

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO**

**CRISTIANE ANTONIOLI**

**A GESTÃO ESCOLAR E SEU PAPEL TRANSFORMADOR:  
O Caso de uma Escola da Rede Municipal de Dois Irmãos**

**Porto Alegre**

**2015**

Cristiane Antonioli

A GESTÃO ESCOLAR E SEU PAPEL TRANSFORMADOR:  
O Caso de uma Escola da Rede Municipal de Dois Irmãos

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Daniel de Queiroz Lopes

Porto Alegre

2015

A635g Antonioli, Cristiane  
A gestão escolar e seu papel transformador : o caso de  
uma escola da rede municipal de Dois Irmãos / por Cristiane  
Antonioli. – 2015.  
83 f.: il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
Educativa, 2015.

Orientação: Prof. Dr. Daniel de Queiroz Lopes.

1. Gestão escolar. 2. Programa Escola Ativa. 3. Inovação  
escolar. I. Título.

CDU 371

Cristiane Antonioli

A GESTÃO ESCOLAR E SEU PAPEL TRANSFORMADOR:  
O Caso de uma Escola da Rede Municipal de Dois Irmãos

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Daniel de Queiroz Lopes - UNISINOS (Orientador)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gisele Palma - IFRS-Canoas

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Berenice Corsetti - PPGEDU-UNISINOS

À meu esposo e ao meu filho  
pelo amor e carinhoso afeto compartilhado;  
Aos meus pais, Lirio e Marli  
Pela vida e formação humana concedidas.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus que sempre nos provê;

À minha família, pelo apoio constante na jornada dos momentos presentes e ausentes;

Aos meus amigos pela motivação;

Aos sujeitos desta pesquisa pelas informações e pela disponibilidade para a efetivação deste estudo, possibilitando a reflexão e a análise por uma sociedade mais justa.

## RESUMO

O estudo voltado para educação rural e/ou do campo, que ainda está carente de pesquisas, vem apresentando debates e estudos que envolvem a agricultura familiar brasileira das últimas décadas. O ensino vem sendo reconhecido como fonte de desenvolvimento do meio rural. O estado vem assumindo sua responsabilidade, contribuindo com movimentos sociais que atuam lutando para oferecer um ensino de qualidade às demais classes. Partindo dessa temática apresenta-se aqui o ponto de partida para a análise, o Programa Escola Ativa e seu processo de mudança do sistema educacional e no atendimento ao povo do campo. A reflexão sobre essas práticas pode proporcionar ferramentas conceituais para se compreender os caminhos desde a implantação de propostas pedagógicas bem como as dificuldades enfrentadas pelo sistema de ensino, tanto no âmbito da gestão escolar quanto da coordenação pedagógica. A interpretação dos fatos e a construção dos significados das práticas em relação às informações retiradas dos registros podem apontar o caminho das escolas no sentido da inovação. Este estudo tem como campo empírico uma Escola Municipal de Ensino Fundamental urbano-rural, onde foi realizada uma análise dos projetos político-pedagógicos elaborados no período de 2008 a 2012, além de entrevistas dialogadas informais e não estruturadas com professores e gestores. Através de dados obtidos dos PPP da escola foi possível traçar um caminho no sentido de dar visibilidade aos processos conduzidos pelos gestores da comunidade escolar ao procurar dar conta dos desafios estabelecidos diante das mudanças oferecidas pelo PEA. Compreendendo a teoria da organização, foi possível perceber e explicar o funcionamento da instituição de ensino e a forma que a comunidade escolar atua sobre ela diante das mudanças ao implementar melhorias com o PEA. Como resultado, destaca-se que o PEA foi indutor de melhorias no planejamento escolar, o que se percebe na própria qualidade dos PPP revisitados ao longo dos anos, bem como nas práticas da gestão escolar.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Programa Escola Ativa. Inovação Escolar.

## RESUMÉN

El estudio se centró en la educación rural y / o en el campo, lo que aún falta a la investigación, ha demostrado debates y estudios con la agricultura familiar brasileña en décadas. La escuela ha sido reconocida como una fuente de desarrollo de las zonas rurales. El Estado ha asumido su responsabilidad, lo que contribuye a los movimientos sociales que actúan tratando de proporcionar una educación de calidad a las otras clases. Sobre la base de este tema se presenta aquí el punto de partida para el análisis, el Programa Escuela Activa y su proceso de cambio en el sistema educativo en el servicio a la gente del campo. Una reflexión sobre estas prácticas pueden proporcionar herramientas conceptuales para comprender los caminos desde la implementación de propuestas pedagógicas y de las dificultades que enfrenta el sistema educativo, tanto dentro de la gestión escolar como la coordinación pedagógica. La interpretación de los hechos y la construcción de significados de las prácticas en relación con la información extraída de los registros pueden señalar el camino de la escuela hacia la innovación. Este estudio es un campo empírico Escuela Municipal de la escuela primaria urbana-rural, que se llevó a cabo un análisis de los proyectos político-pedagógicos desarrollados a partir de 2008 a 2012, así como entrevistas dialogados informales y no estructurados con los maestros y los administradores. A través de los datos obtenidos de la escuela PPP fue posible trazar un camino hacia dar visibilidad a los procesos llevados a cabo por los gestores de la comunidad escolar en la búsqueda a hacer frente a los desafíos planteados ante los cambios que ofrece el PEA. La comprensión de la teoría de la organización, fue posible comprender y explicar el funcionamiento de la institución educativa y la forma en que la comunidad escolar actúa sobre él antes de que los cambios para hacer mejoras en el PEA. Como resultado, se hizo hincapié en que la PEA se induce mejoras en la planificación escolar, que se puede ver en la calidad misma de PPP revisitado en los últimos años, así como las prácticas de gestión de las escuelas.

**Palabras clave:** gestión de la escuela. Programa de Escuela Activa. Escuela de Innovación.

## LISTA DE ABREVIATURAS

BM	Banco Mundial
FUNDESCOLA	Fundo de Desenvolvimento da Escola
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PEA	Programa Escola Ativa
PN	Projeto Nordeste
PPP	Projeto Político Pedagógico
SECAD	Secretaria da Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade
UFPA	Universidade Federal do Pará
UNICEF	Fundo das Nações Unidas

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gestão Escolar.....	26
Tabela 2 - Políticas Educacionais .....	27
Tabela 3 - Inovação Escolar.....	27
Tabela 4 - Escola Ativa .....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados Gerais .....	18
Quadro 2 - Principais Produtos .....	18
Quadro 3 - Estabelecimentos .....	18
Quadro 4 - Indicadores Sociais .....	18
Quadro 5 - Educação .....	19
Quadro 6 - Comunicação .....	19

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Turma de Alunos de 1935 .....	20
Figura 2 - Fachada da Escola em 1989.....	21
Figura 3 - A Escola como Organização .....	33

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	15
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
2.1 OS CAMINHOS DA PESQUISA .....	16
<b>3 MUNICÍPIO DE DOIS IRMÃOS .....</b>	<b>18</b>
3.1 ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL MÁRIO SPERB.....	20
<b>4 PROGRAMA ESCOLA ATIVA – PEA .....</b>	<b>22</b>
4.1 O PEA E A SUA FINALIDADE .....	24
4.2 METODOLOGIA DO PEA.....	25
<b>5 ESTUDOS ACADÊMICOS.....</b>	<b>26</b>
<b>6 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
6.1 O QUE É INOVAÇÃO .....	30
6.1.1 <i>A organização da escola</i> .....	30
6.1.2 <i>A escola e suas dimensões</i> .....	33
6.2 CONCEITOS DE INOVAÇÃO.....	35
6.3 CONCEITO DE REFORMA E MODERNIZAÇÃO .....	37
6.3.1 <i>Mudanças impulsionadas por inovações</i> .....	38
6.4 CAUSAS DE INOVAÇÕES EDUCACIONAIS .....	40
6.4.1 <i>A mudança social e comunidade</i> .....	40
6.4.2 <i>Os professores</i> .....	41
6.4.3 <i>O gestor</i> .....	42
6.4.4 <i>Os órgãos de governo</i> .....	42
6.4.5 <i>Outros</i> .....	43
6.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	43
<b>7 DESCRIÇÃO E REFLEXÃO DOS DADOS RESULTANTES DA PESQUISA .....</b>	<b>46</b>
7.1 ESCOLA MUNICIPAL MÁRIO SPERB E O CAMINHO PARA A MUDANÇA .....	46
7.2 AS MUDANÇAS COM A CHEGADA DO PEA.....	54

<b>8 CONSTRUINDO UMA REFLEXÃO DE UMA REALIDADE A PARTIR DOS</b>	
<b>DADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO A – CROQUI – 80 ANOS DE HISTÓRIA .....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Escrever sobre gestão escolar é estar diante de um mar de possibilidades. Falar de uma história em percurso é expor-se, é desvelar diante da crítica desconhecida. Por isso a importância de outros olhares para ajudar a ver, não somente o todo, mas refinar esse olhar e obter os pontos de mudanças em uma gestão escolar.

Início este estudo buscando em minha trajetória os elementos que me desacomodam que me inquietam; que me movem a estudar, a buscar respostas, ou questões reincidentes. Questões estas que surgem desde o momento que comecei a cursar Magistério, e comecei a vivenciar o meio escolar.

Meu ingresso ao magistério se deu em 1997, na rede pública estadual de Porto Alegre. Comecei lecionando para uma turma de quarta série, com alunos de ingresso precoce, cujas idades eram de oito anos. Logo em busca de reconhecimento profissional, fui cursar Pedagogia, curso que não me desafiou da maneira que esperava, então após dois anos cursando passei a Letras/Espanhol, curso no qual me graduei.

Por oito anos lecionei língua espanhola, e nesse período continuei meus estudos, ampliando as possibilidades de atuação profissional. Ao cursar Especialização em Desenvolvimento Infantil, percebi a pouco conhecimento que tinha na área da gestão escolar, até por não fazer parte da grade disciplinar o curso de Letras. Então após o término da minha especialização surgiu à possibilidade de realizar o mestrado.

Partindo de uma pesquisa sobre escolas multisseriadas da região do vale dos sinos cheguei ao município de Dois Irmãos. Uma cidade pequena, tendo a disposição escolas estaduais e municipais. Em uma pesquisa no site da prefeitura foi possível conhecer a histórias das escolas municipais e uma delas me chamou a atenção por ser a primeira escola da cidade, fundada na década de 30 e que se manteve o ensino multisseriado em um meio rural.

Estudos de Almeida (2012) realizados na área da educação apontam o esquecimento da história educacional de grandes zonas rurais, deixando-as perdidas em sua importância, juntamente com seus atores educativos e suas práticas pedagógicas. Tais considerações levam a entender a importância de estar diante de uma história com personagens do meio escolar que contribuíram para a

identidade de uma cidade, tornando um elemento fundamental para a compreensão da gestão escolar desta zona rural.

Uma das maiores provocações para as instituições escolares está relacionada com a velocidade do tempo real. Squirra (2005) aponta que com amplas possibilidades de controle, armazenamento e liberação de acesso a múltiplos conjuntos de informações, a sociedade do conhecimento possibilita alguns vetores mais importantes na produtividade, representando as configurações e ampliações das informações com as tecnologias.

As instituições escolares, na visão de Libâneo (2012), tem como objetivo principal a aprendizagem e a formação de pessoas, cujo processo interativo exige atenção especial às relações interpessoais. Estas, por sua vez, se estabelecem no contexto de práticas educativas que, em tese, devem ser promovidas a partir das ações de profissionais qualificados, que considerem os alunos como usuários de um serviço e, ao mesmo tempo, membros da organização escolar. A organização escolar está para o planejar, o racionalizar, o coordenar e o avaliar, visando a seus objetivos e aplicando aos aspectos pedagógicos e administrativos. A escola é uma unidade básica que realiza as metas do sistema escolar; por essa razão, a importância de estudar as propostas curriculares, as leis e as resoluções referentes às práticas organizacionais, tais como autonomia, descentralização, projeto pedagógico-curricular, gestão centrada na escola e avaliação institucional.

Nesse sentido, o presente trabalho se situa a partir da reflexão e da análise da gestão escolar em uma escola rural. Meu interesse pelo assunto surgiu em função de entender que esses contextos educacionais serem, muitas vezes, negligenciados pelos órgãos governamentais, tendo em vista o pouco investimento nas políticas públicas específicas para este setor. A partir dos resultados obtidos em seus Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) dos últimos oito anos foi possível levantar questões que acompanham o caminhar da instituição junto com os movimentos sociais do meio rural.

A importância desta pesquisa está em analisar, a partir da pesquisa sobre a implementação do Programa Escola Ativa (PEA)<sup>1</sup>, a gestão pedagógica de uma escola municipal, bem como de que forma esse Programa atende as necessidades desta localidade rural. A pesquisa foi desenvolvida na escola Municipal Mário Sperb,

---

<sup>1</sup> O Programa Escola Ativa é uma das poucas iniciativas das políticas públicas para a educação voltada diretamente para as escolas rurais e urbano-rurais.

localizada no Município de Dois Irmãos, uma região denominada urbano-rural devido as suas características, e procurou esclarecer quais foram as mudanças ocorridas pela gestão pedagógica a partir da implantação do referido Programa. A escolha desse recorte e foco na implantação do PEA na escola seu deu a partir de uma primeira pista que surgiu durante diálogo com uma ex-diretora da escola, que comentou que o PEA “salvou a escola” (sic.).

A reflexão sobre essas práticas de gestão pode proporcionar ferramentas conceituais para se compreender os caminhos desde a implantação de propostas pedagógicas bem como as dificuldades enfrentadas pelo sistema de ensino, tanto no âmbito da gestão escolar quanto da coordenação pedagógica. A interpretação dos fatos e a construção dos significados das práticas em relação às informações retiradas dos registros podem apontar o caminho das escolas no sentido da inovação.

## 1.1 OBJETIVOS

Esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar a realidade de uma escola urbano-rural, multisseriada, situada no interior do estado do Rio Grande do Sul. A partir das pistas encontradas em seus Projetos Político Pedagógico (PPP) foram encontradas características significativas dessa instituição que se revelam nas mudanças ocorridas e que se desdobram nos saberes e práticas, principalmente no que se refere à organização ou gestão escolar.

Para cumprir a meta supracitada, os seguintes objetivos foram estabelecidos:

- a) Conhecer os processos da escola apontando suas mudanças;
- b) Perceber como ocorre a construção dos tramites da gestão escolar no cotidiano de uma escola multisseriada;
- c) Analisar possíveis mudanças significativas para escola em seu processo de gestão a partir da implantação do PEA.

## 2 METODOLOGIA

Pesquisa é a construção de um conhecimento novo, a construção de novas técnicas, a criação ou exploração de novas realidades. Para Demo (2000, p. 33), "Na condição de princípio científico, pesquisa apresenta-se como a instrumentação teórico-metodológica para construir conhecimento". Para Luna (2000, p. 15), "Essencialmente, pesquisa visa à produção de conhecimento novo, relevante teórica e socialmente fidedigno (...)", sendo que o conceito de "novo", para o autor, significa "(...) um conhecimento que preenche uma lacuna importante no conhecimento disponível em uma determinada área do conhecimento".

Nesse sentido, a intenção da presente pesquisa foi de oferecer subsídios para a discussão sobre a gestão escolar no âmbito de uma política pública para a educação urbano-rural, mais especificamente o PEA, posto que existem poucos estudos abordando esta temática.

### 2.1 OS CAMINHOS DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e exploratório (Ludke & André, 1986; Silva, 2005), tendo como principal instrumento a observação através de visitas ao local, acompanhada de diálogos não-estruturados e análise documental, além da observação assistemática do cotidiano escolar.

A pesquisa teve como lócus a EMEF Mário Sperb, localizada no Município de Dois Irmãos, no estado do Rio Grande do Sul. As observações ocorreram inicialmente de forma espontânea nos momentos de visita à escola, algumas com agendamento prévio, mas sem uma pauta pré-definida, quando os gestores eram convidados a contar sobre o histórico da escola, principalmente em relação aos desafios da gestão político-pedagógica. Foi num desses encontros que a fala de uma ex-diretora trouxe um fato que chamou a atenção. Ao relatar sobre as dificuldades da escola em captar alunos, em função da política local de expansão das vagas em outras escolas, comentou que o PEA "salvou a escola" (sic.). Foi uma pista importante que delineou os rumos da minha pesquisa, e efetuei um primeiro recorte do campo de análise.

A partir deste momento, o foco da pesquisa foi direcionado para o plano documental, pois me interessei em entender, com base nos registros da escola,

como o PEA injetou movimento na gestão político-pedagógica. Assim, iniciei a coleta de documentos (regimento e PPP) que pudessem demarcar as transformações que a participação nesse programa demandara.

Assim, com base na análise dos documentos, principalmente a partir das orientações e diretivas do PEA, operei um segundo recorte.

Conforme consta nas diretivas do PEA, o programa visa reconhecer e valorizar todas as formas de organização social, no sentido de buscar o respeito à diversidade local, aprofundando e propiciando condições para o desenvolvimento e fortalecendo a escola do campo. Assim, o PEA propõe que o papel do professor seria o de promover situações que envolvam os alunos de forma comprometida com o estudo e valorização dos povos do campo.

A partir destas diretivas e orientações, emergiram do campo empírico duas dimensões de análise que me pareceram importantes: *o papel do professor e a valorização dos povos do campo*. Como estas diretivas e orientações propostas pelo PEA se apresentariam no PPP da escola ao longo de suas reformulações?

Dado o limite de tempo que dispunha para a realização desta pesquisa, estas duas dimensões de análise – papel do professor e valorização dos povos do campo – não puderam ser ampliadas no seu aspecto conceitual, e me limitei em analisar apenas seu entendimento por parte da gestão escolar no plano documental, já que os seus desdobramentos e modos de efetivação no cotidiano da escola demandariam outro desenho metodológico e mais tempo para acompanhar esse processo. Assim, analisei os PPPs e regimentos da escola produzidos no período de 2006 a 2014, procurando por pistas que revelassem como a questão da valorização dos povos do campo seria tratada no plano estratégico da escola. Ao mesmo tempo, como o polo da participação da comunidade seria contemplado no plano das ações e orientações estabelecidas no PPP.

### 3 MUNICÍPIO DE DOIS IRMÃOS

O Município de Dois Irmãos<sup>2</sup> está situado na encosta Meridional, integra o vale do Rio Feitoria, afluente do Rio Caí. Sua colonização teve início em 1825 com os imigrantes alemães. O município fez parte da antiga Colônia de São Leopoldo. O município preserva característica original da região agrícola apesar da indústria de calçados ser a mais importante em riqueza econômica do estado do Rio Grande do Sul, junto com o setor moveleiro.

Quadro 1 - Dados Gerais

<b>População do Município</b>	28.388 habitantes
<b>Área do Município</b>	65 km <sup>2</sup>
<b>Dados Econômicos</b>	PIB em 2011: R\$ 736.300.000,00

Fonte: IBGE Cidades

Quadro 2 - Principais Produtos

<b>Setor Primário</b>	flores, silvicultura, hortifrutigranjeiras e leite.
<b>Setor Secundário</b>	sapatos, móveis/estofados e esquadrias.
<b>Setor Terciário</b>	prestadores de serviço, turismo, comércio e serviços.

Fonte: IBGE Cidades.

Quadro 3 - Estabelecimentos

<b>Indústria</b>	257
<b>Comércio</b>	513
<b>Serviços</b>	494
<b>Agropecuária</b>	9

Fonte: IBGE Cidades.

Quadro 4 - Indicadores Sociais

<b>Hospital</b>	1
<b>Leitos</b>	66
<b>Postos de saúde</b>	5

Fonte IBGE Cidades.

Quadro 5 - Educação

<b>Escolas de Ensino Fundamental</b>	Estaduais: 3 Municipais: 9 Particular: 1
<b>Escolas de Ensino Médio</b>	Estadual: 1 Particular: 1

Fonte: IBGE Cidades.

Quadro 6 - Comunicação

<b>Jornais</b>	3
<b>Rádio</b>	1

Fonte: IBGE Cidades.

O Município de Dois Irmãos foi a maior Colônia povoada após a sua fundação. O Governo Imperial distribuiu 249 lotes, distribuídos nos dois lados da estrada geral (TRAVESSÃO). A estrada era próxima de rios, arroios e córregos, possibilitando a criação de animais e agricultura. A Estrada Travessão foi por mais de 100 anos a única interligação entre Dois Irmãos e Novo Hamburgo. Atualmente a estrada é chamada de Aberto Rübenich, e suas margens são compostas por campos de pastagens, agricultura e mata nativa. É possível encontrar construções antigas.

As crianças (7 a 12 anos) nessa época frequentavam a Escola Paroquial, que era mantida pela comunidade e pelas famílias. As aulas eram conduzidas por pastores e vigários. Após o período terminar o período escolar os jovens trabalhavam com seus pais, e eram estimulados a permanecer com suas famílias e assim dividir o lucro das safras.

### 3.1 ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL MÁRIO SPERB

Figura 1 - Turma de Alunos de 1935



Fonte: Acervo da Escola.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Mário Sperb, foi a primeira escola pública do município de Dois Irmãos, fundada em 1929, com o nome de Escola Estadual São Miguel, funcionando, inicialmente, na casa da família Rübenich.

Em 1930, foi construído o prédio da nova escola, onde atualmente é o Centro Comunitário do Travessão. O prédio da escola foi reconstruído em 1946, no fundo do terreno, pois o anterior estava com rachaduras e não era seguro para os alunos, passando a chamar Escola Isolada Municipal do Travessão São Miguel.

A partir do ano de 1963, recebeu o nome de Escola Municipal de 1º Grau Incompleto Dr. Mário Sperb, que foi o ex-Prefeito de São Leopoldo. No ano de 1988, foi realizada uma permuta da área antiga da escola, com o terreno atual em frente ao Cemitério Evangélico, onde seria construído o atual prédio. O novo prédio da escola foi inaugurado no dia 28 de maio de 1989. Conforme decreto nº 012/99, assinado pelo prefeito Juarez Stein, a escola passou a se chamar Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Mário Sperb, em 19 de fevereiro de 1999.

Em 2006 o prédio passou por reformas e ampliações, sendo inaugurado no dia 6 de setembro de 2007. Desde 2008 está inserida no Programa Escola Ativa, do Ministério da Educação. O programa oferece uma estratégia metodológica, voltada para gestão de classes multisseriadas.

Figura 2 - Fachada da Escola em 1989



Fonte: Acervo da Escola.

#### 4 PROGRAMA ESCOLA ATIVA – PEA

O Programa escola Ativa começa a ser implementado no Brasil em 1997, estendendo-se até 2007 com apoio do Banco Mundial (BM). Inspirado no Modelo Colombiano da Escola Nova, que chegou ao Brasil na década de 1920, para atuação de educadores em salas multisseriadas no meio rural. Com apoio do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). Após esse período, o MEC vem mantendo a mesma política para as escolas multisseriadas rurais, inspirada no referido Programa.

Educação do campo que busca resgatar as dimensões sócio-políticas, envolvendo os sujeitos educativos em uma distinta forma de trabalho pedagógico e do trato com o conhecimento, apontando tanto para a busca de processos participativos de ensino-aprendizagem, quanto de ação social para transformação. (BRASIL. MEC.SECAD. ESCOLA ATIVA, 2008<sup>a</sup>, P.18).

Surgindo primeiramente como componente do Projeto Nordeste (PN), o PEA constituiu em um conjunto de ações prioritárias para o atendimento do Ensino Fundamental na Região Nordeste, segundo documento do MEC (1997). Teve apoio do Banco Mundial (BM), resultado de um acordo feito entre o Brasil, tendo como representante o MEC que criou o Fundo de Desenvolvimento da Escola – Fundescola. Recursos esses repassados às secretarias estaduais e municipais de educação, responsáveis pelo programa. No ano de 2007, as transações com BM foram encerradas e o MEC assumiu o Programa com recursos próprios. Assim o PEA foi transferido do FUNDESCOLA para Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (SECAD), ficando sua gestão a cargo da Coordenação Geral de Educação de Campo, tornando-se a partir deste ano parte das ações do MEC na sua política nacional de Educação do Campo. (BESERRA, MARTINS E SOUZA, 2013).

Besserra, Martins e Souza (2013) em seu estudo trazem que o novo contexto do Programa teve uma avaliação, e de acordo com o Projeto Base (2010), uma equipe de pesquisadores, organizados pela Universidade Federal do Pará (UFPA) apoiada pela SECAD/MEC, realizou uma revisão do PEA redirecionando e objetivando identificar as práticas e a forma de apropriação da estratégia na atuação dos educadores e técnicos durante o desenvolvimento do programa.

Segundo Ribeiro (2011), partindo dos princípios de flexibilidade, autonomia e descentralização, declarados na lei 9394/96, o Ministério da Educação apresenta a proposta pedagógica da Escola Ativa, como forma de ensino-aprendizagem a ser adotado nas classes multisseriadas rurais. Inspirado no movimento escolanovista, buscando na época por alternativas para a educação diante das mudanças do mundo urbano-industrial.

Ribeiro (2011) coloca que a escola nova também é identificada como escola ativa, por ter como objetivo fundamental a preparação para o trabalho, entendendo que se trata de uma preparação para o trabalho urbano. Projetando uma escola renovada, baseada na atividade do aluno, num contexto de conflito entre o capitalismo industrial e a economia agrícola.

A política difundida pelo Programa Escola Ativa, no estudo de Ribeiro (2011), é de manter a descentralização do ensino e à autonomia para o exercício da função ativa. Oportunizando atividades de modo a desenvolver plenamente sua capacidade de aprender.

Moreira (2013) em seu estudo mostra a realidade da educação multisseriada no meio rural, e a redução do número de escolas rurais. Esse dado não se explica somente pela problemática social, mas também pela “nucleação das escolas rurais” ou a oferta de transportes escolares para a locomoção destes alunos de suas comunidades para escolas nucleadas ou urbanas.

O atual momento desafia o Programa a reconhecer a realidade do campo enquanto fonte de suas reflexões, e superar uma visão reducionista do campo. O campo real é um campo onde atuam distintos interesses e projetos para o País. (BRASIL. MEC. SECAD. ESCOLA ATIVA, PROJETO BASE, 2008, P.15).

Assim como:

A educação do campo é entendida como forma de ação político-social, em oposição à tradicional educação rural, transposição empobrecida da educação construída para áreas urbanas. No contexto da educação do campo, a escola passa a ser reconhecida como espaço de reflexão da realidade dos povos do campo, de seu trabalho, suas linguagens, de suas formas de vida e, sobretudo, de um novo projeto político de desenvolvimento. (BRASIL. MEC. SECAD. ESCOLA ATIVA, PROJETO BASE, 2008, P.16).

O Programa Escola Ativa, segundo Moreira (2013), apresenta uma proposta para reduzir os problemas do ensino rural, apesar da visível falta de qualidade e respeito pela educação integral de um cidadão crítico, consciente e ativo.

O Programa Escola Ativa foi criado para auxiliar o trabalho educativo com classes multisseriadas. Para tanto, propõe-se reconhecer e valorizar todas as formas de organização social, características do meio rural brasileiro, garantindo a igualdade de condições para acesso e permanência na escola. (BRASIL. MEC. SECAD. ESCOLA ATIVA, PROJETO BASE, 2010, P.22).

#### 4.1 O PEA E A SUA FINALIDADE

Com o objetivo de auxiliar o trabalho educativo das classes multisseriadas, o PEA tem a finalidade de reconhecer e valorizar todas as formas de organização social, garantindo igualdade de acesso à educação. Voltado para a Educação de Campo, ele busca o respeito à diversidade local, aprofundando e propiciando condições para o desenvolvimento e fortalecendo a escola do campo.

O Programa está para a valorização do profissional, propiciando formação adequada, remuneração e acompanhamento pedagógico. O papel do professor é promover situações que envolvam os alunos de forma comprometida com o estudo e valorização dos povos do campo.

Devido à participação da comunidade, a gestão democrática se faz presente na elaboração do projeto da escola, definindo prioridades e organizando os recursos da própria unidade escolar. Colaborando para um ensino diversificado e interdisciplinar. O programa dá apoio ao educador para lidar com as diferenças de aprendizado, oferecendo recursos, tais como, atividades diversificadas, trabalhos individuais e coletivos.

O campo hoje não é sinônimo de agricultura ou de pecuária. Há traço do mundo urbano que passam a ser incorporado no modo de vida rural assim como há traços do mundo camponês que resgatam valores sufocados pelo tipo de urbanização vigente. Assim sendo, a inteligência sobre o campo é também a inteligência sobre o modo de produzir as condições de existência em nosso país. (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/CÂMARA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. PARECER 36/2001.)

O programa atende às exigências do Ensino Fundamental de nove anos. Oferecendo formação continuada ao educador com a participação da comunidade, contribuindo para as ações pedagógicas do educador e favorecendo a aprendizagem. Sua organização norteia os princípios da Educação do Campo:

o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meio básico o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;  
a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;  
o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;  
Conselho Nacional de Educação/Câmara da Educação Básica. Parecer 36/2001;  
O fortalecimento dos vínculos da família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.  
(CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/CÂMARA DA EDUCAÇÃO BÁSICA.)

## 4.2 METODOLOGIA DO PEA

O programa propõe estratégias para organizar o currículo e estas dão forma para o trabalho pedagógico. Por compreender que não se tem o mesmo trabalho com as classes multissérie ao de uma turma seriada. O programa sugere um trabalho alternado com grupos, possibilitando cooperação, comparação e trocas. Cada grupo tem que ter um monitor, escolhido pelos estudantes, para assim auxiliar o professor. O educador deve ressignificar sua prática, saindo do tradicional quadro e giz, estimulando a autonomia dos estudantes.

As escolas que adotam esse Programa implementam outros elementos ao seu currículo, que são os cadernos de ensino-aprendizagem específicos por disciplinas, que possuem um estrutura diferenciada. Cada módulo se divide por segmentos (atividade básica, atividade prática, atividade de aplicação e compromisso).

Recomenda-se a criação de cantinhos de aprendizagem, onde serão reunidos materiais de pesquisa para o auxílio nas aulas. O educar utiliza esse espaço para promover momentos de trocas, onde se abre a possibilidade do novo, sempre voltado de forma interdisciplinar.

Outra proposta é o Colegiado Estudantil, onde representantes fortalecem um gestão democrática, estimulando a auto-organização dos estudantes. O colegiado estudantil terá sua representação no conselho Escolar, conforme estrutura prevista na LDB/96, que reúne também, educadores e comunidade.

A escola deve procurar sua inserção na comunidade, realizar atividades curriculares que traduzam o ambiente natural e social do espaço em que estão inseridos. O PEA inclui elementos para que haja essa interação entre a escola e a comunidade, adotando uma organização diferenciada do trabalho pedagógico.

## 5 ESTUDOS ACADÊMICOS

A revisão de literatura possibilita, num recorte temporal definido, compor e discernir resultados de investigação, apontando temáticas e abordagens dominantes e emergentes, bem como lacunas e campos inexplorados abertos para futuras pesquisas. O objetivo desse capítulo é a descrição e a análise das políticas, da gestão e da inovação educacional em seus distintos modos de produção de conhecimento.

Para a organização das pesquisas produzidas em uma determinada área, segundo Soligo (2013), é de fundamental importância os trabalhos denominados “estado da arte” pelo seu conjunto de informações e resultados obtidos para fins de organização da pesquisa, permitindo a integração de diferentes perspectivas.

Optei por realizar o levantamento de estudos de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos, comunicações em anais de congressos e de seminários nos seguintes portais: Datacapes, Lume (UFRGS) e Biblioteca Unisinos. Outra ferramenta utilizada foi à busca por artigos, esses utilizados no embasamento teórico, vindos dos portais: Anped/GT, Anped, Scielo e Google Acadêmico. Para tanto, realizei uma pesquisa a partir dos seguintes descritores: Gestão escolar, Políticas educacionais, Escola Ativa e Inovação.

No primeiro momento de análise dos dados coletados no Banco de Teses do Lume, Capes e Biblioteca Unisinos foi feito o mapeamento das pesquisas em nível de mestrado e doutorado. A preocupação inicial foi de cunho quantitativo, buscando organizar a produção acadêmica, levando em consideração o tempo (últimos cinco anos), o espaço, a esfera administrativa e a área de conhecimento.

Tabela 1 - Gestão Escolar

<b>Ano</b>	<b>Lume</b>	<b>Capes</b>	<b>Biblioteca Unisinos</b>
<b>2009</b>	271	9	6
<b>2010</b>	211	7	6
<b>2011</b>	287	6	8
<b>2012</b>	269	20	7
<b>2013</b>	214	10	3
<b>Totais</b>	1.252	52	30

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tabela 2 - Políticas Educacionais

<b>Ano</b>	<b>Lume</b>	<b>Capes</b>	<b>Biblioteca Unisinos</b>
<b>2009</b>	273	13	58
<b>2010</b>	239	27	49
<b>2011</b>	294	21	65
<b>2012</b>	261	20	53
<b>2013</b>	227	6	26
<b>Totais</b>	1294	87	251

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tabela 3 - Inovação Escolar

<b>Ano</b>	<b>Lume</b>	<b>Capes</b>	<b>Biblioteca Unisinos</b>
<b>2009</b>	198	0	2
<b>2010</b>	165	2	1
<b>2011</b>	234	0	2
<b>2012</b>	185	1	2
<b>2013</b>	190	2	0
<b>Totais</b>	972	5	7

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Tabela 4 - Escola Ativa

<b>Ano</b>	<b>Lume</b>	<b>Capes</b>	<b>Biblioteca Unisinos</b>
<b>2009</b>	03	-	-
<b>2010</b>	02	-	-
<b>2011</b>	00	-	-
<b>2012</b>	01	-	-
<b>2013</b>	01	-	-
<b>Totais</b>	07	-	-

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O estudo de Fialho da Rosa (2009), *A gestão escolar democrática: o caso da rede municipal de Mesquita/RJ*, foi o que deu início a escolha do tema proposto por esse trabalho. As primeiras questões levantadas em um caso de persistência da cultura política conservadora, a despeito de mudanças relacionadas à educação. Com o interesse em focalizar o município e captar as possibilidades efetivas de

mudanças a partir do rompimento com a política partidária localmente predominante. O estudo descreve e analisa a construção dos trâmites da gestão escolar - que se autodenomina democrática - observando alguns avanços e apontando o crescimento relevante da abrangência da rede no município.

Focando a escola, a pesquisa de Mantae (2008), *Equipes diretivas do município de Esteio: gestão democrática e qualidade da educação*, trata da gestão escolar no âmbito da organização das escolas públicas de educação básica, onde a gestão não se dá por um indivíduo e sim por uma equipe diretiva, que busca a qualidade da educação, tendo como grandes articuladores do trabalho político educacional do município de Esteio. Resgatando os conceitos de equipe diretiva, gestão democrática, e qualidade, o trabalho ressalta o desafio dos gestores em dar continuidade às conquistas de uma gestão cada vez mais democrática no âmbito escolar.

Com o objetivo de conhecer o ensino público do município de Getúlio Vargas, Levinski (2008), *A dimensão político-pedagógica do processo participativo no ensino municipal de Getúlio Vargas-RS*, busca a partir das suas iniciativas participativas, retratar um cenário de reformas e institucionalização de legislações. Manifestando as inquietações e a necessidade de mudança diante do esgotamento de um modelo de gestão que estava ancorado. O autor confirma a necessidade de se fazer uma gestão democrática, de uma implantação efetiva da democratização das relações e da concretização da política pública.

Gutierrez (2010), *A municipalização do ensino no município de Altamira/PA e suas implicações para a democratização educacional*, também percorre o mesmo caminho dos trabalhos anteriores. Afirmando a importância da democratização educacional, o estudo problematiza a democratização educacional como mera formalidade e a participação política de forma desigual. Com base no histórico da educação do Brasil e o caminhar das políticas educacionais, foi traçado o caminhar educacional do município, perpassando a democratização educacional, o acesso à educação. O financiamento da educação básica, e valorização profissional a gestão democrática, a política educacional estadual local e seu sistema educacional. O autor apresenta a importância dos aspectos históricos para compreender as limitações e possibilidades para que se efetive a democratização da educação – voltada para as necessidades locais a partir dos problemas locais, propiciando assim

projetos compatíveis capazes de fazer à diferença, dando continuidade as práticas educativas de valor democrático.

Moreira (2013), *Educação do campo e docência no contexto da agricultura familiar: o programa escola ativa (PEA/MEC) no município de Salinas – MG*; Gonçalves (2009), *Programa escola ativa: educação do campo e trabalho docente* e Azevedo (2010), *Avaliação do programa escola ativa como política pública para escolas do campo com turmas multisseriada: a experiência em jardim do Seridó/RN (1998-2009)*; trataram do Programa Escola Ativa e sua implementação no Brasil, trazendo seus objetivos e realidades das escolas multisseriadas rurais. Propondo melhorias ao programa e retratando esses espaços e os princípios das escolas do campo.

A partir deste levantamento, é possível perceber a pequena quantidade de pesquisas sobre o PEA, apesar de este programa ter tido início há quase duas décadas. Também podemos perceber que o programa, por ser inspirado em um modelo colombiano, sofreu diversas mudanças a fim de se adequar ao contexto brasileiro. Destaco que os estudos relacionados tendem a problematizar o tema da gestão democrática, que, ao que tudo indica, parece ser o ponto central do PEA. A presente revisão de literatura, assim, serviu para aguçar minha atenção sobre esse aspecto, reforçando a necessidade de se analisar a gestão escolar e as transformações no âmbito político e pedagógico da escola em que desenvolvi esta pesquisa.

## **6 MARCO TEÓRICO**

### **6.1 O QUE É INOVAÇÃO**

Como mencionado no objetivo geral, o trabalho se propôs a analisar os aspectos inovadores da gestão escolar de uma escola pública ao implantar o PEA.

Dessa forma, entendo ser preciso, nesse momento, apresentar algumas ideias e conceitos de inovação. Uma primeira definição que o termo suscita se estabelece na relação com outros conceitos, normalmente entendidos como sinônimo, tais como: mudança, renovação, reforma, modernização e melhoria escolar. Parto de uma primeira definição que estabelece que toda inovação implica em uma mudança, seja ela intencional ou não. Uma mudança sem propósito, sem que haja o desejo de uma coletividade me parece difícil de conceber. Sendo essa premissa verdadeira, uma mudança que possa originar uma inovação pode ser vista como positiva, como uma melhoria (Dalin, 2004, p.94).

Pensando que inovação está relacionada a uma melhoria, percebe-se que no campo da educação, onde em sua maioria os objetivos são difusos e estão constantemente em conflito, é muito difícil descobrir e medir os efeitos não desejados da inovação no campo educativo. Isso acaba dificultando perceber se essa melhoria beneficia a todos (Dalin, 2004, p.94).

Percebendo que este estudo abre a possibilidade de entender o real significado de mudança e de renovação, e que a utilização do termo inovação pode legitimar um processo de desenvolvimento, se faz necessário realizar uma análise prévia de algumas definições, tais como, o que é: uma mudança, uma melhoria, uma inovação; e como se organiza uma escola diante disso.

A partir do que propõe Dalin (2004), é possível perceber algumas limitações para a melhoria escolar, apesar de a escola ser uma organização que está constantemente sendo demandada a operar mudanças, melhorias e inovação.

#### **6.1.1 A organização da escola**

Tentando compreender a teoria da organização, será possível perceber e explicar o funcionamento de uma instituição de ensino e a forma que atuamos sobre

ela para que haja uma mudança. E como será possível implementar uma melhoria que responderá ao conceito que temos de uma instituição e como ela funciona.

Tomo como referência o estudo de Dalin (2004), que apresenta a teoria da organização através de quatro perspectivas: estrutural, humanística, política e simbólica; que se referem as teorias tradicionais..

A *perspectiva estrutural* se centra na eficiência dos processos do trabalho. Tal perspectiva propõe que esses processos não mudam a menos que as mudanças ocorram no contexto e/ou nas tecnologias. A oposição a essas mudanças necessárias no processo de ensino acarretará em uma mudança no sistema de gestão. Para Dalin (2004), esta perspectiva inclui a teoria de sistema aberto e a teoria da contingencia.

A *teoria de sistema aberto* se refere à dependência entre as organizações e seu entorno. Como o entorno está sempre fluindo, haverá um “dar” e um “receber” contínuo entre as organizações e seu entorno. Já a teoria da contingência se refere à relação entre organização e seu entorno. As mudanças do entorno são responsáveis para que haja mudanças na organização.

A *perspectiva humanística* se centra em como são utilizados os recursos humanos nas escolas, reconhecendo a necessidade de se fazer mudanças, como no caso dos projetos de inclusão. Isso só se dará se houver mudanças comportamentais e atitudes, e, portanto, através de um projeto da escola, afim que todos se comprometam com as diversidades.

A *perspectiva política* se centra na distribuição dos recursos e no poder dos diferentes grupos de interesse no sistema escolar. Aqui não há voluntarismo e sim, uma distribuição de poder por necessidade.

A *perspectiva simbólica* está centrada no que ocorre ao cuidado às funções importantes que são as suas atividades pedagógicas e seus processos. Passar uma boa impressão quanto à qualidade, criando um caminho para levar a renovação.

A obra de Mintzberg<sup>1</sup>, Ashlstrand & Lampel (2000), *Safári e Estratégias*, coloca que as escolas possuem uma gestão frágil, em parte, por seus objetivos pouco claros e mutáveis.

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg é considerado um dos maiores especialistas mundiais em estratégia, dirigiu a sua obra para três temas principais: a elaboração de estratégias; as formas como os gestores distribuem o tempo e como funcionam os seus processos mentais; e como são desenhadas as organizações para se adaptarem às suas necessidades.

A maioria das instituições, segundo esse autor, pode ser entendida por uma relação de forças diferentes. O *gestor ou líder* é visto como aquele que irá indicar a orientação, ele terá a visão estratégica, sem ele a organização não se move em conjunto. A *eficiência* é a que buscará aperfeiçoar a relação entre custo e benefício. Todas as instituições deveram estar comprometidas com sua produtividade. A *profissionalização* é a que implica no desempenho da tarefa em alto nível de conhecimento e habilidades. A *concentração*, nada mais é que o foco em atender seu mercado, suas necessidades específicas. A *inovação* possibilita a uma organização descobrir e desenvolver novos métodos, serviços e produtos para seus clientes e para ela. A *cooperação* que orienta a busca e a utilização de suas convicções tendo em comum um objetivo de mover-se conjuntamente. E a *competência*, que se opõem a cooperação, por se tratar do que se tira de cada um.

Para Mintzberg (2000) essas forças configuram as instituições, elas não devem predominar, para assim existir um equilíbrio na organização. A chave para o balanço das forças é manter a cooperação e competência em lados opostos. Configurando um ambiente consistente e integro, não tendo uma única forma efetiva para os propósitos da organização. A maioria das organizações atravessa por varias transformações durante sua existência, mas para isso tem que ter claro o processo de mudança.

Ainda segundo Mintzberg, Ashlstrand & Lampel (2000), temos a seguinte configuração das organizações:

- Empreendedora: aparece quando a gestão e direção predominam, usualmente quando um gestor é decisivo e dominante. Em geral aparece na fase de inicio, numa forte visão e liderança são necessários para que comece a movimentar.
- Máquina: se dá quando a demanda pela eficiência e a produtividade é importante. É típica nas companhias de grande porte e daquelas que necessitam um forte controle.
- Profissional: usualmente se desenvolvem quando o profissional e o acadêmico são forças predominantes. Estabelecendo procedimentos de alta complexidade que permitem que os profissionais tenham uma considerável liberdade com respeito a seus colegas.
- Inovadora: que acreditam na necessidade de inovação. Contando com equipes de profissionais, que trabalham sob pressão de ter que estar

criando continuamente, que em geral são equipes, em uma plataforma transversal e uma base interdisciplinar.

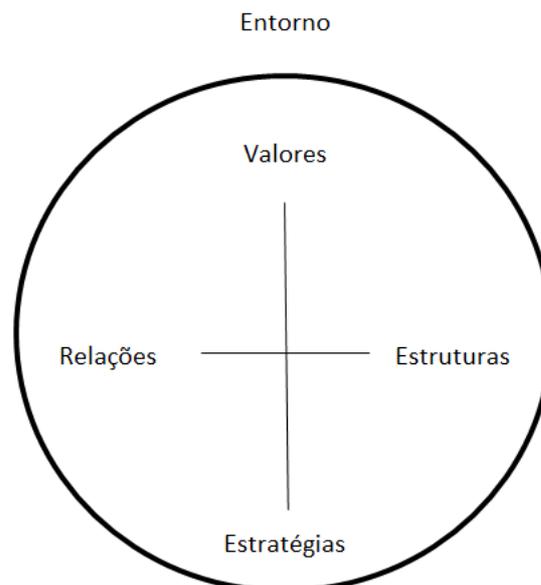
- Diversificada: aparece quando a pressão por uma concentração em produtos e serviços específicos se faz tão grande que leva a se desenvolverem de maneira separadas. Caracterizando por uma significativa delegação e divisão. Cada departamento tem muita autonomia e se governa.

Nas escolas se percebe a configuração máquina, por estar engessado, mas existem forças que a orientam para uma configuração diversificada (divisão da autoridade na tomada de decisões, docentes isolados, baixo controle institucional, etc.). é pouco o que se pode falar relacionado a uma dinâmica que leva a uma configuração inovadora, da mesma maneira não se percebe uma prática nas escolas que se orientem por uma configuração profissional. As forças catalizadoras (cooperação e competência) provavelmente se encontram balanceadas, mas a ideologia se sustenta na cooperação. Dalin (2004)

### 6.1.2 A escola e suas dimensões

Dalin (2004) coloca como principais dimensões de uma escola e a dependência que existe entre elas.

Figura 3 - A Escola como Organização



Fonte: Dalin (2004).

### Entorno

Refere-se tanto a comunidade local como a sociedade em geral; as instituições que tem algum tipo de dependência (coordenadorias, secretarias, ministério de educação, etc.) e a outras instituições da comunidade que possa ter relação. Até certo ponto as escolas tem uma relação informal e não vinculada com as pessoas e as organizações.

### Valores

Refere-se aos valores básicos que se manifestam nas ideologias, filosofias, religiosas e simbólicas. Também aqueles objetivos que são expressos explicitamente e as normas e valores informais presente na gestão escolar, dos docentes, dos alunos e outros agentes da comunidade escolar. Esta dimensão faz referencia a valores que estão relacionados com a concepção que se tem do ensino e aprendizagem.

### Estrutura

Refere-se à estrutura para a tomada de decisões, da organização das tarefas e comunicação. A estrutura para a tomada de decisões define quem as toma e sobre assuntos. A estrutura de como se organiza as tarefas, define como o trabalho se divide entre os gestores, coordenadores, professores e alunos. E a comunicação define que pessoas e que grupos se relacionaram entre si.

### Relações

São as relações humanas dentro do sistema educativo, tal como seu reflexo na organização informal (o poder, a influencia, a interação, e as normas entre os indivíduos e grupos). Inclui as circunstancias que contribuem ao clima geral da escola (motivação, satisfação, confiança, apoio, colaboração, etc.), como o sentido de compromisso das pessoas com a escola, a qualidade das relações humanas e a maneira em que se resolvem os conflitos. Os problemas nesta área são considerados como o problema, mas os problemas mais profundos se encontram nos conflitos, não nos resultados em torno dos valores; em estruturas que não se adaptam as necessidades, com as relações com a comunidade local ou as autoridades.

### Estratégias

Refere-se de como se dá a gestão da escola; aos mecanismos e métodos para o desenvolvimento das escolas, as estratégias para a solução de problemas, tomada de decisões, darem reconhecimento e dar limites. A condução da escola irá encontrar caminhos para criar um equilíbrio entre valores, a estrutura e as relações humanas. Também é de sua incumbência a tarefa de gerar e desenvolver conexões adequadas ao seu entorno

## 6.2 CONCEITOS DE INOVAÇÃO

As diferentes configurações e concepções de uma organização apresentado para explicar o funcionamento de uma escola, como as diferentes perspectivas sobre a mudança, deram origem – como vimos – a distintas definições sobre a melhoria escolar. Da mesma maneira podemos encontrar algumas definições de inovação em que refletem essas mesmas distinções de concepções. Em outros casos, as perspectivas sobre a organização, nos oferece um segundo nível de análise: o conceito de mudança ou melhora ao que se dá referência, e/ou um enfoque de intervenção que se propõem.

Ao se referir à inovação, Blanco Guijaro (2000) assinala que o mesmo conceito cria um problema; como também a falta de um marco teórico desenvolvido e compartilhado que permita falar o que é inovador e o que não é. Entre as dificuldades que se encontram para caracterizar uma inovação educativa, consigna que se trate de um conceito altamente relativo, pois uma inovação não é cética ou neutra, pois está condicionada por posicionamentos políticos, sociais, culturais e epistemológicos, de tal forma que o que é inovador para uma pessoa ou grupo, não é para outros. O que é inovador e o que não é, depende da perspectiva e das representações ou concepções dos sujeitos envolvidos respeito da sociedade, da cultura, etc. Por outro lado, as inovações não estão fora de um contexto e de um tempo, o que é inovador em um contexto, não é em outro e o que é inovador em um momento pode deixar de ser com se converter em rotina. Por último, as inovações se definem em relação com o anterior, o que é inovador em um país ou escola pode ser tradição em outra.

Torres (2000, p. 6) refere-se ao termo inovação relacionando-a com a reforma. Pense inovação para as intervenções que ocorrem "abaixo", a nível

local/micro, dentro ou fora do sistema escolar, enquanto a reforma é atribuída a intervenções "de cima", um nível macro e no sistema (voltaremos a este aspecto, quando falamos de reforma).

Por outro lado Inbar (1996, p. 23) define a inovação como indução a mudanças. É voltar a trabalhar sobre campos de ação conhecidos para aplicá-los às novas circunstâncias, e criando novas formas de perceber e se aproximar dos problemas. Em parte, a inovação pode ser explicada como o uso criativo de oportunidades e possibilidades, assim favorecendo a improvisação. A inovação é o resultado de ações pré-definidas; está orientada para uma adaptação flexível para experimentar, é uma mudança guiada.

Um autor que estudou a fundo e fez grandes contribuições no campo em questão, é o canadense Michael Fullan (2004). Sua visão sempre foi desde a execução, ou seja, o que realmente ocorre no processo de mudança. Em seu clássico *The New Meaning of Educational Change*, escrito em conjunto com Stiegelbauer, afirma que:

A inovação é **multidimensional**. Existem pelo menos três componentes ou dimensões presentes em qualquer novo programa ou política: 1) a possibilidade de com **materiais** novos ou atualizados (por exemplo: recursos relacionados diretamente com a educação, como materiais curriculares ou recursos de tecnologia.); 2) a possibilidade de utilizar novas abordagens **de ensino** (por exemplo: novas estratégias ou atividades de ensino.); 3) a possibilidade de alterar as crenças (por exemplo: Conceitos e teorias pedagógicas subjacentes em alguns novos programas ou políticas). (Fullan & Stiegelbauer, 1991, p. 37).

A contribuição feita por Fullan (2004), observando as dimensões da inovação, tem sido muito importante porque permitiu que muitos estudos de campo realizassem um olhar sistemático sobre a inovação. Este é o caso do trabalho Neirotti e Poggi (2004, p. 175) onde o estudo de caso definiu a inovação como "A nova configuração de recursos, práticas e performances nas propostas educacionais de um sistema, subsistema e/ou instituição de ensino, orientados a produzir melhorias".

**Recursos** sejam estes, conteúdos educativos (incorporação de conteúdos novos em áreas ou disciplinas existentes e/ou estratégias de ensino ou metodológico), novas formas de organização institucional (uso do tempo e espaços, faculdades integradas com os diversos atores, novas formas de gestão das escolas, etc.), ou novas formas de tratamento para problemas específicos (por exemplo, a integração de projetos comunitários específicos, definindo o papel da escola em contextos marginais, etc.). Em alguns casos recursos promovidos (e fornecido, sob a forma de materiais ou novos regulamentos) de normas estabelecidas em um nível macro (instancias de

governo e administração de um sistema de ensino); em outras, algumas instituições são geradas quando tentam responder alguns problemas específicos.

**Práticas ou ações** por parte de atores institucionais. Estes são os recursos mencionados no item anterior para moldar um novo estilo de gestão e produzir a transformação das práticas diárias do negócio.

**Representações, crenças e valores** que fundamentam os novos recursos e práticas, o que requer conhecimento dos orçamentos da inovação, internalização do novo quadro e um grau significativo de participação para comprometer-se com ele (2004, p. 176).

Trouxemos essas definições para se perceber a influência em diferentes autores das dimensões delineadas por Fullan (2000), e como existe algum acordo entre si sobre a sua relevância quando os estudos sobre a inovação.

### 6.3 CONCEITO DE REFORMA E MODERNIZAÇÃO

Quando se fala num conceito para inovação, é comumente encontrado outros, tais como: a mudança, renovação, reforma, modernização e melhoria da escola. Trataremos de forma breve dos termos reforma e modernização.

Existe um consenso considerável entre os autores que definem como "reforma" as mudanças que ocorrem em nível de escolaridade ou de macro sistema. Carbonell (2001, p. 18) registra que as diferenças entre a inovação e reforma tem a ver com a quantidade de mudança que você quer empreender; no primeiro caso é localizado na sala de aula, enquanto que na segunda afeta a estrutura do sistema de ensino como um todo.

Do mesmo modo Torres (2000, p. 7) chama as intervenções de reforma "de cima" em nível macro e do sistema, pelos Estados/governos e organizações internacionais, bem como, considerando independentemente de nomes adotados em diferentes países. Por exemplo, no México, ele preferia falar de modernização. Na Argentina optou por referir a uma mudança profunda, não superficial. No Chile, no decorrer do tempo houve "a melhoria da reforma": depois de quatro anos de ações específicas e direcionadas, a partir de 1994, começou a se falar sobre reforma, para dar conta do impulsionado, do tamanho, da abrangência e amplitude das mudanças propostas.

Este conceito nos leva diretamente para discutir o significado de "modernização". Aqui os autores utilizam como sinônimo de "reforma". Mas Carbonell (2001, p. 18) esclarece que a mera modernização da escola não tem nada

a ver com a inovação (introdução computadores, prática cultural, etc.), se as concepções sobre ensino e aprendizagem não são modificados.

### **6.3.1 Mudanças impulsionadas por inovações**

Larre Cuban, em 1998, escreveu o artigo *A Fundamental Puzzle of School Reform* que tem sido citado pela literatura especializada em mudança escolar e inovação. A questão essencial que faz Cuban, e tem atraído o interesse de muitos pesquisadores, é: "Como é possível, então, que depois de tantas reformas escolares que tiveram no século passado, a escola permanece praticamente a mesma de sempre?" (Cuban, 1988, p. 341).

Isto é exemplificado por dizer que as salas de aula, onde os alunos são alojados, a sua distribuição por idade, bem como a divisão por disciplinas foram inovações em escolas americanas de meados do século XIX. Uma secretária para cada município, um gestor em cada escola e um professor em cada classe, eram figuras conhecidas para começar o novo século. A confiança dos professores em livros didáticos, cadernos e trabalhos de casa, foram padronizando as práticas do início do século XX. Além da retórica da reforma, a forma fundamental de escolarizar as crianças, tem sido particularmente durável nos últimos 100 anos (Cuba, 1988, p. 341).

Para explicar este fenômeno que o autor chama de "o quebra-cabeça da reforma da escola", este traz sua visão de reforma e processo de mudança. Existem pelo menos dois tipos de mudança: de primeira ordem e segunda ordem. A primeira ordem são aqueles que tentam tornar mais eficiente e mais eficaz o que já existe, sem alterar substancialmente as formas em que adultos e crianças desempenham seus papéis (por exemplo, contratar melhores professores e administradores, aumentar os salários, distribuir recursos de forma justa, escolher melhores livros didáticos, adicionar ou remover conteúdos e práticas de sala de aula, organizar as atividades e as pessoas de forma mais eficiente, e introduzir novas formas de avaliação e formação). Assim, os que propõem as alterações de primeira ordem acreditam que os objetivos e as estruturas existentes são adequadas e desejáveis. Por outro lado, a segunda ordem procura modificar a forma fundamental em que as organizações interagem. Reflete uma insatisfação com as configurações existentes; introduzem novos objetivos, estruturas e funções, transformam as formas

conhecidas de fazer as coisas em novas formas para resolver problemas persistentes. Os exemplos específicos de segunda ordem são: o movimento das salas de aula abertas; plano de vouchers; escolas dirigidas por professores; escolas onde a comunidade local tem autoridade para tomar decisões sobre o conteúdo do orçamento e currículo. Cada uma dessas reformas procuram mudar fundamentalmente a autoridade existente, as funções e usos do tempo e do espaço (Cuban, 1988, p. 342).

Esta conceituação dos tipos de mudança tem sido considerada por muitos autores (Fullan & Stiegelbauer, 1991, Inbar de 1996, Sarason, 1996), mas dando algumas nuances ou esclarecimentos.

Sarason (1996, p. 348) chama de mudanças de tipo A e tipo B, e diz que o tipo A (segunda ordem) é em última análise mais importante, pois permite que o tipo B (primeira ordem), é mais propenso a ser implementada e avaliada de forma adequada.

Inbar (1996, p. 23) enfatiza que o acúmulo de pequenas mudanças (primeira ordem), pode se tornar significativa e não deve ser desprezada. Na prática, muitas vezes é difícil distinguir entre as mudanças de primeira e segunda ordem; pequenas inovações podem resultar em mudanças significativas, mesmo que não tenha sido projetada para modificar as estruturas existentes.

Cuban (1988) concluiu que uma cuidadosa definição do problema desde o início, é muito mais importante do que a criação de soluções inteligentes para problemas mal definidos.

Sua distinção sobre os tipos de mudanças - embora não seja o único possível a realizar - fornece uma linguagem que ajuda a entender o aparecimento persistente das reformas. Se esta distinção for conhecida e compreendida tanto pelos políticos como por aqueles que implementam um diálogo diferente dos problemas que persistem nas escolas a ser estabelecida.

Muitas das reformas foram desviadas pela persistente resistência por parte dos professores e administradores que, convencido pelos reformadores, viu pouco a ganhar e muito a perder com a reforma de segunda ordem. Assim, as primeiras mudanças de ordem prevaleceram sobre as de segunda ordem, ou foram adaptados para caber em deixar existentes ou foram silenciados, sistema essencialmente intacta. Como os chineses dizendo estados, ingredientes mudam, mas a sopa ainda é o mesmo (Cuban, 1988, p. 342).

De outra perspectiva Fullan (2000) faz uma distinção entre "reestruturação" e "reculturação". Reestruturação significa mudanças na estrutura, funções e outros elementos formais da organização. Esta tem como características mais fáceis do que "reculturação" (por exemplo reestruturação pode ser legislada), e que por si só não faz diferença na qualidade do ensino e da aprendizagem. "Reculturação", porém, é o processo pelo qual a comunidade de aprendizagem profissional desenvolve. Trata-se de passar de uma situação em que é fornecida pouca atenção à avaliação e pedagogia para uma em que todos estão focados em relação a esses aspectos. As estruturas podem impedir ou facilitar este processo, mas o desenvolvimento de uma comunidade profissional deve ser o principal motor de melhoria. Quando isto ocorre, as alterações profundas são alcançadas na cultura e na estrutura.

#### 6.4 CAUSAS DE INOVAÇÕES EDUCACIONAIS

Depois de explorar o conceito de inovação e seus diferentes tipos, buscamos as causas ou motivos dessas perdas, quando partir. Sem pretender ser exaustivo ao responder esta questão, vamos fazer uma lista das razões mais comuns que aparecem na literatura.

##### 6.4.1 A mudança social e comunidade

De acordo com Hargreaves (2003, p 26-36) as escolas enfrentam problemas que precisam ser examinados e que se originam na necessidade de conexões conscientes e construtivas com o mundo que transcende, por várias razões:

- a) Como nunca antes, as escolas não podem fechar suas portas e deixar os problemas do mundo exterior;
- b) As escolas estão perdendo seu monopólio sobre a aprendizagem;
- c) Em muitas partes do mundo desenvolvido as pessoas vivem uma crise de comunidade e as escolas oferecem uma de nossas esperanças mais recentes e melhores para resolvê-lo;
- d) Os professores precisam de muito mais ajuda;
- e) A concorrência no mercado, a escolha dos pais e a autogestão redefine as relações das escolas com seus ambientes;

- f) As escolas já não podem ser indiferente à vida profissional do seu aluno quando entrar no mundo do trabalho adulto.

Por certo lado Fullan e Stiegelbauer (1991, p 50) conclui que o papel da comunidade no início de um processo de mudança não é linear, mas pode ser decomposto nos seguintes elementos:

- a) Principais alterações demográficas criam turbulência no ambiente, que pode levar para o início de uma mudança ou para um conflito insolúvel, dependendo da presença ou ausência de outros fatores;
- b) A maioria das comunidades não participa ativamente das decisões de mudança dos programas educativos;
- c) As comunidades mais educadas são aqueles que tendem a colocar mais pressão sobre as escolas às mudanças acadêmicas de alta qualidade são adotadas.

Peter Drucker<sup>2</sup> inclui nas escolas - Gestão oficial - como instituições de serviço público, e diz que devem aprender a ver as mudanças e oportunidades demográficas, econômicas, sociais e tecnológicas em um período de rápida mudança no perfil demográfico, tecnológico, econômico e social. Caso contrário, as mudanças se tornarão obstáculos. As instituições vão encontrar cada vez mais dificuldades para cumprir sua missão se apoiar programas e projetos que podem não funcionar em um ambiente que mudou. A necessidade de inovar é clara. O que tem que fazer nesse momento é aprender a incluir no sistema de empreendedorismo inovador e a inovação. Caso contrário, se encontrará ultrapassado por organizações privadas que criam instituições novas e competentes de serviço público ao lado existente que será obsoleto (1986, pp. 215-217).

#### **6.4.2 Os professores**

Carbonell sustenta que a principal força impulsora da mudança são os professores e coordenadores que trabalham nas escolas e se comprometem a fortalecer a democracia escolar; e que as inovações que começam desde o professor, têm mais chance de sucesso e continuidade (200, pp. 27-29).

---

<sup>2</sup> Peter Ferdinand Drucker foi um escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca, considerado como o pai da administração moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações

Stephen Ball diz que muitas vezes também a pressão para a mudança - que muitas vezes encontra resistência - surge a partir das fileiras dos "participantes menores" na organização. Em particular, os jovens, os professores e os professores recém-formados, podem ser uma fonte de agitação ou a angústia, não ter acesso imediato aos canais de influência política (1989, p. 73).

Uma das conclusões que Macmillan (2000, p 68) em seu estudo - como outros - é que o poder da cultura dos professores é um grande promotor ou um grande obstáculo para a mudança educacional.

### **6.4.3 O gestor**

É muito extenso o estudo que trata do gestor atribuído a um papel central nos processos de mudança. Ele é o gestor que atua equilibrando as necessidades e as contribuições dos professores com os de outros agentes que estão fora da escola (Fullan & Stiegelbauer, 1991, p. 144).

O gestor é um elemento-chave para o processo de mudança nas escolas. No que diz respeito ao seu papel, Ball afirma que sua figura é decisiva em iniciar ou apoiar a mudança na escola e Nicholls tem uma frase que diz:

A evidência indica que é comumente o gestor que toma a iniciativa de introduzir inovações nas escolas, e mesmo se isso não acontecer, seu apoio é necessário para qualquer inovação proposta por um membro da equipe (1983, em Ball de 1989 p. 89).

### **6.4.4 Os órgãos de governo**

As inovações promovidas por órgãos do governo designamos como reformas, e que já acima referido.

Outro papel que podem desempenhar os órgãos de governo e incentivar a inovação, mas, a este respeito, Carbonell entende que, como muitas inovações diferentes são geradas, torna-se impossível controlar a administração, então acabam restringindo-as e produzindo uma uniformização (2001 26 p.).

De qualquer forma muitos estudos estão mostrando e dificilmente argumentam que a inovação pode ocorrer sem apoio - mesmo sob pressão externa (Ellsworth, 2000, p 198, Fullan & Stiegelbauer, 1991, p 54..). Além disso, Fullan (1991) diz que é necessária uma relação de mão dupla, a pressão, apoio e

negociação permanente; isto conduz a uma influência simultânea de cima para baixo e de baixo para cima (1993 Cuttance & Consortium, 2001, p. 4).

#### 6.4.5 Outros

Podem ser muitas outras causas das inovações, dado o grande número de agentes, elementos e circunstâncias envolvidas nas atividades escolares. De qualquer forma, podemos citar o que Sarason diz que é o motor ou causa de mudanças futuras: *"O que eu digo aqui é que a maior mudança desde que eu escrevi o livro - que irá mobilizar mudanças futuras, seja qual for - é o sentimento de desilusão e insatisfação em nossas escolas"* (1996, p. 345).

Drucker (1986, pp. 50-51), diz que a inovação pode vir de explorar "sete áreas", procurando a oportunidade de inovar. As quatro primeiras são de dentro da organização (seja qual for), são visíveis para as pessoas que se relacionam. Estes são:

- a) O que inesperado: o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, a surpresa;
- b) O que incongruente: entre a realidade como ela é e o que significava "deve ser";
- c) A inovação é baseada na necessidade de um processo;
- d) O "colapso": a súbita mudança de estrutura da indústria ou do mercado leva desprevenido.

O segundo conjunto de oportunidades para inovar são as mudanças fora da organização, e consiste em três áreas:

- a) Mudanças na população;
- b) Mudanças na percepção, forma e significado;
- c) Os novos conhecimentos, tanto científico e não científico.

### 6.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA

A busca pela democratização da educação pública de qualidade organizam movimentos em prol de uma gestão democrática, compartilhada e participativa. Ao analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema

municipal de ensino, é necessário refletir sobre as políticas de educação. Diante de um processo político administrativo nos cabe o desafio de compreender o processo na área educacional levando em conta seus conceitos de sistemas e gestão escolar.

#### Gestão de Sistema Educacional:

“A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.” (BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5. p. 25).

#### Gestão da escola pública:

Trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/ CEAD, 2004).

Estudos de Dourado, Oliveira e Santos (2003) apontam que a gestão democrática da educação é muito defendida nas unidades escolares por visar a garantia dos processos coletivos de participação e decisão. Mas para isso ela necessita mais que simples mudanças nas estruturas organizacionais, requer mudança de paradigmas que estruturam a construção de uma proposta educacional. Essa forma de gerir constitui-se num fazer coletivo, que sempre estará em processo de mudança, pois estará em movimento com os paradigmas da sociedade do conhecimento, dando base para uma educação de qualidade, que é a finalidade da escola.

Buscando a autonomia da unidade escolar, Dourado, Oliveira e Santos (2003) sinalizam a participação efetiva dos processos, implementando métodos; a gestão democrática visa a participação de diversos segmentos da comunidade escola: pais, professores, estudantes e funcionários, para a construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, na tomada de decisão da

escola. No Plano Nacional de Educação (PNE) está citado que “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação”.

## **7 DESCRIÇÃO E REFLEXÃO DOS DADOS RESULTANTES DA PESQUISA**

Nesta seção há a descrição e a análise dos dados encontrados nas investigações dos documentos, do campo empírico e dos sujeitos, atendendo os objetivos esta pesquisa. A primeira subseção traz o Município de Dois Irmãos relacionando com as características dadas pelo PEA. A subseção segunda é a descrição e análise da escola municipal Mário Sperb quanto PEA e os conceitos de inovação. E por fim elementos que enriquecem e confirmam as mudanças com a chegada do PEA na escola.

### **7.1 ESCOLA MUNICIPAL MÁRIO SPERB E O CAMINHO PARA A MUDANÇA**

A Escola Municipal Mário Sperb vem de uma longa caminhada, por ser a primeira escola pública do município de Dois Irmãos, essa instituição traz toda cultura de uma região colonizada por alemães. Com o passar dos anos a escola sofreu modificações tanto na estrutura, quanto na localização. Com uma estrutura toda nova e mais moderna, a escola passou a ser frequentada não só por famílias da cultura alemã como também de outras culturas. Partindo da análise do PPP de 2006 a 2008 foi possível apontar o que a escola vinha passando antes do programa Escola Ativa.

A escola sempre buscou o respeito às diferenças, oportunizando momento de participação da comunidade e dos educadores na superação de dificuldades, propiciando atividades de intercâmbio com outras realidades escolares, com apresentações de atividades artístico-culturais através de olimpíadas escolares, feira do livro, teatro, datas cívicas e comemorações municipais.

Os educadores sempre buscaram a participação dos alunos em encontros para reconhecer outras vivências, para assim ressaltar o respeito ao outro e suas diferenças. A busca da escola em explorar o significado de diferença sempre esteve presente através de conversas e discussões. E a importância em estar sempre em contato com outras instituições mesmo sendo através de gincanas, pois assim era possível que todos os alunos participarem de forma igualitária.

A escola, por ser multisseriada, oportunizava a participação de em conjunto de alunos em atividades como: aulas de dança, aulas de educação física,

brincadeiras no pátio, projeto horta escolar, pois se acreditava na integração entre eles. Estes momentos ressaltava o trabalho entre as diferenças de cada um, respeitando as habilidades e o ritmo do outro. E esse trabalho produzia um efeito positivo quanto aos alunos, pois diante de algum constrangimento quanto às diferenças, os próprios alunos buscavam junto ao professor uma solução, procurando sempre ajudar o colega em seu processo de aprendizagem.

“A escola promove atividades de reforço escolar, no turno oposto, em consideração aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem, e no mesmo turno, quando o professor regente consegue atender as necessidades dos alunos. É destacado, também, a necessidade de assessoria de outros profissionais como: Psicopedagoga e Fonoaudióloga para auxiliar o professor e aluno na compreensão das dificuldades e realização das atividades. A escola conta com Assessoria Técnica Pedagógica duas vezes por semana e Psicológica uma vez por semana.”  
PPP, 2006/2008.

Sempre promovendo um espaço de plena aprendizagem, a escola oferecia em turno oposto aulas de reforço, e quando possível, o professor regente tentava atender as necessidade em seu mesmo turno. Lembrando que a escola tinha assessoria de outros profissionais, tais como: Psicopedagoga e Fonoaudióloga para auxiliar o professor e aluno na compreensão das dificuldades e realização das atividades. A escola contava com Assessoria Técnica Pedagógica duas vezes por semana e Psicológica uma vez por semana.

A escola oferecia, semanalmente, aulas de danças criativas, folclóricas alemãs oportunizando a todos participarem. Em respeito a crenças religiosas das famílias, alguns alunos não podiam, mesmo demonstrando muita vontade. A escola respeitava a decisão das famílias não interferindo, mas alguns profissionais acreditavam que era uma oportunidade desperdiçada, pois a criança deixa de aprimorar ainda mais o seu desenvolvimento cognitivo, motor e psicossocial. Essa proibição da família era, também, para Educação Física, onde os filhos não deveriam participar de algumas praticas desportiva. Alguns professores destacavam a necessidade de diálogo com as famílias, pois alguns alunos participavam “escondidos” e sem a roupa adequada. Havia certo constrangimento e indecisão dos professores em permitir ou não a participação dos alunos, quando eles estavam no grupo. Acabavam deixando pelo interesse da criança. Aconteceram situações em apresentações na escola onde as famílias estavam presentes e seus filhos deram

um jeito de dançar “escondidos” no “fundo da sala” para os pais não enxergarem. O corpo docente da escola não interferia, pois acreditava que antes dos alunos seguirem uma religião eles eram crianças e estavam vivenciando sua infância.

“A escola oferece, semanalmente, aulas de danças criativas, folclóricas alemãs oportunizando a todos participarem. Em respeito a crenças religiosas das famílias, alguns alunos não podem, mesmo demonstrando muita vontade. A escola respeita a decisão das famílias não interferindo, mas alguns profissionais acreditam que é uma oportunidade desperdiçada, pois a criança deixa de aprimorar ainda mais o seu desenvolvimento cognitivo, motor e psicossocial.” PPP, 2006/2008.

Na busca de encontros de integração entre os alunos e outras escolas pouco aconteceu, apesar da vontade. Por serem considerados momentos de socialização, essas oportunidades surgiam envolvendo pouco custo, pois nem todas as famílias possuíam recursos suficientes para oferecer esses momentos os filhos. Quando o passeio era viável, o Círculo de Pais e Mestre oportunizava esse momento, acreditando assim estar oportunizando momentos de aprendizagem.

Grande parte dos passeios ocorria dentro do município. As visitas eram ao centro da cidade, sempre valorizando a cultura alemã. Para melhor conhecer a realidade da comunidade, eram feitos questionários para assim resgatar a história das famílias, envolvendo os pais com a vida escolar dos filhos.

“A comunidade é um dos recursos mais importantes para o seu fazer pedagógico, pois acreditasse que as informações da realidade dos alunos, através de pesquisas, auxiliam para que eles aprendam com significado e não esqueçam o conteúdo. Partindo desse contato com a comunidade, da observação do cotidiano e da participação das famílias à escola, utilizando em seu planejamento temas da realidade considerando ser significativo para a formação do cidadão viver, conviver e conhecer.” Professora da 2ª e 3ª série, PPP de 2006/2008

O aluno como ser único e respeitado na sua totalidade, era cobrados de seus professores valores essenciais ao seu desenvolvimento e boa convivência, tais como cuidados pessoais, o cuidar do corpo e da higiene pessoal. Dando assim o ponto de partida para trabalhar a preservação e o respeito ao próximo, conscientizando o cuidado com o que é público e de uso de todos.

O uso da imprensa local, regional e nacional em seus trabalhos era muito utilizado pelos professores, oportunizando o conhecimento da sociedade e a participação ativa dos alunos. Com tudo os alunos eram incentivados a participar de

eventos e concursos voltados a leitura, elaboração de textos, poemas, raciocínio lógico, apresentações artístico-culturais. Os professores utilizavam os recursos disponíveis na escola para o desenvolvimento das atividades, mas o espaço da Biblioteca era pouco utilizado pela precariedade.

A biblioteca era utilizada para diversas atividades, tais como, aula de informática, reforço escolar e também para depósito de materiais diversos. Passando a ter disponibilidade muito restrita. Para suprir a falta deste espaço, foi sugerida a criação de espaço de leitura nas salas de aula, onde os alunos deveriam cuidar e fazer a manutenção desse cantinho de aprendizado.

Com o passar do tempo à escola aprendeu a conhecer a realidade de seus alunos, com parceria das famílias, promovendo encontros no início e durante o ano letivo, reafirmando a importância da família para o desenvolvimento das crianças. A escola sempre se pôs como ouvinte das famílias e parceira para melhor o atendimento e a qualidade de vida em casa e na escola. Outras formas que a escola buscava para se relacionar com a comunidade era através de bilhetes, convites, entrevistas, pesquisas, questionários e passeios pelo bairro.

“Como nosso bairro faz parte da Rota Colonial do Município é oportunizado aos alunos passeios para conhecimento dos pontos turísticos do município e da clientela que mora no bairro. Também, aos alunos é oportunizado visitas ao centro da cidade para aprofundar conhecimentos anteriores e adquirir novos, estabelecendo relações entre a teoria e a prática vivenciada.” PPP, 2006/2008

A busca pela participação da família sempre se fez, apesar do alto custo para todos participassem dos passeios, a escola oferecia palestras com técnicos especializados sobre assuntos de interesse da família e da necessidade da escola. Na busca pelo espírito de participação, alguns professores com a ajuda dos alunos promoviam gincanas. Com o envolvimento dos alunos e o comprometimento de algumas famílias, era possível realizar o plantio e manutenção da horta. Muito desses alimentos colhidos na horta era consumido na merenda da escola, mantendo uma boa qualidade nas refeições.

A escola como mais um espaço de construção de cidadania procurava envolver as famílias, pois acreditava que os pais eram responsáveis pela construção de uma sociedade solidária e justa, assumindo o compromisso de EDUCAR PARA A VIDA. Como em todo o ambiente havia diferenças de opiniões, dificuldades de

“atingir/agradar” todos, e neste sentido, a escola instituía canais com vistas a garantir uma comunicação transparente e tranquila com as famílias e os envolvidos no processo educacional. Além de todos esses momentos e ações para trazer a família para o contexto escolar, ainda era mantida a comunicação por meio da agenda do aluno, reuniões na entrega de boletins, convites para conversas sobre casos específicos dos alunos (elogios, atitudes, encaminhamento psicopedagógico), de forma a garantir que todos podiam ser ouvidos.

A escola tinha visitação de alguns pais com certa frequência, mas alguns só apareciam na escola em momentos em que eram convidados, como: reuniões, entrega de boletins, palestras, festas. Ainda havia os que não apareciam em nenhum momento e, muitas vezes, eram os que mais precisariam vir à escola. Alguns desses pais apresentavam desculpas incabíveis, mostrando um total desinteresse pela aprendizagem dos alunos, deixando claro que seu papel quanto família já estava feito e que a escola assumisse o resto. Na busca encontrar sempre um diálogo a escola se via sozinha. Essa sensação perpassava entre o copo docente que se viam de mãos atadas diante da desmotivação e desvalorização das famílias. Tais atitudes desencadeavam no desenvolvimento do aluno que, muitas vezes, apresentava atitudes de desinteresse e trazendo para escola toda a desmotivação vinda de casa, como na falta de cuidado com o material escolar, a não realização das atividades de aula e de casa, no seu cuidado pessoal; acarretando na assiduidade do aluno e aprendizado.

“O aluno é considerado único e respeitado na sua totalidade. Os professores buscam reforçar valores essenciais ao desenvolvimento da boa convivência entre eles. Eles utilizam nas suas aulas temas de cuidados pessoais e dão oportunidade para o questionamento e para repostas próprias dos alunos, enfatizando a necessidade do cuidar o corpo e da higiene pessoal.” PPP, 2006/2008

A busca por conhecer a realidade das famílias era algo constante, apesar de alguns alunos terem suas residências muito distantes, e acabavam por não ter essas visitas, só em caso de algum passeio pelo bairro era possível visitar algumas dessas famílias. A escola sempre se preocupou em conhecer a vida do aluno que ali estava, respeitando sua individualidade, ritmo e particularidades, na busca de seu crescimento. Os professores tinham informações básicas sobre quantos e quais alunos estavam conseguindo compreender e realizar as atividades, onde estavam concentradas as dificuldades e de que natureza era. Mesmo assim, haviam

professores presos a testes e provas, utilizando muito pouco novas metodologias para acompanhamento da aprendizagem e dos avanços dos alunos. Outros professores consideravam a avaliação como um processo contínuo e investigativo, acompanhando as atividades que os alunos realizavam, analisando seus avanços e dificuldades com o cuidado de não transformar as situações de sala em tarefas em notas ou conceitos, exclusivamente.

Era possível estabelecer uma relação de respeito e diálogo entre professor e aluno. Sujeitos ativos que estavam inseridos no processo de aprender-ensinar-aprender. Permitindo um vínculo forte de amizade, sempre respeitando o desenvolvimento das atividades com respeito, já que o convívio era diário. Os educadores observavam seus alunos pra assim oportunizar atividades que interessavam o grupo, utilizando com frequência materiais diversificados. Como já mencionado, havia um pequeno grupo de professores que apresentavam dificuldades na organização da sua ação, e ignoravam alguns recursos da escola, essa postura confundia a escola. Em alguns trechos dos PPPs é possível observar o desabafo da escola, colocando o despreparo desses profissionais, chegando a mencionar o desgosto pela profissão. A escola criava espaços para um diálogo aberto, para buscar alternativas estudar juntos uma reflexão sobre a rotina profissional desses educadores, a organização do ambiente educativo e capacitação continuada.

“Buscando desenvolver o espírito de participação, alguns professores, juntos com os alunos, promovem gincanas. Outros destacam, que raramente fazem quando reúnem as turmas. A escola tem o Projeto Horta Escolar para as turmas de 4ª e 5ª série no turno oposto. Os alunos estão envolvidos e comprometidos e, conseqüentemente, algumas famílias se dispuseram em ajudar na manutenção, na conservação e no plantio de alimentos. Esses são doados às famílias e também utilizados na merenda escolar. A merendeira aproveita bem os alimentos da horta e a merenda oferecida é de boa qualidade”. PPP, 2006/2008.

Alguns professores proporcionavam momentos de avaliação da escola e de auto avaliação quanto ao desempenho e comprometimento aos estudos, outros estavam começando esta prática. A equipe diretiva e pedagógica incentivava esta prática pensando no reavaliar o agir e iniciar mudanças.

É possível perceber nessa análise como a escola buscava conversar com seus alunos, estimulando a participar com interesse das atividades. O aluno era

estimulado a falar e participar das suas ações. E essas ações vinham desde a educação infantil. A construção de um saber com significado para a vida real. E a busca para que os educadores pudessem observar e (re)avaliar também as suas ações e seus conceitos teóricos.

“Encontramos algumas resistências, mas buscamos alternativas de diálogo, atendimento e não desistimos do aluno. A sensação é de nadar contra a maré e os professores, também, se sentem sozinhos com relação a esta desmotivação e desvalorização das famílias. E estas atitudes afetam no desenvolvimento do aluno que, muitas vezes, apresenta atitudes de não estar nem aí para seus estudos, para a escola e professor.” PPP, 2006/2008.

A escola procurava manter parceiras com as famílias. Quando havia visitas à escola, era aberto o diálogo sobre a escola e sua infra-estrutura. É possível observar em seu PPP a necessidade de melhorias na infra-estrutura física, os espaços (salas, banheiros, cancha de esportes, depósitos e outros) que se faziam necessários; como na organização das salas de aula, na limpeza; na participação das famílias na escola e na vida escolar dos filhos; no empenho de alguns alunos com sua aprendizagem; na pontualidade na hora da merenda; na separação do lixo; nas saídas desnecessárias da sala de aula para os alunos não ficarem sozinhos; a melhoria do espaço da biblioteca; o incentivo a merenda; o estímulo ao estudo, pesquisa e leituras por parte do professor.

A escola se colocava aberta para a inclusão, mas esse aluno deveria estar acompanhado de um atendimento especializado, para dar suporte ao professor. A escola também acolhia alunos com diferenças religiosas, e esses eram respeitados na sua individualidade.

“Não temos dificuldade na inclusão de alunos especiais e nossa vontade demonstra boas conquistas de acolhimento e de experiência de vida. Mas esse aluno tem que estar, também, em atendimento especializado com maior sistematização para existir um suporte ao professor. Atendemos também alunos com diferenças religiosas, todos são respeitados na sua individualidade.” PPP, 2006/2008.

Um dos grandes problemas encontrados pela escola era a contradição entre o grupo de professores. De um lado o professor preocupado com a formação do aluno e de outro a falta de interesse em conhecer a proposta da escola, tendo algumas resistências, o que justifica a possível falta de comprometimento com a mesma. Não havia o hábito de leitura e com isso a prática esvaziava-se e desvinculava-se da

teoria. A dificuldade do cumprimento das tarefas, para uma busca contínua de informação, fazendo com que os programas de ensino não atraíssem a atenção dos educandos e a dificuldade de mudar a postura, percebendo o ambiente diferenciado em que estavam inseridos.

O setor psicológico também estava envolvido com as ações da escola, auxiliando os professores em suas dúvidas, buscando alternativas de melhor atendimento e conversando com as famílias que necessitavam um novo olhar na educação de seus filhos, algumas famílias achavam que a escola deveria assumir responsabilidades que eram delas, por exemplo: olhar e retirar os piolhos das crianças.

Em alguns momentos a escola desenvolveu atividades com os professores, como a troca de experiências, que se dava nas reuniões pedagógicas, que ocorriam quinzenalmente e no dia-a-dia com conversas informais. Com as famílias, as reuniões aconteciam bimestralmente, com os pais da educação infantil e 1ª série etapa I, ou quando se fazia necessário.

“Com os professores a troca de experiências se dá nas reuniões pedagógicas, que acontece quinzenalmente e no dia-a-dia com conversas informais sobre sugestões.” PPP, 2006/2008.

Com o passar dos anos a escola passou por diversas mudanças, tanto na sua estrutura, como no seu fazer pedagógico. Com as crianças de novas escolas no município, o número de alunos passou a diminuir consideravelmente, já que a localização da escola é distante do centro da cidade. O município possui outras escolas tanto municipais e estaduais, e todas tendo como recurso o uso de transporte escolar gratuito para as famílias com baixa renda. O município focou seus interesses nas escolas mais centrais, tornando-as modelos de ensino e buscando sempre inovar em seus projetos. Isso fez com que a escola Mario Sperb se tornasse uma instituição arcaica, por ser a escola mais antiga do município, por não ter espaços amplos e por ter um projeto de ensino diferenciado, a multissérie. Por diversas vezes a escola passou pelo medo de ter suas portas fechadas, pois a verba para manter era escassa. As famílias cada vez mais se afastaram e acabaram por tornar a instituição em mais um espaço onde os filhos ficaram para serem cuidados. Esse desinteresse refletia no corpo docente. A necessidade por uma mudança significativa estava muito presente.

## 7.2 AS MUDANÇAS COM A CHEGADA DO PEA

Com a chegada em 2008 do Programa Escola Ativa, a escola recebeu um novo gás, com propostas novas, uma verba maior e com novas parcerias. O programa chegou à escola para legitimar uma pedagogia séria, que sempre buscou o aprendizado dos alunos com seriedade e respeito. Por ser um estudo que mostra a educação multisseriada no meio rural, percebendo toda a problemática social envolvida, esse programa tem como proposta reduzir os problemas do ensino rural.

O Programa Escola Ativa propõe o reconhecimento das diferenças e das diversidades étnicas, cultural, política, religiosa e ambiental. Busca condições para a efetivação do princípio fundamental de igualdade no acesso e na permanência na escola. Garantido o lugar e a permanência, o acesso à cultura através dos livros, dos materiais didáticos, da ampliação dos recursos pedagógicos, do teatro, da música e da arte em geral.

“A escola busca desenvolver o respeito às diferenças, às dificuldades e ao ritmo, oportunizando diferentes momentos de participação e atuação de educadores e educandos num processo dinâmico e de parceria.” PPP, 2009/2010

O PEA criou condições para a aprendizagem voltada para a compreensão da realidade social em que os alunos da escola estavam inseridos. Buscando estimular vivências que objetivavam a aprendizagem, a participação, a colaboração, o companheirismo e a solidariedade, envolvendo, reconhecendo e valorizando todas as formas de organização social.

O trabalho com turmas multisseriadas, com idades e aprendizagens variadas, vem a beneficiar, pois nesses espaços educativos os educandos podem trocar saberes e conhecimentos, tendo acesso a conteúdos de variadas disciplinas e orientar seu colega numa atividade escolar.

A proposta em trabalhar com pequenos grupos ajudou os professores, diminuindo a exposição do aluno diante do grupo, os professores em sua maioria, conseguem lidar com determinados assuntos de forma isolada, sem expor os alunos. A busca por ter alunos representantes, faz com que se apresentassem soluções auxiliando o professor nos encaminhamentos, não no sentido de expor o colega, mas de ajudá-lo a progredir. Situações como: o aluno não faz o tema; chega atrasado à escola; falta as aulas de reforço; nas aulas de educação física não

respeita o ritmo e habilidades dos colegas. Mesmo não sendo frequentes, o apoio do aluno representante faz com esse se sinta valorizado e o professor pode dar atenção as que necessitam.

“É oferecido o Laboratório de Ensino e Aprendizagem contando com o suporte da equipe técnica do Núcleo de Apoio às Escolas - NAE, de ação coadjuvante à SEMEC, nas questões referentes às dificuldades encontradas na escola, tais como: “fracasso escolar”, evasão, repetência, desafios que o professor encontra na sua prática cotidiana, processo de inclusão, papel da família na educação, ritmos diferenciados de aprendizagem, incompatibilidade entre as formas de ensino e de aprendizagem.” PPP, 2009/2010.

A escola manteve as atividades de reforço escolar, para os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem, no mesmo turno, a fim de que o professor regente atenda as necessidades dos alunos. A escola conta com Assessoria Técnica Pedagógica 22h/semanais. Oferece Laboratório de Aprendizagem que contando com o suporte da equipe técnica do Núcleo de Apoio às Escolas - NAE, de ação coadjuvante à SEMEC, nas questões referentes às dificuldades encontradas na escola, tais como: “fracasso escolar”, evasão, repetência, desafios que o professor encontra na sua prática cotidiana, processo de inclusão, papel da família na educação, ritmos diferenciados de aprendizagem, incompatibilidade entre as formas de ensino e de aprendizagem.

O PEA disponibiliza atividades que promovem encontros de integração com outras escolas, mas isso pouco acontece, por desinteresse da escola e do grupo de professores. A escola promove então encontros no mesmo turno, realizando atividades de trocas com as outras turmas. Por exemplo: apresentação na hora cívica, aulas de músicas, correio da amizade e hora do conto. Ou em eventos maiores, como: gincanas, Dia da Família, Feira do Livro na Escola, Festa Junina, Festa do Kerb, Natal, atividades/ações dos comitês, reuniões do Colegiado Estudantil, Palestras com temas específicos para as famílias e alunos.

“Os professores estimulam a participação ativa dos mesmos assegurando o sucesso da aprendizagem que depende, também, do comprometimento e envolvimento da família. É responsabilidade também dos pais a aprendizagem escolar e de vida.” PPP, 2011/2013

As possibilidades de troca com o corpo docente ocorrem uma vez por semana, de acordo com a carga horária dos professores. Alguns professores só vão

a escola uma vez por semana, que são os que oferecem aulas especializadas, tais como: educação física, teatro, música e informática. Ocorrendo poucos momentos para troca, já que os professores também trabalham em outras em turno oposto.

Tendo em vista que o Programa Escola Ativa estabelece como um dos eixos norteadores de suas ações a interação entre a escola e a comunidade, compreendendo que somente a partir do diálogo entre essas duas instâncias é possível promover a formação do ser humano comprometido com a transformação social os passeios se mantiveram dentro do bairro e pelo município. Com o objetivo de viabilizar e fortalecer o diálogo qualificado e promover a formação crítica dos estudantes propõe-se atividades e instrumentos que oportunizem o processo educativo com maior conhecimento da realidade da comunidade em que a escola está inserida, de suas potencialidades e de seus desafios. A participação da comunidade é estimulada e concretizada através da elaboração da monografia da comunidade, do croqui, da ficha familiar e do calendário de produção.

“A escola, em sua essência, tem como papel proporcionar oportunidades para a sistematização e consolidação do conhecimento construído social e coletivamente e, se isso ocorre é a partir da interação entre os sujeitos e destes com o ambiente em que vivem. Não é possível a essa instituição desenvolver as atividades educativas alheias aos anseios do povo de sua comunidade.” PPP, 2011/2013.

A escola promove encontros no início e durante o ano letivo para assim rever e reafirmar a importância do papel da família para o desenvolvimento integral do seu filho, enfatizando a necessidade do acompanhamento da vida escolar da criança. Nos momentos em que a família é convidada ou que ela procura a escola, sempre é ouvida e em parceria se busca melhorar o atendimento à criança e a qualidade de vida em casa e na escola. Como todos os alunos que vão à escola, onde o transporte é muito difícil, faz com que a família acompanhe o processo de ensino das crianças, por isso a escola criou um blog onde semanalmente publica as atividades ocorridas naquele período. Infelizmente se percebe que as famílias não acompanham essa caminhada, mas a escola mantém o blog sempre atualizado para que os alunos também sigam motivados.

Outras formas que a escola busca para se relacionar com a comunidade é através de bilhetes, convites, entrevistas, pesquisas, questionários e passeios pelo bairro. Durante o ano letivo, é oportunizada a Semana da família, na qual são realizadas diversas atividades de integração. As famílias são convidadas a participar

por meio de depoimentos de histórias, hora do conto, resgate de brincadeiras e músicas da sua época, entre outros. Está previsto em calendário escolar a Noite Cultural, Feira do Livro na escola, passeio de integração família/escola, Semana da Família, palestras, momentos nos quais acontece a integração de alunos, famílias e escola.

“A vivência de processos democráticos em estruturas participativas deve contribuir para o desenvolvimento da capacidade de agir por iniciativa própria, respeitar as decisões tomadas no coletivo, buscar a solução de problemas, exercitar a crítica e a autocrítica, ter compromisso pessoal com as ações coletivas e o compromisso coletivo com as ações individuais. Esses princípios, por sua vez, subsidiam o trabalho pedagógico, o jeito de fazer e de pensar a educação e a escola.” PPP, 2012/2014.

Tendo em vista os objetivos do Programa Escola Ativa, a realidade local, a valorização trabalho e o resgate da cultura do homem do campo, a escola desenvolve o Projeto Horta Escolar visando integrar as diversas fontes e recursos de aprendizagem, integrando ao dia a dia da escola gerando fonte de observação e pesquisa exigindo reflexão diária, estimulando a participação da comunidade, bem como estimulando a criança na formação e a adoção dos hábitos saudáveis de alimentação. Os alunos se envolvem e se comprometem e, com consequência, algumas famílias se dispuseram em ajudar na manutenção, na conservação e no plantio de alimentos. A colheita é servida como parte da merenda escolar reforçando a alimentação das crianças e proporcionando maior variedade nas opções presentes.

A escola como mais um espaço de construção de cidadania procura envolver as famílias, pois acredita que os pais são responsáveis pela construção de uma sociedade solidária e justa, assumindo o compromisso de EDUCAR PARA A VIDA. Como em todo o ambiente há diferenças de opiniões, dificuldades de “atingir/agradar” todos, e neste sentido, a escola instituiu canais com vistas a garantir uma comunicação transparente e tranquila com as famílias e os envolvidos no processo educacional. Além de todos esses momentos e ações para trazer a família para o contexto escolar, ainda mantemos comunicação por meio da agenda do aluno, reuniões na entrega de boletins, convites para conversas sobre casos específicos dos alunos (elogios, atitudes, encaminhamento médico), de forma a garantir que todos possam se expressar e serem ouvidos.

Alguns pais visitam a escola com certa frequência sempre disponíveis a participar de tudo, outros somente quando são convidados (reuniões, entrega de boletins, palestras, festas). Ainda há os que não aparecem em nenhum momento e, muitas vezes, são os que mais precisariam vir à escola, apresentando desculpas incabíveis.

“Outras formas que a escola busca para se relacionar com a comunidade são: bilhetes, convites, entrevistas, pesquisas, questionários e passeios pelo bairro. Durante o ano letivo, é oportunizada a Semana da família, na qual são realizadas diversas atividades de integração. As famílias são convidadas a participar por meio de depoimentos de histórias, hora do conto, resgate de brincadeiras e músicas da sua época, entre outros. Está previsto em calendário escolar a Noite Cultural, Feira do Livro na escola, passeio de integração família/escola, Semana da Família, palestras, momentos nos quais acontece a integração de alunos, famílias e escola.”  
PPP, 2012/2014.

A escola busca estimular vivências que objetivam a aprendizagem, a participação, a colaboração, o companheirismo e a solidariedade, envolvendo, reconhecendo e valorizando todas as formas de organização social. O Programa Escola Ativa propõe o reconhecimento das diferenças e das diversidades étnicas, cultural, política, religiosa e ambiental. Busca, por outro lado, condições para a efetivação do princípio fundamental de igualdade no acesso e na permanência na escola. Uma vez garantido o lugar e a permanência, é preciso garantir o acesso à cultura através dos livros, dos materiais didáticos, da ampliação dos recursos pedagógicos, do teatro, da música e da arte em geral.

Garantindo o sucesso da aprendizagem e a participação do aluno de forma direta e ativa, as atividades de ensino são organizadas numa perspectiva do conhecimento globalizado e relacional. Organizando a atividade de ensino, e favorecendo a criança de estratégia para a organização dos conhecimentos em relação ao trato da informação e a relação entre os diferentes conteúdos em torno de problemas e/ou hipóteses.

Na tentativa de garantir a aprendizagem do aluno é proporcionado:

- a) Atividades de reforço;
- b) Laboratório de Aprendizagem;
- c) Projetos: Informática Educativa, Educação Física, Horta Escolar, Sacola Literária, Educação Musical e Dança.

Além da aprendizagem dos conteúdos, é considerada a responsabilidade com as tarefas, com os coletivos, com a escola e com a comunidade. Fazendo parte da formação humana integral. Chegando ao final do processo de avaliação enriquecido pela participação, pela crítica e pela superação.

A gestão democrática constitui-se um dos princípios da escola. Ela é considerada como um meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo e participativo da definição dos rumos da educação, de forma contínua a avaliação das suas ações, envolvendo permanente diálogo para germinar novas decisões.

A existência de instâncias de reflexão e de decisão entre gestores, educadoras, funcionários, educandos, pais, mães e comunidade organizada, promove o empoderamento dos diversos segmentos da comunidade escolar, a aprendizagem do compromisso com o social, do respeito às regras, da criação coletiva de soluções dos problemas, do respeito ao outro, enfim, do papel social e político da escola.

“Os instrumentos sugeridos pelo Programa Escola Ativa são parte integrante do currículo da escola, sendo produzidos e utilizados em articulação com os demais elementos. Esses instrumentos possibilitam compreender melhor as transformações geográficas e históricas ocorridas na comunidade.” PPP, 2012/2014.

A escola organiza duas instâncias de Gestão Democrática:

- a) **Conselho Escolar** - Os segmentos pais, professores e funcionários indicam seus representantes para o Conselho Escolar. Esse colegiado tem como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras. Ele constitui-se num espaço vital para a formação participativa de todos os sujeitos do processo de ensino-aprendizagem;
- b) **O Colegiado Estudantil** - O Colegiado Estudantil é um coletivo de representantes dos comitês, proposto pelo Programa Escola Ativa como forma de favorecer a implantação da gestão democrática e fortalecer a participação dos educandos e da comunidade. Sua função é estimular a auto-organização por meio de decisões coletivas, do planejamento e da execução de tarefas, assim como da coordenação de assembleias.

No desenvolvimento das ações o Colegiado Estudantil utiliza-se de instrumentos com caráter social, pedagógico e gestor, objetivando o exercício de vivências democráticas no cumprimento das funções.

São instrumentos do Colegiado Estudantil:

- a) **Livro Ata do Colegiado Estudantil** - Livro para registro das Reuniões Gerais, das sugestões e dos compromissos registrados em caixas para esse fim, e de todas as ações desenvolvidas pelo Colegiado Estudantil. O registro no Livro Ata fica sob a responsabilidade do relator de cada Comitê, a ser definido pelos representantes.
- b) **Cartaz dos Combinados** - Elaborado sob a coordenação do professor, em Assembleia Geral, na qual os educandos definem normas para a vivência democrática. Os acordos são registrados em um cartaz que é fixado em local visível a todos. O Cartaz de Combinados é avaliado periodicamente nas Reuniões Gerais para ampliação e/ou reformulação das normas. Esse instrumento possui função social, pois propicia a prática dos direitos e deveres, valorizando a formação humana para a participação; possui função gestora, porque estabelece regras disciplinares, construídas coletivamente; e também possui função pedagógica, pois favorece a reflexão sobre a leitura e a escrita.
- c) **Ficha de Controle da Presença** - Confeccionada com o auxílio de educandos, consiste na construção de um cartaz mensal, no qual se registra os dias do mês, escritos horizontalmente, e os nomes dos educandos, em ordem alfabética, em disposição vertical. Os educando, assim que chegam à sala de aula, registram sua presença. Ao final do mês os representantes dos grupos de estudo (monitores) apresentam um relatório ao professor e à turma. Esse instrumento possui diversas funções: função social, pois desenvolve os sentimentos de pertença e de responsabilidade pela participação na construção do conhecimento; função pedagógica, que permite a exploração dos conteúdos curriculares em aspectos como: a elaboração de operações matemáticas contextualizadas com o número de presença ou de ausência; trabalha com a ordem alfabética, os nomes próprio, entre outros; e a função gestora, uma vez que otimiza o tempo pedagógico

na escola, tendo em vista que os educandos, ao chegarem, registram sua presença, propiciando a auto-organização

- d) **Caixa de Sugestão** - Instrumento confeccionado pelas crianças. Nele serão colocadas sugestões de cunho administrativo, pedagógico e social para o desenvolvimento da gestão escolar. Os representantes dos Comitês serão os responsáveis por coletar e registrar as sugestões, discutindo-as com os educandos e com o Conselho Escolar quando da implementação na escola.
- e) **Caixa de Compromisso** - Confeccionada pelos educandos para registrar os compromissos assumidos nas atividades sociais e pessoais desempenhadas pelos educandos. Os representantes dos Comitês são os responsáveis pelo registro dos compromissos no Livro Ata do Colegiado Estudantil. Esse registro será lido na Reunião Geral.
- f) **Caderno de Auto avaliação do(a) Educando(a)** - É utilizado para registro pessoal das interações ocorridas no ambiente escolar. A educadora estimula o educando a registrar as percepções, inquietações, desejos, desafios e os avanços com relação à sua aprendizagem e ao envolvimento nas ações do Colegiado Estudantil. Periodicamente, em momento e forma combinados antecipadamente com o educando, a educadora tem acesso a este caderno com o objetivo de subsidiar o processo de avaliação do educando, bem como de sua própria prática profissional. Possíveis comentários escritos no próprio caderno, por parte da educadora, deverão considerar esses objetivos e o seu caráter pedagógico voltado para o compromisso com a aprendizagem, acompanhado de reflexões, sugerindo caminhos e desafios para os educandos.

O desenvolvimento sustentável pode ser pensado a partir do estudo da relação do ser humano com a natureza, da situação histórica particular de cada comunidade, e da análise dos recursos disponíveis, das expectativas, dos anseios e das necessidades dos que vivem no campo. O currículo do Programa Escola Ativa procura estimular a criação de novas relações entre pessoas e natureza, entre os seres humanos e os demais seres dos ecossistemas, valorizando a vida, a saúde e a sustentabilidade.

Mantendo a parceria com as famílias com convites visitas à escola, palestras com temas de interesse, conversas, comemorações e festas conforme a época. Estimula-se em reuniões com os professores e famílias sobre a ação da escola e do papel dos pais na formação da criança percebemos a importância dessa parceria para o sucesso da aprendizagem.

“Nossa escola é uma comunidade onde cada integrante tem sua função, responsabilidades e seus direitos. Dela fazem parte todos os segmentos: pais, alunos, professores, equipe diretiva e funcionários. Cada um tem sua importância, seu papel a cumprir e é nas diferenças destes papéis e na riqueza que representam, no encontro de posturas, opiniões e avaliações diferentes, que a escola cresce, baseada no respeito e na confiança entre os envolvidos..” PPP, 2012/2014.

A escola, em sua essência, o papel de proporcionar oportunidades para a sistematização e para a consolidação do conhecimento construído social e coletivamente e, se isso ocorre a partir da interação entre os sujeitos e destes com o ambiente em que vivem, não é possível a essa instituição desenvolver as atividades educativas alheias aos anseios do povo de sua comunidade. A escola propõe atividades e instrumentos que oportunizam ao processo educativo maior conhecimento da realidade da comunidade em que a escola está inserida, de suas potencialidades e de seus desafios. Esses instrumentos promovem também a participação da comunidade escolar e da comunidade em geral para deliberando sobre os avanços e sobre as dificuldades apresentadas pela escola. São eles:

**1. Assembleia Geral**

**2. Dia das Conquistas/ Eventos de Integração Social:**

- Feira do Livro na Escola;
- Dia da Família I e II;
- Semana da Família;
- Noite Cultural.

**3. Oficinas**

**4. Palestras informais**

A troca de experiências entre a escola e o corpo docente acontece semanalmente e no dia-dia com conversas informais. Com as famílias, as reuniões

acontecem trimestralmente ou quando necessário, ou através de palestras voltadas ao Programa Escola Ativa e às necessidades da comunidade.

A escola utiliza da proposta interdisciplinar, assim, procurando a integração à realidade considerando como uma meta a interdisciplinaridade. Acreditando que a aprendizagem supõe o estudo da realidade e de conceitos para melhor analisá-la, esse processo, proposto para estender e tornar viva a relação com o conhecimento, parte da problematização da vida social. O princípio de valorização da experiência extraescolar e da vinculação entre educação, comunidade e meio ambiente, que estão inseridos nos processos históricos da sociedade, se faz na busca da organização interdisciplinar dos conteúdos e da relação que se estabelece entre o conhecimento que os educandos trazem de suas experiências de vida e dos conteúdos escolares.

Os instrumentos que oportunizam o processo educativo sugeridos pelo Programa Escola Ativa são parte integrante do currículo da escola e sendo produzidos e utilizados em articulação com os demais elementos. Esses instrumentos possibilitam compreender melhor as transformações geográficas e históricas ocorridas na comunidade.

A participação da comunidade é estimulada e concretizada através das seguintes atividades, nas quais se explora a realidade local:

- a) **CROQUI** – Mapa da comunidade construído pelos(as) educandos(as) a partir de uma observação cuidadosa do espaço local; tem por finalidade promover a descrição geográfica da realidade observando os limites territoriais. Todo o processo de construção do croqui é feito com a participação de todos: pais, estudantes e professores. É importante que ele seja exposto em murais, paredes e demais locais, servindo de suporte juntamente com o mapa do Município, do Estado, do Brasil e do mundo para serem utilizados em situações apropriadas;
- b) **MONOGRAFIA DA COMUNIDADE** – Texto no qual se faz a descrição detalhada da comunidade envolvendo uma série de aspectos: histórico, geográfico, cultural, ocupacional, doméstico, organizacional e de saúde, entre outros; (Segue um material em anexo)
- c) **FICHA FAMILIAR** - Instrumento que permite dispor de informações (endereço, nº. de irmãos, vacinas, etc.) sobre os(as) educandos(as) e as famílias que fazem parte da comunidade educacional;

- d) **CALENDÁRIO DE PRODUÇÃO** – É a organização em um calendário das atividades econômicas exercidas na comunidade. Esse calendário deverá proporcionar conhecimentos de técnicas de cultivo da terra, ciclo de cada atividade produtiva e as ferramentas utilizadas para sua execução. Desse modo, essas atividades transformam-se em temas abordados nas diversas áreas do conhecimento.

Ao conhecer a comunidade e estreitar as relações entre ela e a escola, possibilita-se a atuação da comunidade como co-gestora. Isso poderá contribuir para que a educação se torne uma responsabilidade de todos, uma vez que a escola é da comunidade e deve atender às necessidades dessa mesma. A autonomia da escola está diretamente relacionada com a responsabilidade e com o exercício da cidadania, ou seja, aos alunos é oferecida oportunidade de diferentes tipos de expressão, conversas, atividades que incentivem a autonomia. Combinações também são feitas com relação ao respeito ao próximo e ao agir com responsabilidade.

A escola Mário Sperb é uma comunidade onde deseja que cada integrante tenha a sua função, responsabilidades e seus direitos. De ela fazerem parte todos os segmentos: pais, alunos, professores, equipe diretiva e pedagógica, funcionários. Cada um tem sua importância, seu papel a cumprir e é nas diferenças destes papéis e na riqueza que representam no encontro de posturas, opiniões e avaliações diferentes, que a escola cresce, baseada no respeito e na confiança entre os envolvidos, a escola luta diariamente para ter pais mais participativos, isso se faz uma luta diária.

## **8 CONSTRUINDO UMA REFLEXÃO DE UMA REALIDADE A PARTIR DOS DADOS**

Nesta seção refletem-se a partir das pistas encontradas nos PPPs com as fundamentações teóricas que guiaram esta investigação, reflexão esta focada nas mudanças na prática pedagógica de uma escola pertencente ao PEA. Pretende-se, ainda, com uma reflexão crítica e propositiva, instigar discussões sobre o conceito inovação, e se é possível perceber se houve inovação no momento em que a escola passou a fazer parte do Programa Escola Ativa.

No estudo de Moreira (2013) traz o desenvolvimento rural se diversificando, perpassando de um desenvolvimento agrícola familiar até o empresarial. A escola Mário Sperb se intitula uma escola urbana-rural, por fazer parte deste contexto contemporâneo da ruralidade. Esse é um campo muito complexo que se relaciona, onde os espaços urbanos e rurais parecem tão contraditórios ao interesse dos grupos sociais. É preciso compreender a agricultura familiar e aonde ela se encontra para possibilitar um desenvolvimento. Por isso a importância de se fazer estudos locais para que seja possível compreender todas as transformações socioeconômicas dentro dessa problemática contemporânea.

Perceber a escola como uma organização onde seu funcionamento nada mais é do que a forma em que se atua para haver uma mudança e essa não se referindo somente ao um espaço e sim a uma comunidade sem identidade. Para que se programe uma melhoria é preciso conhecer não só a escola, mas toda a sua localidade. Dalin (2004) com sua teoria da organização qualifica todo o processo do trabalho, pois esses só mudam quando realmente ocorre uma mudança significativa, como uma mudança no sistema de gestão. É muito importante conhecer o entorno, pois as mudanças que ocorrem nesse entorno são responsáveis para que ocorram mudanças na instituição. Perceber quais são seus recursos humanos, pois esses agentes irão se comprometer a fazer a mudança, não basta estar na localidade, tem que ser uma agente de transformação. Nada se faz sem uma política de sustentação, os recursos e os grupos de interesse no sistema escolar tem que estar presente, não há voluntarismo e sim, uma distribuição de poder por necessidade. Buscando cuidar seus processos, suas atividades, para que ocorra um processo de qualidade, criando um caminho para a renovação.

A escola estudada possui uma gestão que está em constante transformação, seus objetivos são muito abrangentes, estão relacionados com as necessidades locais e ligados ao PEA. Falta uma visão estratégica, o gestor está muito presente para que a escola se mova em conjunto, aperfeiçoando a relação entre o custo e benefício, se comprometendo com a produtividade. Os indivíduos, muitos qualificados, desempenham tarefas com conhecimento e habilidades, para assim atender as necessidades da escola. Conhecendo claramente suas necessidades será possível desenvolver novos métodos, e esses significativos de mudança. A escola tem que buscar a cooperação de todos, tendo um objetivo em comum para mover-se conjuntamente, mas não deixando de lado a competência dos integrantes desse processo, tirar de cada um o seu melhor.

A escola deveria se ver como uma organização inovadora, que sempre está inovando, contando com equipes de profissionais que trabalham sob pressão de estar criando continuamente, tendo uma base interdisciplinar. Infelizmente como citado antes, a escola se configura em uma máquina, que fica limitada por estar cerceada em um sistema de educação que pouco mudou, quanto mais inovou nas últimas décadas. O problema envolve falta de visão do poder público, o que prejudica no planejamento e investimentos voltado à educação. Com todos os entraves atuais é realmente pouco o que se pode falar em uma dinâmica que a leva para uma configuração inovadora, não somente considerando os fatores internos, mas principalmente os externos. Existe uma dependência que Dalin (2004) cita em seus estudos voltados para as dimensões da escola, como o seu entorno (as coordenadorias, secretarias, ministério da educação, etc.) e outras forças da comunidade que possa se relacionar. Os valores que se manifestam nas ideologias, filosofias, estas religiosas e simbólicas, os valores presentes na gestão escolar, dos docentes, dos alunos e agentes da comunidade escolar. As relações dentro do sistema educativo local, que contribuem para o clima geral da escola (motivação, satisfação, confiança, apoio, colaboração, etc.) como o sentido de compromisso das pessoas pela a escola. A busca para criar um equilíbrio entre valores, gerar conexões adequadas ao seu entorno.

Para a organização de uma escola, e entender seu funcionamento a partir de suas diferentes perspectivas sobre a mudança, é possível encontrar inúmeras definições para a inovação e as diferentes concepções. Vamos seguir a linha de raciocínio de Inabar (1996) que coloca a inovação como uma indução de mudanças.

Aplicando o trabalho sobre campos de ação conhecidos para assim aplica-los em novas circunstâncias, assim criando novas formas de perceber e se aproximar dos problemas. Usar a inovação como forma criativa para as oportunidades e possibilidades. A inovação é o resultado de ações pré-definidas e está orientada para uma adaptação flexível para experimentar, nada mais é que uma mudança guiada.

Acreditamos que o Programa Escola Ativa foi um divisor de águas para a escola Mário Sperb. Por estar diretamente direcionado para atuação de educadores em salas multisseriadas no meio rural. Sua proposta para reduzir os problemas do ensino rural reconhecendo e valorizando todas as formas de organização social, garantindo igualdade de acesso à educação, respeitando à diversidade local, aprofundando e propiciando condições para o desenvolvimento e fortalecendo a escola do campo. Deu qualidade e credibilidade a escola diante de sua comunidade.

O programa valoriza o profissional, ele qualifica com acompanhamento pedagógico. O professor que chega à escola já sabe que está em um ambiente onde o seu papel é de promover situações que envolvam os alunos de forma comprometida com o estudo e valorização dos povos do campo.

A participação da comunidade se faz presente devido à gestão democrática na elaboração do projeto escola, definindo prioridades e organizando os recursos da própria escola. A escola busca diversas ferramentas para a comunidade estar presente com o processo educativo. O PEA inclui elementos para que haja interação entre a escola e a comunidade, adotando uma organização diferenciada do trabalho pedagógico.

A partir das pistas encontradas, foi possível analisar os pontos fortes e frágeis da escola antes do Programa Escola Ativa. No material investigado apresentou a falta de interesse da comunidade em participar do processo educativo, a falta de interesse dos educadores em atender esse espaço tão diferenciado e o desinteresse dos alunos em seguir essa caminha de aprendizado. A busca da escola em criar momentos de trocas e a necessidade de projetos consistentes que possibilitassem a qualidade do ensino da instituição.

Por sua vez, com a chegada do PEA, a valorização da educação rural foi efetiva. Houve um aumento no envolvimento na participação em atividades culturais e respeito pela diversidade cultural e religiosa. Antes do PEA a escola focava muito a cultura alemã, com a chegada do programa foi possível à criação de projetos mais

amplos, onde todos os alunos participam sem ser discriminados pelos seus colegas e familiares. Com isso ficou claro os benefícios trazidos pelos instrumentos de gestão utilizados na prática relatados e exemplificados no capítulo 7, onde o PEA trás meios para que a escola se organize e planeje suas estratégias educacionais, buscando atingir os objetivos a que o programa se propõe.

No entanto, a escola ainda apresenta algumas especificidades em suas condições de infraestrutura, a escola não conta com o apoio do município. Um exemplo que nos chamou a atenção foi a disponibilidade de ar-condicionado em todos os ambientes da escola, mas estes não estares funcionando porque a escola não tem rede elétrica compatível para os aparelhos. Outra situação é a sala de informática, com equipamentos novos, só que nem todos estão devidamente instalados por falta de suporte técnico. Essa realidade se dá por falta de interesse do sistema político da localidade, de descaso à escola rural.

Pensando na formação docente aqui investigada, o PEA trouxe uma devida atenção para as turmas multisseriadas rurais, sinalizou um melhor atendimento, justamente na formação docente e da oferta de recursos didáticos pedagógicos. Mesmo ainda com falhas o PEA contribuiu para à reflexão e a reelaboração de um plano político pedagógico mais contextualizado com as condições da vida rural, bem como para a motivação dos alunos.

A equipe de gestores aponta falhas na formação oferecida através do PEA, existe uma falha de continuidade no fazer pedagógico, existem falhas no material didático e um despreparo para os novos professores. A escola busca por meio de sua equipe pedagógica, corrigir essas falhas. Fica clara a necessidade de reestruturação do PEA, até para não cair novamente na rotina.

Enfim, esta síntese procurou demonstrar as principais mudanças ocorridas no período anterior ao PEA e posterior, em uma escola urbano-rural do Município de Dois Irmãos, relacionando a prática gestora ao seu processo de inovação, deixando claro que a instrumentalização trazida pelo programa direcionou a escola para algumas melhores práticas de gestão, trazendo claros benefícios. Acreditamos que as políticas educacionais continuem voltadas para os povos do campo e que as políticas e programas dirigidos ao meio rural estejam abertos para mudanças significativas na gestão, e que essa seja pensada de forma estratégica para que ocorram as mudanças esperadas e que se faça um caminho da educação até a inovação.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Projeto base (Programa Escola Ativa)**. 2. ed. Brasília: SECAD/MEC, 2010h.

ALMEIDA, Dóris Bittencourt. **A educação rural como um processo civilizador**. In: STEPHANOU, Maria; BASTOS, Maria Helena Câmara (Orgs.). **Histórias e memórias da educação no Brasil: século XX**. Petrópolis: Vozes, v.3. p. 278-295.

ALMEIDA, M. e MENEZES, L. **O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem**. São Paulo: PUC-SP, 2004.

BALL, Stephen J. **Diretrizes Políticas Globais e Relações Políticas Locais em Educação**. Currículo sem Fronteiras. V.1, n. 2, p.99-116, Jul./ Dez.2001.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão de Ideias para inovação contínua**. Porto Alegre, 2009.

BARROSO, João. **O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas**. 2005, vol.26, n.92, pp. 725-751.

BARROSO, João. **Regulação e desregulação nas políticas educativas: tendências emergentes em estudos de educação comparada**. In: BARROSO, João (org.). **A Escola Pública: Regulação, Desregularão e Privatização**. Porto: Edições Asa, 2003.

BESERRA, Selma, MARTINS, Andréia, SOUZA, Orlando. **A implementação do programa escola ativa no estado do Pará: um estudo dos processos instituídos a partir de 2008 na educação do campo paraense**. XXVI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. Recife, 2013.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

CARVALHO, Hélio Gomes de. **Gestão da inovação**. Curitiba, 2011.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: Makron, 2001.

DALIN, P School **Development Theories and Strategies**. New York, 2004.

DAVILA, Tone. **As regras da inovação**. Porto alegre, 2007.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000, 125 p.

DOIS IRMÃOS. **Projeto Global**. Dois Irmãos, 2012.

DOIS IRMÃOS. **PROJETO: Laboratório de Ensino e Aprendizagem**. Dois Irmãos, 2012.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, João F.; SANTOS, Catarina de Almeida ; MORAES, Karine Nunes . **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia-GO**. Goiânia: Alternativa, 2003. v. 1. 72p.

FREIRE, P. **Política e Educação**. São Paulo: Cortez, 1993.

FULLAN, M.G. & STIEGELBAUER, S. **The new meaning of educational change** (New York, Teachers College Press), 1991.

FULLAN, M.G. **The Three Stories of Education Reform**, Phi Delta Kappan, 81, pp. 581-584, 2000.

GUIJARRO, **Blanco**. **Estado del arte sobre las innovaciones en América Latina**. Santafé de Bogotá, Convenio Andrés Bello, 2000.

GUTIERRES, Dalva Valente Guimarães. **A municipalização do ensino no Município de Altamira/PA e suas implicações para a democratização educacional**. UFRGS/Pós-Graduação em Educação, 2010.

INBAR, D.E. (1996) **Planning for innovation in education**. Paris, Unesco: International Institute for Educational Planning).

KNIJNIK, Gelsa and WANDERER, Fernanda. Programa Escola Ativa, **Escolas Multisseriadas do Campo e Educação Matemática**. Educ. Pesqui.. 2013, vol.39, n.1, pp. 211-225.

LEVINSKI, Eliara Zavieruka. **A dimensão político-pedagógica do processo participativo no ensino público municipal de Getúlio Vargas - RS**. UFRGS/Pós-Graduação em Educação, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estruturas e organização / José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 10. Ed. – São Paulo: Cortez, 2012.**

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

LUNA, Sergio Vasconcelos de. **Planejamento de Pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 2000, 108 p.

MANTAE, Carla. **Equipes diretivas do Município de Esteio: gestão democrática e qualidade da educação**. São Leopoldo. Unisinos-Pós-Graduação em Educação, 2008.

MINIOLI, Célia Scucato. **Memória organizacional no espaço escolar: percepções das práticas pedagógicas nas escolas públicas do Estado do Paraná**. Curitiba, 2011.

MOREIRA, Vilson Alves. **Educação do campo e docência no contexto da agricultura familiar: o Programa Escola Ativa (PEA/MEC) no município de Salinas – MG**. UFRGS/Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2013.

PASSOS, E. KASTRUP, V. & ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROSA, Isaac Gabriel Gaeer Fialho da Rosa. **Gestão escolar democrática: o caso da rede Municipal de Mesquita**. Rio de Janeiro. UFRJ/Pós-Graduação em Educação, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001, 121p.

SQUIRRA, S. Sociedade do Conhecimento. In MARQUES DE MELO, J. M.; SATHLER, L. **Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação**. São Bernardo do Campo, SP: Umesp, 2005.

TIDD, Joe. **Gestão da inovação**. Porto Alegre, 3ª edição, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro, 7ª edição, 2006.

TORRES, R.M. (2000) **Reformadores e docentes: el cambio educativo atrapado entre dos lógicas Los docentes, protagonistas del cambio educativo** (Bogotá, Convenio Andrés Bello/Cooperativa del Ministerio de Colombia).

**ANEXO A – CROQUI – 80 ANOS DE HISTÓRIA****1929 -2009*****80 anos de história...***

***Casa da família Rübenich***

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Mário Sperb, foi a primeira escola pública do município de Dois Irmãos, fundada em 1929, com o nome de Escola Estadual São Miguel, funcionando, inicialmente, na casa da família Rübenich.

A primeira professora foi Rosália Horm, que hospedou-se na casa da mesma família.



Turma de alunos de 1935

Em 1930, foi construído em frente à casa da família Rübenich o prédio da nova escola. O terreno foi doado pelo senhor Jacob Feiten, atualmente onde está o Centro Comunitário do Travessão.

Em 1946, o prédio da escola foi reconstruído no fundo do terreno, pois o anterior estava com rachaduras e não era seguro para os alunos, passando a chamar-se Escola Isolada Municipal do Travessão São Miguel.

A partir do ano de 1963, recebeu o nome de Escola Municipal de 1º Grau Incompleto Dr. Mário Sperb,

O primeiro CPM, da Escola Municipal Dr. Mário Sperb, foi fundado em 17 de dezembro de 1969, tendo como presidente, Norberto Emílio Rübenich, vice presidente Urbano Berlitz, tesoureiro Norberto Arlindo Feiten, segundo secretário Otmar Weschenfelter, segundo tesoureiro Ernesto Blauth e como secretário Roque Fröhlich, professor da escola na época.



***Solenidade de inauguração do novo prédio da escola***

No ano de 1988, foi realizada uma permuta da área antiga da escola, com o terreno atual em frente ao Cemitério Evangélico, onde seria construído o atual prédio. Esta troca foi feita na gestão do prefeito Sr. Romeu Wolf. O novo prédio da escola foi inaugurado no dia 28 de maio de 1989, pelo prefeito Sr. João Mallmann, sendo então Secretaria da Educação a prof<sup>a</sup> Hilária Arnold Kreuz.

Em 1992 César Müller (Cesart) criou o logotipo da escola.

***Atividades de encerramento do ano 1998 ocorreram na nova sala de aula.***

Em 1998, na gestão do prefeito Juarez Stein, sendo então Secretaria da Educação a prof<sup>a</sup> Hilária Arnold Kreuz, a escola foi ampliada com a construção de mais uma sala de aula.



Conforme decreto nº 012/99, assinado pelo prefeito Juarez Stein, a escola passou a se chamar Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Mário Sperb, em 19 de fevereiro de 1999.



Em 1992 foram criados os uniformes da escola com o apoio do CPM que doou um pônei e uma ovelha para realização de uma rifa.

Em 1999 a escola recebe dois computadores para o Laboratório de Informática.



Em 2006 foram realizadas obras de ampliação da escola e cobertura da quadra esportiva, sendo inauguradas no dia 6 de setembro de 2007, pelo então prefeito Sr. Renato Dexheimer e Secretaria da Educação profª Hilária Arnold Kreuz.

No ano de 2007 foram reformulados os uniformes escolares.



No dia 12 de julho de 2008 foi inaugurado o novo espaço da biblioteca escolar tendo como Patrona a escritora Gláucia de Souza e realizou-se a primeira Feira do Livro na escola.

## PROFESSORES QUE FAZEM PARTE DESTA HISTÓRIA

*“Ensinar é exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naquelas cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim não morre jamais...”*

*Rubem Alves*

1929 - Rosália Horn

1929 a 1942 - Affonso Wolf

1943 a 1946 - Ada Garcia

1946 - Ivone Alves

1947 a 1949– Jurema da Silva

1950 – Edgar Junges

1951 – Selvino Ritter

1952 a 1955– Guisela Ritter

1956 a 1967 – Thelmo Alles

1968 a 1969 – Roque Frohlich

1970 a 1972 – Jacob L. Hendges

1973 a 07/11/1973 – Ivone T. Neumann

1974 a 06/03/1974 - Jacob L. Hendges

01/07/1974 a 1976 – Irmgard Turko

10/03/1977 a 1980 - Marlene Elwanger

03/11/1980 – Maria B. Scholl

Lucimar C. Santos

09/03/1981 a junho de 1982 - Marlene Elwanger Becker

28/06/1982 a 19/09/1982 – Marisa Feiten

20/09/1982 a 18/03/1984 - Marlene Elwanger Becker

19/03/1984 a 03/04/1985 – Sirlei Fink

04/04/1985 até o fim do ano – Denise M. Maldaner

06/03/1986 a 19/06/1995 – Neuza T. Berlitz

14/03/1989 em 22h a 10/07/2001/22h à 16/08/2006 – Terezinha Becker

28/08/1989 até dezembro de 1989– Lisete Sander

1990 até 2008- Patrícia Doerr (Projeto Dançando nas Escolas)

24/03/1992 a 31/03/1992 – Roselaine Lunkes

09/03/1993 a 24/04/1993 – Cristina Stoffel

19/03/1993 até dezembro de 1993 – Ceno Stoffel (Projeto Horta)

01/03/1994 até dezembro de 1994 – Scheila da Silva (Estagiária)

17/03/1995 a 22/12/1995 – Odil Gomes Oliveira

19/06/1995 a 09/10/1995– Ivanete Sartori Neis  
19/10/1995 a 22/12/1995 – Gerta Carotto Boll  
01/03/1996 a 18/07/1996 – Nilse Setti (Estagiária)  
27/03/1996 a 20/03/1998 – Maria de Lourdes Rechenmacher  
28/02/1997 a 30/04/1997 – Ivone Regina de Oliveira  
03/03/1997 a 23/12/1997 – Clarice D. Lehnen  
23/06/1997 até os dias atuais – Simone Bockorny  
26/02/1998 até dezembro de 1998– Luciane da R. Vasconcellos (Estagiária)  
26/02/1999 a 25/05/1999– Tânia A. Stein  
01/03/1999 até dezembro de 1999- Andreia Dieter (Estagiária)  
10/08/1999 a 21/02/2000– Leila M. Antonio  
28/02/2000 a 07/04/2000 – Kelly S. S. Corrêa  
28/03/2000 até dezembro de 2000 - Arthur Selbach Neto  
05/04/2000 a 02/08/2000– Débora Linck  
24/04/2000 até dezembro de 2000– Roselaine F. Gonçalves  
05/2000 até 2006- Maria Wendling (Projeto de Língua Alemã)  
12/05/00 a 06/10/2000 – Fabiane Klauck (Estagiária de Informática)  
10/11/2000 a 15/12/2000- Edinéia Ferreira da Silva (Estagiária de Informática)  
21/02/2001 a 01/09/2001 – Everlin R. Schütz (Estagiária)  
29/03/2001 a 16/08/2001 – Daiana Kirschner (Estagiária de Informática)  
27/04/2001 a 13/07/2001 – Marlise Bastian (Estagiária de Informática)  
05/10/2001 até os dias atuais - Janete V. Grendoski  
21/02/2002 a 01/06/2002 - Nadir Flores Borges (Projeto Turismo nas Escolas)  
21/02/2002 a 24/02/2003– Cátia Izabel Ferreira  
21/02/2002 a 13/05/2004– Carmen L. Riva  
14/05/2002 até dezembro de 2008 – Olinda Elisandra S. da Silva (Estagiária de Informática)  
21/02/2003 a 21/02/2006 – Inês K. dos Santos  
16/03/2004 a 09/10/2006– Camila P. Goulart

15/07/2004 a 26/08/2004 – Marco Antônio Simon

21/02/2005 a 06/06/2006– Maria Claudete Bervian

21/02/2005 a 21/02/2007– Claci B. Goldschmidt

15/03/2005 até os dias atuais – Kelly Simone Silveira Corrêa (Técnica de Apoio Pedagógico)

17/10/2005 até dezembro de 2005 – Dorotéia Selch (Projeto Horta e Reforço Escolar)

21/02/2006 a 21/02/2007– Gisele C. Souza

21/02/2006 até dezembro de 2006– Artur elbach Neto

01/03/2006 até dezembro de 2006 – Astério L. Mombach

10/03/2006 até dezembro de 2006 – Geni Golembieski

24/03/2007 até dezembro de 2007 – Marcelo Schneider (Projeto Teatro)

09/10/2006 a 25/02/2009 – Ângela Windmöller

21/02/2007 a 20/02/2008 – Fábio Henrique Scholze

21/02/2007 a 20/07/2007 – Flávia D. de Almeida (Estagiária)

12/03/2007 a 20/07/2007 – Guadalupe R. Tomazzoli (Estagiária)

10/05/2007 a 20/02/2008– Carina R. Pereira

14/05/2007 a 28/09/2007– Letícia S. da Silva

21/05/2007 até os dias atuais - Izabel C. Goulart

20/02/2008 a 01/03/2008 – Arnaldo Huttner Júnior

17/03/2008 a 31/07/2008– Márcio Riedner

06/08/2008 a 25/02/2009 – Sandra R. Rosa

18/02/2009 até os dias atuais – Roseli da Silva

27/02/2009 a 28/04/2009 – Carlos Augusto Callegaro

09/03/2009 até os dias atuais – Janice R. Kwiatkowski

06/04/2009 até os dias atuais – Maria Bianca Henrich

## MERENDEIRAS QUE FAZEM PARTE DESTA HISTÓRIA

15/03/1993 – Maria Anastácia Flesch  
21/02/2000 – Marclei Schäfer  
28/02/2001 - Lúcia M. Schweitzer  
26/04/2001 – Lia patricia da Silva Flores  
07/06/2001 - Lizete L. Führ  
05/08/2002 – Iria I. Becker  
09/12/2002 – Célia M. Schuch  
10/03/2003 – Anélia da S. Flores  
15/06/2004 – Gilvana M. Forlin  
28/02/2005 – Maria Luiza Kuhn  
11/04/2006 – Adriana F. Oliveira  
02/01/2007 – Rosana Konrad

### **Biografia de Dr. Mário Sperb**

Mário Sperb nasceu em São Leopoldo no dia 8 de maio de 1904, filho de José Carlos Sperb e Antonia Matte Sperb.

Era o terceiro filho de urna família de nove irmãos. Perderam a mãe muito cedo, ficando o filho mais velho com dezessete anos e a mais moça com apenas um aninho. Seu pai José Carlos não casou mais, criou e educou sozinho os seus nove filhos.

Mário Speb fez o primário em São Leopoldo, indo depois para Porto Alegre cursar o “Curso do Professor Emílio Meyer”, que na época correspondia ao ginásio e segundo grau.

Em 1923 ingressou para a Faculdade Livre de Direito de Porto Alegre e concluiu o seu curso de Ciências Jurídicas e Sociais no dia 11 de agosto de 1927.

Mil novecentos e vinte e sete foi o ano do centenário da criação dos cursos Jurídicos em nosso país e os Bacharéis em Direito que se diplomaram, tiveram sua formatura antecipada para 11 de agosto, data do acontecimento, em virtude de lei decretada pelo Congresso Nacional. Desde então o dia 11 de agosto ficou sendo o “Dia do Advogado”.

Logo depois de formado Mário Sperb começou a advogar em São Leopoldo.

Em 1928 casou com Ilse Nabinger, no dia 10 de abril. Deste casamento nasceram dois filhos: Paulo Sérgio, trágicamente falecido em 1953, e Elisabeth.

Mário Sperb nunca foi político. Candidatou-se a prefeitura para atender pedidos de amigos. Por uma coligação que reunia 90% dos partidos da época foi eleito Prefeito de São Leopoldo. Foi empossado no dia 8 de dezembro de 1948 e cumpriu o seu mandato até dezembro de 1952.

Faleceu no dia 19 de maio de 1961, com 57 anos.

## **Projeto Cultural: Nossa História & Nossa Gente**

### **Bairro Travessão Rübenich**

**03/06/09**

#### **Programação**

19h – Abertura

Apresentação de Danças Alemãs dos alunos do 4º e 5º ano da E.M.E.F.  
Dr. Mário Sperb

19h35 – Depoimento sobre a história da Escola Municipal Dr. Mário Sperb com o Sr. Norberto Rübenich

19h55 - Apresentação de teatro dos alunos do Pré-escolar Nível B , 1º, 2º e 3º ano da E.M.E.F. Dr. Mário Sperb

20h - Resgate da história da Escola Municipal de Ensino Fundamental D. Mário Sperb

20h10 – Resgate da história do Centro Comunitário Jacob Feiten

8h35min – Resgate da história da Rota Colonial Baumschneiss

8h50 – Encerramento: Atração Musical