunidade, realizada pela gestão da escola, vai ao encontro do que diz os documentos oficiais, conforme a citação acima. O Programa Mais Educação e a inserção de educadores populares na escola é algo novo, portanto é compreensível a dificuldade inicial de encontrar pessoas interessadas e com o perfil para desenvolver a função. Foi fundamental a insistência e busca da gestão mostrando que acreditavam no programa e queriam que ele desse certo.

Um outro ponto que ficou evidente nas entrevistas foi a dificuldade da família em entender o Programa e se comprometer neste processo, a supervisora trouxe que: *As famílias achavam que era só largar o aluno e as crianças faltavam muito.*

Uma estratégia de superação da gestão apresentada nas entrevistas foi explicar para as famílias o que era o programa e a importância de cada oficina trabalhada, chamá-las e

verificar o interesse de permanecer com a vaga, salientando que existia uma fila de espera, promovendo assim a participação das famílias na gestão escolar.

A dificuldade que ficou mais em evidência foi a Indisciplina que se torna intrigante porque apesar de o programa prever atividades atrativas, adequadas à realidade, que despertem o prazer, contemplando as dimensões afetiva, ética, estética, social, cultural, política e cognitiva, porque a indisciplina ainda aparece? Este é um tema interessante para uma próxima pesquisa.

A coordenadora demonstrou preocupação com a indisciplina na sua fala:

*A maior dificuldade é a indisciplina, cada professor tem uma maneira de trabalhar, aluno vem com um comportamento. Como os professores são leigos eu ajudo, as crianças estão com a camiseta do Mais Educação vão ser apontados “oh! é do mais educação”, disciplina é cobrada sempre.*

Como uma estratégia de superação, ficou evidente na fala da supervisora que é necessário conquistar as crianças pelo afeto:

*Tem problemas de indisciplina então tem que conquistar pelo afetivo.*

A coordenadora relatou que realiza conversas individuais com as crianças e costuma ficar por perto e atenta às atividades para ajudar os monitores. Estas ações confirmam que a gestão conseguiu sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer do sistema de ensino, dando as orientações adequadas, cumprindo a sua função.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do meu problema de pesquisa “Quais as ações da gestão escolar do Programa Mais Educação de uma escola estadual, no município de Alvorada/RS, que contribuem para que o Programa aconteça e atinja os seus objetivos?”, algumas reflexões foram construídas a respeito das práticas da gestão escolar na escola investigada.

Na análise da categoria *formações* pude concluir que a escola poderia ter investido mais em oportunizar estes momentos, dando maior subsídios aos profissionais na sua prática. A gestão não considerou a formação como um meio de superação das suas dificuldades e qualificação da sua prática.

Quanto ao critério de ingresso das crianças e jovens no Programa que contemplou o perfil desejado nos seus objetivos, ficou evidente que este público apesar de ser o que mais necessita, exige muito mais dos profissionais. Frente aos atuais desafios da educação na

contemporaneidade e com os relatos que enfatizaram a indisciplina das crianças, cada vez mais se faz necessário uma maior qualificação das intervenções e estratégias para potencializar a aprendizagem e desenvolvimento integral.

Apesar de a escola estudada não ter criado o seu Projeto de implementação do Programa Mais Educação, conseguiu implementar e visualizar os seus avanços no decorrer dos anos. Uma primeira ação da gestão que contribuiu para que o Programa se efetivasse e atingisse os seus objetivos, foi a revisão do Projeto Político Pedagógico, com destaque para a tomada de consciência da necessidade de rever as práticas e direcionar as ações, visando a qualidade da educação.

Uma segunda ação foi a seleção dos monitores na comunidade. Cabe salientar aqui, que apesar das dificuldades enfrentadas, a gestão desenvolveu ações para encontrar pessoas com o perfil ideal e que se mantiveram por um maior tempo no Programa, devido a proximidade à escola e o pertencimento à cultura local. A organização dos tempos, espaços, atores, como prioridade da gestão, foi fundamental para chegar à atual configuração de funcionamento que o Programa se encontra.

Uma terceira ação da gestão foram as orientações do Programa para professores e pais. Apesar de a gestão não ter tido um número significativo de formações, conseguiu que os professores e pais tivessem entendimento e apreciassem o Programa. Destaco também, o comprometimento dos profissionais que realizaram conversas individuais com crianças e pais, para melhores esclarecimentos, apoio e combinações, contribuindo para o melhor funcionamento do Programa.

Enfatizo aqui a dificuldade enfrentada pela escola em organizar reuniões entre monitores e professores. Precisam investir mais neste aspecto, já que ficou clara esta necessidade, pois, utilizam de espaços informais para estas trocas, podendo atrapalhar o processo de trabalho. Apesar da dificuldade, a coordenação do Programa encontrou como forma de superação realizar relatos sobre o Programa nas reuniões pedagógicas de 15 em 15 dias, procurando socializar o andamento das atividades e ouvir os professores quanto as suas percepções.

Uma quarta ação destacada da gestão foi reforçar o lúdico nos planejamentos. Tendo em vista que as crianças e jovens permanecem um maior tempo na escola, se faz necessário diversificar as atividades e atrair o interesse para o trabalho pedagógico se desenvolver melhor e atingir os seus objetivos. Na necessidade de trocas de oficinas, a gestão procurou adequá-las de acordo com os interesses das crianças e jovens, para sua melhor adesão e por consequência, contribuindo para melhores resultados no seu desenvolvimento.

A maior limitação da gestão evidenciada na pesquisa foi a realização de monitoramento e avaliação das ações. Através deste recorte da realidade, me pareceu que a escola observa bons resultados nas suas ações, porém, não sabem precisar de que forma chegaram a tal conclusão e que índices evidenciam este resultado. A sistematização do monitoramento e avaliação poderia contribuir para uma melhor forma de visualizar as dificuldades e criar estratégias em conjunto para a sua superação.

A indisciplina foi salientada nas entrevistas, o que é intrigante, pois, estes comportamentos aparecerem mesmo nesta nova proposta de Educação Integral, que valoriza o lúdico, a diversificação das atividades, os diversos aspectos cognitivos, emocionais, afetivos e sociais e a singularidade através da pesquisa de interesses das crianças e jovens. Esta temática é muito recorrente na educação e o fato de permanecer nesta proposta inovadora da Educação Integral me instigou para realização de uma nova pesquisa a cerca desta problemática.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Marisa. (org) *Caminhos Investigativos II*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. *Orientações para elaboração de trabalhos acadêmicos: dissertações, teses, TCG de Pedagogia, TCE de Especialização*. MENEZES, Neliana Schirmer Antunes (coord). Porto Alegre: UFRGS/FACED/BSE, 2011.

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

BRASIL, Ministério da Educação. Edição Especial: Desafios da gestão escolar – *Salto para o futuro*/ Brasília: TV Escola/SEED/MEC, ano XXI Boletim 17 – Novembro de 2011.

BRASIL, Ministério da Educação. Educação Integral – *Salto para o futuro*/ Brasília: TV Escola/SEED/MEC, XVIII boletim 13 - Agosto de 2008.

LUCK, Heloísa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 8 .ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2006.

CAVALIERE, Ana Maria Villela; COELHO, Lígia Martha C. da Costa. *Educação brasileira e(m) tempo integral*. Pretópolis, Vozes, 2002.

CAVALIERE, Ana Maria Villela. Escolas de tempo integral *versus* alunos em tempo integral. Em Aberto, Brasília, v. 22, n. 80, p. 51-63, abr. 2009  
Cadernos Cenpec – Educação Integral – 2006 n° 2. São Paulo: CENPEC, 2006 ISSN 1808-9631 Semestral 1. Educação 2. CENPEC

BRASIL. Ministério da Educação. *Tendências para a educação integral*. – São Paulo: fundação Itaú Social – CENPEC, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. *Manual Operacional de Educação Integral*. Brasília/DF 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. *Educação integral: texto referência para o debate nacional*. Brasília: MEC, Secad, 2009. (Série Mais Educação).

BRASIL. Ministério da Educação. *Rede de saberes - Mais Educação - Pressupostos para Projetos Pedagógicos de Educação Integral*. Brasília: Secad/MEC, 2009. (Série Mais Educação).

BRASIL. Ministério da Educação. *PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO - Gestão Intersetorial no Território*. Brasília: Secad/MEC, 2009. (Série Mais Educação).

BRASIL. Ministério da Educação. *Programa Mais Educação Passo a Passo*. Brasília: Seb/MEC, 2011. (Série Mais Educação).

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

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

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. SOCERJ. 2007, Set-Out, p. 383-386.