

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

DAVID RANGEL DE SOUZA

**A GESTÃO DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO INTEGRAL DA
DIRETORIA DE ENSINO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS: UMA
ANÁLISE APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE ENSINO
INTEGRAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2018

DAVID RANGEL DE SOUZA

**A GESTÃO DAS ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO INTEGRAL DA
DIRETORIA DE ENSINO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS: UMA
ANÁLISE APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE ENSINO
INTEGRAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino à Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus São José dos Campos.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Giovanna Pezarico

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP

2018



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Pública Municipal



TERMO DE APROVAÇÃO

A Gestão das Escolas de Ensino Médio Integral da Diretoria de Ensino de São José dos Campos:
uma análise após a implementação do Programa de Ensino Integral

Por

DAVID RANGEL DE SOUZA

Monografia apresentada às 15:00, do dia 8 de agosto de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Giovanna Pezarico
UTFPR - Curitiba
(orientador)

anderson catapan
UTFPR - Curitiba

Rogério Alon Duenhas
UTFPR - Curitiba

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família em especial a minha eterna mãezinha, Dona Clementina (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida.

Agradeço a minha esposa Michele por estar sempre ao meu lado, pela paciência e cumplicidade ao longo dessa jornada.

Agradeço aos meus filhos Miguel e Laura pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente em decorrência dos estudos.

Agradeço aos meus irmãos Ley, Uli, Deise e Sara por sempre estarem comigo e me incentivar.

Agradeço a Prof.^a Dr.^a Giovanna Pezarico por ter me orientado nesse trabalho com seus ensinamentos.

Agradeço a todos os professores que estiveram presentes nesse ciclo.

Agradeço ao apoio do Polo Presencial da UTFPR em São José dos Campos.

RESUMO

SOUZA, David Rangel de. A Gestão Das Escolas De Ensino Médio Integral Da Diretoria De Ensino De São José Dos Campos: Uma Análise Após A Implementação Do Programa De Ensino Integral. 2018. X folhas f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018

Esta pesquisa tem como seu foco o modelo de ensino integral, empregado nas escolas estaduais do Estado de São Paulo a partir do ano de 2012. O Programa Ensino Integral visa a formação do indivíduo para o exercício da cidadania, tendo como grande diferencial o Protagonismo Juvenil como um dos princípios educativos. O estudo foi baseado nas análises do Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral, Resoluções elaboradas para o Programa e nos resultados obtidos pelas unidades escolares por meio do Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo – Saresp, no qual, as unidades escolares registraram avanços consideráveis a partir de sua implantação. Com o estudo foi evidenciado um aumento de até 20% no índice Saresp no ano seguinte a inclusão da escola no Programa. Foi evidenciado também o trabalho do Gestor Escolar, no caso o próprio Diretor da escola e sua equipe gestora, que por meio de ferramentas de gestão como o PDCA e o Modelo de Gestão desenvolvido para o Programa, que aprimoram as práticas e auxiliam no alcance dos índices obtidos.

Palavras-chave: Ensino Integral. Protagonismo Juvenil. Avaliação. Modelo de Gestão

ABSTRACT

SOUZA, David Rangel de. The Management Of High Schools Integral Of The Board Of Education Of São José Dos Campos: An Analysis After The Implementation Of The Integral Education Program. 2018. X leaves f. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, São José dos Campos, 2018.

This research presents its focus on the model of integral education, employed in the state schools of the State of São Paulo from the year 2012. The Integral Education Program aims at the formation of the individual to the exercise of citizenship, having as a great differential the Juvenile Protagonism as one of the educational principles. The study was based on the analyzes of the Management Model of the Integral Education Program, the Resolutions prepared for the Program and the results obtained by the school units through the School Performance Evaluation System of the State of São Paulo - Saesp, in which the school units considerable progress since its implementation. The study showed an increase of up to 20% in the Saesp index in the year following the inclusion of the school in the Program. It was also evidenced the work of the School Manager, in this case the School Director himself and his management team, who through management tools such as the PDCA and the Management Model developed for the Program, improve the practices and help in reaching the indexes obtained.

Key words: Integral Education. Juvenile Protagonism. Evaluation. Management Model

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução EEI Francisco Pereira Da Silva.....	43
Gráfico 2 – Evolução EEI Ilza Irma Moeller Coppio.....	43
Gráfico 3 – Evolução EEI Joaquim Andrade Meirelles	44
Gráfico 4 - Evolução EEI Marcia Helena Barbosa Lino	44
Gráfico 5 – Evolução EEI Maria Dolores Verissimo Madureira	45
Gráfico 6 – Evolução EEI Nelson Do Nascimento Monteiro	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alunos Atendidos	36
Tabela 2 - Médias Saresp a partir de 2010 EE Francisco Pereira Da Silva.....	38
Tabela 3 - Médias Saresp a partir de 2010 EE Ilza Irma Moeller Coppio	39
Tabela 4 - Médias Saresp a partir de 2010 EE Joaquim Andrade Meirelles.....	39
Tabela 5 Médias Saresp a partir de 2010 EE Marcia Helena Barbosa Lino	40
Tabela 6 Médias Saresp a partir de 2010 Maria Dolores Verissimo Madureira	40
Tabela 7 Médias Saresp a partir de 2010 EE Nelson Do Nascimento Monteiro.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANEB - AVALIAÇÃO NACIONAL DA EDUCAÇÃO BÁSICA

ANRESC - AVALIAÇÃO NACIONAL DO RENDIMENTO ESCOLAR

BNCC - BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR

CEE - CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

DOU - DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

ECA – ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

E EI - ESCOLA ESTADUAL INTEGRAL

ENEM - EXAME NACIONAL DO ENSINO MÉDIO

GDAE - GESTÃO DINÂMICA DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

GDPI - GRATIFICAÇÃO DE DEDICAÇÃO PLENA E INTEGRAL

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

IDEB - ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA

LDB – LEI DE DIRETRIZES BÁSICAS

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

PAEI - PLANO DE AÇÃO DO ENSINO INTEGRAL

PCG - PROFESSOR COORDENADOR GERAL

PDE - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

PEE - PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

PEI – PROGRAMA ENSINO INTEGRAL

PNE - PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

PROUNI - PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS

RDPI - REGIME DE DEDICAÇÃO PLENA E INTEGRAL

SAEB - SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

SARESP - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO RENDIMENTO ESCOLAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

SISU - SISTEMA DE SELEÇÃO UNIFICADA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problemática de Pesquisa	13
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Objetivo Geral	15
1.4 Objetivos Específicos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 A Gestão Escolar no Contexto Das Políticas Públicas De Educação.....	16
2.2 A Educação Integral	21
2.3 Os Processos De Avaliação Da Educação.....	23
2.4 A Gestão Escolar e as Avaliações	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 Caracterização do Estudo	27
3.2 Universo e População	27
3.3 Técnica de Coleta de Dados	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 Modelo de Gestão Escolar para o Programa de Ensino Integral.....	30
4.2 Instrumentos e Práticas de Gestão	32
4.2.1 Plano de Ação.....	33
4.2.2 Programa de Ação	34
4.2.3 Guia de Aprendizagem	34
4.2.4 Agenda Bimestral	34
4.2.5 Agenda da Escola	35
4.2.6 Procedimento Passo a Passo	35
4.2.7 Indicadores, Metas e Resultados Esperados	35
4.4 Comparação da Avaliação Saresp	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo está vinculado às discussões sobre políticas públicas no âmbito da Educação Pública do Estado de São Paulo com foco nas escolas de ensino integral jurisdicionadas à Diretoria de Ensino de São José dos Campos.

A partir da ideia proposta, é possível salientar que a educação foi positivada, em nosso ordenamento jurídico, como direito social na Constituição Federal 1988 em seu artigo 6º, visto sua grande importância para a formação dos indivíduos como cidadãos. Ainda, na própria Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205 ratificou importância da educação para o exercício da cidadania, colocando como sendo um “direito de todos e dever do Estado e da família”.

Nesse sentido, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes Básicas da Educação Nacional - LDB, em seu artigo 4º robustece o dever do Estado em relação à educação mediante a garantia de acesso à educação básica, ensino infantil, fundamental e médio, garantindo também o acesso à educação aos educandos com deficiência e os que não concluíram o ensino em idade própria, dentre outras garantias. Soma-se também, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), por meio da Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990, artigo 53, estabelece que a criança e o adolescente têm direito à educação.

Partindo do princípio de que a educação é um direito de todos e fundamentada no ordenamento jurídico, o Estado elaborou Políticas Públicas por meio de instrumentos legais que visam garantir esse direito, como exemplo temos a LDB e o Plano Nacional de Educação – PNE, este, previsto na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 214.

Com base nesses instrumentos legais, o Estado de São Paulo em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas no Plano Nacional de Educação – PNE, aprovou o Plano Estadual de Educação – PEE, Lei nº 16.279, de 08 de julho de 2016, composto por 21 (vinte e uma) metas e estratégias e conforme seu artigo 2º, “a cada 2 (dois) anos, serão realizados estudos e pesquisas para aferir a evolução no cumprimento das metas e estratégias estabelecidas” (SÃO PAULO 2016).

No sentido de fortalecer a educação, o Governo Federal no ano de 2007, lançou o Programa Mais Educação, como estratégia para promover a educação integral no Brasil. Com base nesse movimento de expandir o ensino integral, o PEE, buscou garantir educação integral em todos os níveis e modalidades de ensino e assegurar educação em tempo integral, como observado em sua meta de número 6.

Indo ao encontro das premissas estabelecidas, no sentido de fortalecer a educação integral, no âmbito das Políticas Públicas Educacionais do Estado de São Paulo se destaca o Programa Ensino Integral, que além de estar composto no plano de metas do Plano Estadual de Educação - PEE, é também um dos focos do Programa Educação – Compromisso de São Paulo, sendo um dos cinco pilares do Programa, que tem como objetivo fazer com que a rede estadual paulista figure entre os 25 melhores sistemas de educação do mundo nas medições internacionais.

No contexto apresentado, o fator que merece destaque na implantação das políticas públicas referentes à educação é a Gestão Escolar, que é responsável pela organização e trabalho inerente às atividades voltadas internamente para a escola e passa a ser um elo de ligação entre as Políticas Públicas propostas e a sua efetivação.

A Gestão Escolar, que tem por base os princípios da Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa, Gestão Financeira e Gestão de Recursos Humanos, funcionam de maneira interligada, integrada e sistêmica, contribui para o alcance dos objetivos propostos pelo Estado.

Com base no apresentado, surge a necessidade do entendimento de como é realizada a Gestão nas unidades escolares de ensino integral e a sua interrelação com os resultados obtidos nos sistemas oficiais de avaliações realizado pelo Estado.

1.1 Problemática de Pesquisa

A partir do ano de 2013, com a instituição do Programa Ensino Integral do Estado de São Paulo, a Diretoria de Ensino de São José dos Campos passou a contar com escolas que aderiram ao Programa. Atualmente a Diretoria conta com 9 (nove) unidades escolares pertencentes ao Programa distribuídas da seguinte forma:

- 1 unidade de Ensino Fundamental, Anos Iniciais;
- 2 unidades de Ensino Fundamental, Anos Finais; e
- 6 unidades de Ensino Médio.

Assim, o estudo proposto visa entender qual a relação entre o modelo de gestão proposto para as unidades pertencentes ao Programa Ensino Integral e os indicadores dos processos de avaliação no contexto da Diretoria de Ensino de São José dos Campos?

Isto posto, a pesquisa será delimitada nas unidades escolares de ensino médio pertencentes ao Programa de Ensino Integral sob jurisdição da Diretoria de Ensino de São José dos Campos.

1.2 Justificativa

Conforme descrito por Rua (2012), a avaliação contribui para aperfeiçoar a formulação de políticas e projetos – especialmente tornando mais responsável a formulação de metas – e apontar em que medida os governos se mostram responsivos frente às necessidades dos cidadãos.

Nesse aspecto, o processo de avaliação das políticas públicas, de acordo com Trevisan e Bellen (2008), assume a função de legitimação, ao mesmo tempo em que são exigidos resultados da administração e das políticas públicas.

Por meio das análises das avaliações são elaborados os indicadores que são sintomas que revelam aspectos de determinada realidade e que podem rotular algo, um quadro de sinais que possibilita conhecer o que vai bem e o que vai mal na escola, de forma que todos tomem conhecimento e tenham condições de discutir e decidir as prioridades de ação para melhorá-lo (MEC 2004).

Além das avaliações, outro quesito que é fundamental para o estudo indicado é a análise do modelo Gestão Escolar proposto, que por meio das avaliações e análises dos indicadores, assume um papel importante no ambiente interno à escola, trazendo para ela uma visão educacional, elementos e conceitos que aumentam a eficiência de processos institucionais e promovem a melhoria do ensino.

Nesse sentido, a Gestão Escolar corresponde às ações que são tomadas internamente nas escolas, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas e as suas efetivações, buscando melhorias para os processos e para os resultados das unidades escolares. Essas melhorias condizem com implantação de mecanismos que busquem o aperfeiçoamento da gestão escolar, que é primordial para o desenvolvimento da educação.

A melhoria da qualidade da gestão está presente em várias de metas e estratégias do Plano Nacional de Educação - PNE do Brasil, aprovado em 2014 por meio da Lei Federal n. 13.005/2016, para os próximos dez anos, como no Plano Estadual de Educação – PEE, aprovado em 2016 por meio da Lei nº 16.279, sinalizando de maneira objetiva para a necessidade de se buscar a melhoria da qualidade da gestão escolar.

Assim, a contribuição teórica e prática do estudo é buscar efetuar uma comparação, por meio do indicador do Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo – Saresp, índice utilizado para avaliar as escolas no Estado de São Paulo, entre a realidade passada com a realidade atual, após a unidade escolar passar a integrar o Programa

Ensino Integral, bem como identificar fatores essenciais ao modelo de gestão proposto para o programa.

Isto posto, a comparação a ser realizada, nos possibilitará identificar se o Programa de Ensino Integral está indo ao encontro das metas estabelecidas, possibilitando identificar se houve avanços em relação aos índices obtidos.

1.3 Objetivo Geral

Analisar a relação entre o modelo de gestão proposto para as unidades pertencentes ao Programa Ensino Integral e os indicadores dos processos de avaliação no contexto da Diretoria de Ensino de São José dos Campos em relação ao indicador de avaliação Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo - Saresp.

1.4 Objetivos Específicos

Evidenciar as concepções de Gestão Escolar nas unidades escolares de ensino integral.

Identificar fatores relevantes à Gestão Escolar nas unidades escolares de ensino integral.

Verificar o desempenho, com base no indicador Saresp, das unidades de ensino médio pertencentes ao Programa de Ensino Integral

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Gestão Escolar no Contexto Das Políticas Públicas De Educação

Para iniciar os trabalhos referentes às Políticas Públicas e Educação, será tratado o conceito de políticas públicas, que segundo os especialistas, não existe uma definição exclusiva, nem um melhor conceito. Segundo Souza (2006, p. 24) diz que o conceito mais conhecido continua sendo de Laswell, “decisões e análises sobre política pública implicam em responder às seguintes questões: quem ganha o que por quê e que diferença faz”.

Nesse mesmo contexto, ao fazer as análises das definições por diversos autores, tem-se o conceito de políticas públicas destacado por Souza (2006, p. 26):

Pode-se, então, resumir política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.

Também, conforme Rua (2012, p. 16 e 17), para efetuar a conceituação de políticas públicas, recorre-se aos termos em inglês, tendo em vista que em português uma palavra pode ter vários significados. Isto posto, conceitua-se que “as políticas públicas (policy) são uma das resultantes da atividade política (politics): compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores envolvendo bens públicos”.

Definido o conceito de política pública segundo diversos autores, observa-se que a questão da educação começou a ser levada em consideração para o desenvolvimento do país somente nos fins do século XIX e início do século XX, no contexto da Primeira República (SANTOS, 2011).

Vozes que se aglomeraram dando vida a organizações colegiadas, tais como a Associação Brasileira de Educação, cujos marcos de luta se firmaram no Manifesto dos Pioneiros da Educação na década de 1930. Lançado em 1932, o Manifesto foi, sobretudo, um documento de política educativa no qual, para além da defesa da Escola Nova, estava a causa/luta maior da/pela escola pública laica, sendo esta responsabilidade do Estado. Ressalto que as diretrizes desse manifesto influenciaram a Constituição de 1934 (SANTOS, 2011 apud FREITAS, 2005; SAVIANI, 2005).

Santos (2011) diz ainda que “podemos afirmar que a década de 1930 representou, diga-se de passagem, um salto no que se refere à regulamentação das políticas educacionais do país”.

Após a afirmação histórica do enfoque das políticas públicas para a educação, pode-se voltar ao contexto atual em que, conforme já apresentado anteriormente, a educação é um

direito social garantido na Constituição Federal de 1988 e em suas diversas legislações esparsas, que asseguram a educação como um direito de todos e um dever do Estado e da família.

Com base nessas premissas o Governo Federal vem criando diversos programas de forma a desenvolver a educação, como por exemplo o Programa Mais Educação, que foi homologado por meio da Portaria Interministerial nº 17/2007. O Programa busca unificar 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”.

Recentemente, em 25 de junho de 2014, em âmbito Federal, foi aprovado o PNE, por meio da Lei nº 13.005, que determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional dos próximos dez anos.

Ainda, em 20 de dezembro de 2017, por meio da Portaria Portaria nº 1.570, publicada no Diário Oficial da União – DOU, de 21/12/2017, Seção 1, Pág. 146, foi homologada a Base Nacional Comum Curricular – BNCC, prevista na Constituição Federal, de 1988, na LDB, de 1996, e no PNE, de 2014:

A BNCC é um documento plural, contemporâneo, e estabelece com clareza o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis a que todos os estudantes, crianças, jovens e adultos, têm direito. Com ela, redes de ensino e instituições escolares públicas e particulares passam a ter uma referência nacional obrigatória para a elaboração ou adequação de seus currículos e propostas pedagógicas. Essa referência é o ponto ao qual se quer chegar em cada etapa da Educação Básica, enquanto os currículos traçam o caminho até lá. Trata-se, portanto, da implantação de uma política educacional articulada e integrada.

As políticas públicas para educação, no contexto do Estado de São Paulo, ao acessar o site da Secretaria de Estado a Educação, pode ser observado diversos projetos em andamento e legislações voltadas para o tema. Dentre eles, pode-se destacar o recém elaborado Plano Estadual de Educação - PEE, aprovado por meio da Lei nº 16.279, de 08 de julho de 2016, foi elaborado com base nas diretrizes, metas e estratégias do PNE:

Artigo 1º - Fica aprovado o Plano Estadual de Educação - PEE, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas no Plano Nacional de Educação - PNE, aprovado pela Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014.

Parágrafo único - O Plano Estadual de Educação terá o prazo de vigência de 10 (dez) anos, a contar da data de publicação desta lei, para atendimento das peculiaridades do sistema de ensino do Estado.

Dentre as metas apresentadas no PNE quanto no PEE, destaca-se a meta de número 6, que diz:

Meta 6 - Garantir educação integral em todos os níveis e modalidades de ensino e assegurar educação em tempo integral em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender a, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos alunos na educação básica.

Outro programa que se destaca no âmbito da política pública para a educação paulista é o Programa Educação – Compromisso de São Paulo, criado por meio do Decreto nº 57.571, de 02 de dezembro de 2011, “com a finalidade de promover amplamente a educação de qualidade na rede pública estadual de ensino e a valorização de seus profissionais” (SÃO PAULO 2011).

O principal objetivo do programa é fazer com que a rede estadual paulista esteja “entre os 25 melhores sistemas de educação do mundo nas medições internacionais, além de posicionar a carreira de professor entre as dez mais desejadas do Estado” (SÃO PAULO 2011).

O programa é constituído por 5 pilares que orientam o foco de atuação:

1. Valorização do capital humano;
2. Gestão pedagógica;
3. Educação integral;
4. Gestão organizacional e financeira;
5. Mobilização da sociedade;

Nesse contexto, serão introduzidas as definições apresentadas sobre a gestão escolar. A gestão escolar é um conceito relativamente novo, obteve destaque na literatura e aceitação no contexto educacional a partir da década de 1990 (SILVA, 2015).

A educação, direito estabelecido constitucionalmente, é vista de forma ampla pelo fato de ser indispensável ao desenvolvimento social e cultural do homem, cujas políticas e gestão devem se organizar e se integrar de forma tal que possa ser acessível a todos. Para tanto, necessário faz o envolvimento e o comprometimento de diferentes atores, incluindo gestores escolares aos diferentes sistemas de ensino (BRASILINO apud DOURADO 2007).

Nesse sentido, Lück (2009) diz que a gestão escolar não é o fim e sim um meio. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos. Segundo a autora, a gestão escolar pressupõe a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões que só produzem efeitos quando articuladas entre si.

Ainda, segundo Lück (2009 p. 27) a gestão escolar possui 10 dimensões e se divide em duas áreas: organização e implementação.

As dimensões de organização se apresentam em quatro dimensões:

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais.

As dimensões de implementação são aquelas mais diretamente vinculadas à produção de resultados:

5. gestão democrática e participativa;
6. gestão de pessoas;
7. gestão pedagógica;
8. gestão administrativa;
9. gestões da cultura escolar;
10. gestão do cotidiano escolar.

Com base nessas premissas, Silva (2015), após análise das legislações Federais e Estaduais de São Paulo, em relação à gestão escolar e ao cargo de diretor de escola, extraiu as seguintes dimensões:

1. Gestão democrática e participativa;
2. Gestão pedagógica;
3. Gestão administrativa;
4. Gestão de recursos financeiros;
5. Gestão de pessoas;
6. Gestão de recursos materiais e;
7. Gestão de resultados educacionais

Nesse sentido, Miolo (2014), argumenta que a gestão escolar tem como finalidade superar os desafios oriundos da administração da escola, buscando gerir significativamente a gestão pedagógica, a gestão administrativa e a gestão financeira no âmbito da Educação escolar. Para a autora, a LDB “foi a primeira das leis de educação a dispensar atenção particular para a gestão escolar”:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

Isto posto, para Miolo (2014), a gestão escolar “trata das incumbências que os estabelecimentos de ensino possuem, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino”. Neste sentido, Dalri (2013) coloca que “o principal objetivo da gestão escolar é articular-se às finalidades educacionais garantindo o cumprimento da função social da escola”.

Como aponta Lück (2009, p. 24), a definição da gestão escolar é:

O ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Ainda, de acordo com Miolo (2014), é por meio da gestão escolar que se busca, “através da visão estratégica e as ações interligadas, abranger, como uma rede, os problemas que, realmente, funcionam e se mantêm em rede”. A autora enfoca que a “gestão escolar requer responsabilidade de todos os agentes de uma escola, ou seja, equipe diretiva, professores, pais, alunos e a comunidade em geral”. Com base nessas premissas é evidenciado o que diz a LDB em seu artigo 12, incisos VI e VI:

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

Assim, entende-se que, “a gestão de uma instituição escolar visa a prática educativa e organizacional num processo participativo e compartilhado” e a gestão participativa supera as barreiras de somente participar das decisões que, além de participativa, tem fundamental importância de ser democrática (MIOLO, 2014).

Sendo assim a gestão escolar democrática é:

A Própria palavra nos diz, promove a redistribuição de responsabilidades, ideia de participação, trabalho em equipe, decidir sobre as ações que serão desenvolvidas, analisa situações e promove confronto de ideias, procura-se, assim, o êxito de sua organização, através de uma atuação consciente. (MIOLO APUD SCHNECKENBERG 2008 p. 10)

Mesmo com a existência de legislações que amparem a construção de uma gestão democrática, é preciso que a própria instituição escolar transforme sua cultura na perspectiva do diálogo igualitário, da horizontalidade e do equilíbrio entre as forças que compõem a

comunidade escolar. Além disso, a gestão democrática passa a ser condição fundamental para a educação integral.

2.2 A Educação Integral

Antes de entrar no tema proposto, sobre a educação integral, primeiramente será feita uma análise do contexto do motivo pelo qual pensar em educação integral no Brasil.

O Ministério da Educação produziu vários materiais referente ao assunto, para poder auxiliar no entendimento e na implementação da educação integral proposta pelo Programa Mais Educação.

Um deles é a Série Mais Educação: Educação Integral: texto referência para o debate nacional de 2009, em que foi proposta que uma “análise das desigualdades sociais, que relacione tanto os problemas de distribuição de renda quanto os contextos de privação de liberdades, é requerida para a construção da proposta de Educação Integral.”

Ainda segundo o material, tendo em vista que hoje o Brasil possui um sistema de informações consistentes nas áreas sociais, por meio de seus institutos de pesquisas, como por exemplo o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), são necessários estudos baseados nos indicadores gerais, para que sejam construídos bons diagnósticos sociais.

Além das desigualdades interferirem no acesso à escola, o que passa a ser discutido também, e a permanência com aprendizagem, de cada criança e de cada adolescente nesse espaço formal de ensino. O direito à educação de qualidade é um elemento fundamental para a ampliação e para a garantia dos demais direitos humanos e sociais, e condição para a própria democracia, e a escola pública universal materializa esse direito.

Conforme MEC (2009), aponta a relevância da Educação Integral como:

“Meio para assegurar o desenvolvimento das crianças e dos adolescentes em todos os âmbitos da condição humana. Ao usufruir da condição de sujeito de direito, elas e eles podem sentir que têm lugar legítimo no mundo de hoje, enraizado no mundo de ontem e com perspectiva de um amanhã, ou seja, que possam ser felizes.

Constitui ação estratégica para garantir proteção e desenvolvimento integral às crianças e aos adolescentes que vivem na contemporaneidade marcada por intensas transformações: no acesso e na produção de conhecimentos, nas relações sociais entre diferentes gerações e culturas, nas formas de comunicação, na maior exposição aos efeitos das mudanças em nível local, regional e internacional.”

O ensino integral vem sendo discutido no Brasil há tempos, essa ideia se firmou em 1932, com o marco histórico do Manifesto dos Pioneiros da Educação (Santos 2013).

Entretanto, a primeira experiência brasileira de educação pública em escolas de turno integral foi desenvolvida por Anísio Spínola Teixeira, nos fins da década de 1940, por solicitação do então governador da Bahia, Otávio Mangabeira, para “que elaborasse um sistema escolar para resolver a crescente demanda por vagas nas escolas públicas” (Esquinsani 2008).

Atualmente, como já analisado anteriormente, por meio da Constituição Federal de 1988, PNE, LDB, Programa Mais Educação, PEE, Educação – Compromisso de São Paulo, dentre outros, há uma grande convergência das políticas públicas para a educação para os modelos de Escolas de Tempo Integral e Escolas de Ensino Integral.

Entretanto, será diferenciado e conceituado esses dois modelos.

A Escola de Tempo Integral, refere-se à extensão, ou seja, a ampliação da jornada que o aluno passa dentro da unidade escolar, como descrito por Moll (2010):

Escola de tempo integral. Em sentido restrito refere-se à organização escolar na qual o tempo de permanência dos estudantes se amplia para além do turno escolar, também denominada, em alguns países, como jornada escolar completa. Em sentido amplo, abrange o debate da educação integral – consideradas as necessidades formativas nos campos cognitivo, estético, ético, lúdico, físico-motor, espiritual, entre outros – no qual a categoria "tempo escolar" reveste-se de relevante significado tanto em relação a sua ampliação, quanto em relação à necessidade de sua reinvenção no cotidiano escolar (Moll, 2010)

A Resolução SE Nº 89, de 09 de dezembro de 2005, que “dispõe sobre o Projeto Escola de Tempo Integral”, no mesmo contexto apresentado por Moll (2010), versa:

Projeto Escola de Tempo Integral com o objetivo de prolongar a permanência dos alunos de ensino fundamental na escola pública estadual, de modo a ampliar as possibilidades de aprendizagem, com o enriquecimento do currículo básico, a exploração de temas transversais e a vivência de situações que favoreçam o aprimoramento pessoal, social e cultural.

De acordo com Cavaliere (2010) a Educação Integral conceitua-se:

Ação educacional que envolve diversas e abrangentes dimensões da formação dos indivíduos. Quando associada à educação não-intencional, diz respeito aos processos socializadores e formadores amplos que são praticados por todas as sociedades, por meio do conjunto de seus atores e ações, sendo uma decorrência necessária da convivência entre adultos e crianças. (Cavaliere, 2010).

Ainda, nessa mesma linha a Resolução SE-52, de 2-10-2014, que “dispõe sobre a organização e o funcionamento das escolas estaduais do Programa Ensino Integral,” em seu artigo 1º, diz:

O Programa Ensino Integral, tendo como objetivo precípua a formação de indivíduos autônomos, solidários e competentes, contemplará, nessa formação, conhecimentos, habilidades e valores direcionados ao pleno desenvolvimento da pessoa humana e a seu preparo para o exercício da cidadania.

Parágrafo único – Os conhecimentos, habilidades e valores, a que se refere o caput deste artigo, consubstanciam-se em respeito, tolerância, perseverança, protagonismo e espírito crítico, investigativo e pesquisador, a serem implementados, no Ensino Integral, mediante conteúdos, abordagens e métodos didáticos específicos e gestão pedagógica e administrativa próprias.

Tendo em vista que o Ensino Integral visa a formação do indivíduo para o preparo para o exercício para a cidadania, de acordo com as Diretrizes do Programa Ensino Integral do Governo do Estado de São Paulo, foi estruturado um Modelo Pedagógico para o Programa, o qual possui quatro princípios educativos fundamentais sendo eles A Educação Interdimensional, A Pedagogia da Presença, Os 4 Pilares da Educação para o Século XXI e o Protagonismo Juvenil.

O modelo pedagógico do Programa Ensino Integral consolida inovações em conteúdo, método e gestão, operadas por meio dos Modelos Pedagógico e de Gestão com suas respectivas metodologias, tendo como grande diferencial o Protagonismo Juvenil como um dos princípios educativos.

2.3 Os Processos De Avaliação Da Educação

A avaliação contribui para aperfeiçoar a formulação de políticas e projetos – especialmente tornando mais responsável a formulação de metas – e apontar em que medida os governos se mostram responsivos frente às necessidades dos cidadãos (Rua, 2012).

No Brasil, a elaboração de um sistema de avaliação da educação básica é bastante recente. Até o início dos anos 1990, as políticas educacionais eram desenvolvidas e implementadas sem nenhuma avaliação sistemática (Castro 2009).

Ainda, segundo a autora, até a metade dos anos 1990, não tinha conhecimento dos resultados das ações implementadas, não sabia se essas ações produziam ou não seus efeitos, pois não havia medidas de avaliação de aprendizagem que produzissem evidências sólidas sobre o processo de aprendizagem.

No início dos anos 1990, foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – Saeb, que segundo o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, “tem como principal objetivo realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de alguns fatores que possam interferir no desempenho do estudante, fornecendo um indicativo sobre a qualidade do ensino ofertado”.

Recentemente, o estabelecimento de parâmetros curriculares nacionais e outros mecanismos homogeneizadores, apontam “uma tentativa de atenuar a grande diversidade de

padrões e de garantir os níveis mínimos de qualidade previstos na Constituição e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional” (Brooke, 2006, p. 385).

A própria LDB institucionalizou os processos avaliatórios da educação conforme é observado em seu artigo 9º, inciso VI:

Art. 9º A União incumbir-se-á de:

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;

Conforme Castro (2009), “em pouco mais de uma década foi construído, no país, um complexo e abrangente sistema de avaliação educacional, que cobre todos os níveis da educação e produz informações que orientam as políticas educacionais”.

Além do Saeb, em 1998 foi criado o Exame Nacional do Ensino Médio – Enem, que tem o objetivo de avaliar o desempenho do estudante ao fim da escolaridade básica. Conforme Werle (2011), o Enem, além de avaliar os concluintes do ensino médio, “subsidiava a engrenagem organizada nacionalmente para o ingresso no sistema federal de Educação Superior pública, substituindo, em muitos casos, a prática do vestibular como forma de seleção para o ingresso no Ensino Superior”.

Ainda, de acordo com Werle (2011), O Enem foi adquirindo força em três eixos, primeiro servindo, para as universidades que aderiram, passaram a considerar os resultados para ingresso nas universidades, segundo para o ingresso às universidades pelo Programa Universidade Para Todos – Prouni e, terceiro, o Sistema de Seleção Unificada – SISU, que consolida os resultados do Enem como prova única de seleção para instituições de Ensino Superior.

Outro indicador do sistema de avaliação da educação é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb, que é formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. O Ideb funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias.

No ano de 2005, o Saeb passou por uma reestruturação, sendo composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb), que manteve as características, os objetivos e os procedimentos da avaliação efetuada até aquele momento pelo Saeb, e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), conhecida como Prova Brasil, criada com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino ministrado nas escolas das redes públicas.

No âmbito do Estado de São Paulo, em 1996 por meio da Resolução SE nº 27, foi criado o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo – Saesp, com a finalidade de produzir um diagnóstico da situação da escolaridade básica paulista, visando orientar os gestores do ensino no monitoramento das políticas voltadas para a melhoria da qualidade educacional.

Ainda no Estado de São Paulo o Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo - Idesp é um dos principais indicadores da qualidade do ensino na rede estadual paulista. Criado em 2007, o índice estabelece metas que as escolas devem alcançar ano a ano.

2.4 A Gestão Escolar e as Avaliações

Como verificado, a gestão escolar envolve a participação de toda a comunidade escolar e que, além de ser participativa, tem fundamental importância ser democrática, entendendo que deve haver o comprometimento por parte de toda a organização escolar com o processo ensino-aprendizagem.

Nesse sentido, Novaes e Carneiro (2012 p. 57) reforça:

O processo de avaliação, no contexto de uma instituição educacional, deve ser acompanhado de ampla mobilização dos sujeitos em geral e dos principais atores envolvidos (diretores, professores, equipes escolares, alunos, pais). O enfoque da avaliação associada à participação considera a sociedade como maior beneficiária desse processo

Atualmente, com as crescentes avaliações formuladas para as escolas, surge a oportunidade de mensurar o seu desempenho. Luck (2009 p. 7) diz:

As avaliações também constituem instrumentos-chave para o desenvolvimento permanente da qualidade da educação, uma vez que utilizam metodologia científica e informação objetiva para a tomada de decisão e a definição de políticas e práticas pedagógicas. A maior dificuldade é que, apesar de existirem avaliações nacionais e globais, ainda há pouca compreensão sobre o tipo de resultado que esses exames podem dar. É preciso, portanto, estabelecer sólidos sistemas de avaliação, que sejam capazes de monitorar regularmente o progresso no cumprimento dos parâmetros educacionais.

Portanto, de acordo com Sena (2014) é preciso ter uma outra forma de enxergar a avaliação escolar, a avaliação serve para a melhoria das ações desenvolvidas nas escolas, seja para desenvolver uma melhor prática pedagógica, “melhorar os projetos escolares, a aula do dia a dia, avaliar os objetivos propostos, avaliar a formação dos alunos como ser integral, completo, numa avaliação educativa, levando ao desenvolvimento integral do aluno, uma avaliação formativa realmente”.

Nesse contexto, Machado (2012) diz que os dados obtidos pelos gestores, podem auxiliar para o entendimento das áreas de atuação da gestão escolar e, “devem,

principalmente, servir à análise sobre a efetiva condução da escola na realização da sua função social na sociedade democrática que, como colocado anteriormente, deve garantir o ensino-aprendizagem para todos os seus alunos”.

Isto posto, Sena (2014) enfatiza que:

O gestor escolar assume então o papel de grande articulador. Tanto as ações simples do cotidiano como a articulação de grandes projetos devem ser orientadas pelo gestor. Percebe-se que não é um trabalho simples, fácil, mas com certeza é fundamental para o bom desempenho das ações escolares. Uma equipe consciente de seu papel e um gestor que assume seu papel faz toda diferença.

Ainda, de acordo com a autora, tendo em vista que a uma escola de qualidade é dever do estado, entretanto e principalmente, “passa pelas mãos de todos os educadores e especialmente dos gestores escolares, tornando-se assim obrigação de todos os envolvidos para que a escola de qualidade aconteça”.

Contudo, segundo Oliveira e Garcia (2014) critica a utilização dos resultados, parte do entendimento de que “a escola se preocupe mais em preparar os alunos para a realização dessas provas em detrimento de outros aspectos pedagógicos, como a formação cidadã”.

Ainda segundo as autoras, nas novas prerrogativas de avaliações, que são aderidas pelos municípios, para obter auxílio do MEC, nota-se:

Um processo que favorece a concorrência entre as instituições escolares e a lógica da meritocracia, que pode aumentar a distância entre as melhores e as piores escolas, posto que as primeiras são premiadas com recursos, tornando mais difíceis para as demais modificarem sua situação.

Conforme apresentado, muitos alunos percebem que para ter chances de realizar seus sonhos precisam possuir aptidões que dependem de uma formação adequada desde o início da vida escolar. Assim sendo, o modelo pedagógico do Programa Ensino Integral proposto para fazer frente a essa situação é o “Projeto de Vida”, que é um meio de motivar os alunos a fazerem bom uso dessas oportunidades educativas. Assim, cada aluno deve materializar seu projeto de vida em um documento escrito a ser constantemente revisado, tendo um professor responsável que assume a tarefa de orientá-lo, tanto na construção inicial quanto no seu constante aprimoramento (DIRETRIZES DO PROGRAMA ENSINO INTEGRAL, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização do Estudo

O método adotado para elaborar o estudo que melhor se enquadra no contexto é o quali-quantitativo. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) “a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

Segundo Zanella (2012 p. 75) a pesquisa quantitativa “é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis.

Conforme Gerhardt e Silveira (2009) os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, se centra na objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos.

Referente à pesquisa qualitativa, Zanella (2012) diz esse tipo de estudo utiliza “o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural.”

E quanto aos objetivos da pesquisa é explicativa. Conforme Heerdt e Leonel (2007), “a pesquisa explicativa tem como preocupação fundamental identificar fatores que contribuem ou agem como causa para a ocorrência de determinados fenômenos. É o tipo de pesquisa que explica as razões ou os porquês das coisas”.

Isto posto, referente aos procedimentos adotados, a pesquisa é do tipo documental que segundo Gerhardt e Silveira apud Fonseca (2002, p. 32) recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico.

3.2 Universo e População

A Diretoria de Ensino de São José dos Campos é responsável por 81 unidades escolares, deste total, 9 (nove) escolas pertencem ensino m ao Programa Ensino Integral, sendo 1 (uma) de Ensino Fundamental Anos Iniciais (1º ao 5º ano), 2 (duas) Ensino Fundamental Anos Finais (6º ao 9º) e 6 (seis) Ensino Médio.

Dentre o universo destacado, a população escolhida para a pesquisa foram as 6 (seis) unidades escolares de ensino médio integral da Diretoria de Ensino de São José dos Campos. Tal escolha se justifica, pois o objetivo do estudo proposto é verificar o impacto da Gestão

Escolar nas unidades escolares de ensino médio integral da Diretoria de Ensino de São José dos Campos em relação ao indicador de avaliação Saresp, as quais são:

- EEI Francisco Pereira Da Silva – Ano de adesão ao programa 2013
- EEI Ilza Irma Moeller Coppio – Ano de adesão ao programa 2013
- EEI Joaquim Andrade Meirelles – Ano de adesão ao programa 2018
- EEI Marcia Helena Barbosa Lino – Ano de adesão ao programa 2017
- EEI Maria Dolores Verissimo Madureira – Ano de adesão ao programa 2014
- EEI Nelson Do Nascimento Monteiro – Ano de adesão ao programa 2014
-

3.3 Técnica de Coleta de Dados

No processo de coleta de dados, com o objetivo de aferir a evolução das unidades escolares nos índices de avaliação, foram utilizados os resultados obtidos no Saresp pelas 6 (seis) unidades escolares anteriores e posteriores à inserção das escolas no PEI. Os dados foram coletados os Boletins de Resultados do Saresp dos anos de 2008 a 2017, nos quais foram comparados índices obtidos pelas escolas e extraídos as médias anuais de crescimento e os avanços obtidos.

Na análise dos resultados obtidos nos anos de 2008 a 2017, foram elaboradas tabelas nas quais foram utilizadas como parâmetro as medianas e as médias obtidas. A mediana, segundo Guimarães (2008) é utilizada nos “casos em que existem valores aberrantes, pois têm influência muito menor sobre a mediana, ou seja, há valores extremos que afetam de uma maneira acentuada a média”.

Também foi utilizada a média que de acordo com Feijoo (2010) “permite fazer interpretações quando é utilizada na comparação de dois ou mais grupos, constatando qual é o grupo com resultados mais ou menos elevados”.

Com o objetivo de analisar as metodologias de gestão empregadas no programa, foi realizada a análise dos documentos elaborados para o emprego nas unidades escolares acerca da gestão. Dentre eles estão:

- Diretrizes do Programa Ensino Integral. 2012
- Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral. 2014

Por meio do estudo das ferramentas de gestão elaboradas, foram destacados os conceitos empregados nas unidades escolares pertencentes ao Programa e a sua aplicabilidade nas escolas.

Ainda foram analisados Decretos, Editais, Leis e Resoluções publicadas referentes para o Programa Ensino Integral, tais como:

- Decreto Nº 57.571, de 2 de Dezembro De 2011, Institui, junto à Secretaria da Educação, o Programa Educação - Compromisso de São Paulo e dá providências correlatas.
- Edital de credenciamento para o ingresso de docentes ao Programa.
- Lei Complementar nº 1.164, de 04 de janeiro de 2012. Institui o Regime De Dedicção Plena E Integral - RDPI e a Gratificação de dedicação plena e integral - GDPI aos integrantes do quadro do Magistério em exercício nas escolas estaduais de ensino médio de período integral, e dá providências correlatas.
- Lei nº 16.279, de 08 de julho de 2016, Aprova o Plano Estadual de Educação de S.Paulo e dá outras providências.
- Resolução SE nº 27, de 29 de março de 1996. Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.
- Resolução SE nº 67, de 16-12-2014, dispõe sobre a gestão de pessoas, integrantes do Quadro do Magistério, nas unidades escolares do Programa Ensino Integral que especifica, e dá providências correlatas.
- Resolução SE nº 89, de 09 de dezembro de 2005. Dispõe sobre o Projeto Escola de Tempo Integral.
- Resolução SE-52, de 2-10-2014. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das escolas estaduais do Programa Ensino Integral, de que trata a Lei Complementar 1.164, de 4 de janeiro de 2012, e dá providências correlatas.

Os dados foram analisados no sentido de identificar fatores relevantes que se sobressaem e se diferenciam das unidades escolares que não pertencem ao Programa, que podem servir de facilitadores e auxiliar as unidades escolares no seu desenvolvimento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Apresentação e a análise dos dados se darão a partir das Resoluções, documentação elaborada para a gestão das escolas de ensino integral e a comparação dos índices obtidos pelas escolas no Saesp.

4.1 Modelo de Gestão Escolar para o Programa de Ensino Integral

De acordo com o Caderno do Gestor, desenvolvido pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral (2014), as Diretrizes do Programa Ensino Integral e Resoluções correlatas ao tema, será traçada uma análise da Gestão orientada para o Programa Ensino Integral do Estado de São Paulo.

O primeiro ponto que se destaca é referente à composição do corpo docente das escolas do PEI, que conforme a Resolução SE 67, de 16/12/2014, são constituídos por:

Artigo 1º - As escolas participantes do Programa Ensino Integral, que atendem alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental e/ou do Ensino Médio, com estrutura, organização e funcionamento peculiares, contarão com quadro de pessoal próprio e específico, diferenciado do módulo de pessoal legalmente estabelecido para as escolas estaduais de ensino regular. Artigo 2º - O quadro de pessoal das escolas do Programa Ensino Integral será composto por integrantes do Quadro do Magistério desta Pasta, mediante ato de designação, na seguinte conformidade:

I - 1 (um) Diretor de Escola;

II - 1 (um) Vice-Diretor de Escola;

III - 1 (um) Professor Coordenador Geral (PCG);

IV - 1 (um) Professor Coordenador por Área de Conhecimento;

V - 1 (um) Professor responsável pela Sala/Ambiente de Leitura;

VI - Professores em exercício exclusivo de atividades docentes.

Há também, um processo seletivo de credenciamento no qual os interessados são submetidos à entrevista que, conforme edital previamente lançado, serão classificados de acordo com os seguintes requisitos:

I - o comprometimento do profissional com a respectiva atuação no magistério da rede estadual de ensino, avaliado mediante análise de seu histórico de assiduidade, relativo aos 3 (três) últimos anos letivos;

II - o perfil do profissional de acordo com as competências esperadas para atuação em Regime de Dedicção Plena e Integral nas escolas de Anos Finais do Ensino Fundamental Anos Finais e nas escolas de Ensino Médio:

- Protagonismo: promove o protagonismo juvenil, ajudando a formar pessoas autônomas, solidárias e competentes e sendo protagonista em sua própria atuação.
- Domínio do conhecimento e contextualização: possui domínio de sua área de conhecimento, sendo capaz de comunicá-la e contextualizá-la, relacionando-a com a realidade do aluno, à prática, às disciplinas da Base Nacional Comum, à parte diversificada, às atividades complementares e aos Projetos de Vida.

- Disposição ao autodesenvolvimento contínuo: busca continuamente aprender e se desenvolver como pessoa e profissional, apresentando predisposição para reavaliar suas práticas, tecnologias, ferramentas e formas de pensar.
- Relacionamento e corresponsabilidade: desenvolve relacionamentos positivos com alunos, professores, funcionários, direção, pais e responsáveis e atua de forma corresponsável tendo em vista o desenvolvimento dos alunos e profissionais da escola.
- Solução e criatividade: tem visão crítica e foca em solucionar os problemas que identifica, criando caminhos alternativos sempre que necessário.

Além disso, os docentes designados para atuarem nas escolas do PEI estarão submetidos ao Regime de Dedicção Plena e Integral – RDPI, regulamentado pela Lei Complementar nº 1.164, de 04 de janeiro de 2012, cumprindo uma jornada semanal de 40 horas, em contra partida recebem a Gratificação de Dedicção Plena e Integral - GDPI, correspondente a 50% (cinquenta por cento) do valor da faixa e nível da Estrutura da Escala de Vencimentos em que estiver enquadrado o cargo ou a função-atividade do integrante do Quadro do Magistério submetido ao Regime de Dedicção Plena e Integral - RDPI, em exercício nas Escolas Estaduais de Ensino Médio de Período Integral.

Entretanto, como evidenciado por Bertoldo (2015), não possui elementos concretos de ligação de que a percepção financeira e a dedicação exclusiva dos docentes tenham relação com à melhoria no desempenho das unidades pertencentes ao ensino integral.

Outra questão abordada é o modelo de gestão adotado pelo PEI, que possui como pressuposto teórico e metodológico, a gestão democrática orientada para os resultados e a adoção de metodologias de planejamento, como o ciclo PDCA (Plan/Planejar, Do/Executar, Check/Monitorar e Avaliar, Act/Ação), são as respostas ao desafio de ofertar um ensino público de qualidade.

Assim, o Programa Ensino Integral do Estado de São Paulo de acordo com as Diretrizes do Programa Ensino Integral (2012 p. 35 e 36) tem como Missão e Visão:

Missão de ser um núcleo formador de jovens, primando pela excelência na formação acadêmica; pelo apoio integral aos Projetos de Vida; pelo aprimoramento dos alunos como pessoa; pela formação ética e pelo desenvolvimento de sua autonomia intelectual e do pensamento crítico.

Visão de futuro de ser, em 2030, reconhecida internacionalmente como uma Rede Pública de ensino integral de excelência posicionada entre as 25 primeiras do mundo.

O Programa adota também, cinco premissas de gestão que estabelecem a conexão entre os princípios pedagógicos, os valores do Programa e o fazer cotidiano da escola. A primeira premissa é o Protagonismo, que quando se refere ao aluno se trata do Protagonismo Juvenil e no que se refere à equipe escolar se trata do Protagonismo Sênior.

A segunda premissa é a formação continuada da equipe escolar, a terceira premissa é a Corresponsabilidade, no intuito de garantir que todos os envolvidos no cotidiano escolar se responsabilizem pela aprendizagem dos alunos. A quarta premissa é a Excelência em Gestão, voltada para o atingimento dos objetivos do PEI e a quinta premissa é a Replicabilidade, que proporciona a troca de experiências entre as equipes escolares.

Assim sendo, as premissas ao se integrarem aos princípios educativos do Modelo Pedagógico, articulam às ações educativas desenvolvidas na escola.

As responsabilidades, definição das atribuições e papéis dos envolvidos são outras questões importantes no processo de gestão das escolas, ou seja, os alinhamentos. Tais responsabilidades foram descritas e definidas por meio da Lei Complementar nº 1.164, de 04 de janeiro de 2012, alterada pela Lei Complementar nº 1.191, de 28 de dezembro de 2012, nessas legislações defini as atividades e tarefas do Diretor, Vice-Diretor, Professor Coordenador Geral, Professor Coordenador por Área de Conhecimento e Professores.

Com isso, de acordo com as Diretrizes do Programa Ensino Integral (2012), com o alinhamento das atribuições, papéis e responsabilidades, pretende-se possibilitar à “excelência em Gestão na execução das ações previstas no Modelo Pedagógico, segundo os valores do Programa, como a gestão escolar democrática e responsável, o espírito de equipe e cooperação, o Protagonismo e a excelência acadêmica”.

4.2 Instrumentos e Práticas de Gestão

De acordo com o Modelo de Gestão do PEI (2014), “são adotados instrumentos e práticas de gestão especialmente desenhados para esse fim”. Como se trata de um modelo voltado para o resultado, agrega para que todos na unidade escolar firmem “compromisso e responsabilidade para com a aprendizagem do aluno, o que oferece uma estrutura de trabalho em que as metas e os resultados definidos no plano de ação da escola possam ser alcançados ao longo dos desenvolvimentos dessas ações”.

Para tanto, são adotados os seguintes instrumentos de gestão:

- Plano de Ação do Programa Ensino Integral, definido pela SEE-SP;
- Plano de Ação elaborados pelas Escolas;
- Programa de Ação dos Educadores;
- Guias de Aprendizagem;
- Agenda Bimestral;

- Agenda da Escola;
- Sistemas do Plano de Ação; e
- Procedimentos Passo a Passo.

A seguir, serão traçados os principais conceitos dos instrumentos de gestão extraídos do Modelo de Gestão do PEI (2014).

4.2.1 Plano de Ação

“O Plano de Ação é o documento norteador das ações da gestão escolar”. A elaboração do plano de ação é realizada, levando em consideração as premissas do programa, a missão, a visão de futuro, valores e no Plano de Ação do PEI, com a participação da comunidade escolar, quem coordena a sua realização é o diretor e o supervisor de ensino presta o apoio técnico.

No Plano de Ação é que são definidos “os objetivos, as prioridades, as metas e os resultados esperados, os indicadores de resultados e de processo, a periodicidade ou data da apuração dos indicadores, as estratégias a serem empregadas e as ações recomendadas.”

O Plano de Ação tem como objetivo indicar às escolas os caminhos para uma educação de qualidade, ou seja, o Plano de Ação detalha o percurso a ser seguido a fim de alcançar as metas definidas.

O Plano de Ação do PEI “tem como foco o Protagonismo dos alunos, por isso adota como premissa o Protagonismo Juvenil. A dimensão do Protagonismo Sênior está contida nas metas relativas à Formação Continuada dos profissionais e à Excelência em Gestão” (MODELO DE GESTÃO DO PEI, 2014).

Após elaborado o Plano de Ação ele é disponibilizado no Sistema do Plano de Ação do Ensino Integral (PAEI) disponibilizado para todas as escolas em plataforma on-line, no ambiente de Gestão Dinâmica de Administração Escolar (GDAE) que permite o acompanhamento das ações e “integra as equipes escolares responsáveis pela gestão do Programa e colabora muito para uma prática mais aperfeiçoada, ágil, transparente e facilmente atualizável, por meio do registro do histórico das ações da escola” (MODELO DE GESTÃO DO PEI, 2014).

4.2.2 Programa de Ação

O Programa de Ação é a bússola da escola, nele é que são definidos o que cada membro da equipe escolar fará, “suas principais atribuições e responsabilidades na função em que se encontra, considerando seu posicionamento nos alinhamentos e como cada atuação pode colaborar para o alcance dos resultados e metas definidos no Plano de Ação da escola.”

Para isso é preciso que cada profissional identifique as principais competências necessárias para desempenhar um instrumento de autogestão dos profissionais e também um instrumento de acompanhamento de sua atuação, o qual oferece o apoio necessário para aperfeiçoar sua prática, tal qual proposto nas premissas da Excelência em Gestão e da Formação Continuada.

Essa Formação Continuada, segundo as Diretrizes do Programa (2012) é entendida como o docente em processo ininterrupto de “aperfeiçoamento profissional e comprometido com seu autodesenvolvimento na carreira”.

4.2.3 Guia de Aprendizagem

O Guia de Aprendizagem é um instrumento de regulação de aprendizagem que “organiza as atividades docentes e as discentes em torno das habilidades e competências a serem desenvolvidas e na perspectiva de que se cumpram os objetivos e metas dos componentes curriculares da Base Nacional Comum,” com base no Currículo do Estado de São Paulo e no Parecer CEE 67/98.”

São elaborados em duas frentes: uma com base na Base Nacional Comum, de responsabilidade do professor e a segunda é feita para as áreas do conhecimento, sob responsabilidade do Professor Coordenador de Área. Cabe salientar que as disciplinas eletivas não possuem Guia de Aprendizagem.

4.2.4 Agenda Bimestral

“A Agenda Bimestral indica quando as ações serão executadas”. O objetivo é garantir o alinhamento das escolas “quanto ao desenvolvimento das ações da parte diversificada do currículo e das demais ações, como atividades de formação, de gestão da escola e de desempenho das equipes” (MODELO DE GESTÃO DO PEI, 2014).

A responsabilidade de colocar em prática a Agenda Bimestral é da equipe gestora e dos professores.

4.2.5 Agenda da Escola

A Agenda da Escola, como o próprio nome diz, descreve e define as atividades que ocorrerão na escola naquele mês, sendo de suma importância que esteja alinhada com a Agenda Bimestral.

“A Agenda registra as atividades planejadas, os profissionais envolvidos, retratando o que está sendo planejado para que os estudantes vivenciem naquele mês” (MODELO DE GESTÃO DO PEI, 2014).

4.2.6 Procedimento Passo a Passo

O objetivo do Procedimento Passo a Passo - PPP é apoiar a gestão eficaz da escola desde o início da participação no Programa até o momento em que a escola estiver operando sem dificuldades. Os PPPs são baseados na metodologia PDCA, estabelecem parâmetros, definem o que é a ação, os principais objetivos e responsáveis, bem como as atividades e subatividades a serem desenvolvidas (MODELO DE GESTÃO DO PEI, 2014).

Por meio do PPP é possível para a equipe central do Programa realizar uma avaliação e uma autoavaliação da atuação da escola. Também é possível identificar o nível de maturidade dos profissionais e apontar necessidade de ações formativas específicas (MODELO DE GESTÃO DO PEI, 2014).

4.2.7 Indicadores, Metas e Resultados Esperados

A utilização dos indicadores visa estabelecer parâmetros para o alcance das metas e dos resultados estabelecidos no Plano de Ação. Para isso, torna-se necessário efetuar um levantamento prévio dos números da escola.

Os indicadores proporcionam informações que servem de guia para a tomada de decisões, norteando intervenções pontuais, mostra o cenário da escola, “contribui para o entendimento dos “porquês” de um dado resultado e, a partir desse entendimento, as ações necessárias para o alcance dos resultados almejados” (MODELO DE GESTÃO DO PEI, 2014).

4.3 Quantidade de Alunos Atendidos

Outro aspecto importante para ser considerado é a quantidade de alunos que a escola passou a atender, após aderir ao Programa Ensino Integral. A tabela abaixo aponta uma grande redução na quantidade de alunos atendidos pelas unidades escolares que passaram a

integrar o Programa, há casos em que a redução chega a ser superior a 70% dos alunos que a escola atendia. Em apenas um caso houve aumento na demanda de atendimento.

Tabela 1 – Alunos Atendidos

Escola	Número de alunos antes do Programa	Número de Alunos após o Programa (ano 2018)	Redução/Aumento
FRANCISCO PEREIRA DA SILVA PROFESSOR	454	350	-22,90%
ILZA IRMA MOELLER COPPIO PROFESSORA	526	315	-40,10%
JOAQUIM ANDRADE MEIRELLES PROFESSOR	956	316	-66,94%
MARCIA HELENA BARBOSA LINO PROFESSORA	1022	293	-71,33%
MARIA DOLORES VERISSIMO MADUREIRA PROFESSORA	196	270	37,75%
NELSON DO NASCIMENTO MONTEIRO PROFESSOR	956	316	-66,94%

Fonte: Centro de Informações Educacionais e Tecnologia – CIE/SJC

Tal redução no número de alunos atendidos se justifica pelo fato da unidade escolar passar a integrar o quadro de ensino integral e só funcionar nessa modalidade, visto que os mesmos alunos passam até 9 (nove) horas por dia na escola, assim reduzindo a capacidade de atendimento da unidade que em casos chegaram a funcionar nos três períodos, manhã, tarde e noite. Entretanto, apesar de reduzir a capacidade de atendimento, os alunos que não são atendidos pela unidade escolar pertencente ao PEI, não ficam desprovidos de vagas, a demanda não atendida pela unidade escolar que aderiu ao Programa Ensino Integral é absorvida por outra escola da região.

Uma particularidade observada na tabela acima, e a questão da EEI Prof.^a Maria Dolores Verissimo Madureira, única escola a contar com aumento de alunos após aderir ao Programa Ensino Integral, tal aumento se justifica pelo fato da unidade escolar, anteriormente à adesão, atendia alunos do 6º ao 9º ano, e que em sua área de abrangência existe uma escola foi observado que não havia demanda para a modalidade de ensino oferecida, conseqüentemente, a unidade escolar passou a integrar o Programa Ensino Integral e a oferecer a modalidade de ensino médio, aumentando assim o números de alunos atendidos.

Outro aspecto importante a ser abordado pela redução do número de alunos é que pode impactar diretamente na qualidade do ensino oferecido, conforme descrito por Monteiro e Silva (2015) que um grande número de alunos facilita a desordem. Menos alunos também

significa em mais materiais disponíveis para os mesmos, como nos casos dos acervos disponíveis nas bibliotecas.

Também, a redução no número de alunos atendidos pode facilitar o atendimento e melhorar a comunicação entre escola x aluno e vice-versa.

4.4 Comparação da Avaliação Saresp

Após apresentar e analisar o Modelo de Gestão proposto para o Programa Ensino Integral, serão apresentados os índices obtidos pelas unidades escolares no Saresp e será efetuada a comparação desses índices para aferir a evolução das unidades escolares após aderirem ao Programa.

As Unidades Escolares de Ensino Médio da Diretoria de Ensino de São José dos Campos que pertencem ao Programa Ensino Integral são:

- **EEI Francisco Pereira Da Silva – Ano de adesão ao programa 2013**
- **EEI Ilza Irma Moeller Coppio – Ano de adesão ao programa 2013**
- **EEI Joaquim Andrade Meirelles – Ano de adesão ao programa 2018**
- **EEI Marcia Helena Barbosa Lino – Ano de adesão ao programa 2017**
- **EEI Maria Dolores Verissimo Madureira – Ano de adesão ao programa 2014**
- **EEI Nelson Do Nascimento Monteiro – Ano de adesão ao programa 2014**

Abaixo serão apresentadas as tabelas de cada unidade escolar e os desempenhos obtidos no Saresp a partir de 2008, com suas respectivas notas em Português e Matemática, a utilização das notas de Português e Matemática se justifica pelo fato de serem avaliadas anualmente, o que não acontece com as notas de Ciências da Natureza e História e Geografia, que são avaliadas a cada dois anos sendo intercaladas entre elas.

Foi realizado também, o comparativo da sua evolução ao longo dos anos, antes e após aderirem ao Programa e calculada a mediana que segundo Guimarães (2008) é utilizada nos “casos em que existem valores aberrantes, pois têm influência muito menor sobre a mediana, ou seja, há valores extremos que afetam de uma maneira acentuada a média”, entretanto também foi referenciada a média, pois de acordo com Feijoo (2010) “permite fazer interpretações quando é utilizada na comparação de dois ou mais grupos, constatando qual é o grupo com resultados mais ou menos elevados”.

Tabela 2 - Notas Saresp a partir de 2008 - EEI Francisco Pereira Da Silva

Ano	Média da Escola		Média da Diretoria		Média do Estado		Crescimento		Mediana		Média	
	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.
2008	277,5	269,8	278	280,8	272,5	273,8			Antes do Programa		Antes do Programa	
2009	279	272,9	275,8	272,6	274,6	269,4	0,54	1,15				
2010	271,5	271,5	268,7	274,2	265,7	269,2	-2,69	-0,51	-0,02	1,29	0,96	1,20
2011	269,9	275,4	269,6	274,9	265,7	269,7	-0,59	1,44				
2012	287,6	282,9	274,4	278,3	268,4	270,4	6,56	2,72				
2013	287,2	280	268,4	276,4	262,7	268,7	-0,14	-1,03	Após o Programa		Após o Programa	
2014	303,1	310,2	270,5	276,8	265,7	270,5	5,54	10,79				
2015	314,9	336,4	276,2	290,7	267,8	280,8	3,89	8,45	2,29	-1,03	0,99	2,48
2016	322,1	325,8	280,7	288,4	273	278,1	2,29	-3,15				
2017	300,7	317,2	283,2	288,4	274,5	278,3	-6,64	-2,64				

Fonte: Saresp

A tabela 2 apresenta as notas obtidas pela EEI Francisco Pereira da Silva, a referida unidade aderiu ao Programa Ensino Integral no ano de 2013, sua menor nota obtida em português 269,9, ocorreu no ano de 2011 e a menor nota de matemática 269,8, ocorreu no ano de 2008, anos em que a escola ainda não pertencia ao Programa. Já suas melhores notas em português 322,1, em 2016 e 336,4, em 2015, ocorreram quando a escola já fazia parte do Programa. Entretanto, a unidade escolar foi a única que em seu primeiro no Programa obteve uma redução em suas notas obtidas, em 2013 houve uma redução em sua nota de português de -0,14 e em matemática -1,03.

Ao comparar a média de crescimento, observou um avanço de 0,99 após a unidade escolar aderir ao Programa, ante uma média de 0,96 em matemática. Em português, registrou um crescimento médio de 2,48, após a escola aderir ao Programa, ante uma média de 1,20, anterior ao Programa.

Ao ser analisados os dados referentes à mediana apresentada, que é menos sensível aos resultados extremos, verificou-se que após a adesão ao Programa a mediana apresentada em português foi de 2,29, porém, após o grande avanço obtido em matemática no ano de 2014 e 2015, apresentou uma mediana de -1,03, tendo quedas consecutivas nas suas notas nos anos de 2016 e 2017, contrapondo os resultados obtidos ao ser analisada somente a média.

Continuando a análise dos resultados obtidos pelas unidades escolares pertencentes ao Programa Ensino Integral, a tabela 3 representa as notas obtidas pela EEI Ilza Irma Moeller Cóprio:

Tabela 3 - Notas Saresp a partir de 2008 - EEI Ilza Irma Moeller Coppio

Ano	Média da Escola		Média da Diretoria		Média do Estado		Crescimento		Mediana		Média	
	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.
2008	269,6	272,6	278	280,8	272,5	273,8			Antes do Programa		Antes do Programa	
2009	270,1	261,5	275,8	272,6	274,6	269,4	0,19	-4,07				
2010	247,9	258,8	268,7	274,2	265,7	269,2	-8,22	-1,03	-3,28	-1,76	-1,62	-0,50
2011	268,5	273,3	269,6	274,9	265,7	269,7	8,31	5,60				
2012	250,4	266,5	274,4	278,3	268,4	270,4	-6,74	-2,49				
2013	302,5	316	268,4	276,4	262,7	268,7	20,81	18,57	Após o Programa		Após o Programa	
2014	297,6	318,6	270,5	276,8	265,7	270,5	-1,62	0,82				
2015	320,8	338,5	276,2	290,7	267,8	280,8	7,80	6,25	3,68	0,82	5,68	4,45
2016	332,6	339,8	280,7	288,4	273	278,1	3,68	0,38				
2017	325	327	283,2	288,4	274,5	278,3	-2,29	-3,77				

Fonte: Saresp

A referida unidade escolar, aderiu ao Programa no ano de 2013, em seu primeiro ano como Escola de Ensino Integral obteve um grande avanço de 20,81% em português e de 18,57% em matemática, superando todas as outras unidades escolares em seu primeiro ano.

Ao comparar as medianas foi constatado um avanço significativo após a unidade escolar aderir ao Programa, tanto em suas notas de português, saltando de -3,28 para 3,68, em matemática de -1,76 para 0,82.

Ao ser realizada a comparação dos dados, percebe-se que as médias das escolas avançaram mais ainda, após aderirem ao Programa, que passou de um avanço anual de -1,62% em Português e -0,50 em matemática, para uma média de avanço anual de 5,68% em português e 4,54% em matemática.

Prosseguindo a análise dos resultados, a tabela 4 mostra os dados referente a EEI Joaquim Andrade Meirelles:

Tabela 4 - Notas Saresp a partir de 2008 EEI Joaquim Andrade Meirelles

Ano	Média da Escola		Média da Diretoria		Média do Estado		Crescimento		Mediana		Média	
	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.
2008	304,6	300,3	278	280,8	272,5	273,8			Antes do Programa		Antes do Programa	
2009	293	279,2	275,8	272,6	274,6	269,4	-3,81	-7,03				
2010	277,8	279,6	268,7	274,2	265,7	269,2	-5,19	0,14				
2011	289,5	288,5	269,6	274,9	265,7	269,7	4,21	3,18				
2012	276	276,5	274,4	278,3	268,4	270,4	-4,66	-4,16				
2013	281,2	283,8	268,4	276,4	262,7	268,7	1,88	2,64	-0,53	0,14	-0,56	-0,47
2014	285,6	291,6	270,5	276,8	265,7	270,5	1,56	2,75				
2015	283,1	299,5	276,2	290,7	267,8	280,8	-0,88	2,71				
2016	281,6	289,2	280,7	288,4	273	278,1	-0,53	-3,44				
2017	288,3	286,1	283,2	288,4	274,5	278,3	2,38	-1,07				

Fonte: Saresp

A EEI Joaquim de Moura Candelária aderiu ao Programa no corrente ano, 2018, por esse motivo não se têm dados suficientes para fazer a comparação das notas obtidas após a adesão ao Programa, pois a avaliação do Saresp ocorrerá próximo ao final do ano letivo, tendo seu resultado divulgado somente no ano seguinte a sua aplicação.

Tabela 5: Notas Saresp a partir de 2008 - EEI Marcia Helena Barbosa Lino

Ano	Média da Escola		Média da Diretoria		Média do Estado		Crescimento		Mediana		Média	
	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.
2008	280,2	286,4	278	280,8	272,5	273,8			Antes do Programa		Antes do Programa	
2009	264	263,9	275,8	272,6	274,6	269,4	-5,78	-7,86				
2010	256,7	262,8	268,7	274,2	265,7	269,2	-2,77	-0,42				
2011	256,4	266,4	269,6	274,9	265,7	269,7	-0,12	1,37				
2012	261,5	261,4	274,4	278,3	268,4	270,4	1,99	-1,88	-2,66	0,25	-1,28	-0,69
2013	254,8	263,2	268,4	276,4	262,7	268,7	-2,56	0,69				
2014	247,2	262,7	270,5	276,8	265,7	270,5	-2,98	-0,19				
2015	237,9	267,8	276,2	290,7	267,8	280,8	-3,76	1,94				
2016	251,5	270,1	280,7	288,4	273	278,1	5,72	0,86	Após o Programa		Após o Programa	
2017	287,5	286,4	283,2	288,4	274,5	278,3	14,31	6,03	14,31	6,03	14,31	6,03

Fonte: Saresp

A EEI Marcia Helena Barbosa Lino, aderiu ao Programa no ano de 2017 e obteve em sua primeira avaliação no Saresp como Escola de Ensino Integral um avanço de 14% na média de português e de 6% na nota de matemática, demonstrando assim o comportamento de grande aumento em seus resultados como apresentado pela maioria das escolas, após aderirem ao Programa Ensino Integral.

Abaixo, a tabela 6 demonstra o comportamento dos resultados obtidos pela EEI Maria Dolores Verissimo Madureira:

Tabela 6: Notas Saresp a partir de 2008 - EEI Maria Dolores Verissimo Madureira

Ano	Média da Escola		Média da Diretoria		Média do Estado		Crescimento		Mediana		Média	
	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.
2008	280,3	284,6	278	280,8	272,5	273,8			Antes do Programa		Antes do Programa	
2009	274,4	272,1	275,8	272,6	274,6	269,4	-2,10	-4,39				
2010	269,8	275,4	268,7	274,2	265,7	269,2	-1,68	1,21				
2011	252,6	274,4	269,6	274,9	265,7	269,7	-6,38	-0,36	-1,68	0,18	0,52	0,00
2012	281,9	283,6	274,4	278,3	268,4	270,4	11,60	3,35				
2013	285,2	284,1	268,4	276,4	262,7	268,7	1,17	0,18				
2014	305,3	336,3	270,5	276,8	265,7	270,5	7,05	18,37	Após o Programa		Após o Programa	
2015	314,9	341,4	276,2	290,7	267,8	280,8	3,14	1,52				
2016	320,5	342,2	280,7	288,4	273	278,1	1,78	0,23	2,46	0,88	3,23	4,48
2017	323,5	334,7	283,2	288,4	274,5	278,3	0,94	-2,19				

Fonte: Saresp

Como já apresentado, a referida unidade escolar transformou-se em escola de ensino integral no ano de 2014, teve alterada a sua modalidade de ensino oferecida 6º ao 9º ano, em que não havia muita demanda e passou a oferecer a modalidade de ensino médio integral pertencente ao Programa.

Comparadas as medianas encontradas, pode se observar que há um aumento nas duas notas obtidas passando de -1,68 para 2,46 em português e um singelo aumento de 0,18 para 0,88 em matemática.

Ao comparar as médias obtidas, A EEI Maria Dolores Verissimo Madureira foi a segunda escola que mais evoluiu com a adesão ao Programa, passou de uma média de crescimento anual no índice do Saesp de 0,52% em português e de 0% em matemática, para 3,23% em português e de 4,48% em matemática.

Assim como a EEI Maria Dolores Verissimo Madureira, a EEI Nelson Do Nascimento Monteiro, que aderiu ao Programa no ano de 2014, a tabela 7 mostra os dados dos resultados obtidos pela escola:

Tabela 7: Médias Saesp a partir de 2008 - EEI Nelson Do Nascimento Monteiro

Ano	Média da Escola		Média da Diretoria		Média do Estado		Crescimento		Mediana		Média	
	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.	Port.	Mat.
2008	274,9	284,8	278	280,8	272,5	273,8			Antes do Programa		Antes do Programa	
2009	273	279,3	275,8	272,6	274,6	269,4	-0,69	-1,93				
2010	257,5	270,2	268,7	274,2	265,7	269,2	-5,68	-3,26				
2011	276,2	281,8	269,6	274,9	265,7	269,7	7,26	4,29	0,22	1,10	0,29	0,27
2012	276,8	284,9	274,4	278,3	268,4	270,4	0,22	1,10				
2013	277,8	288,1	268,4	276,4	262,7	268,7	0,36	1,12				
2014	280,6	298,4	270,5	276,8	265,7	270,5	1,01	3,58	Após o Programa		Após o Programa	
2015	295,8	322	276,2	290,7	267,8	280,8	5,42	7,91				
2016	315,3	330,7	280,7	288,4	273	278,1	6,59	2,70	3,45	3,14	3,63	3,30
2017	320	327,4	283,2	288,4	274,5	278,3	1,49	-1,00				

Fonte: Saesp

A EEI Nelson Do Nascimento Monteiro foi a terceira unidade que mais evoluiu na média anual obtida no Saesp, saltando de 0,29% em português e de 0,27% em matemática, para 3,63% em português e 3,30% em matemática.

Ao comparar as medianas com as médias de crescimento obtida pela escola, constata-se que os valores são bem próximos o que demonstra uma congruência nos avanços em seus resultados.

Analisando os dados, foi verificado que as unidades escolares, com exceção da EEI Prof.º Francisco Pereira da Silva, avançaram significativamente no ano seguinte à adesão ao Programa Ensino Integral.

As melhorias nos índices obtidos pelas unidades escolares vai ao encontro com a finalidade do Programa Ensino Integral que é a de promover amplamente a educação de qualidade na rede pública estadual de ensino. Porém, foi observado que apenas 9 (nove) das 81 unidades escolares pertencem ao Programa, o que significa que há uma longa jornada para proporcionar a mesma qualidade de ensino oferecida nessas escolas a todos os estudantes da rede estadual de São José dos Campos.

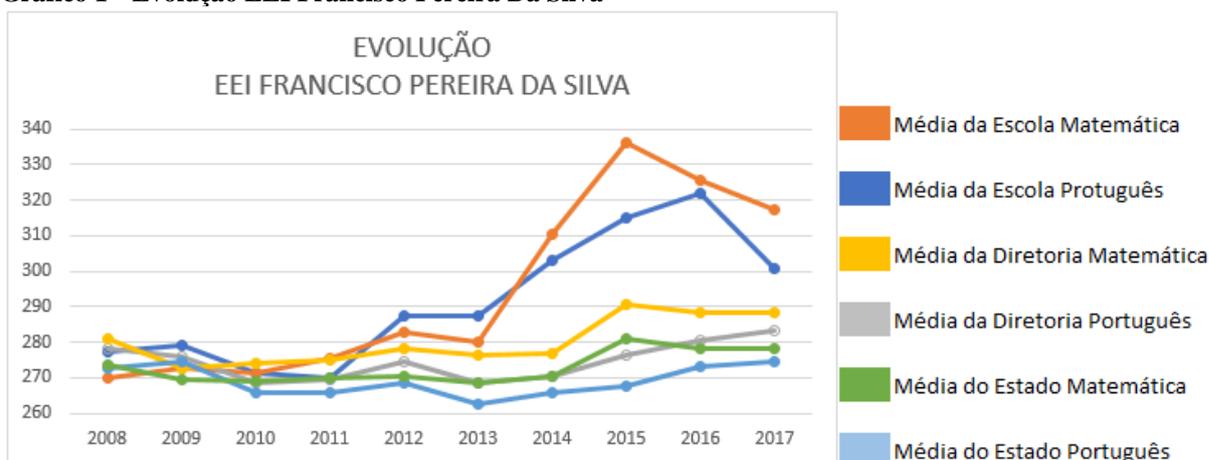
Entretanto, verificou-se que o Programa não garantiu um crescimento contínuo, como se pode observar nos índices apresentados. Em todas as unidades escolares, em pelo menos um ano houve um decréscimo nas notas obtidas nas avaliações, no que se pode deduzir que o Programa não é garantia de sucesso ano após ano.

Ainda, no sentido de relacionar os dados obtidos em comparação com os índices nacionais referente à Educação Integral, a Organização Todos pela Educação (2015), em documento elaborado, abordou que é praticamente impossível chegar a um indicador que mostre a situação precisa da adoção da Educação Integral no país em seu conceito mais amplo. Ainda, segundo Todos pela Educação (2015) “o país precisa de mais indicadores, estudos e pesquisas que nos auxiliem a monitorar a adoção das políticas de Educação Integral e a avaliar os resultados”.

Continuando a análise dos resultados, será apresentado abaixo, por meio de gráficos comparativos, a evolução das escolas em relação à média das notas obtidas pela Diretoria de Ensino de São José dos Campos e a média obtida pelo Estado de São Paulo.

O gráfico 1 apresenta a evolução ao longo do tempo das notas obtidas pela EEI Francisco Pereira da Silva, ficando mais evidente é o distanciamento da média das escolas da Diretoria de Ensino de São José dos Campos e da média das escolas do Estado de São Paulo

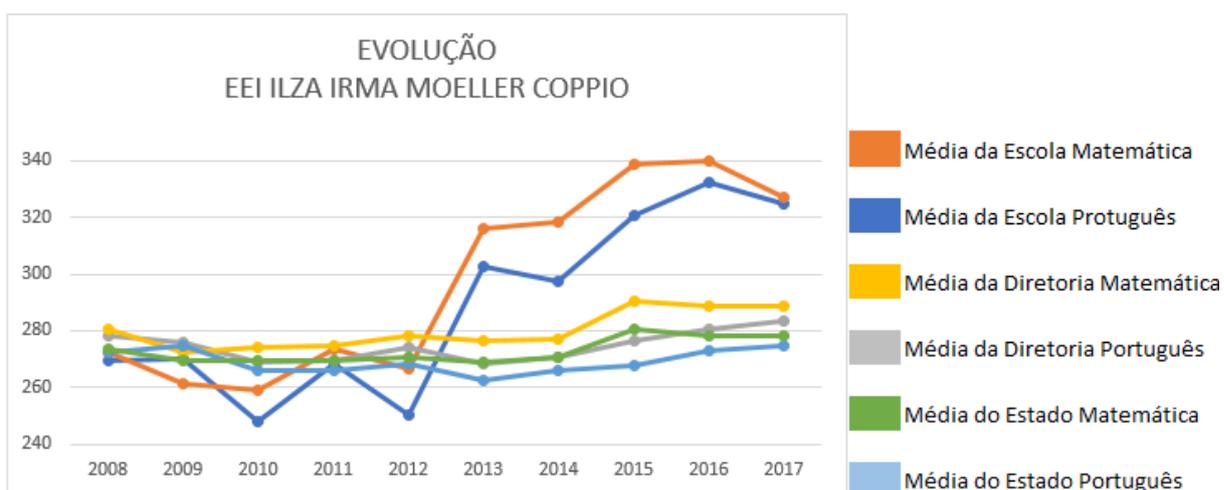
Gráfico 1 - Evolução EEI Francisco Pereira Da Silva



Pode-se observar que no ano de 2008, antes da unidade pertencer ao Programa, a nota de matemática estava abaixo das médias da Diretoria de Ensino e do Estado de São Paulo. Fica bem evidente o avanço nos anos seguintes à adesão ao Programa e mesmo com as quedas apresentadas nos anos de 2016 e 2017 a escola se manteve acima das médias apresentadas.

O gráfico 2 apresenta a trajetória da EEI Ilza Irma Moeller Cóprio:

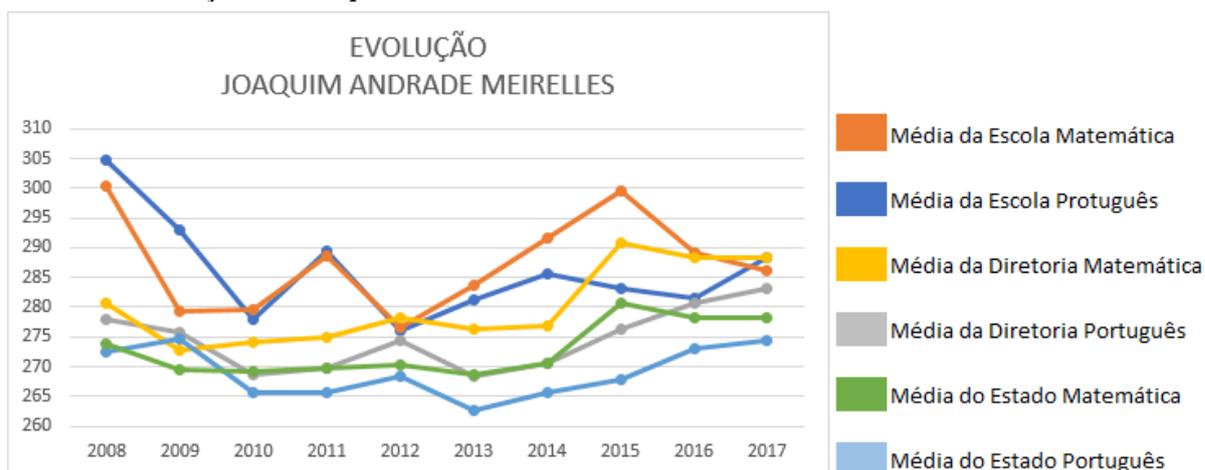
Gráfico 2 – Evolução EEI Ilza Irma Moeller Coppio



A referida unidade escolar, apresentava grandes oscilações em suas notas obtidas, em grande parte do observado, anterior a adesão ao programa, se mantinha sempre abaixo das médias obtidas pela Diretoria de Ensino e do Estado de São Paulo. Contudo, sua grande transformação veio logo após a adesão ao Programa o comportamento do gráfico mostra o grande avanço obtido após a adesão, atingindo seu ápice no ano de 2016 com suas maiores notas em português e matemática.

O gráfico 3 demonstra a evolução da EEI Joaquim Andrade Meirelles, como a unidade escolar ingressou no Programa no corrente ano, 2018, não será possível identificar sua evolução após o Programa, pois a mesma ainda não foi avaliada como escola de ensino integral.

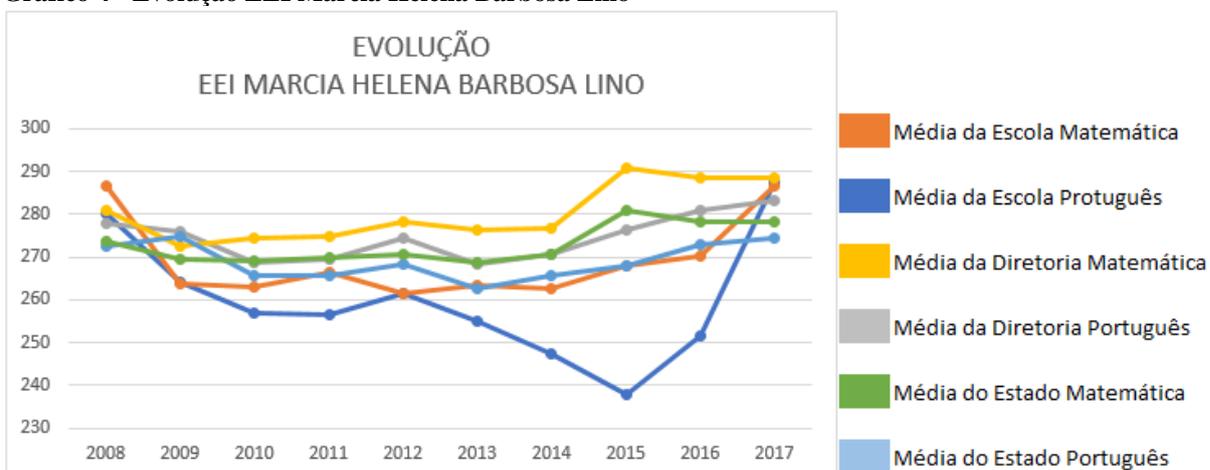
Gráfico 3 – Evolução EEI Joaquim Andrade Meirelles



Entretanto, apesar de iniciar o ano de 2008 acima das médias da Diretoria de Ensino e das escolas do Estado de São Paulo, sofreu grandes oscilações e uma queda em suas notas em comparação ao início da análise no ano de 2008.

O gráfico 4 apresenta a evolução dos resultados da EEI Marcia Helena Barbosa Lino, dentre as escolas analisadas é a unidade que apresentou os menores índices antes da adesão ao Programa Ensino Integral.

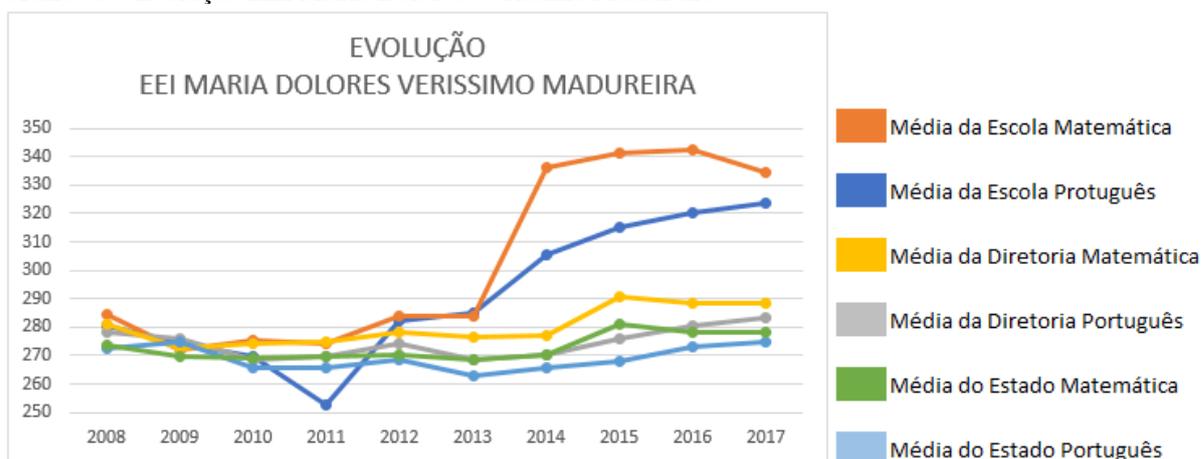
Gráfico 4 - Evolução EEI Marcia Helena Barbosa Lino



Por vários anos, a unidade escolar se manteve abaixo das médias da Diretoria de Ensino e da média das escolas do Estado de São Paulo. Sua menor nota foi em português no ano de 2015 que o resultado ficou abaixo dos 240, contudo, após a unidade passar a integrar o Programa Ensino Integral obteve um salto importante, no qual a mantém acima das médias das escolas do Estado de São Paulo e acima da média de português da Diretoria de Ensino.

Ao analisar o gráfico 5, com as notas obtidas pela EEI Maria Dolores Verissimo Madureira, após aderir ao Programa, foi juntamente com a EEI Nelson do Nascimento Monteiro, foram as únicas unidades escolares que apresentaram avanços contínuos em suas notas de matemática, após integrarem ao Programa Ensino Integral.

Gráfico 5 – Evolução EEI Maria Dolores Verissimo Madureira

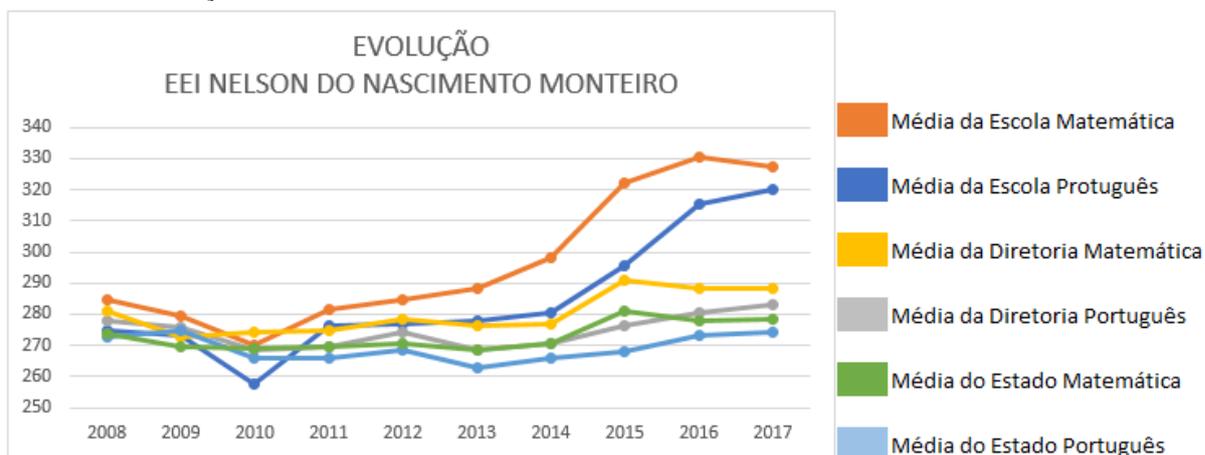


Dentre as escolas analisadas, a EEI Maria Dolores Verissimo Madureira foi a escola que obteve a melhor nota de português, ultrapassando a barreira dos 340 pontos nos anos de 2015 e 2016. Ao comparar a evolução da escola em relação as médias da Diretoria de Ensino e a média das escolas do Estado de São Paulo, fica nítido que estão bem acima das referidas médias.

Por fim, o gráfico 6 mostra a evolução dos resultados da EEI Nelson do Nascimento Monteiro, que como já mencionado, juntamente com a EEI Maria Dolores Verissimo Madureira, foram as únicas unidades escolares que apresentaram avanços contínuos em suas notas de matemática, após integrarem ao Programa Ensino Integral.

Assim como as outras unidades que estão a mais tempo no Programa Ensino Integral, mantém-se acima das médias da Diretoria de Ensino e da média das escolas do Estado de São Paulo.

Gráfico 6 – Evolução EEI Nelson Do Nascimento Monteiro



Em síntese, ao analisar os gráficos, fica mais evidente a evolução das unidades escolares pertencentes ao Programa Ensino Integral. As escolas Francisco Pereira da Silva, Ilza Irma Moeller Coppio, Maria Dolores Veríssimo Madureira e Nelson do Nascimento Monteiro que estão no Programa a mais tempo do que as recentes inseridas Marca Helena Barbosa Lino e Joaquim Andrade Meirelles, mantêm-se acima das médias das escolas tanto da Diretoria de Ensino de São José dos Campos, quanto da média das escolas do Estado de São Paulo.

Ao verificar os gráficos pode ser observado o grande avanço que as escolas obtiveram após aderirem ao Programa. Corroborar com o entendimento, o enunciado por Miranda; Veraszto e Aparício (2017 p. 21), segundo os autores “os resultados sinalizam que o ingresso das escolas nesse programa trouxe avanços para a melhoria dos indicadores educacionais”.

Ainda nesse aspecto, Leite e Miranda (2016) também sinalizam que as unidades escolares, após aderirem ao Programa, apresentaram os resultados de progressos e avanços referentes aos índices.

Entretanto, as escolas, apesar de apresentarem índices de crescimentos, foi verificado que há oscilações nos resultados obtidos, com exceção das escolas EEI Joaquim Andrade Meireles, que é o seu primeiro ano no Programa e da EEI Marcia Helena Barbosa Lino que

ingressou no Programa em 2017 e obteve resultados positivos em seu primeiro ano de avaliação, todas as unidades escolares não mantiveram seu crescimento ano após ano.

Nesse sentido, a EEI Francisco Pereira da Silva apresentou uma queda por dois anos consecutivos em sua média de Matemática, o que liga um alerta para que o Gestor possa realizar as ações predefinidas no Modelo de Gestão no sentido de retomar o crescimento, para que sejam verificados os “porquês” que estão afetando o crescimento.

Como observado, o Programa não garantiu avanços e alcance nos resultados ano após ano e o estudo proposto não encontrou justificativas para essas relações de oscilações.

Nesse contexto, para Lamonaco e Silva (2013 p. 18):

O simples aumento do tempo na escola não garante processos de aprendizagem mais significativos, tampouco favorece o desenvolvimento de aspectos subjetivos e sociais dos indivíduos; assim, mais tempo em período escolar não quer dizer, necessariamente, mais aprendizagem, o que torna ainda mais importante a reflexão sobre as diferentes dimensões da educação integral. Porém, não há dúvida de que a ampliação do tempo é ação necessária ainda que não suficiente! E, ao falar em ampliação necessária do tempo, estamos falando numa ampliação qualificada do tempo no qual o estudante estará exposto a situações intencionais de aprendizagem.

Nesse sentido, Miranda; Veraszto e Aparício (2017 p. 21) dizem que as escolas pertencentes ao Programa têm um currículo que, “prioriza a parte diversificada que é seu diferencial, pois tem foco no Projeto de Vida dos alunos como estratégia para dar sentido e significado ao papel da escola em sua formação e em suas escolhas futuras”.

Ainda, de acordo com Fodra (2015) aponta que existe uma troca, que os educadores e os educandos estão em desenvolvimento “ninguém está pronto”. E que o grande “desafio a ser superado é está justamente na crença de que eles podem aprender e evoluir a cada dia”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de verificar o impacto da Gestão Escolar nas unidades escolares de ensino médio integral da Diretoria de Ensino de São José dos Campos em relação ao indicador de avaliação Saresp, por meio das análises evidenciadas no Referencial Teórico, análise do Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral e apreciação dos dados apresentados por meio das tabelas e dos gráficos elaborados com base nas notas obtidas no Saresp do ano de 2008 a 2017, serão traçadas as considerações com a finalidade de responder as questões levantadas no objetivo específico da presente pesquisa que foram:

Evidenciar os trabalhos da Gestão Escolar nas unidades escolares de ensino integral.

Identificar fatores relevantes à Gestão Escolar nas unidades escolares de ensino integral.

Verificar o desempenho, com base no indicador Saresp, das unidades de ensino médio pertencentes ao Programa de Ensino Integral.

Ao ser analisado o Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral e suas Resoluções, pode-se ao entendimento que são oferecidos estímulos financeiros para o docente que vier a ser classificado nas escolas de ensino integral, por meio do Regime de Dedicção Plena e Integral – RPDI. Contudo, não ficou evidente que esse seja um fator preponderante em relação ao desempenho que as unidades escolares obtiveram nas avaliações do Saresp.

A direção da unidade escolar, por meio de edital de credenciamento, seleciona os docentes, com base nos critérios pré-definidos, para atuarem na escola, diferentemente do que ocorre com a atribuição normal de aulas, que o docente escolhe a unidade em que quer lecionar com base nos critérios de classificação que o mesmo vai adquirindo ao longo dos anos e por meio de cursos de aperfeiçoamento como mestrado e doutorado.

Outra questão que é importante que se pode deduzir por meio dos dados apresentados na tabela 1 é a questão da redução do número de alunos atendidos, apesar da escola funcionar em tempo integral, os mesmos alunos são atendidos no período da manhã e da tarde, os espaços são moldados para o mesmo público e a escola passa a atender somente um ciclo de ensino. Diferentemente de unidades escolares não pertencentes ao Programa, que pode funcionar nos três períodos (manhã, tarde e noite) e atender todos os ciclos de ensino, fundamental anos iniciais, fundamental anos finais e ensino médio

O foco das escolas aqui estudadas é o Ensino Médio e todos os espaços, serviços e atendimentos são direcionados para o mesmo público, ou seja, a estrutura da escola já está preparada para o Ensino Médio.

O direcionamento do Programa Ensino Integral está voltado para a formação do indivíduo para o preparo para o exercício para a cidadania, tendo como grande diferencial o Protagonismo Juvenil como um dos princípios educativos.

O Modelo de Gestão empregado no Programa de Ensino Integral é o ciclo PDCA, em que são adotados os seguintes instrumentos de gestão:

- Plano de Ação do Programa Ensino Integral, definido pela SEE-SP;
- Plano de Ação elaborados pelas Escolas;
- Programa de Ação dos Educadores;
- Guias de Aprendizagem;
- Agenda Bimestral;
- Agenda da Escola;
- Sistemas do Plano de Ação; e
- Procedimentos Passo a Passo

Ao ser analisado os índices apresentados, antes e após a adesão das unidades escolares no Programa Ensino Integral, pode ser considerado um grande avanço em função dos resultados apresentados.

Ao ser analisado os dados em relação com as médias obtidas pela Diretoria de Ensino de São José dos Campos e com a média obtida pelas escolas do Estado de São Paulo, observa-se que estão acima da média.

Entretanto, a expansão do Programa Ensino Integral vai esbarrar na questão da capacidade de atendimento demanda, pois se as unidades escolares aderirem ao programa faltará vagas para atender a demanda existente de alunos, como verificado na tabela 1 deste trabalho, em algumas escolas a demanda para o atendimento reduz em até 71%.

Referente às limitações do estudo proposto, foi verificado que o Programa Ensino Integral é recente, com apenas 5 (cinco) anos de existência, ainda carente de estudos mais aprofundados quanto ao alcance de seus objetivos, sendo um vasto campo a ser pesquisado e estudado.

Como sugestões de pesquisas futuras, o estudo verificou que existe a necessidade de um acompanhamento pós ensino médio para verificar a efetividade da proposta do Projeto de Vida difundido nas unidades pertencentes ao Programa alcançaram seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ALTHAUS, Noeli. **Avaliação e Gestão Escolar: da tradicional aos novos rumos.** Disponível em <http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1060/Althaus_Noeli.pdf?sequence=1>. Acessado em 14/05/2018.

BERTOLDO, Edna. **A escola em tempo integral: a face minimalista da política educacional brasileira.** 2015. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/praxis/article/viewFile/5278/5059>>. Acesso em: 17/06/2018.

BRASIL. **Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acessado em 05/6/2018.

_____. Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990, artigo 53, **Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm>. Acessado em: 23/04/2018.

_____. Lei Nº 9.394, De 20 De Dezembro De 1996 - **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19394.htm>. Acessado em: 05/06/2018.

BRAZOLINO, Fabrício Dias. **A Relação Entre Política Pública e a Gestão Escolar.** Disponível em <http://arquivos.5gsistemas.com.br/PosRedentor/arquivos/conteudo_54247657b0c7b.pdf>. Acessado em 04/05/2018.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. **Sistemas De Avaliação Da Educação No Brasil: avanços e novos desafios.** 2009. Disponível em <http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v23n01/v23n01_01.pdf>. Acessado em 02/05/2018.

CAVALIERE, Ana Maria. **Educação Integral.** In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. et al. Dicionário trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010

CEE. Parecer CEE nº 67/98 - Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais. Disponível em <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/diretrizes_p1022-1048_c.pdf>. Acessado em 22/05/2018.

DALRI, Marisa Xavier Coutrim. **Gestão da Escola de Tempo Integral: o caso de uma escola pública de ensino fundamental do município de Americana (SP).** Disponível em: <<http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/724/1/Marisa%20Xavier%20Coutrim%20Dalri.pdf>>. Acessado em 02/05/2018.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. **A Trajetória Da Escola Em Tempo Integral No Brasil: revisão histórica.** Disponível em <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe5/pdf/840.pdf>>. Acessado em 26/04/2018.

FEIJOO, Ana Maria Lopez Calvo de. **Medidas de tendência central.** 2010. Disponível em: < <http://books.scielo.org/id/yvnwq/pdf/fejoo-9788579820489-05.pdf>>. Acessado em 14/08/2018

FODRA, Sandra Maria. **O Projeto de Vida: escolas do programa ensino integral.** 2015. Disponível em: <<http://www.fecilcam.br/revista/index.php/anaisame/article/viewFile/1348/835>>. Acessado em: 16/06/2018.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisas.** 2009.

GUIMARÃES, Paulo Ricardo Bittencourt. **Métodos Quantitativos Estatísticos.** 2008.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Vilson. **Metodologia Científica e da Pesquisa.** 2007.

LEITE, Laila Fernanda Mendes e MIRANDA, Nonato Assis de. **As Escolas de Tempo Integral do Grande ABC e o Desempenho Estudantil.** 2016. Disponível em: < http://www.ufmt.br/endipe2016/downloads/233_10260_37642.pdf>. Acessado em 16/06/2018.

LOMONACO, Beatriz Penteado e SILVA, Letícia Araújo Moreira da. **Percursos da educação integral em busca da qualidade e da equidade.** 2013. Disponível em: < https://www.unicef.org/brazil/pt/percurso_ei.pdf>. Acessado em: 20/06/2018.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Editora Positivo Curitiba, 2009.

MACHADO, Cristiane. **Avaliação Externa E Gestão Escolar: reflexões sobre usos dos resultados.** Disponível em <http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_educacao/pdf/volume_5_1/educacao_01_70-82.pdf>. Acessado em 14/05/2018.

MARIANA, Fernando Bomfim. **Educação Integral: construção histórica e perspectivas contemporâneas.** 2011. Disponível em <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacaoeRelatos/0191.pdf>>. Acessado em 26/04/2018.

MEC. **Base Nacional Comum Curricular: Educação é Base.** 2017. Homologado pela Portaria nº 1.570, publicada no D.O.U. de 21/12/2017, Seção 1, Pág. 146. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=78631-pcp015-17-pdf&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192. Acessado em 12/05/2018.

____. **Indicadores da qualidade na educação / Ação Educativa,** Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). – São Paulo: Ação Educativa, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf. Acessado em 05/06/2018.

____. **Programa Mais Educação Passo a passo.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/passoapasso_maiseducacao.pdf>. Acessado em: 26/04/2018.

____. **Resolução Cne/Cp Nº 2**, de 22 de dezembro de 2017. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/compromisso-sp>>. Acessado em: 26/04/2018.

____. **Série Mais Educação Programa Mais Educação. Gestão Intersetorial no Território.** 2009. Disponível em: <http://educacaointegral.mec.gov.br/images/pdf/biblioteca/cader_maiseducacao.pdf>. Acessado em: 24/05/2018.

____. **Série Mais Educação: Educação Integral. Texto Referência Para O Debate Nacional.** 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/cadfinal_educ_integral.pdf>. Acessado em: 24/05/2018.

MEDEIROS, Silvana de Oliveira Lima. **A Avaliação Como Processo De Qualidade Na Educação.** 2009. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170808121016.pdf>. Acessado em: 02/05/2018.

MIOLO, Patrícia, 2014. **Gestão Escolar no Contexto das Políticas Públicas para a Educação Infantil.** Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11973/TCC_GE_2014_MIOLO_PATRICIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acessado em: 02/05/2018.

Miranda Nonato Assis de; Verasztó, Estéfano Vizconde; Aparício, Ana Silvia Moço. **Análise do Programa Ensino Integral na Perspectiva do Desempenho Escolar.** 2017. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/comunicacoes/article/view/3170>>. Acessado em: 16/06/2018.

MOLL, Jaqueline; LECLERC, Gesuína de Fátima Elias. **Educação Integral e Comunitária: o remirar-se da cidade e da escola** In: PADILHA, Paulo Roberto; CECCON, Sheila; RAMALHO, Priscila. Município que educa: múltiplos olhares. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010. p. 51-57.

MONTEIRO, Jéssica de Sousa e SILVA, Diego Pereira da. **A influência da estrutura escolar no processo de ensino-aprendizagem: uma análise baseada nas experiências do estágio supervisionado em Geografia.** 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/geografia/article/viewFile/14315/pdf>>. Acessado em: 17/07/2018.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. **A Avaliação Institucional no Contexto dos Sistemas da Educação Básica.** In: HETKOWSKI, Tânia Maria, NOVAES, Ivan Luiz. Gestão, Tecnologias e Educação: Construindo Redes Sociais. P. 58-77, EDUNEB: Salvador, 2012.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. **Política pública e gestão escolar: um estudo de caso no Rio de Janeiro.** Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/viewFile/31530/23326>>. Acessado em: 02/05/2018.

OLIVEIRA, Larissa Fernanda dos Santos e GARCIA, Luciane Terra dos Santos. **Políticas De Avaliação Educacional No Brasil: concepções e desafios**. 2014. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT6/GT6_Comunicacao/LarissaFerna ndaDosSantosOliveira_GT6_integral.pdf>. Acessado em: 28/05/2018.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acessado em: 27/04/2018.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas**. 2012 Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

SANTOS, Juliana de Paula Guedes de Melo. **A Escola De Tempo Integral No Brasil: histórico, reflexões e perspectivas**. 2013. Disponível em: <http://www.pucsp.br/webcurriculo/edicoes_antteriores/encontro-pesquisadores/2013/downloads/anais_encontro_2013/poster/juliana_paula_guedes_melo_santos.pdf>. Acessado em: 26/04/2018.

SANTOS, Kátia Silva. **Políticas Públicas Educacionais No Brasil: Tecendo Fios**. disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0271.pdf>>. Acessado em 25/04/2018.

SÃO PAULO. **Boletins de Resultados Saesp**. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/consulta-saesp.html>>. Acessado em: 29/05/2018.

_____. Decreto Nº 57.571, de 2 de dezembro de 2011. **Institui, junto à Secretaria da Educação, o Programa Educação - Compromisso de São Paulo e dá providências correlatas**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/plano-nacional-de-educacao/historico>>. Acessado em: 18/04/2018.

_____. **Diretrizes do Programa Ensino Integral**. 2012

_____. **Idesp** – Disponível em <<http://www.educacao.sp.gov.br/idesp>>. Acessado em 04/05/2018.

_____. Lei Complementar nº 1.164, de 04 de janeiro de 2012. **Institui o Regime De Dedicção Plena E Integral - RDPI e a Gratificação de dedicação plena e integral - GDPI aos integrantes do quadro do Magistério em exercício nas escolas estaduais de ensino médio de período integral, e dá providências correlatas**. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2012/lei.complementar-1164-04.01.2012.html> . Acessado em 16/05/2018.

_____. Lei nº 16.279, de 08 de julho de 2016, **Aprova o Plano Estadual de Educação de S.Paulo e dá outras providências**. Disponível em <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2016/lei-16279-08.07.2016.html>>. Acessado em 05/06/2018.

____. **Modelo de Gestão do Programa Ensino Integral.** 2014.

____. Resolução SE 67, de 16-12-2014, **dispõe sobre a gestão de pessoas, integrantes do Quadro do Magistério, nas unidades escolares do Programa Ensino Integral que especifica, e dá providências correlatas.** Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/67_14.HTM?Time=23/07/2018%2008:27:42>. Acessado em 26/05/2018.

____. Resolução SE nº 27, de 29 de março de 1996. **Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.** Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/lise/sislegis/detresol.asp?strAto=199603290027>>. Acessado em: 13/05/2018

____. Resolução SE Nº 89, de 09 de dezembro de 2005. **Dispõe sobre o Projeto Escola de Tempo Integral.** Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/89_05.HTM?Time=10/03/2018%2007:20:56>. Acessado em 18/05/2018.

____. Resolução SE-52, de 2-10-2014. **Dispõe sobre a organização e o funcionamento das escolas estaduais do Programa Ensino Integral, de que trata a Lei Complementar 1.164, de 4 de janeiro de 2012, e dá providências correlatas.** Disponível em: <http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/49_13.HTM>. Acessado em 18/05/2018.

____. **SAEB.** Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb>>. Acessado em: 02/05/2018.

____. **Saresp.** Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/saresp>>. Acessado em: 04/05/2018.

SENA, Crystiane Meneses de. **O Gestor Escolar Como Articulador dos Processos de Ensino e Aprendizagem.** 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9154/1/2014_CrystianeMenesesdeSena.pdf>. Acessado em: 14/05/2018.

SILVA, Camila Godoi da. **Dimensões da Gestão escolar: saberes e práticas do diretor de escola.** 2015. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9860/1/Camila%20Godoi%20da%20Silva.pdf>>. Acessado em: 02/05/2018.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura1 - Sociologias,** Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>>. Acessado em: 24/04/2018.

TEIXEIRA, Anísio Spinola. **Educação é um direito.** São Paulo: Editora Nacional, 1967.

Todos Pela Educação. **EDUCAÇÃO INTEGRAL: um caminho para a qualidade e a equidade na educação pública.** 2015. Disponível em: <https://www.todospelaeducacao.org.br/arquivos/biblioteca/educacao_integral__um_caminho_para_a_qualidade_e_a_equidade_na_educacao_publica_digital.pdf>. Acessado em 18/07/2018.

TREVISAN; Andrei Pittol e BELLEN, Hans Michael van. **Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção.** 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n3/a05v42n3.pdf>>. Acessado em 18/06/2018.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Políticas de avaliação em larga escala na educação básica: do controle de resultados à intervenção nos processos de operacionalização do ensino.** 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n73/03.pdf>>. Acessado em: 28/05/2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia De Estudo em Administração.** 2009. Capes.