

# Os Impactos do Projeto Jovem de Futuro no Processo de Ensino-Aprendizagem na Ótica da Gestão Escolar

## The Impacts of Future Youth Project in Teaching-Learning Process from the Viewpoint of the School Management

Maria Erlândia Moraes<sup>a\*</sup>; Napiê Galvê Araújo Silva<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Universidade Federal do Ceará, Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica. Fortaleza, CE.

<sup>b</sup>Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró, RN; e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Natal, RN.

\*E-mail: erlandia2@hotmail.com

---

### Resumo

Gestão Escolar nos dias atuais constitui-se um tema de grande relevância para a qualificação da ação educativa no âmbito da escola, especialmente, das escolas públicas que historicamente têm sido cenário de diversos programas e projetos que adentram esse espaço na tentativa de transformá-lo, e que muitas vezes, devido à descontinuidade das políticas educacionais públicas deixam em seus atores um misto de frustração e esperança de que dias melhores virão para a excelência do fazer pedagógico. Este trabalho objetiva tratar desse tema na vertente histórica e de qualidade da ação gerencial das escolas, há pouco extensiva ao gestor de sala de aula que tem papel primordial nessa evolução conceitual e no âmbito da gestão escolar por resultados. A metodologia utilizada para este estudo foi a consulta a documentos oficiais e resultados de aprendizagem obtidos pela EEM São Francisco da Cruz nos anos de 2012 a 2014, período de execução do Projeto Jovem de Futuro/Programa Ensino Médio Inovador, e observação direta da realidade associada à aplicação de questionários aos segmentos que compõem a escola: comunidade, pais, alunos, funcionários, professores e gestores. Deste estudo, pode-se chegar a conclusões importantes para o aperfeiçoamento e prática da gestão escolar, como o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa, com o exercício constante de relações de autoridade horizontais e responsabilização de todos na diversificação das parcerias existentes para atingir o foco da ação educativa: a aprendizagem dos alunos.

**Palavras-chave:** Qualidade. Parcerias. Corresponsabilização.

### Abstract

*School Management, nowadays, constitutes a highly relevant topic for the qualification of educational activities at the school, especially in public schools, which historically have been the scene of several programs and projects that enter this space in an attempt to transform them, and that, often, due to disruption of public educational policies, leave in their actors a mix of frustration and hope in better days for the excellence of pedagogical practice. This paper aims to investigate this topic in the historic environment and as for the quality of management action of schools, extended to the classroom manager, who plays a decisive role in this conceptual evolution, and regarding the school management for results. The methodology used for this study was the consult of official documents and learning outcomes achieved by EEM São Francisco da Cruz from 2012 to 2014, during the execution of the Young Project Future / Secondary Education Innovative Program, and the direct observation of reality, associated with questionnaires to those that compose the school: community, parents, students, staff, teachers and administrators. From this study, we can reach important conclusions for the development and practice of school management, as the development of a democratic and participatory management, with the constant exercise of horizontal authority relationships and everyone accountability in the diversification of partnerships in order to achieve the focus of educational action: the student learning.*

**Keywords:** *Quality. Partnerships. Co-responsibility.*

---

### 1 Introdução

No Brasil, um marco normativo foi a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) que institucionalizou a “Gestão Democrática do Ensino Público”, sendo dessa forma assegurada como princípio da educação pública. A partir dessa lei, a organização escolar ganha um novo perfil, agora não mais embasado nas conjecturas da administração, ligada mais restritivamente a processos burocráticos de direção e administração de recursos para atingir determinados fins, mas, sim, nos princípios da gestão, por possuir um caráter mais democrático e uma perspectiva de mediação de recursos

humanos e financeiros, tendo como centralidade o aspecto pedagógico para atingir os objetivos e metas educacionais.

Outro marco que reafirma essa vertente da gestão no trabalho de gerenciamento das escolas foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394, de 1996 (BRASIL, 1996), que vem unir forças com a Constituição de 1988, e com o mesmo objetivo, reafirma o princípio da Gestão Democrática do Ensino Público. Essa é a primeira das leis de educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, situa-se no âmbito da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência.

Em nosso país, a gestão educacional segue um sistema

determinado por orientações gerais sobrevindas da LDBEN<sup>1</sup>. Segundo Vieira (2005), essas diretrizes vão estabelecer, pela primeira vez em forma de lei, as incumbências para os estabelecimentos de ensino, bem como prevêm a flexibilidade no que se refere às formas de organização.

Pelas diretrizes legais, trata-se de um redesenho da forma de gerenciamento das escolas, apresentando, então, uma proposta de participação da comunidade escolar na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP), ou seja, convida ao estabelecimento de uma relação no sentido horizontal entre os segmentos que compõem a escola, em oposição ao visto até então, uma relação vertical e autoritária. Isto supõe uma divisão de tarefas e de responsabilidades entre as pessoas que fazem a instituição.

Além dessa perspectiva, claro está que ao elaborar o PPP da escola, a comunidade precisa pensar sobre sua concepção de educação e seu fazer pedagógico, bem como considerar sua realidade regional e local para que elabore propostas educativas que contemplem seus ideais, objetivos e metas educacionais, especialmente considerando o objeto de seus esforços: o aluno e sua relação com o conhecimento, sua aprendizagem. Conforme prevê também as diretrizes do Projeto Jovem de Futuro, que se caracteriza como uma tecnologia sócio-educacional pelo Instituto Unibanco, voltada à promoção da inovações no processo de ensino-aprendizagem, com base na ótica da gestão escolar. Assim, as escolas que aderem ao referido projeto recebem apoio técnico e financeiro de R\$ 100,00 (cem reais) por ano/aluno para que, embasado em seu PPP, possa conceber, implantar e avaliar um plano jovem de futuro (ação estratégica para a obtenção de resultados dentro de um período de três anos).

Nesse sentido, busca apresentar para os gestores escolares estratégias e instrumentos que tornam seu trabalho mais eficiente, criativo e produtivo. Seus princípios orientam para um trabalho com foco nos resultados positivos de ensino e de aprendizagem.

Tal proposta, conforme mostra a Figura 1, abaixo, sugere a integração de diferentes processos e ferramentas de gestão escolar, a mobilização de recursos humanos, a articulação de recursos técnicos, materiais e financeiros, a divisão de responsabilidades, a adoção de sistemas de informação voltados para o monitoramento, controle e avaliação, a utilização de programas de comunicação para garantir ampla adesão da comunidade às ações da escola, sempre tendo em vista a conquista de melhores resultados na aprendizagem dos alunos.

**Figura 1:** Principais aspectos de uma Gestão Escolar para Resultados

### Gestão Escolar para Resultados



Fonte: [http://www.seduc.ce.gov.br/images/arquivos/jovem\\_de\\_futuro/pjf\\_jovem\\_de\\_futuro\\_apresentacao\\_diretores\\_25\\_agosto\\_2011\\_2.pdf](http://www.seduc.ce.gov.br/images/arquivos/jovem_de_futuro/pjf_jovem_de_futuro_apresentacao_diretores_25_agosto_2011_2.pdf).

## 2 Material e Métodos

### 2.1 Referencial teórico

Segundo Vieira (2005), os artigos 14 e 15 da LDBEN dispõem que a gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino oferece ampla autonomia às unidades federadas para definirem em sintonia com suas especificidades e formas de operacionalização da gestão, com a participação dos profissionais da educação envolvidos e de toda a comunidade escolar e local.

Em relação à autonomia da escola, há que se considerar que muito desenvolveu-se nesse sentido durante essa caminhada de avanços e retrocessos, de descontinuidade das políticas públicas, mas ainda não atende aos requisitos básicos para se dizer autônoma. A tomada de decisão na escola ainda se faz de forma muito atrelada à elite dirigente, não se cria muito espaço para um fazer diferente, autônomo, criativo e desvinculado da vontade dos que detêm o poder.

Nesse sentido, a escola é a instituição em que esse direito se viabiliza, e sua função é a socialização do saber sistematizado. Essas orientações vieram para atender a necessidade de haver um ensino o mais padronizado possível a nível nacional, seguindo o exemplo de países desenvolvidos.

A gestão da educação nacional se expressa por meio da organização dos sistemas de ensino federal (União), estadual e municipal, com suas incumbências e formas de articulação próprias, no que diz respeito à oferta de educação escolar.

Segundo Vieira (2005), as competências dos diferentes entes federativos são:

- União: assume o papel de coordenar, articular e redistribuir

1 A LDBEN, em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

em relação às demais unidades federadas. Compete, também, ao governo federal definir e assegurar as grandes linhas do projeto educacional do país.

- Estados e Distrito Federal: têm como atribuição específica o ensino médio. Bem como, a cada um deles compete elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com os planos nacionais, integrando as suas ações e as dos municípios.
- Estados, Distrito Federal e Municípios: apresentam a educação básica como uma atribuição compulsória. Enquanto a oferta do ensino fundamental é responsabilidade compartilhada dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
- Municípios: têm como atribuição a educação infantil. Incumbe-se também de organizar, manter e desenvolver o seu sistema de ensino, integrando-o às políticas e planos educacionais da União e dos Estados.

Como se percebe na distribuição das incumbências de cada instância governamental, há também um desenho de compartilhamento de responsabilidades e de um regime de colaboração para garantir o direito à educação e a cultura.

O princípio da democracia, e por sua vez, da cidadania (já que não se concebe um cidadão sem ter respeitados seus direitos e, muito menos, sem cumprir seus deveres) se dá na relação com o outro, na interação entre sujeitos de direitos. Esses direitos e deveres dos indivíduos nascem dos valores, princípios e significativas trocas vivenciadas por um coletivo que em sua convivência estabelece a identidade cultural, política e a cidadania de um povo, que define seus objetivos sociais.

A Gestão Escolar Democrática tem, em sua essência, como fonte geradora de significado e ressignificado das ações pedagógicas no âmbito da escola, e em sua relação com a comunidade os princípios da transparência e impessoalidade; autonomia e participação; liderança e trabalho coletivo; representatividade e competência. Nesse sentido, é uma gestão de poder compartilhado e de desconstrução de posturas autoritárias, de diretor “dono da escola”.

A esse respeito, afirma Paro (1996) que uma teoria e prática de administração escolar, que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade, precisa propor, como

horizonte, a organização da escola em bases democráticas. E para a administração escolar ser verdadeiramente democrática, é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e ao funcionamento da escola.

Em termos práticos, isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração de autoridade nas mãos de uma só pessoa, o diretor – que se constitui, assim, no responsável primeiro por tudo o que acontece na unidade escolar – evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira mais adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social.

É preciso ser no sentido horizontal o fazer educativo para que se negue o viés autoritário, por vezes arraigado historicamente em nossa cultura, pois atos dessa natureza são a própria negação da cidadania em um país dito democrático.

No contexto educacional vigente, precisa-se instituir formas democráticas e pedagógicas na escola, para que esta seja uma agência formadora de sujeitos reconhecidamente autônomos e capazes de entender sua condição e agir em conformidade com esta, ou ser capaz de mobilizar habilidades e competências para agir sobre o mundo, transformando-o.

Assim, na escola é preciso haver liderança e coordenação do trabalho democrático para oportunizar aos sujeitos que ali convivem se auto afirmarem como cidadãos que conversam, entendem sua realidade e discutem estratégias de tornar esse espaço de construção coletiva um ambiente de relações radicalmente democráticas, incorporando elementos culturais como ética, valores e princípios que lhes permitam conviver com o outro pedagogicamente, visando a troca de experiências e a instauração de boas condições para educar e se educar mutuamente nesse processo de aprendizagem.

Libâneo (2006) apresenta quatro concepções de organização e gestão escolar, que resultam em modelos de gestão:

**Quadro 1:** Concepções de organização e gestão escolar

Técnico-científica	Autogestionária	Interpretativa	Democrático- Participativa
- Prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar.	- Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político).	- A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva.	- Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola.
- Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros.	- Decisões coletivas (assembleias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e de poder.	- Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhadas.	- Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.

<b>Técnico-científica</b>	<b>Autogestionária</b>	<b>Interpretativa</b>	<b>Democrático- Participativa</b>
- Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se, às vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar.	- Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e de alternância no exercício de funções.	- A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.	- Qualificação e competência profissional.
- Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.	- Recusa a normas e a sistemas de controles, acentuando a responsabilidade coletiva.		- Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão, mediante coleta de informações.
- Mais ênfase nas tarefas do que nas pessoas.	- Crença no poder da instituição e recusa de todo poder instituído dá-se pela prática da participação e da autogestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.		- Acompanhamento e avaliação sistemática com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões. - Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados. - Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações.

Fonte: Libâneo, Oliveira e Toschi (2003).

Ao analisarmos as concepções de organização e gestão escolar apresentadas no Quadro 1, podemos perceber uma evolução e uma qualificação dos processos de gestão, em que se construíram e desconstruíram formas, maneiras de se gerenciar a escola ao longo do tempo, podendo-se notar a preocupação com a qualificação dos processos para atender as demandas educacionais da sociedade, e ainda estabelecer relações horizontais na gestão dos processos educativos, uma vez que as relações verticais de poder, o autoritarismo, foi dando lugar à valorização do saber cultural e social das pessoas que fazem a escola.

Daí porque, hoje, mesmo se quisesse, um gestor não poderia enveredar pelo caminho do autoritarismo, pois não iria longe. A comunidade escolar está ciente de sua força e sabe que o melhor caminho para o desenvolvimento é o estabelecimento de parcerias, considerando a força das pessoas ao conviverem e compartilharem os mesmos objetivos.

Paro (2001) afirma que ao administrar ou gerir, utilizam-se recursos da forma mais adequada possível para a realização de objetivos determinados, o que define o caráter mediador da administração que se manifesta de modo singular na gestão educacional, haja vista o fato de que seus fins relacionam-se com a emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do conhecimento apresenta-se como elemento decisivo na construção de sua cidadania.

A finalidade da educação e, conseqüentemente da escola, é construir sujeitos repletos de saberes culturais: conhecimento, valores, artes, crenças, filosofias, ciência, enfim. É preciso que a escola amplie suas ações no sentido de favorecer esse desenvolvimento humano, cultural e social do indivíduo, utilizando-se dos mais variados meios e instrumentos prazerosos para a construção do saber. Saber este que deve ser compartilhado e fortalecido por seus pares por meio da

convivência e da tomada de decisão de querer aprender. E para isto, cada um e todos serão capazes de mobilizar uns aos outros e utilizar os instrumentos necessários para a construção de seu repertório cultural e intelectual, mediados pelos professores e gestores que educam pelas palavras e também pelos exemplos.

Considerando os apontamentos de Paro (2007b), entende-se a educação como a atualização histórica do homem e, condição imprescindível, embora não suficiente, para que ele, pela apropriação da cultura produzida historicamente, construa sua própria humanidade histórico-social. Para tanto, Paro afirma que a escola precisa pautar-se numa dupla dimensão: individual e social.

A dimensão individual diz respeito às condições que os sujeitos adquirem com a educação, que contribuirão para seu “bem viver”; a dimensão social refere-se a uma educação voltada para o conviver, diga-se a uma educação pautada por princípios democráticos e que propicie a efetivação da democracia no espaço escolar.

Torna-se, então, necessário considerar que é de extrema relevância as contribuições do gestor, seja diretor de escola seja professor (gestor) de sala de aula e suas práticas para a democratização da escola, (LIBÂNEO, 2006; LUCK, 2008a; PARO, 2001, 2007a; SAVIANI, 1997). Os educadores comprometidos com a transformação social precisam dispor de conhecimentos para repensar as formas de funcionamento das escolas, de desenvolvimento da profissionalização e profissionalidade, de participação nas relações cotidianas da comunidade escolar (professores, pais e alunos), de avaliação etc., que considerem, ao mesmo tempo, a realidade socioeconômica e cultural em que se inserem a escola, os professores, as condições concretas dentro da escola e da sala de aula que garantam a justiça social do ponto de vista da

escolarização.

Assim, é preciso instituir uma gestão por competência, com a qual seja possível o envolvimento e a interação dos componentes da escola e, destes com os do entorno e da comunidade, nesta busca pela responsabilização conjunta e pelo poder compartilhado.

Nesse contexto, entende-se a necessidade de se criar mecanismos de participação democrática como os conselhos escolares, associações, grêmios estudantis, enfim, para que se garantam voz e vez para todos os segmentos da escola. Ninguém pode e nem deve excluir-se desse processo de democratização, no qual o gestor é um eterno aprendiz do fazer humano e do agir coletivamente, de uma atuação compartilhada.

Cabe ressaltar, conforme Luck (2008a), que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim primeiro da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente: analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos.

Diante do exposto, pode-se concluir que se a escola, por meio de seus gestores, estabelecer o princípio do entendimento, espírito de unidade, liderança e atuação compartilhadas entre seus componentes, tornar claros os seus objetivos educacionais, priorizar a eficácia de suas ações com o monitoramento e estudo de indicadores e dar o tratamento necessário a essas questões, desenvolverá um clima e uma cultura escolar favoráveis à aprendizagem, foco de toda ação educativa.

## 2.2 Metodologia

Com o objetivo de analisar os impactos e contribuições do Projeto Jovem de Futuro/ Ensino Médio Inovador nos resultados do processo ensino-aprendizagem da Escola de Ensino Médio São Francisco da Cruz no período de 2012 a 2014 (triênio de execução), aplicou-se questionários que pudessem notar a pesquisa pelos eixos temáticos constantes na Matriz Lógica do Projeto, que trabalha os eixos alunos, professores e gestão escolar, definindo em cada um deles os resultados esperados ao final da etapa de execução. No que se refere ao eixo da gestão, os indicadores monitorados são: a efetividade do grupo gestor do projeto da escola, clima escolar, diversidade das parcerias existentes, salas ambientes montadas, equipadas em condições de uso e utilizadas, pretende alcançar os resultados de uma gestão escolar para resultados e a infraestrutura da escola melhorada.

O referencial teórico fundamenta-se em autores que ajudam a compreender e conhecer o universo da escola e seus

mecanismos de gestão, de forma que se possa consolidar a visão de escola na perspectiva que o projeto propõe, e assim buscar no campo de pesquisa indícios que possam explicar, demonstrar objetivamente os resultados alcançados nos três anos, comparando-os com os resultados esperados e colocados como metas desde as ações iniciais desse projeto na escola.

Este trabalho realizou-se por meio da observação direta no universo pesquisado, a EEM São Francisco da Cruz. No decorrer da pesquisa foram utilizados questionários, entrevistas, consultas a documentos, dados e resultados obtidos nas avaliações internas e externas com detalhamento das ações realizadas nos três anos de execução do referido projeto tomando como ponto de partida a situação da escola no ano-base de 2011.

Os questionários de pesquisa foram aplicados aos seguintes segmentos: alunos do 3º ano do Ensino Médio que vivenciaram o projeto (de cada turma selecionou-se 3 alunos, segundo a classificação do professor, que se encontram em níveis diferentes de aprendizagem – Crítico, Muito Crítico, Intermediário e Adequado), na intenção de se trabalhar as diferentes visões do projeto pela ótica dos alunos. Embora seja difícil contemplar todos os pontos de vista deles, pelo menos diversificou-se os sujeitos da pesquisa com os pais desses mesmos alunos; gestores e professores dos ambientes pedagógicos; professores de sala de aula; funcionários da cantina e secretaria; pessoas da comunidade, especialmente do entorno da escola.

Ainda realizou-se uma entrevista com a diretora-geral da escola, Nádia Cristina Freitas Ribeiro, que abordou desde a indicação da escola, implantação, os diferentes momentos da execução e avaliação dos impactos do projeto, segundo a visão da gestão e comunidade escolar, uma vez que ela representa essas vozes no interior da escola e em seu entorno.

Com o uso dessas ferramentas pode-se chegar a conclusões pertinentes à realidade estudada, trazendo uma contribuição de ordem social com o conhecimento prático construído.

O material documentado, bem como as respectivas análises dos dados obtidos serão organizados em relatório de pesquisa, componente do presente estudo monográfico.

## 3 Resultados e Discussão

A EEM São Francisco da Cruz localiza-se no município de Cruz, estado do Ceará, trata-se de uma escola estadual que faz parte da 3ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação, funciona na sede e em um anexo na localidade de Preá, localizada a 45 km da sede do município, com matrícula de 1.036 alunos, funciona nos turnos manhã, tarde e noite, e oferece Ensino Médio regular (1ª, 2ª e 3ª séries) e EJA presencial, totalizando 30 turmas (sede e extensão de matrícula).

Pelos dados, percebe-se que um dos problemas evidenciados é o abandono escolar. Esse recorte estatístico da escola refere-se ao ano base para implantação do Projeto

Jovem de Futuro/Ensino Médio Inovador, que propõe o tratamento de alguns problemas, inclusive da evasão escolar e suas causas.

As principais causas da evasão na escola são gravidez, casamento, trabalho, viagem para outras cidades como São Paulo, Fortaleza, enfim. Conclui-se então, que para esta parcela da população, jovens na faixa etária de 15 a 17 anos, falta maior orientação sobre educação sexual, planejamento familiar e apoio ao estudo, uma vez que os jovens abandonam a escola por empregos que os impedem de concluir a etapa da educação básica.

### 3.1 Gestão escolar para resultados

Os impactos no eixo da gestão escolar evidenciam-se na melhoria do clima escolar de forma geral, e pelas observações realizadas mantém-se um bom relacionamento entre gestores, funcionários, professores e alunos. Outro fator relevante é a capacidade do grupo em somar forças no sentido de manter a escola organizada e na realização de ações que demonstrem a potencialidade dela. Durante a pesquisa teve-se a oportunidade de escutar dos vários segmentos depoimentos que denotam a satisfação e o bem-estar de trabalhar nessa escola.

Em relação à diversidade das parcerias existentes, percebe-se que, em 2013 e 2014, houve maior abrangência e participação da escola na comunidade e vice-versa, o que demonstra o estabelecimento de parcerias que podem melhorar e consolidar ações de impacto social e educacional na comunidade.

### 3.2 Os impactos do Projeto Jovem de Futuro segundo alunos, pais, professores, funcionários, gestores e membros da comunidade

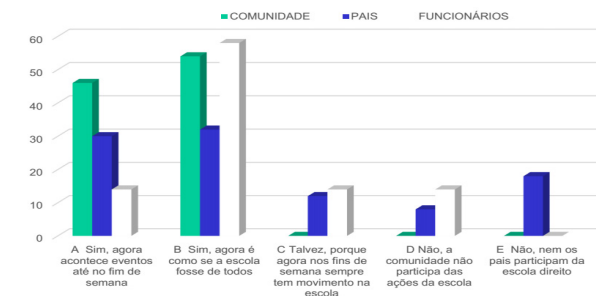
Segundo Boff (2010), todo ponto de vista é visto de um ponto, o que significa dizer que as diversas visões que convivem e se expressam na escola, têm sua razão de ser, pois elas refletem a vivência e a experiência dos fatos do cotidiano escolar. Os dados coletados com os segmentos escolares sobre os impactos do projeto convergem em alguns pontos e trazem reflexões valiosas para se chegar a uma conclusão comum. A apresentação desses dados se fará de fora para dentro da escola: interpreta-se a visão dos membros da comunidade, pais e funcionários, que, de certa maneira, têm um certo distanciamento do protagonismo do processo pedagógico; e, na sequência, dos alunos, professores e gestores, protagonistas do processo de ensino e de aprendizagem no chão da sala de aula. O interessante foi verificar que os segmentos têm uma visão homogeneizada dos processos, com poucas exceções, que aparecerão ao longo do estudo dos dados.

Cada segmento respondeu um questionário composto por 10 questões fechadas, oportunizando-se a justificativa das respostas.

Evidenciou-se, no gráfico da Figura 2, que a participação da comunidade melhorou nos últimos três anos, atribuindo-se isso a diversidade de parcerias existentes, uma vez que vários

grupos da comunidade utilizam o espaço escolar para reuniões, assembleias de sindicatos, jogos e outras práticas esportivas, eventos comunitários, inclusive nos fins de semana, de forma organizada e responsável. Conservando esse espaço de uso cultural e social como um bem da comunidade que precisa ser aproveitado e valorizado por todos.

Figura 2: Participação da comunidade na escola



Fonte: Dados da pesquisa.

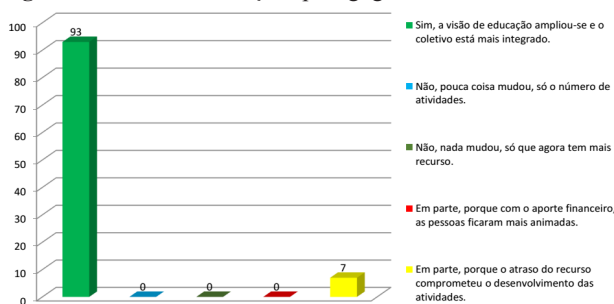
Nesta pesquisa ampliou-se o sentido da palavra gestores. Não foi foco da pesquisa apenas o Núcleo Gestor da escola, mas também secretaria, assessoria financeira e professores dos ambientes pedagógicos que vivenciaram a execução do projeto, uma vez que esse grupo é que faz acontecer as ações na escola, ou é o mobilizador dos demais colaboradores para a realização das ações pedagógicas.

Os gestores são as pessoas que mais diretamente estão envolvidos com a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras do projeto. Ao se considerar cogestores os professores dos ambientes, estimula-se a ampliação dessa visão e traz também certa imparcialidade, descentralização e monopolização da informação.

Uma gestão escolar para resultados, além de democrática e participativa requer o desenvolvimento de ações bem elaboradas, executadas, avaliadas e que apresentem bons resultados. Nesse aspecto geral, – visão educacional, planejamento, desenvolvimento e avaliação das ações pedagógicas da escola com o Projeto Jovem de Futuro/Ensino Médio Inovador – perguntou-se aos professores se houve melhoria nesse sentido, como mostra o gráfico da Figura 2, abaixo. Ao que 93% afirmaram que houve melhorias na organização e execução das ações da escola com a implantação do PJJ, a visão de como se pode fazer educação foi ampliada, começou-se a caminhar de um jeito diferente, mais integrado e dinâmico. O coletivo despertou para a grande potencialidade que tem ao trabalharem juntos, pensarem e modificarem a realidade com ações inovadoras ou, pelo menos, redesenhadas para a obtenção de resultados positivos. Outros 7% destacaram o atraso no recebimento do aporte financeiro anual como empecilho para a realização das ações pedagógicas a tempo e com eficácia. Obviamente que, quando se trabalha com um plano de ação e um cronograma de atividades, qualquer atraso compromete a obtenção dos resultados esperados, embora se tenha verificado que a escola, mesmo sem o recurso, realizava as ações planejadas; é claro que sem a mesma eficácia, já que

faltava parte do que estava previsto no plano.

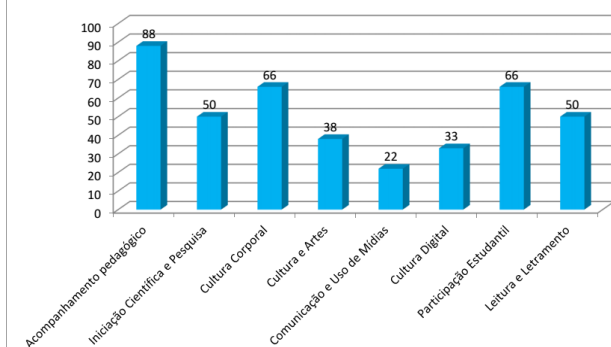
**Figura 3:** Melhorias das ações pedagógicas da escola com o PJF



Fonte: Dados da pesquisa.

Sabe-se que para se realizar um trabalho pedagógico eficiente e eficaz é preciso lançar mão de recursos variados e ter a capacidade de executar as ações educacionais propostas nacionalmente, de maneira a melhorar a realidade local da Unidade de Ensino. Então, fazendo referência ao Programa Ensino Médio Inovador do Ministério da Educação e Cultura (MEC), perguntou-se aos professores quais macrocampos foram trabalhados de forma mais enfática e eficaz nos três anos, ao que obtivemos os dados constantes no gráfico da Figura 4, abaixo. Pelas respostas dadas, verificou-se que o acompanhamento pedagógico, a participação estudantil e a cultura corporal foram macrocampos de grande destaque na escola, confirmando a implantação da cultura do monitoramento e o protagonismo juvenil por meio das atividades elaboradas pela escola e metodologias do projeto.

**Figura 4:** Macrocâmpos do Ensino Médio Inovador em destaque na escola

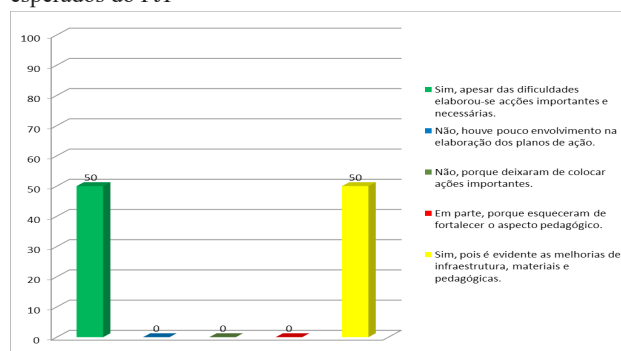


Fonte: Dados da pesquisa.

O Projeto Jovem de Futuro com sua matriz lógica, convida a escola a olhar sua realidade: do ponto de partida (situação atual) em 2011; o caminho que pretende percorrer (plano de ação) em 2012, 2013 e 2014; e visualizar o ponto de chegada (resultados esperados) em 2014. Sendo assim, perguntou-se aos professores se a escola, por intermédio de seus gestores, soube percorrer esse caminho propondo ações relevantes para o alcance dos resultados nos planos de ação elaborados anualmente. Segundo os dados apresentados no gráfico da Figura 5, abaixo, 50% dos professores afirmaram que, apesar da falta de experiência nos momentos iniciais para elaboração dos planos de ação, faltando inclusive orientação

dos supervisores por se tratar de algo novo também para eles, a escola pensou ações importantes e necessárias para o aperfeiçoamento de práticas e melhoria de infraestrutura. Outros 50% reafirmaram que são evidentes as melhorias em infraestrutura, como: construção de uma passarela, aquisição de equipamentos tecnológicos, reformas e construção de espaços pedagógicos e também aquisição de materiais pedagógicos para uso de docentes e discentes, principalmente dando suporte às atividades e trabalhos em sala de aula. Conclui-se, então, que os planos de ação foram elaborados com o envolvimento dos segmentos escolares e contemplaram as necessidades da escola.

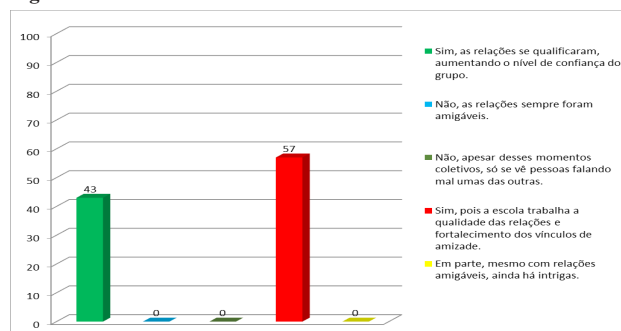
**Figura 5:** Ações relevantes para o alcance dos resultados esperados do PJF



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao clima escolar, perguntou-se aos gestores se houve melhoria nas relações entre gestores, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade nos processos da ação educativa. Abaixo, no gráfico da Figura 6, verifica-se que 57% afirmaram que desde o início do projeto, desde a sensibilização, o grupo gestor da escola investiu e enfatizou a importância de se manter relações profissionais e pessoais de qualidade, e nisso, são referências, oportunizando sempre encontros coletivos para fortalecimento dos vínculos de amizade entre o grupo. Os demais 43% disseram que as relações se qualificaram de tal modo, que hoje as pessoas são próximas umas das outras e o nível de confiança aumentou significativamente, gerando maior satisfação nas pessoas ao trabalharem nessa escola. Pode-se concluir, então, que o clima escolar é um aspecto forte da escola e o grupo acredita nessa condição para desenvolver um bom trabalho.

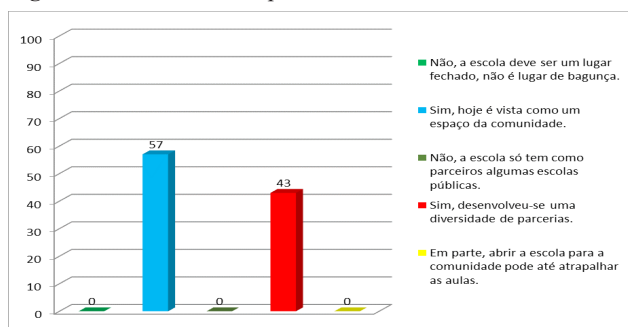
**Figura 6:** Clima escolar com o PJF



Fonte: Dados da pesquisa.

Toda gestão democrática e participativa tem características peculiares no que se refere ao estabelecimento de parcerias com diversas instituições educativas públicas ou particulares, empresas, grupos ou entidades ligadas a trabalho social ou voluntário e outros órgãos, grupos ou pessoas no entorno da escola e da comunidade em geral. Nesse aspecto, perguntou-se aos gestores se houve mudança de postura da escola, no que se refere às suas relações com a comunidade e as parcerias estabelecidas com a execução do Projeto Jovem de Futuro. Conforme o gráfico da Figura 6, abaixo, 57% afirmaram que mudou completamente. Hoje a escola é vista como um espaço da comunidade, onde todos podem usufruir de sua estrutura física para se desenvolver pessoal, social e comunitariamente. Outros 43% reafirmaram que foi especialmente desenvolvida a parceria com órgãos educacionais, esportivos e de prestação de serviços à comunidade, hoje inseridos na escola para ajudá-la a realizar bem sua função de orientação acadêmica e educacional. Logo, pode-se concluir que a melhoria dessas relações com a comunidade e vice-versa tende a se fortalecer, mesmo sem o projeto, oportunizando práticas educativas e voluntárias com essas parcerias.

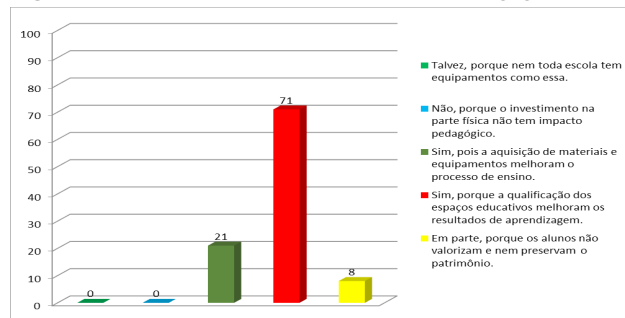
**Figura 7:** Diversidade das parcerias existentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos espaços educativos, se os investimentos favorecerão resultados positivos, conforme gráfico da Figura 8, 71% dos entrevistados afirmaram que, com a qualificação dos espaços educativos, sente-se o impacto nas relações e posturas pedagógicas desenvolvidas por alunos, professores e demais atores do ambiente escolar. Os demais 21% ressaltaram ainda que os materiais pedagógicos adquiridos são instrumentos importantes para a melhoria do trabalho do professor, e conseqüentemente, do processo de ensino e aprendizagem. Assim, conclui-se que os investimentos feitos na infraestrutura, na aquisição de materiais e equipamentos pedagógicos renderam bons resultados, pois foram pautados nas necessidades básicas da comunidade escolar.

**Figura 8:** Melhoria da Infraestrutura Física e Pedagógica



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, a apresentação dos dados coletados na pesquisa de campo são materiais de grande valia para se compreender o universo escolar em estudo. Percebeu-se, ao longo da análise e discussão dos dados, avanços significativos em alguns aspectos e em outros, que constituem-se, ainda, verdadeiros desafios a serem enfrentados no período pós Projeto Jovem de Futuro com o legado que conseguiram, no que se refere à gestão escolar para resultados.

As conquistas alcançadas pela escola em resultados práticos e facilmente comprováveis, dentro de cada um dos resultados esperados com a execução do Projeto Jovem de Futuro nos eixos referentes à gestão são:

No Resultado 5 – Gestão escolar para resultados – a descentralização da gestão da tomada de ações, de atitudes. Hoje, a diretora diz que se sente muito feliz ao perceber que o grupo tem autonomia e iniciativa. A equipe tem um cuidado com a escola. A escola não é da diretora, nem do coordenador, é da comunidade. Há um sentimento de cuidado com a casa, com a turma e a partilha das funções. Todo mundo sabe qual é sua função e se esforça para bem desenvolvê-la.

No Resultado 6 – Infraestrutura da escola melhorada – a sala da coordenação, a passarela de acesso, a quadra, além da aquisição de equipamentos para apoio pedagógico.

#### 4 Conclusão

Entende-se que, atualmente, a realidade escolar possibilita o exercício de uma gestão voltada para resultados, pois se democrática e participativa em sua essência, precisa criar mecanismos de participação efetiva para que os segmentos escolares tenham espaço para protagonizarem ações que resulte no sucesso escolar do aluno, em uma aprendizagem dinâmica e significativa com resultados visíveis, percorrendo um caminho de oportunidades para o aluno e para a escola.

Um dos aspectos mais importantes para se vivenciar esse tipo de gestão é trabalhar coletivamente e qualificar o acompanhamento pedagógico a tal nível que gere uma cultura de saber e cuidar, monitorar e realizar a tempo as intervenções necessárias no processo de ensino e aprendizagem. Viu-se que o monitoramento das ações e o acompanhamento dos processos com foco nos resultados de aprendizagem delineiam um caminho de parceria entre escola, professores e alunos que facilita o redimensionamento das ações a ponto de atingir os



resultados esperados.

O Projeto Jovem de Futuro é uma tecnologia de gestão que propõe transformar o básico que a escola realiza em potenciais ações de melhorias da qualidade da educação. No Brasil, muitos estados já aderiram à proposta e estão conseguindo bons resultados. Obviamente que esses resultados aparecerão à medida que as escolas forem transformando sua realidade com as tecnologias do projeto, com o aporte pedagógico e financeiro.

Esse projeto não é e nem será a solução para todas as mazelas e fragilidades da escola pública de ensino médio e, muito menos para a educação brasileira, mas é uma possibilidade de melhoria que está sendo explorada com promessas de aperfeiçoamento necessário das ações escolares. Sua proposta é pautada no dia a dia da escola, nada de extraordinário, só quer que as escolas arranjem um novo jeito de caminhar, uma vez que não se tem atingido os objetivos da forma como se está caminhando. Convida as escolas a fazerem o comum e o rotineiro de forma extraordinária, potencializando a força coletiva da escola.

A contrapartida da escola, como não poderia deixar de ser, é o alcance das metas em três anos, período relativamente curto para quebrar paradigmas, sair do comodismo que se instaurou nos profissionais da educação em pensar que a realidade é essa mesmo e não se pode modificar. As metas globais são reduzir 40% dos índices de evasão/abandono escolar nessa etapa de escolaridade; aumentar a média da escola do Ensino Médio em, no mínimo, 25 pontos; diminuir em 50% o percentual de alunos no padrão de desempenho “Baixo”, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Problemas que fazem parte da realidade de toda escola pública.

A pesquisa de campo possibilitou a verificação da participação e avaliação de cada segmento escolar, mas de forma geral, percebeu-se que o projeto tem a aprovação incondicional da comunidade escolar, mesmo não atingindo as metas, o que é uma possibilidade pelo menos de algumas; o discurso é que muitos ganhos já obtiveram no processo, ganhos estes que não serão invalidados pelos resultados finais.

Não foi possível conhecer os resultados finais obtidos pela escola com o projeto devido a pesquisa ter sido finalizada antes do final do ano letivo e dos processos de avaliação a serem realizados pelo Instituto Unibanco, SEDUC e MEC. Sabe-se que o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) fará uma pesquisa final e, quanto aos demais recursos de avaliação final, não estão muito claros. Assim, a escola aguarda a avaliação dos impactos do projeto por esses órgãos externos, mas muito segura e satisfeita com os resultados já obtidos.

Conclui-se, portanto, antes mesmo dos resultados

finais oficiais, que a comunidade escolar São Francisco da Cruz se redescobriu enquanto instituição de ensino e se redesenhou nesses três anos de projeto, e acredita que não haverá retrocessos, mas que continuará no ritmo da melhoria e do aperfeiçoamento dos serviços prestados e resultados educacionais.

Sugere-se, então, que seja realizado um estudo sobre os resultados finais obtidos pela escola como forma de validar o Projeto Jovem de Futuro/Ensino Médio Inovador e ainda, se o desenvolvimento da escola continuará no ritmo de melhoria.

Outro aspecto relevante para estudo é o currículo e suas transformações ao longo desse período, uma vez que o Programa Ensino Médio Inovador propõe o redesenho curricular do Ensino Médio, somado ao Jovem de Futuro, quais foram os impactos dessas práticas para a melhoria do currículo do Ensino Médio na escola.

## Referências

- BOFF, L. *Que Brasil que queremos*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BRASIL. *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9394/96*. Brasília: MEC, 1996.
- LIBÂNEO, J.C. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2006.
- LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. *Educação escolar: políticas, estrutura organização*. São Paulo: Cortez, 2003.
- LUCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2008a.
- LUCK, H. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2008b.
- MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Adm. Sci. Quarterly*, v.24, n.4, p.520-537, 1979.
- PARO, V.H. *O papel do educador para uma escola da utopia*. In: MACHADO, E.M. et al. *Formação do educador: educação, demandas sociais e utopias*. Ijuí: Unijuí, 2007a.
- PARO, V. H. *Qualidade do ensino: a contribuição dos pais*. São Paulo: Xamã, 2007b.
- PARO, V. H. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federa*. São Paulo: Xamã, 2001.
- PARO, V.H. *Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia*. Campinas: Papirus, 1996.
- SAVIANI, D. *Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações*. Campinas: Autores Associados, 1997.
- VIEIRA, S. L. *Educação e gestão: extraindo significados da base legal*. In: CEARÁ. SEDUC. *Novos Paradigmas de gestão escolar*. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005