

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAED – CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

ÁLVARO LUIZ BARBOSA RIBEIRO

**UMA NOVA PROPOSTA DE ENSINO-APRENDIZAGEM: PROJETO REINVENTANDO O
ENSINO MÉDIO**

Juiz de Fora
2014

ÁLVARO LUIZ BARBOSA RIBEIRO

**UMA NOVA PROPOSTA DE ENSINO-APRENDIZAGEM:
PROJETO REINVENTANDO O ENSINO MÉDIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior

Juiz de Fora
2014

TERMO DE APROVAÇÃO

ÁLVARO LUIZ BARBOSA RIBEIRO

**UMA NOVA PROPOSTA DE ENSINO-APRENDIZAGEM:
PROJETO REINVENTANDO O ENSINO MÉDIO**

*Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional, aprovada em __/__/__.*

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior – UFJF

Profa. Dra. Maria Isabel – UFJF

Prof. Dr. Sérgio Assunção

Juiz de Fora, 30 de outubro de 2014

*Dedico este trabalho a meu filho Gabriel,
pessoa que possui a essência
do meu amor e da minha fé.*

AGRADECIMENTOS

Milagres acontecem a todo instante, principalmente quando temos pessoas que nos amam ao nosso lado... Agradeço a Deus por colocar, constantemente, esses seres em minha vida.

Ao meu Pai e minha Mãe, que estarão comigo onde eu estiver e serão, sempre, meus grandes exemplos e minha força de vida.

Ao meu filho, Gabriel, meu Amor incondicional, que me ensina e me dá coragem.

Aos meus irmãos e agregados, pela alegria e incentivo constante, cada um a seu modo.

À tia Dete, que me ensina a viver com Fé, Paciência, Amor e Perdão.

Às Amigas, Martha Barreto, Miria Ângela e Krys Cardoso, que sabem o valor de suas presenças em minha vida.

À Alessandra Kelly e Maria Luciene, que, com paciência e generosidade, me incentivaram e apoiaram na revisão do meu texto.

Aos parceiros de trabalho, nas escolas e na Metropolitana "C", pelo tanto que aprendo com cada um, pelo apoio e pela colaboração durante os momentos de estudos.

À SEE/MG que, através do CAED/UFJF, investiu na minha formação.

Aos diretores, coordenadores, orientadores, professores e alunos das escolas pesquisadas, que colaboraram para realização desse trabalho.

Aos Professores do PPGP, pelos ensinamentos e atenção dedicados.

Aos Amigos do Mestrado, Alessandra Carvalho (figura ímpar), Jaqueline Rangel, Fernando Casado, Ises Cintra e Débora Vieira, vocês serão sempre lembrados com muito carinho e boas risadas.

De forma especial, ao professor Lourival Batista, Juliana Magaldi e Roberto Perobelli que, com competência e dedicação, estiveram sempre dispostos a me ajudar e impulsionar, com paciência e um sorriso amigo.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que esse trabalho fosse realizado e me deram palavras de incentivo e carinho quando precisei: meus sinceros agradecimentos.

“A lei da mente é implacável.
O que você pensa você cria.
O que você sente você atrai.
O que você acredita torna-se realidade.”

Buda

“Para duas coisas não existe idade na vida:
Educação e Felicidade.”

Terezinha Ribeiro – minha mãe

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a fase inicial do programa Reinventando o Ensino Médio, do governo de Minas Gerais. O objetivo é analisar a implementação desse programa nas escolas que fazem parte do seu projeto-piloto. Por isso, foram destacadas duas escolas, onde procurou-se verificar como as ações gestoras podem influenciar positivamente o êxito de um programa de governo, assim como examinar a importância dos gestores na instituição escolar e no sucesso do processo educativo-pedagógico. A metodologia de pesquisa utilizada foi a análise de documentos relativos ao referido programa, e o perfil dos alunos, por meio dos resultados das avaliações externas realizadas pelo CAEd/UFJF; além de entrevistas semiestruturadas, com diretores, coordenadores, orientadores e alunos de turmas iniciais do REM, nessas duas escolas selecionadas. Contou, ainda, com a observação do cotidiano escolar por meio de visitas *in loco*, onde foram aferidas informações importantes sobre a atuação do gestor escolar e os resultados das ações desenvolvidas nessa fase do Programa. A expectativa é de que ao final desse estudo, possam ser identificadas as ações das escolas que contribuem com a melhoria contínua dos resultados, bem como, as dificuldades encontradas pela equipe gestora das duas escolas no desenvolvimento do programa. Este trabalho pretende ainda ressaltar em seu PAE alguns aspectos, no sentido de promover condições favoráveis de utilização dos fatos observados, e melhorar a eficácia de algumas ações dentro das escolas participantes.

Palavras-chave: Reinventando o Ensino Médio (REM); Política Pública; Gestão Escolar.

ABSTRACT

This work has as its object of study the initial phase of the program Reinventing Secondary Education, Government of Minas Gerais. The objective is to analyze the implementation of this program in schools that are part of its pilot project. Therefore, two schools were highlighted, where it was examined how management actions can positively influence the success of a government program, as well as examining the importance of managers in schools and the success of the education-learning process. The research methodology used was the analysis of documents relating to that program, and the profile of the students, through the results of external evaluations conducted by CAEd / UFJF; well as semi-structured interviews with directors, coordinators, advisors and students and starting classes REM, in these two selected schools. Also relied on the observation of daily school through visits, where important information on the role of school management and the results of actions taken in this phase of the program were measured. The expectation is that at the end of this study, the actions of schools that contribute to continuous improvement of the results can be identified as well as the difficulties encountered by the management staff of the two schools in program development. This work intends to highlight on your PAE some aspects, to promote favorable conditions for the use of the observed facts, and improve the effectiveness of some actions within the participating schools.

Keywords: Reinventing High School (REM); Public Policy; School Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro	Págs.
Quadro1 – Relação das Escolas Estaduais que compõem o projeto Reinventando o Ensino Médio – 2012	26
Quadro 2 – Número de Matrículas no Ensino Médio, Normal/Magistério e Integrado por dependência administrativa – 2011	28
Quadro 3 – Comparativo entre os resultados extraescolares das escolas e a média do estado de Minas Gerais.	35
Quadro 4 – Comparativo entre os resultados intraescolares das escolas e a média do estado de Minas Gerais.	36
Quadro 5 – Níveis de ensino dos alunos do 1º ano do Ensino Médio das escolas do REM	38
Quadro 6 - Condensado do percentual dos alunos do 9ºEF das escolas-piloto do REM - Padrão de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática, em 2011	41
Quadro 7 - Distribuição das Turmas na EE_A, em 2012	44
Quadro 8 – Índices do IDEB da EE_A, do 9º ano.	44
Quadro 9 – Distribuição das Turmas na EE_B, em 2012.	46
Quadro 10 – Índices do IDEB da EE_B, do 9º ano.	47
Quadro 11 – Propostas de ações gestoras	66

LISTA DE FIGURAS

Figura	Págs.
Figura 1 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_A, por padrão de desempenho em Língua Portuguesa.	45
Figura 2 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_A, por padrão de desempenho em Matemática.	45
Figura 3 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_A, por nível de proficiência e padrão de desempenho em Matemática, em 2011.	46
Figura 4 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_B, por nível de proficiência e padrão de desempenho em Língua Portuguesa, em 2011.	47
Figura 5 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_B, por padrão de desempenho em Língua Portuguesa.	48
Figura 6 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_B, por padrão de desempenho em Matemática, em 2011.	48
Figura 7 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_B, por nível de proficiência e padrão de desempenho em Matemática, em 2011.	49

LISTA DE MAPA

Mapa	Págs.
Mapa 1 – Escolas do Reinventando o Ensino Médio, conforme quadro 1.	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CA ou CAp	Comunicação Aplicada
CBCs	Conteúdos Básicos Comuns
CBCE	Currículo Básico Comum das Áreas de Empregabilidade
EAf	Escolas Agrotécnicas Federais
EE	Escola Estadual
EF	Ensino Fundamental
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
ETF	Escolas Técnicas Federais
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB (LDBEN)	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAE	Plano de Ação Educacional
PAV	Projeto “Acelerar para Vencer”,
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PEUB	Professora de Uso da Biblioteca
PPDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
PROEMI	Programa Ensino Médio Inovador
PROETI	Programa de Educação em Tempo Integral
REM	Reinventando o Ensino Médio
SEE	Secretaria de Estado da Educação
SEE/MG	Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SMED/BH	Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte
SRE	Superintendências Regionais de Ensino
TI ou TIIn	Tecnologia da Informação
TIC's	Tecnologias da Informação e Comunicação
TU ou TUR	Turismo
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 – HISTÓRICO DO ENSINO MÉDIO NO BRASIL	16
1.1 – Ensino Médio – Esfera Federal.....	18
1.2 – Ensino Médio – Esfera Estadual em Minas Gerais.....	19
1.3 – Projeto Reinventando o Ensino Médio	21
1.3.1 – A origem do Projeto.....	22
1.3.2 – Justificativa do Projeto.....	24
1.3.3 – Contexto do Projeto.....	26
1.3.4 – Desenvolvimento e Implementação do REM	28
1.3.5 – Contexto Social das Escolas do REM.....	31
1.3.6 – Níveis de ensino das escolas do REM, na fase inicial	37
2 – LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS DA FASE INICIAL DO REM	37
2.1 – Justificativa da escolha das duas escolas	37
2.2 – Perfil das Escolas Selecionadas	39
2.2.1 – Escola Estadual A – EE_A.....	40
2.2.2 – Escola Estadual B – EE_B.....	43
2.3 - Reflexão sobre Gestão Escolar.....	49
2.3.1 - EE_A - Perfil e visão do gestor escolar sobre o REM	48
2.3.2 - EE_A - Perfil e visão dos alunos sobre o REM	56
2.3.3 - EE_B - Perfil e visão do gestor escolar sobre o REM	57
2.3.4 – EE_B - Perfil e visão dos alunos sobre o REM	59
3 – PROPOSTA DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DO PAE	62
3.1 – Análise e propostas de ações gestoras.....	62
3.2 – Avaliação do REM.....	68
CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	70

INTRODUÇÃO

O sistema educacional vem sendo apresentado e avaliado por indicadores e resultados, amplamente divulgados pela mídia e veiculados nos principais meios de comunicação, com foco no rendimento escolar. Os resultados constantemente demonstrados trazem as informações dos índices de evasão, distorção idade-série, níveis de desempenho, determinados pelos resultados das avaliações em larga escala, aplicada em todo sistema educacional brasileiro, a exemplo de outros países que estabelecem políticas públicas pautadas nesses resultados.

Os resultados das avaliações em larga escala, como é o caso do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), são utilizados como subsídios para a elaboração das políticas públicas e planejamento das ações pedagógicas das diversas instâncias gestoras. Desta forma, no âmbito estadual, esses resultados foram o ponto de partida para a criação e implantação do Reinventando o Ensino Médio (REM), em Minas Gerais.

Neste cenário, a ação governamental se deu com a construção de uma política especificamente para atender as necessidades do Ensino Médio, com intenção de reverter o quadro no qual esses indicadores se configuraram. O investimento no Ensino Médio foi a alternativa mais viável, uma vez que a inserção no mercado de trabalho depende exclusivamente da trajetória educacional e sua qualificação favorece as condições da prestação de trabalho qualificado, desejado pela sociedade moderna, ampliando suas oportunidades na vida social e econômica.

Este trabalho tem como objetivo analisar a implementação do REM como projeto piloto do Governo de Minas Gerais, a fim de apontar alternativas diferenciadas no desenvolvimento do programa nas unidades de ensino para uma utilização plena do investimento financeiro destinado à escola.

Neste sentido, o estudo foi feito pela análise dos dados de duas, das onze escolas selecionadas para o desenvolvimento do projeto piloto. A expectativa é de que ao final desse estudo, possam ser identificadas as ações das escolas que contribuem com a melhoria contínua dos resultados, bem como, as dificuldades

encontradas pela equipe gestora das duas escolas no desenvolvimento do programa.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a análise de documentos relativos ao Reinventando o Ensino Médio, e o perfil dos alunos, por meio dos resultados das avaliações externas realizadas pelo CAEd/UFJF; além de entrevistas semiestruturadas, com diretores, coordenadores, orientadores e alunos de turmas iniciais do Projeto, nessas duas escolas selecionadas. Contou, ainda, com a observação do cotidiano escolar por meio de visitas *in loco*, onde foram aferidas informações importantes sobre a atuação do gestor escolar e os resultados das ações desenvolvidas nessa fase do Programa.

É importante ressaltar que não é objetivo deste trabalho concluir pelo sucesso ou fracasso desse programa em qualquer escola estudada, mesmo porque a implementação se deu em escolas de realidades específicas. Este trabalho pretende ainda ressaltar alguns aspectos, no sentido de promover condições favoráveis de utilização dos fatos observados, e melhorar a eficácia de algumas ações dentro das escolas participantes.

Neste momento, é importante ressaltar a importância da fase de implementação de uma política pública no sentido de atendimento da demanda que originou sua construção. Necessário ainda entender que se trata de uma etapa de grande complexidade no ciclo da política, baseado na execução das ações propostas por agentes distantes do contexto prático e dos profissionais envolvidos no desenvolvimento das ações no contexto escolar.

No primeiro capítulo foi preciso recuar um pouco a fim de conhecer o processo histórico do desenvolvimento do Ensino Médio no Brasil. Consta ainda a apresentação de uma política pública federal de atendimento ao ensino médio, dado necessário para promover uma base de comparação de ações e metodologias. Apresenta-se, também, a descrição do programa de qualificação do Ensino Médio que será estudado, seu contexto, a origem da sua elaboração, bem como o conhecimento da demanda geradora do programa. Foi necessário ainda apresentar as condições sociais da região onde se localizam as onze escolas selecionadas para a primeira fase do REM. A intenção é conhecer preliminarmente o contexto econômico e social da comunidade alvo do programa.

Em continuidade, no segundo capítulo fez-se necessário apresentar a justificativa mais detalhada das duas escolas selecionadas, assim como dados contendo seus resultados e especificação do contexto escolar. Foram destacadas duas escolas que atingiram resultados significativos e desenvolveram ações de sucesso no momento da implementação do projeto, sendo utilizadas como parâmetros de avaliação e validação de procedimentos. Nesse momento, foi apresentada a visão dos alunos e os resultados escolares, através dos quais foi analisado o processo de gestão do programa.

O terceiro capítulo foi dedicado à proposição do Plano de Ação Educacional (PAE), baseando na baixa sistematização de algumas atividades percebidas na implementação do programa, criando uma reorganização pautada no estabelecimento de rotinas e sugestões de ações especificamente direcionadas à coordenação do trabalho realizado junto às escolas. Validando a atuação da Equipe Gestora, o objetivo do PAE é potencializar o trabalho da equipe que efetivamente implementa o programa nas escolas. O plano de ação utiliza ainda algumas sugestões apontadas pelos próprios agentes pesquisados.

Portanto, as considerações desta pesquisa demonstram que, nas duas escolas analisadas, apesar das contingências apuradas durante todo o processo, o programa possibilitou o crescimento da credibilidade e produziu uma autonomia peculiar àqueles que executam as ações junto às escolas, apresentando ainda um impacto no desempenho dos alunos em sua vida social.

1 – HISTÓRICO DO ENSINO MÉDIO NO BRASIL

O Ensino Médio no Brasil foi instituído inicialmente como um curso regular de estudo, especificamente em 1942, durante a era Vargas, com a Reforma Gustavo Capanema, então Ministro da Educação e Saúde. Para Capanema, a educação deveria estar, antes de tudo, a serviço da nação.

Conforme Santos (2010), é na era Vargas que surgem os cursos colegiais, com duração de três anos, divididos entre o científico e o clássico. O científico caracterizava-se por um ensino técnico-profissionalizante. Embora tivesse uma demanda maior, era desprezado pelas classes média e alta, que almejavam o ensino superior. Esse nível de ensino era, geralmente, procurado por aqueles que buscavam uma formação técnica, visando a uma oportunidade de trabalho. Já o ensino secundário clássico era essencialmente um ensino humanístico, com um controle rígido de qualidade e era o único que daria acesso à universidade. Ele era oferecido a uma pequena parcela da sociedade.

Ainda, segundo Santos (2010), com o final da ditadura do Estado Novo e a morte de Vargas, em 1954, o Brasil tem o governo de Café Filho. Nessa época da história do Brasil, a educação buscava por uma nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), que somente foi sancionada em 1961, como Lei nº 4.024, sendo, então, a primeira LDB. Nela a educação de grau médio destina-se à formação de adolescentes e estabelece que o curso secundário tinha o mesmo plano de igualdade dos cursos técnicos e dos pedagógicos.

Com o golpe militar em 1964, sob a justificativa de segurança nacional, tem início um período de limitação e até mesmo de exclusão do estado de direito. Há uma profunda reforma da educação básica promovida pela Lei no 5.692/71 – Lei da Reforma de Ensino de 1º e 2º graus. O ensino é visto como instrumentalização para o trabalho e uma forma de controle ideológico. Cria-se a generalização do ensino profissionalizante no nível médio ou 2º grau. Era uma forma de criar mão de obra especializada e qualificada para atender ao chamado “milagre econômico”. Entretanto, essa organização escolar limita-se às escolas públicas, visto que as escolas particulares continuavam com os currículos propedêuticos voltados para as

ciências, letras e artes visando o atendimento do público proveniente das elites (SANTOS, 2010).

Seguindo esta tendência, as escolas públicas também incluíram os conteúdos de formação profissional de forma integrada aos conhecimentos das ciências, das letras e das artes, dentro de um mesmo tempo escolar. Entretanto o que aconteceu foi a redução desses últimos conhecimentos, baixando ainda mais a qualidade do ensino público. Esse fato fez com que a classe média desvalorizasse a educação pública tanto estadual e quanto municipal e buscasse as escolas particulares para que seus filhos tivessem condições de seguir o ensino acadêmico.

Com o processo de redemocratização do país, nos finais dos anos 1980 e início de 1990, ocorre a promulgação da Constituição Federal de 1988. Nessa constituição, a educação aparece em seu artigo 205 “visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, como direito de todos e dever do Estado e da família, e devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade.

Na educação, tem-se a aprovação de uma nova LDB, a Lei nº 9.394/1996, ficando organizada da seguinte forma: ensino infantil (creches e a antiga pré-escola), fundamental (antigas 1ª a 8ª séries), médio (antigo segundo grau), profissionalizante e superior. É importante observar que o ensino profissionalizante fica praticamente extinto, exceto nas Escolas Técnicas Federais (ETF), Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) e em poucos sistemas estaduais de ensino.

Ainda no ano de 1996, o Ministério da Educação criou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef) para atender ao ensino fundamental. A principal inovação foi a mudança na estrutura de financiamento do ensino fundamental no País. Os recursos estavam vinculados às receitas dos impostos e das transferências dos estados, do Distrito Federal e dos municípios destinados à educação.

Em 2006, o Fundef é substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), criado pela Emenda Constitucional Nº 53 (BRASIL, 2006). A partir de então, toda a educação básica, da creche ao ensino médio, passa a ser beneficiada pelos recursos federais, compromisso que se estenderá até 2020.

O Fundeb tem como objetivo a universalização da educação básica (educação infantil ao ensino médio), a promoção da equidade, a melhoria do ensino e a valorização dos profissionais da educação.

1.1 – Ensino Médio – Esfera Federal

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei 9394-96), ao inserir o Ensino Médio na Educação Básica, o reconhece como etapa final da escolarização de caráter geral. De acordo com o art. 22, desta lei, o reconhecimento dessa etapa da escolarização “tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. Está inserido ainda a garantia de que o ensino médio deverá se estruturar em consonância com o avanço do conhecimento científico e tecnológico, fazendo da cultura um componente da formação geral, articulada com o trabalho produtivo.

Neste sentido uma nova política pública é construída para atender as necessidades atuais desse nível de ensino e lança o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), instituído pela Portaria nº 971, de 9 de outubro de 2009, integrando às ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), como estratégia do Governo Federal para induzir a reestruturação dos currículos do Ensino Médio.

O ProEMI tem por objetivo apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas de ensino médio, ampliando o tempo dos estudantes na escola e buscando garantir a formação integral com a inserção de atividades que tornem o currículo mais dinâmico, atendendo também às expectativas dos estudantes do Ensino Médio e às demandas da sociedade contemporânea.

Trata-se, portanto, de direcionar políticas públicas por meio de um programa específico viabilizando inovações para o currículo do ensino médio, de forma articulada aos programas e ações já em desenvolvimento no âmbito federal e estadual, com linhas de ação que envolve aspectos que permeiam o contexto

escolar: fortalecimento da gestão dos sistemas, fortalecimento da gestão escolar, melhoria das condições de trabalho docente, formação inicial e continuada, apoio às práticas docentes, desenvolvimento do protagonismo juvenil, apoio ao aluno jovem e adulto trabalhador, infraestrutura física, recursos pedagógicos, elaboração de pesquisas relativas ao Ensino Médio e à juventude.

O programa do Ensino Médio Inovador visa colaborar na consolidação das políticas de fortalecimento do ensino médio; é, portanto, um programa de apoio para promover inovações pedagógicas nas escolas públicas de modo a fomentar mudanças necessárias na organização curricular desta etapa educacional e o reconhecimento da singularidade dos sujeitos que atende (BRASIL, 2009).

A adesão ao Programa Ensino Médio Inovador é realizada pelas Secretarias de Educação Estaduais e Distrital, as quais receberão apoio técnico e financeiro através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) para a elaboração e o desenvolvimento de seus projetos de reestruturação curricular. Os recursos financeiros terão como suporte, após aprovação e implantação, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (BRASIL, 2007), assim como a formulação e implementação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O diferencial desse programa foi a autonomia estabelecida para os gestores e profissionais das escolas no estabelecimento das prioridades a serem inseridas no plano de trabalho, bem como a utilização dos recursos financeiros destinados à realização do plano.

1.2 – Ensino Médio – Esfera Estadual em Minas Gerais

Buscar a ressignificação da escola pública implica reconhecer a necessidade de constantes mudanças e a certeza de que as práticas pedagógicas devem ser revistas, questionadas e reajustadas sempre que necessário. Assim como aconteceu na esfera federal, o governo de Minas também se organizou para atender as demandas específicas dessa etapa de escolaridade.

Paralelamente à implementação do ProEMI, a SEE desenvolve um projeto específico para atender a demanda da inserção para o trabalho dentro dos

conteúdos do Ensino Médio. Neste sentido, o projeto Reinventando o Ensino Médio, do Governo do Estado de Minas Gerais, propõe responder aos desafios que vêm permeando o Ensino Médio, a partir da ressignificação da escola pública. O REM é caracterizado como uma política pública que visa atender qualitativa e efetivamente aos jovens, garantindo o acesso e a permanência dos mesmos no Ensino Médio. A intenção de ressignificar, segundo o artigo de Montaner (2012), implica em:

...instalar uma nova prática docente que seja consciente e pertinente, a partir de uma pedagogia ampla que traduza o enfoque de direito à educação em uma formação do docente como profissional e membro de uma comunidade, facilitando aos/às professores/as as ferramentas pedagógicas para que – juntamente com os governos e a sociedade civil – transformem a escola pública em um espaço comunitário de aprendizagem subjetivo e social, onde se ensine e se aprenda, tanto a ser pessoa como a ser cidadão; tanto a valorizar a tradição como a empreender novos caminhos de sustentabilidade econômica e política, sem perder de vista o contexto e a práxis. (MONTANER, 2012).

Dessa forma, o REM busca ações pedagógicas que estimulem os jovens a permanecerem na escola, com um sistema de ensino atento às características da sociedade contemporânea. Paralelamente, é preciso verificar quem são esses alunos que ocupam as escolas. Quais são seus interesses, seus objetivos e sonhos? Que habilidades se espera que alcancem ao completarem o final do Ensino Médio? Ao mesmo tempo, deve-se buscar quem são seus educadores e gestores.

Segundo Nóvoa (1995), é necessário articular a “lógica da procura” com a “lógica da oferta”, pois a formação é indissociável dos projetos profissionais. Essa formação passa sempre pela mobilização de vários tipos de saberes: saberes de uma teoria especializada, saberes de uma prática reflexiva e dos saberes de uma militância pedagógica. Desta forma, docentes e discentes devem ter consciência de que o saber e o fazer humanos são práticas que se transformam constantemente, razão pela qual precisam ser revistas e ampliadas a todo instante.

Soares (2007, p. 136) ressalta que “a educação, na sua acepção mais ampla, tem objetivos que ultrapassam o raio de ação da escola”. A Constituição Federal de 1988 estabelece que outras estruturas sociais, além da escola, sejam responsáveis pela educação integral do ser humano. Educação como direito social é

dever do estado e da família, promovida e incentivada com a colaboração da sociedade.

O REM traz como seus principais desafios: tornar o ensino médio mais atrativo, promovendo um aumento do desempenho discente e a redução dos elevados índices de reprovação e abandono, além de conceber o ensino médio como uma etapa em que se desenvolvem habilidades para a continuação dos estudos, o aprendizado para o exercício da cidadania e ingresso mais qualificado no mercado de trabalho.

1.3 – Projeto Reinventando o Ensino Médio

Reinventar significa que está sendo considerado aquilo que já existia anteriormente, apresenta uma proposta de ressignificação daquilo que já existe. A intenção é agregar valor. Ao usar o verbo no gerúndio indica que o programa está em permanente movimento de construção (MINAS GERAIS, 2012a). Essa construção pressupõe a participação e colaboração dos profissionais da educação envolvidos. Destacando a urgência de se rever e recriar as ações em cada sala de aula, em cada escola, em cada comunidade. Nesse processo contínuo de reinventar, o Programa do Ensino Médio trabalha com a intenção de atender a todos os alunos que estão na etapa final da Educação Básica. Este é o discurso apresentado pela SEE na definição dos objetivos do REM junto às onze instituições que iriam desenvolvê-lo.

A sociedade apresenta de forma constante a necessidade de aproximar a educação à empregabilidade e cidadania, como atendimento das necessidades sociais contemporâneas. Essa demanda deve ser atendida pelas políticas públicas educacionais para o Ensino Médio, que de acordo com a LDB faz parte das atribuições da Secretaria de Estado de Educação (SEE). A articulação entre a demanda social e oferta educacional deve ser construída de forma síncrona e constante no sentido de propor ações coerentes com a necessidade social frente às condições escolares.

A SEE entendeu como urgente um exame no atendimento às reivindicações do sistema para o Ensino Médio, ainda que seus resultados

apontem Minas Gerais nos primeiros lugares entre os estados federativos, relativo ao desempenho dos alunos nas avaliações externas. São muitos os desafios a serem superados, e é longo o caminho a ser percorrido para atingir as metas pretendidas. Dessa forma, a proposta do projeto Reinventando o Ensino Médio está pautada em duas perspectivas, sendo uma delas a preocupação em desenvolver um Ensino Médio que atenda às especificidades do nosso tempo. Outra perspectiva da SEE está focada no atendimento das necessidades que se mostraram constantes nas reivindicações das escolas, uma vez que os resultados apresentam números significativos para a evasão escolar, distorção idade/série e desempenho escolar insuficiente se comparados às outras etapas de escolaridade (MINAS GERAIS, 2012a).

1.3.1 – A origem do Projeto

O Projeto Reinventando o Ensino Médio foi uma proposta da Secretaria de Estado da Educação, amplamente discutida com a SRE Metropolitana “C” e as escolas selecionadas na fase inicial, através de uma Cooperação Técnica com a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH), conhecida como Território Educativo (MINAS GERAIS, 2011).

O Território Educativo atua sobre um espaço geográfico onde se prevê uma ação integrada entre os sistemas estadual e municipal de ensino. As escolas de um determinado território (região) devem interagir de forma que possibilite o sucesso do aluno em sua trajetória escolar, através da rede pública de ensino. A ideia é que o Território Educativo crie uma sinergia entre as ações das instituições de ensino de uma determinada região, suas famílias e toda sociedade, à medida que as escolas tenham uma comunicação mais direta e que estejam amparadas por toda comunidade durante o percurso educacional dos estudantes.

A SEE/MG, de acordo com o art. 90 e o inciso i, do § 1º, do art. 93, ambos da Constituição Estadual, e a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED/BH), através dos art. 64 e 81 da Lei nº 9.011/2005, assinaram a Resolução Conjunta SEE e SMED Nº 002, de 28 de novembro de 2011, considerando o Termo de Cooperação Técnica nº 62 .1 .3 .1824/2011 de 25/11/2011, entre o Estado de

Minas Gerais e o Município de Belo Horizonte definindo uma região piloto entre os denominados Territórios Educativos.

Segundo o art. 1º da referida Resolução Conjunta SEE e SMED nº 02 (MINAS GERAIS, 2011), o Estado de Minas Gerais e o Município de Belo Horizonte criam ações de articulação e integração para oferta e gestão da educação básica em um Território Educativo, denominado região piloto, que tem início na regional Norte de Belo Horizonte, conforme delimitação geográfica do referido Município, através da Lei Municipal 10.323 de 19 de julho de 2011. Essa região piloto é acompanhada pela Secretaria de Educação do Estado, através da SRE Metropolitana “C”. O objetivo de se trabalhar com o Território Educativo é que as escolas estaduais e municipais estejam articuladas com outros espaços públicos de convivência social no dia a dia dos habitantes da região.

O projeto selecionou, inicialmente, 11 escolas estaduais que oferecem o ensino médio e que estão localizadas no vetor norte de Belo Horizonte, região piloto escolhida. A seguir encontra-se a relação das onze escolas, conforme a Resolução da SEE/MG nº 2030, de 25 de janeiro de 2012, e o mapa referente à localização dessas escolas. A relação das escolas, consta na Resolução da SEE/MG nº 2030, de 25 de janeiro de 2012, às quais foram identificadas através da numeração de 1 a 11, conforme quadro 1, como forma de preservar seus nomes.

Quadro1 –Escolas Estaduais que compõem o projeto Reinventando o Ensino Médio - 2012

1	Escola Estadual 1 - EE 1
2	Escola Estadual 2 - EE 2
3	Escola Estadual 3 - EE 3
4	Escola Estadual 4 - EE 4
5	Escola Estadual 5 - EE 5
6	Escola Estadual 6 - EE 6
7	Escola Estadual 7 - EE 7
8	Escola Estadual 8 - EE 8
9	Escola Estadual 9 - EE 9
10	Escola Estadual 10 - EE 10
11	Escola Estadual 11 - EE 11

Fonte: MINAS GERAIS - Resolução da SEE/MG nº 2030 (2012).

A região onde estão localizadas as onze escolas tem uma área geográfica com 32,67Km² de extensão e conta com uma população de 212.055 habitantes (censo 2010), que corresponde a uma densidade populacional de 6.490 hab/km². As características socioeconômicas da região são similares e traduzem muitas realidades encontradas no Estado, tal como apresenta o manual do Reinventando o Ensino Médio onde se afirma que

A Regional Norte, área de localização das escolas, apresenta características que a otimizam enquanto laboratório do projeto: altos índices de vulnerabilidade e desigualdade social, diversidade cultural pronunciada, presença de Quilombolas e Ciganas, bem como uma ocupação territorial através da expansão do Vetor Norte em Belo Horizonte. A escolha da área de atuação do piloto foi ditada, como se pode ver, por fatores como relevância pública, viabilidade de funcionamento e oportunidade de replicabilidade. (MINAS GERAIS - SEE, 2012a, p. 18).

Foi criado um Comitê Gestor de Ações Integradas, responsável pela elaboração de um Plano de Ação, com o objetivo de subsidiar o Plano de Diretrizes e Metas do Território Educativo da Regional Norte de Belo Horizonte. Esse comitê, cujos integrantes são os membros da SEE/MG e da SMED/BH, também tem por finalidade planejar, coordenar, avaliar e monitorar todas as ações a serem desenvolvidas no território.

1.3.2 – Justificativa do Projeto

A LDB garante que o ensino médio deverá se estruturar em consonância com o avanço do conhecimento científico e tecnológico, fazendo da cultura um componente da formação geral, articulada com o trabalho produtivo. Alinhada a essa prerrogativa, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) apresentou estudos que revelam que o principal motivo de 40% dos jovens entre 15 e 17 anos desistirem da escola é por falta intrínseca de interesse, causa que supera a necessidade de trabalhar e ajudar na melhoria da renda familiar (NERI, 2009, p. 35).

Na pesquisa feita nas onze escolas, foi apontado pelos alunos que as principais razões de estarem frequentando a escola foi em primeiro lugar a

necessidade de melhorarem seus conhecimentos para garantir um futuro melhor. Eles sonham em dar sequência aos estudos, entrar para faculdade e obter sucesso profissional através de um bom emprego favorecido pelos estudos. Foi observado uma rejeição pelo Ensino Médio anteriormente ofertado, pelo fato da metodologia pedagógica estar longe da realidade dos alunos, com excesso de conteúdos fragmentados e sem significado para suas vidas.

Minas Gerais destaca-se como o segundo estado da federação com o maior número de matrículas no Ensino Médio, sendo superado apenas por São Paulo. Em 2012, dos 8.376.852 alunos matriculados no ensino médio no Brasil, 848.983 estavam em Minas Gerais e desses alunos, 736.509 estavam matriculados na rede estadual, conforme demonstrado no quadro 2.

Quadro 2 – Número de Matrículas no Ensino Médio, Normal/Magistério e Integrado por dependência administrativa – 2011

Unidade da Federação (UF)	Matrículas no Ensino Médio, Normal / Magistério e Integrado				
	Total	Total			
		Federal	Estadual	Municipal	Privada
Brasil	8.376.852	126.723	7.111.741	72.225	1.066.163
Sudeste	3.474.504	38.234	2.890.271	37.886	508.113
Minas Gerais	848.983	15.255	736.509	8.242	88.997
Espírito Santo	137.357	5.778	113.029	126	18.424
Rio de Janeiro	603.057	15.984	451.914	5.926	129.233
São Paulo	1.885.107	1.217	1.588.819	23.592	271.479

Fonte: MINAS GERAIS – Elaboração SEE (2012) – Apud MEC/Inep/EducaCenso 2011.

No entanto, o estado depara-se com uma expressiva taxa de evasão e repetência de seus alunos, embora menor que a média nacional e de outros estados da federação. Em 2011, segundo a Secretaria de Estado da Educação utilizando fontes do MEC, Minas Gerais teve uma taxa de reprovação de seus alunos no Ensino Médio de 12,6%, abaixo do índice nacional de 13,1% e uma taxa de abandono de 9,1%, sendo que no país esse índice foi de 9,5%. Outro dado que se destaca é que o total de alunos aprovados no Ensino Médio, em Minas Gerais, foi de 78,3% dos alunos, enquanto no Brasil esse total foi de 77,4%. Esses dados, no

entanto, não distinguem os turnos, deixando uma dúvida em que horário/turno (diurno ou noturno) ocorre o maior número de casos. Um dos objetivos do REM é reduzir os altos índices de evasão e repetência (MINAS GERAIS - SEE, 2012a).

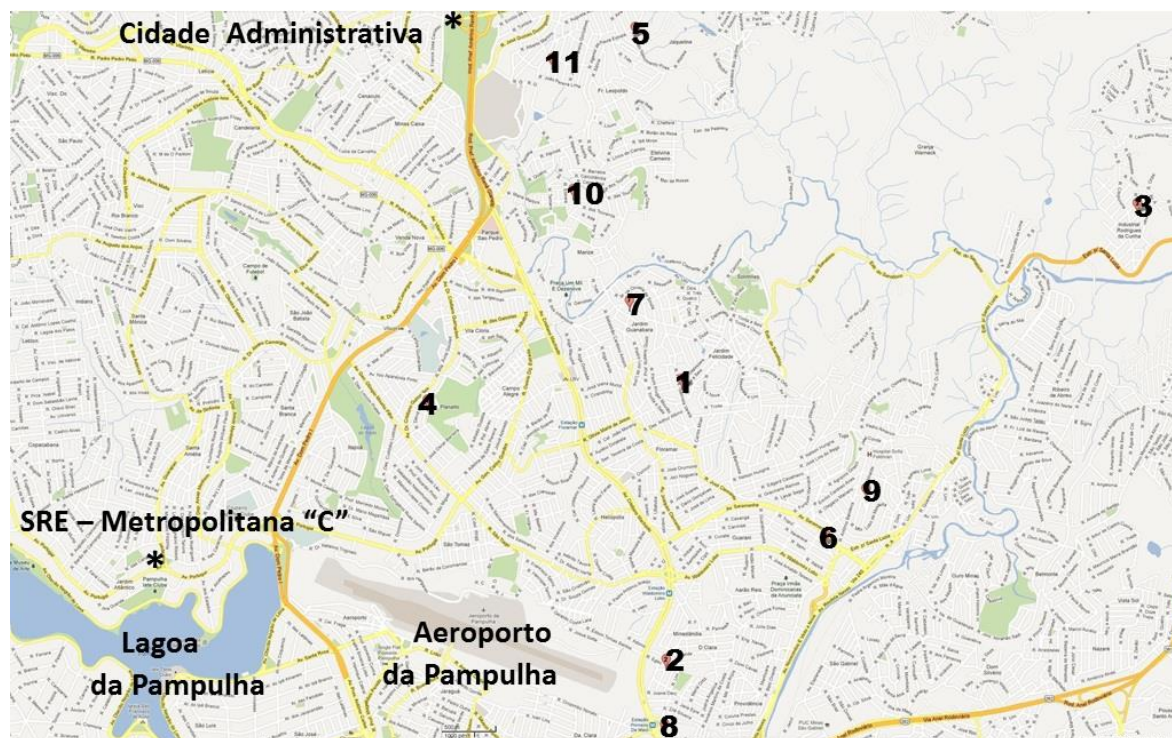
1.3.3 – Contexto do Projeto

O Estado de Minas Gerais, com 586.528Km², tem a quarta maior extensão territorial entre as 27 unidades federativas do Brasil. São 853 municípios com uma população estimada de 20.593.356 habitantes (BRASIL - IBGE, 2013), configurando como a segunda maior do país.

Nas palavras de Guimarães Rosa, Minas são muitas e garantir uma educação de qualidade em um Estado com tanta diversidade é uma tarefa desafiadora. A missão da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG) é planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à oferta da educação pública.

Para a organização desse trabalho, a SEE/MG dividiu politicamente seu espaço geográfico em 47 Superintendências Regionais de Ensino (SREs), localizadas em seis polos regionais. Sua sede está localizada em Belo Horizonte, na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, que também é a sede do Governo do Estado de Minas Gerais e das demais secretarias de Estado. O município de Belo Horizonte está dividido em três superintendências, compondo as metropolitanas A, B e C. Pelo mapa 1, pode-se observar que a Cidade Administrativa está localizada em uma região próxima à SRE/Metropolita “C” e também das onze escolas selecionadas inicialmente para participação do projeto Reinventando o Ensino Médio (REM).

Mapa 1 – Escolas do Reinventando o Ensino Médio, conforme quadro 1.



Fonte: Google Maps (2012)/ Composição de mapas a 500/1.000m – (Adaptação pessoal)

A SRE, Metropolitana “C”, atua nos bairros da Pampulha e de Venda Nova, região norte de Belo Horizonte; além dos municípios de Confins, Jaboticatubas, Lagoa Santa, Morro do Pilar, Pedro Leopoldo, Ribeirão das Neves, Santa Luzia, Santana do Riacho, São José da Lapa, Taquaraçu de Minas e Vespasiano. O mapa 1 demonstra a localização das escolas do projeto situadas próximas à Lagoa da Pampulha, cartão postal de Belo Horizonte/Minas Gerais e ponto de referência para mostrar sua circunvizinhança e relativa proximidade.

O projeto REM foi elaborado com a participação de profissionais da educação que conheciam a realidade do cotidiano escolar, como diretores e analistas. Neste sentido, entenderam que o desenvolvimento deveria ser feito de forma gradativa a fim de garantir as condições necessárias para que as alterações fossem possíveis durante o processo de ampliação do projeto.

1.3.4 – Desenvolvimento e Implementação do REM

O Projeto Reinventando o Ensino Médio (REM) foi criado pela resolução da SEE/MG nº 2.030, de 25 de janeiro de 2012, que dispõe sobre a sua implantação, instituição e regulamentação. Segundo a resolução, o Projeto tem como objetivo buscar a excelência no ensino e na aprendizagem, garantir a reformulação do ensino médio da rede estadual de educação de Minas Gerais, gerar competências e habilidades para empregabilidade, e preparar os alunos para o prosseguimento de seus estudos.

O REM foi implantado em 2012, inicialmente, nas 11 escolas mencionadas e localizadas em Belo Horizonte, nos limites da SRE Metropolitana “C”, constando uma ampliação em 2013, sendo estendido para mais 112 escolas em todo Estado, até atingir todas as escolas de Ensino Médio de Minas Gerais, em 2014.

A organização curricular do Reinventando o Ensino Médio, conforme a legislação, está dividida em uma estrutura de formação geral, com conteúdos obrigatórios, embasada pelos Conteúdos Básicos Comuns (CBCs) e uma formação específica, com conteúdos complementares, composta por disciplinas destinadas à geração de competências e habilidades em três áreas de empregabilidade, devendo o aluno optar por uma delas.

O Projeto prevê o aumento da carga horária nos três anos do ensino médio para 3.000 horas nos turnos diurno e noturno, sendo 2.500 horas de formação geral e 500 horas de formação específica. Para que isso acontecesse, no turno diurno, foi criado o sexto horário para garantir o cumprimento da nova carga horária nos 200 dias letivos, com a ampliação de 50 minutos de aula a mais por dia. Como o turno noturno não tinha condições de aumentar sua carga horária da mesma forma, o tempo adicional foi organizado em forma de projetos interdisciplinares aplicados e de conteúdos práticos da área de empregabilidade escolhida.

Para implementação dessa nova carga horária, houve uma reordenação da grade curricular a fim de que pudessem ser incorporadas aos Conteúdos Básicos Comuns (Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza e Ciências Humanas) as três áreas de empregabilidade escolhidas. Nessa fase de implantação, as onze

escolas optaram pelas mesmas áreas: Comunicação Aplicada (CA ou CAp), Tecnologia da Informação (TI ou TIn) e Turismo (TU ou TUr). Dessa forma, com um currículo mais completo e enriquecido, as onze escolas deram início ao ano letivo de 2012 (MINAS GERAIS, 2012a).

Partindo de uma opção de 16 áreas de empregabilidade¹, essas três áreas foram escolhidas a partir de estudos que levavam em consideração os princípios constitutivos do REM: identidade/significação, empregabilidade e continuação dos estudos.

Diferente da ideia de um curso técnico, cada área escolhida atende ao requisito nuclear da noção de empregabilidade, ou seja, leva em consideração a possibilidade de ocupação de postos de trabalho múltiplos e inespecíficos, conforme apresenta o manual do Reinventando o Ensino Médio. Esse manual estabelece uma proposta de estrutura curricular para o projeto, apresentando inclusive os conteúdos da fase inicial, ou seja, do 1º ano e, também, dos demais anos até a conclusão do ensino médio do aluno. A carga horária está dividida em um momento teórico/instrumental, denominado “Conteúdos da Área”, ocupando 60% da carga horária, contendo 3 módulos-aula semanais, distribuídos em 3 ou 4 disciplinas, e outro denominado “Conteúdos Práticos”, correspondendo a 40% da carga horária, em 2 módulos-aula, com 1 ou 2 disciplinas, onde estão previstas visitas técnicas extrapolando os muros da escola. Para o conteúdo curricular de cada área de empregabilidade foram criados Currículos Básicos Comuns de Empregabilidade (CBCEs), similares aos CBCs já existentes, englobando os assuntos da formação geral e da área específica.

No primeiro ano do Ensino Médio, a *Comunicação Aplicada* trabalha com o conteúdo de “comunicação e sociabilidade” e de “redes comunicativas”, tendo como conteúdo prático a “identificação de territórios”. A *Tecnologia da Informação* tem como conteúdos “comunicação e computador” e “solução de problemas através da computação I” e, na prática, “jogos e editoração de textos” e o *Turismo* tem como

¹ As 16 áreas de empregabilidade são: Recreação Cultural; Produção Cultural; Reciclagem; Turismo; Comunicação Aplicada; Meio Ambiente e Recursos Naturais; Tecnologia da Informação; Gestão Pública; Estudos avançados: Linguagem; Estudos avançados: Ciências; Estudos avançados: Humanidade e Artes; Lazer; Empreendedorismo e Gestão; Desenvolvimento de Habilidades Cognitivas; Vida e Bem estar; Webdesign (MINAS GERAIS – SEE, 2012a), capacitações detalhadas em anexo.

conteúdo de área os “fundamentos históricos e culturais do turismo” e “meio ambiente e turismo: espaço, paisagem e território”. Trabalhará com o conteúdo prático sobre “impactos do turismo” (MINAS GERAIS, 2012a).

Para cada área de empregabilidade foram contratados consultores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que deram suporte, juntamente com a Magistra, Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Educadores, criada pela Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. É papel da Magistra garantir a formação continuada dos profissionais do projeto REM e ampliando para os demais educadores das escolas de Minas Gerais, atuando de forma presencial e a distância.

Na fase inicial do projeto, foram criados alguns cargos específicos: um coordenador geral e um orientador para cada área de empregabilidade. A carga horária, requisitos e funções específicas são descritas no Ofício Circular nº26/2012 da SEE. Esses cargos terão a duração de três anos, período correspondente à fase de implantação do REM nas escolas-piloto. Em relação ao corpo docente deverão ser aproveitados os professores da escola, preferencialmente os efetivos (Concurso público) ou efetivados (Lei nº 100/97).

Durante o primeiro semestre de 2012, os coordenadores e orientadores de cada área de empregabilidade das escolas tiveram encontros quinzenais com uma equipe de professores da UFMG. Esses momentos foram importantes na capacitação e avaliação do projeto, servindo como troca de experiências. Esses encontros foram norteadores dos conteúdos específicos a serem trabalhados com os alunos e iniciou o processo de criação do novo Currículo Básico Comum, o CBCE, adaptado ao REM.

É de responsabilidade da gestão, do coordenador, dos orientadores e dos professores promoverem na escola, no início do ano letivo, o Seminário de Percurso Curricular no qual todos os alunos tomem conhecimento e sejam incentivados a escolher qual das áreas de empregabilidade oferecidas serão matriculados (MINAS GERAIS, 2012b). Nesse momento, a propaganda é a grande incentivadora dos alunos. Ao conhecerem os objetivos, disciplinas e currículo, torna-se necessário optar por uma das áreas. Dessa forma, a escola deve organizar pelo menos uma

turma de cada área, fazendo as enturmações necessárias a partir da escolha dos alunos.

Com a ampliação do projeto, a partir de 2013, para outras 122 (cento e vinte e duas) escolas das 46 superintendências do estado de Minas Gerais, é possível a criação de outras áreas de empregabilidade segundo as especificidades de cada local, conforme as normas expressas na Resolução SEE nº 2.251, de 2 de janeiro de 2013. Caso ocorra a opção de uma nova área, as superintendências e as escolas deverão ter em vista, ao mesmo tempo, a vocação regional e seu corpo docente. Contudo, as áreas existentes já contam com a definição de uma estrutura curricular englobando seus conteúdos específicos com os do 1º ano do ensino médio. Além disso, já contam com os instrumentos consolidados de formação dos professores e quadro de horário previsto.

A orientação é que, caso haja interesse na criação de uma nova área de empregabilidade, deverão ser observadas a carga horária, o conteúdo pragmático e o corpo docente. Conforme o objetivo do REM, a escola é estimulada a buscar um novo Ensino Médio que garanta uma melhoria do desempenho dos estudantes e uma ressignificação na formação do aluno do ensino médio, dando-lhe competência de atuação na sua área de empregabilidade escolhida, além de preparar aqueles que pretendem dar prosseguimento aos seus estudos acadêmicos.

Cabe aos gestores promover ações que possibilitem a reordenação e o desenvolvimento das áreas de empregabilidade, a capacitação dos profissionais da educação, à infraestrutura adequada para o ensino, a aprendizagem desse novo formato de ensino e o monitoramento e avaliação constante do projeto. Para isso os gestores das 11 escolas se reuniram periodicamente para expor, trocar experiências e analisar a eficiência e a eficácia desse momento de implantação do projeto (MINAS GERAIS - SEE, 2012).

1.3.5 – Contexto Social das Escolas do REM

As onze escolas selecionadas para implementação do REM na sua fase inicial, em 2011, foram apontadas pelos Boletins de Resultados Contextuais do PROEB 2010 (SIMAVE, 2011), como pertencentes a uma categoria similar, com

características aproximadas. Os resultados levam em consideração fatores que, embora não sejam intrínsecos à escola, influenciam o desempenho dos alunos. O índice socioeconômico, que varia de 0 a 10, é encontrado através de pesquisas realizadas durante a aplicação das provas do PROEB.

Podemos verificar que, nas onze escolas do REM, existe uma média de 7,6 a 8,8 em relação ao nível socioeconômico dos alunos, índice acima da média do Estado, conforme dados do quadro 3. Em todas as escolas, mais de 70% de seus alunos têm raça definida como *não branca* e apenas nas escolas 3 e 7 existe um maior número de meninas.

Quadro 3 – Comparativo entre os resultados extraescolares das escolas e a média do estado de Minas Gerais.

Escolas		Índice Socioeconômico	Raça (%)		Sexo (%)	
		Média	Branco	Não Branco	Menino	Menina
ESTADO de MINAS GERAIS		5,8	33,2	66,8	52,7	47,3
1	EE 1	8,2	25,3	74,7	58,2	41,8
2	EE 2	7,6	18,6	81,5	55,1	44,9
3	EE 3	7,7	22,0	78,0	49,0	51,0
4	EE 4	8,8	27,8	72,2	58,2	41,8
5	EE 5	8,6	27,1	72,9	52,4	47,6
6	EE 6	8,3	25,4	74,6	58,3	41,7
7	EE 7	8,1	23,9	76,1	49,6	50,4
8	EE 8	8,1	25,9	74,1	56,5	43,5
9	EE 9	7,6	17,0	83,0	61,3	38,7
10	EE 10	7,7	30,0	70,0	57,4	42,6
11	EE 11	7,8	19,1	80,9	50,5	49,5

Fonte: SIMAVE – Boletim Resultados Contextuais PROEB (2011) – Elaboração própria.

O mesmo boletim apresenta resultados intraescolares que estão ao alcance da escola incidir sobre eles e que também influenciam o desempenho dos alunos, tais como: a organização e gestão escolar (índice de atuação do Diretor, segundo os professores; índice do uso do Projeto Político Pedagógico, segundo os diretores; índice de autonomia do diretor frente às pressões) e o enfoque pedagógico, (índice de envolvimento do professor, segundo os alunos; índice de atuação dos professores segundo os diretores).

O quadro 4 apresenta esse comparativo dos dados entre os resultados do Estado e das escolas selecionadas.

Quadro 4 – Comparativo entre os resultados intraescolares das escolas e a média do estado de Minas Gerais.

Escolas		Organização das Escolas			Enfoque Pedagógico	
		Atuação do Diretor	Uso do PPP	Autonomia do Diretor	Envolvimento do Professor	Atuação dos Professores
	ESTADO de MINAS GERAIS	8,5	7,5	7,8	8,2	8,1
1	EE 1	7,8	7,8	10	7,9	6,8
2	EE 2	7,6	5,5	10	7,5	7,3
3	EE 3	7,3	6,1	5,5	8,5	5,5
4	EE 4	9	7,8	10	7,5	8,3
5	EE 5	8,1	7,8	10	7,9	8,4
6	EE 6	8,7	5,5	8,5	7,2	7,8
7	EE 7	7,5	7,8	10	7,5	6,9
8	EE 8	9,3	10	10	7,5	8,7
9	EE 9	5,7	5,5	10	8,1	6,6
10	EE 10	9,9	6,6	7	8,9	9,4
11	EE 11	8,3	5,5	8,5	8,1	7,7

Fonte: SIMAVE – Boletim Resultados Contextuais PROEB (2011) – Elaboração própria.

Observando a organização e gestão das escolas, demonstradas no quadro 4, em 2010, podemos perceber que a atuação dos diretores, segundo os professores, está acima da média, em relação ao estado de Minas Gerais, nas escolas 4, 6, 8 e 10. O uso do Projeto Político Pedagógico (PPP), segundo os diretores das escolas 1, 4, 5, 7, e 8 está acima do esperado pelas escolas do estado, inclusive a escola 8 recebendo uma nota 10. Esse índice sinaliza um amadurecimento da equipe de trabalho, uma vez que demonstra que o PPP se tornou uma ferramenta de trabalho entre os profissionais da escola. Já o índice de autonomia do diretor frente às pressões, apenas duas escolas (3 e 10) estão abaixo da média do estado. Esses índices são indicadores expressivos da gestão educacional, e esse baixo índice apontado pode ser considerado como um problema

no desenvolvimento do projeto; entretanto, é importante ressaltar que no final de 2013, apenas nas escolas 1 e 10 os diretores não foram substituídos.

Em relação ao enfoque pedagógico, as escolas 3 e 10 novamente se destacam de forma diferenciada, sendo que apenas essas estavam acima da média do estado, segundo os alunos. Sobre o índice de atuação dos professores, sete escolas estão abaixo da média do Estado.

1.3.6 – Níveis de ensino das escolas do REM, na fase inicial

A LDB estabelece algumas regras com o objetivo de organizar o sistema educacional brasileiro em regime de colaboração – ou seja, de corresponsabilidade entre todos os entes federativos (União, estados/Distrito Federal e municípios), conforme definido na Constituição brasileira (art. 211).

Os estados devem priorizar o ensino médio, mas também atuar, em parceria com os municípios, na oferta de ensino fundamental. Podemos observar no quadro 5 os níveis de ensino ofertados pelas escolas da fase de implementação do REM e um comparativo entre o número de alunos do primeiro ano de cada uma delas.

Conforme pode ser verificado, sete escolas que atuam com o Ensino Médio, também oferecem os anos iniciais do Ensino Fundamental e, com exceção da escola 8, todas oferecem os anos finais. Percebe-se, também, que a Educação de Jovens e Adultos (EJA) também é uma realidade em nove dessas escolas. A escola 7, diferente das demais, atende a todas as demandas de oferta de ensino da SEE.

Dentro dessa perspectiva geral, é possível inferir que as escolas selecionadas fazem parte de um contexto diverso e representativo. Pode-se destacar que a maior relação intrínseca entre elas é referente à localização geográfica, uma vez que fazem parte da mesma regional, ou seja, na Metrópolina C, o que facilita o monitoramento da implementação do programa, em sua fase inicial. Essa diversificação do perfil também possibilita outras avaliações na eficácia do então projeto piloto durante a paulatina universalização do REM.

Quadro 5 – Níveis de ensino dos alunos do 1º ano do Ensino Médio das escolas do REM

Escolas		EF		EM			
		Anos Iniciais	Anos Finais	Ensino Médio	EJA	PAV	PROETI
1	EE 1	X	X	X	X	X	
2	EE 2		X	X		X	
3	EE 3	X	X	X	X		
4	EE 4		X	X	X		
5	EE 5	X	X	X	X		
6	EE 6/ EE_A		X	X	X		
7	EE 7	X	X	X	X	X	X
8	EE 8			X	X		
9	EE 9	X	X	X	X		
10	EE 10/EE_B	X	X	X	X		
11	EE 11	X	X	X		X	X

Fonte: SIMADE (2012) / Elaboração própria.

Embora Minas Gerais se destaque, entre os estados brasileiros, em termos do rendimento escolar e desempenho dos seus discentes, existe uma necessidade emergente de elevar os patamares de uma grande quantidade de alunos que se encontram nos níveis de baixo e intermediário desempenho (MINAS GERAIS, 2012a). Para o desenvolvimento desse aprendizado é necessário a correção de alguns erros cometidos no ensino dos anos anteriores ao Ensino Médio, uma vez que o baixo rendimento se traduz em uma baixa qualificação desses alunos.

Dessa forma, é fundamental propiciar uma equidade nos níveis de desempenho e despertar no aluno o interesse em adquirir novos saberes que serão necessários para aplicação no seu cotidiano, possibilitando novas formas de atuação na sociedade.

O Ensino Médio, ciclo final da educação básica, é uma etapa imprescindível para que jovens e adolescentes sejam preparados para ingressarem

no mercado de trabalho ou no ensino superior. Ao buscar elevar a qualidade do Ensino Médio, o estado de Minas Gerais se destaca por tentar implementar uma política que visa, em princípio, associar esse nível de ensino às demandas sociais contemporâneas tanto para o mercado de trabalho, quanto ao seu contexto sociocultural. É uma tentativa de oferecer habilidades e competências necessárias aos alunos para que eles possam atuar com qualidade no mercado de trabalho e elevar sua qualidade de vida.

No entanto, para que isso aconteça, o aluno precisa estar motivado para aprender, pois isso tem implicação direta na qualidade de seu envolvimento no processo de ensino e aprendizagem. O aluno motivado procura novos conhecimentos e oportunidades, evidenciando envolvimento com processo de aprendizagem, participa nas tarefas com entusiasmo e revela disposição para novos desafios (ALCARÁ e GUIMARÃES, 2007).

A motivação dos alunos está associada ao contexto escolar de seu aprendizado e diretamente relacionada ao professor. É preciso que o docente use estratégias capazes de estimular a busca de novos conhecimentos, com métodos adequados à realidade e ao currículo. Dessa forma, o aluno sente a necessidade de aprender e atribui significado ao que foi aprendido. O ensino só tem sentido quando interfere na aprendizagem, por isso é necessário conhecer como o professor ensina e entender como o aluno aprende (PAIVA, 2008).

O Reinventando o Ensino Médio é uma tentativa de reconfigurar esse nível de ensino, adequando-o às novas exigências da sociedade contemporânea e buscando resgatar a motivação dos alunos, diminuindo as taxas de evasão e repetência.

2 – LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DUAS ESCOLAS DA FASE INICIAL DO REM

Como foi visto no capítulo anterior, os gestores das onze escolas da fase implementação do REM se depararam com um projeto de grande magnitude que está, como o próprio nome diz, em permanente construção. Tudo é novo e se apresenta como um grande desafio.

Este capítulo, ao selecionar apenas duas escolas da fase inicial do REM, procurou aprofundar a análise de como as ações gestoras podem influenciar positivamente para o sucesso de um programa de governo e verificar a importância dos gestores na instituição escolar e no sucesso do processo educativo-pedagógico. Será traçado o perfil do gestor pedagógico e verificado se o REM alcançou seus objetivos nas duas escolas pesquisadas. Além de averiguar se esse parâmetro garante o sucesso nas demais escolas estaduais.

Pesquisas, entrevistas semiestruturadas, depoimentos e observações diretas nas escolas selecionadas constituíram o conjunto de dados que permitiram as análises pretendidas. Buscou-se contribuições teóricas sobre a gestão educacional e a função do gestor nos autores: BARROSO (1998), LIBÂNEO (2003), LÜCK (2000), NÓVOA (1995), SILVA (1996).

2.1 – Justificativa da escolha das duas escolas

A escolha das escolas EE6 e EE10, que serão chamadas a partir de agora como escolas EE_A e EE_B, respectivamente, originou-se inicialmente da análise dos quadros 3 e 4 (capítulo 1), nos quais encontramos, segundo os boletins das Revistas Contextuais do PROEB 2010 (SIMAVE, 2011), um comparativo de resultados extra e intraescolares, respectivamente. No quadro 2, a EE_A apresenta o maior índice de meninos e a EE_B o menor índice de alunos definidos como não-brancos. Em relação ao quadro 3, maior definidor da escolha das duas escolas, podemos verificar que a EE_A é uma das escolas que faz o menor uso do Projeto Político Pedagógico (5,5) e tem o menor índice de envolvimento dos professores

(7,2). A EE_B destaca-se por ter características mais próximas das demais, no entanto tem o maior percentual de atuação do diretor (9,9), ultrapassando inclusive a média do Estado.

Após o levantamento e análise das onze escolas piloto, pode-se comprovar por meio do quadro 6 que a EE5 se destaca das demais em relação à média de proficiência dos alunos analisados, sobressaindo-se inclusive da média de Minas Gerais e da Metropolitana “C”. É interessante perceber que entre as demais escolas, a escola EE_A tem o menor índice de padrão de desempenho dos alunos, menor inclusive que a proficiência em Minas Gerais e em toda Metropolitana “C”; já a EE_B tem o maior padrão, tanto em Língua Portuguesa, quanto em Matemática, em 2011.

Quadro 6 - Condensado do percentual dos alunos do 9ºEF das escolas-piloto do REM - Padrão de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática, em 2011

Proficiência	Língua Portuguesa	Matemática
MG	253,9	264,0
SRE MET.C	249,2	252,6
EE1	244,0	259,3
EE2	228,6	235,4
EE3	242,8	239,2
EE4	258,2	252,5
EE5	265,7	268,0
EE6 / EE_A	215,5	232,2
EE7	253,9	248,0
EE8	Não tem	Não tem
EE9	247,1	242,1
EE10 / EE_B	258,6	259,5
EE11	249,5	248,4

Fonte: SIMAVE/PROEB 2011: Resultados por escola - Rede Estadual (Elaboração própria)

Além das ações exitosas entre as duas escolas durante a fase de implantação do REM nas duas escolas, esse desnível entre uma escola e outra foi a principal razão da escolha.

Vale salientar que os dados apresentados são referentes aos alunos do nono ano escolar do Ensino Fundamental de 2011, pois esses são os alunos que estavam no primeiro ano do Ensino Médio, em 2012, quando iniciou a primeira fase do REM. Através desses dados verifica-se que os alunos que chegam ao Ensino Médio apresentam uma série de deficiências de aprendizagem, o que dificulta a busca por conhecimentos mais elaborados.

2.2 – Perfil das Escolas Selecionadas

Para análise das duas escolas foram apurados os índices do Ideb, através de um comparativo de 2007 a 2011 e sua projeção até 2021; assim como o resultado das avaliações do nono ano do Ensino Fundamental no SIMAVE/PROEB, em língua portuguesa e matemática, referente ao ano de 2011. Esses índices serão apresentados, pois se referem aos alunos que estavam cursando o primeiro ano do Reinventando o Ensino Médio, em 2012, nas escolas escolhidas para investigação.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Segundo o Inep, o Ideb foi formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. Ele é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pela Prova Brasil, para escolas e municípios, e pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), para os estados e o País, realizados a cada dois anos.

O Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE)², promovido pela SEE/MG, tem como missão avaliar os alunos das escolas públicas de Minas Gerais, procurando identificar necessidades, problemas e demandas do sistema e das escolas, para auxiliar no planejamento de ações em diferentes níveis e momentos que objetivam a melhoria da educação pública da rede estadual (ensino fundamental e médio) em Minas Gerais (SEE/MG).

² O SIMAVE foi criado pela Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, através da Resolução nº 104 de 14/07/2000.

De acordo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o SIMAVE é composto por duas modalidades, complementares e integradas: uma realizada internamente na escola, composto pelo Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (PAAE). A outra modalidade, de caráter externo, avalia o sistema de ensino através do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA), voltado para os alunos dos anos iniciais de aprendizagem, e o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB) que avalia nos alunos dos anos finais do Ensino Fundamental e Médio.

Para cada nível de ensino foi estabelecido um nível de desempenho mínimo, avaliado de acordo com escalas de proficiência, as quais verificam os conhecimentos e habilidades dos alunos nas áreas de língua portuguesa e matemática.

As avaliações externas constituem-se em ferramentas de diagnóstico para a reestruturação do projeto pedagógico da escola, onde os gestores escolares têm papel fundamental na implementação das políticas públicas educacionais, segundo Lück (2009).

2.2.1 – Escola Estadual A – EE_A

O diretor da escola tomou posse em 2012, eleito pela comunidade escolar no ano anterior. Tem três vice-diretores, um para cada turno. Quatro especialistas, dos quais dois trabalham à tarde e outros, um em cada turno. Existe no REM uma coordenadora e três orientadores, um para cada área de empregabilidade.

As turmas foram distribuídas, em 2012, conforme o quadro 7, com o ensino médio (1º ao 3º) pela manhã, anos finais do ensino fundamental à tarde e, à noite, o 2º e 3º do ensino médio, além da EJA.

A escola optou, em 2012, por colocar todos os primeiros anos no turno da manhã. São nove turmas, onde cada área de empregabilidade tem três turmas. Os alunos fizeram um teste vocacional, através de um questionário de afinidades, a partir do qual foram encaminhados para cada área de empregabilidade. De acordo

com esse teste, observou-se a necessidade de ser oferecida uma empregabilidade mais voltada para a área biológica.

Quadro 7 - Distribuição das Turmas na EE_A, em 2012

MANHÃ		TARDE		NOITE	
Turma	Quant.	Turma	Quant.	Turma	Quant.
1° EM	9	6° EF	3	1° EM	-
2° EM	4	7° EF	4	2° EM	5
3° EM	3	8° EF	4	3° EM	5
		9° EF	5	EJA / 1	4
				EJA / 2-3	2

Fonte: SIMADE (2012) / Própria escola

Conforme quadro 8, no IDEB, em 2011, a escola alcançou a média municipal de 4,2, embora ainda esteja longe da média recomendada de 6 ou mais pontos, conseguiu atingir o mesmo percentual das escolas de Belo Horizonte (BH). A meta da escola para 2021, segundo o Ministério da Educação, é de 5,6.

Quadro 8 – Índices do IDEB da EE_A, do 9º ano.

Escolas		IDEB - 9º ANO								
		ESCOLA			BH	ESCOLA				
		2007	2009	2011		2013	2015	2017	2019	2021
6	Escola Estadual 6	3,2	4,6	4,2	4,2	4,4	4,8	5,1	5,3	5,6

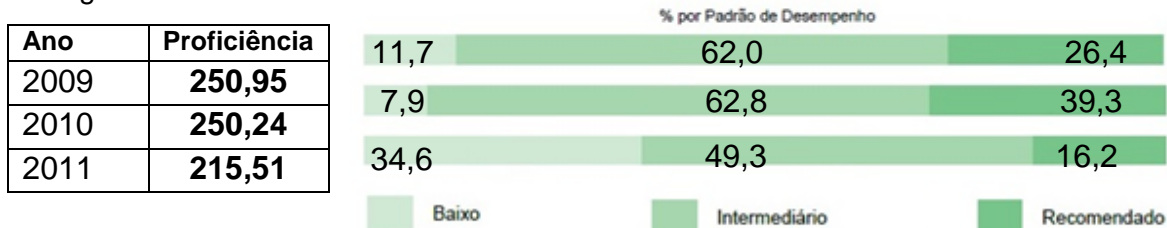
Fonte: Ministério da Educação (INEP, 2012) – Elaboração própria.

Na escala de proficiência do SIMAVE/PROEB, o desempenho dos avaliados, em língua portuguesa e matemática, é disposto em padrões e níveis de desempenho e aprendizagem, classificados em baixo, intermediário e recomendado. Os dados revelam se os alunos desenvolveram habilidades cognitivas no processo de construção da aprendizagem.

A escola EE_A, em língua portuguesa, teve sua proficiência em queda de 2009 a 2011, sendo que no último ano apresentou um declínio vertiginoso em relação aos anos anteriores, conforme é indicado pela figura 1. O percentual do seu padrão de desempenho seguiu a mesma tendência, visto que o índice de alunos no

baixo desempenho mais que quadruplicou, o que indica uma queda na aprendizagem. Além disso, mostra que os desempenhos intermediários e recomendados apresentaram uma queda no seu percentual em relação aos anos anteriores.

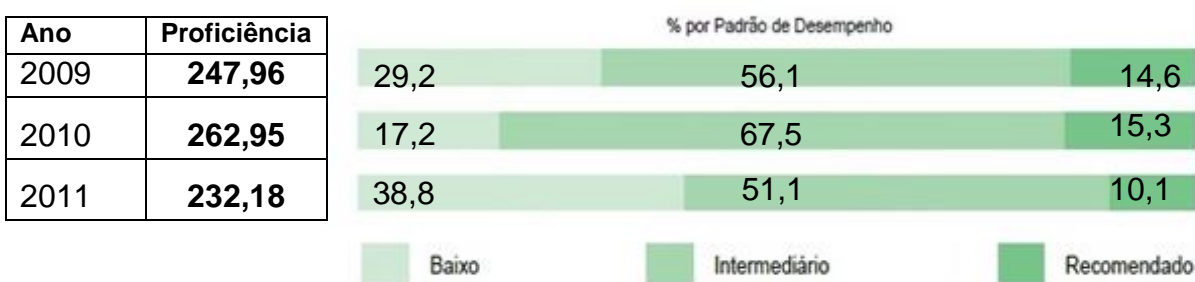
Figura 1 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_A, por padrão de desempenho em Língua Portuguesa.



Fonte: SIMAVE/PROEB 2011: Resultados por escola - Rede Estadual

Em matemática, constatou-se, conforme figura 2, o mesmo declínio ocorrido no SIMAVE/PROEB de língua portuguesa. Embora tivesse crescido em 2010, a proficiência da escola, em 2011, caiu mais do que a de 2009. Além do mais, o índice do padrão de baixo desempenho, indica que o número de alunos nesse padrão elevou consideravelmente. Os índices dos docentes no padrão intermediário e recomendado apresentou uma queda.

Figura 2 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_A, por padrão de desempenho em Matemática.

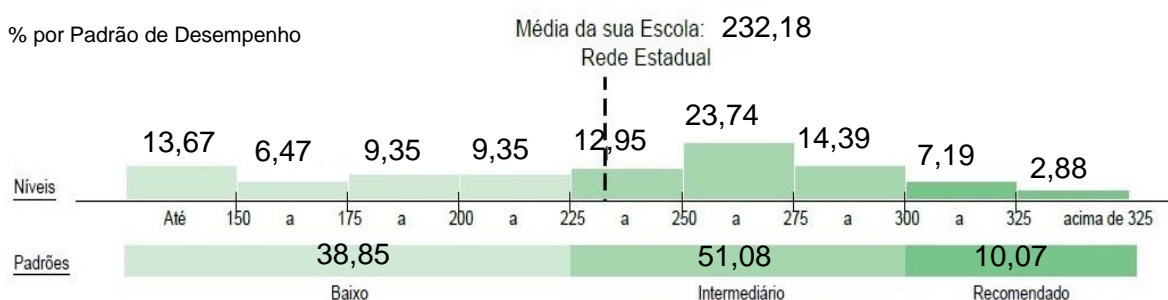


Fonte: SIMAVE/PROEB 2011: Resultados por escola - Rede Estadual

Ao analisar os níveis de proficiência, em matemática, no ano de 2011, através da figura 3, verifica-se que os dados se destacam ainda mais, pois visualiza-

se que um terço dos alunos no baixo desempenho está abaixo de 150 pontos, o que indica que possuem habilidades mínimas para o perfil dos alunos desse nível.

Figura 3 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_A, por nível de proficiência e padrão de desempenho em Matemática, em 2011.



Fonte: SIMAVE/PROEB 2011: Resultados por escola - Rede Estadual

2.2.2 – Escola Estadual B – EE_B

Esta escola oferece todos os anos de ensino, do Fundamental ao Médio, além de turmas da EJA, conforme demonstrado no quadro 9. O diretor da escola foi eleito em 2011 e assumiu em janeiro de 2012. O Ensino Médio funciona com três turmas de primeiro ano à tarde e quatro turmas à noite.

Quadro 9 – Distribuição das Turmas na EE_B, em 2012.

MANHÃ		TARDE		NOITE	
Turma	Quant.	Turma	Quant.	Turma	Quant.
1º EF	4	5º EF	1	1º EM	4
2º EF	3	6º EF	5	2º EM	3
3º EF	3	7º EF	4	3º EM	2
4º EF	5	8º EF	3	EJA 1	1
5º EF	3	9º EF	3	EJA 2	1
		1º EM	3		
		2º EM	1		

Fonte: SIMADE (2012) / Própria escola

O IDEB da escola permaneceu com o mesmo percentual, em 2007 e 2009, de 3,9. Em 2011, foi de 4,1, bem próximo ao índice do município de Belo Horizonte, que foi de 4,2. A meta para 2021, conforme o Ministério da Educação é de 5,2, de acordo com o quadro 10.

Quadro 10 – Índices do IDEB da EE_B, do 9º ano

Escolas		IDEB - 9º ANO									
		ESCOLA			BH	ESCOLA					
		2007	2009	2011		2013	2015	2017	2019	2021	
10	Escola Estadual 10	3,9	3,9	4,1	4,2	4,1	4,5	4,7	5,0	5,2	

Fonte: Ministério da Educação (INEP, 2012) – Elaboração própria.

No PROEB, a EE_B apresentou, em língua portuguesa do 9º ano, gradativa melhoria em sua taxa de proficiência, entre os anos de 2009 e 2011. Em 2011, apesar dessa melhora, apresentou um aumento no número de alunos no baixo desempenho (+2,7%) e uma pequena queda nos índices de alunos no intermediário (-1,8%) e no recomendado (-0,9%) em relação a 2010, em conformidade com a figura 4.

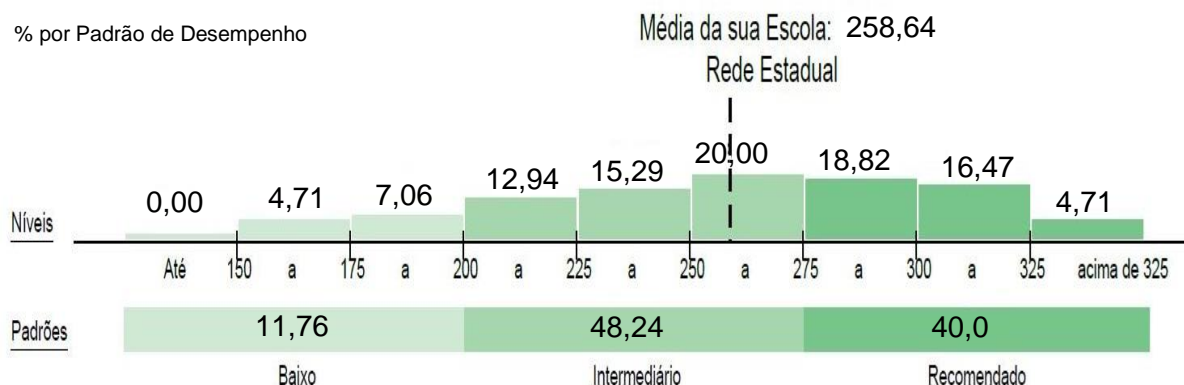
Figura 4 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_B, por padrão de desempenho em Língua Portuguesa.



Fonte: SIMAVE/PROEB 2011: Resultados por escola - Rede Estadual

Ao verificar os índices de proficiência em língua portuguesa do 9º ano, apresentados na figura 5, pode-se ver um progressivo aumento até o último nível do intermediário (250-275). Outro dado interessante é que não há nenhum aluno no primeiro nível do baixo desempenho.

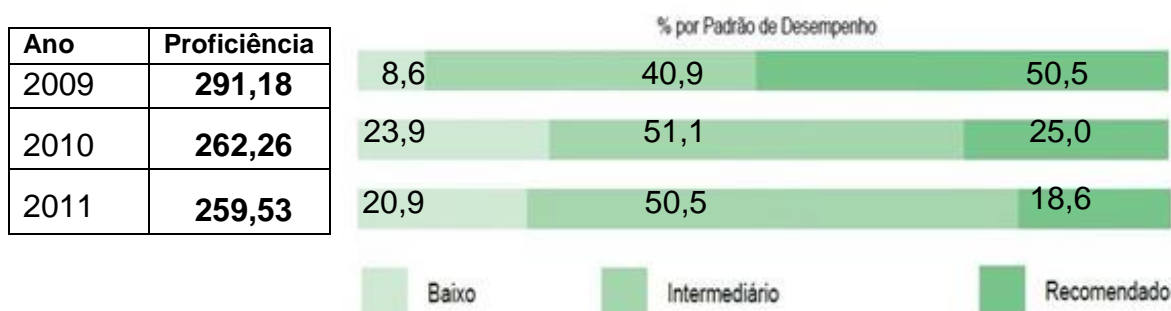
Figura 5 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_B, por nível de proficiência e padrão de desempenho em Língua Portuguesa, em 2011



Fonte: SIMAVE/PROEB 2011: Resultados da Rede Estadual

Em matemática, ocorreu o inverso da língua portuguesa; a figura 6 demonstra que a taxa de proficiência da escola, no 9º ano, teve uma significativa queda entre 2009 e 2011. O padrão de desempenho dos alunos também apresentou índices preocupantes no mesmo período, tendo ocorrido uma expressiva mudança nas taxas de cada padrão.

Figura 6 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_B, por padrão de desempenho em Matemática.

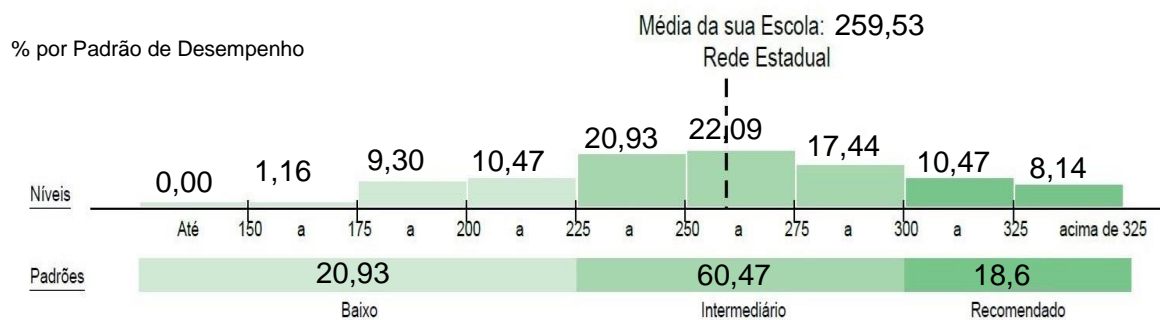


Fonte: SIMAVE/PROEB 2011: Resultados por escola - Rede Estadual

Constatado a acréscimo de alunos com baixo rendimento entre 2009 e 2011, verifica-se que, conforme figura 7, a escola não teve nenhum aluno no primeiro nível do baixo desempenho e revela um pequeno percentual de alunos no

segundo nível. Vale ressaltar o considerável índice percentual no nível mais elevado do recomendado (8,14%).

Figura 7 – Percentual de alunos do 9ºEF da EE_B, por nível de proficiência e padrão de desempenho em Matemática, em 2011.



Fonte: SIMAVE/PROEB 2011: Resultados por escola - Rede Estadual

2.3 - Reflexão sobre Gestão Escolar

As mudanças históricas ocorridas na escola e, principalmente no perfil do Ensino Médio, impõem um olhar diferenciado no perfil do gestor e, por consequência, a necessidade de se pensar sobre a denominação de Gestor Escolar.

A prática da gestão está intimamente associada com a ideia de organização para se alcançar determinados objetivos. Para Libâneo (2003, p. 318)

Gestão é, pois, a atividade pelo qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há varias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, co-gestão.

Segundo Ferreira & Aguiar (2000, p. 197)

Gestão se constitui de princípios e práticas decorrente que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebia a

administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

É preciso, também, alargar o conceito de escola, reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes (BARROSO, 1998, apud FERREIRA, 2004, p.304).

Administrar uma escola em meio a tantas mudanças na sociedade implica em novas práticas de organização e planejamento. Deve-se entender como unidade escolar, o lugar onde é concretizado o objetivo máximo do sistema educacional, no qual as metas governamentais são atingidas, ou não, em que as políticas educacionais são realizadas conforme o previsto, ou sofrem distorções (SILVA, 1996).

A gestão escolar evidencia-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino (LÜCK, 2006, p.33).

Sob essa nova abordagem, o conceito de gestão tem seu significado ampliado, não se limitando ao conceito de uma simples administração de um espaço. Deixa, segundo Lück (2006), de ter o enfoque limitado de administração.

O conceito de gestão, nesse sentido, ultrapassa o de administração por

[...] abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político- pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como um entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p.16).

Conforme Lück (2000), para alguns esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de

submeter a administração da educação à lógica de mercado. Para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola.

Portanto, ao se utilizar o termo gestão escolar, altera-se o papel da direção escolar que passa a ser sinônimo de um ambiente autônomo e participativo. Dessa forma, compreende-se um trabalho coletivo e compartilhado por todos em busca de se alcançar objetivos comuns.

O papel do diretor da escola, então, deixa de ser o de alguém que tem a função de fiscalizar e controlar, que centraliza em si as decisões, para ser, segundo Lück (2000)

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

Ou ainda, segundo Libâneo (2003)

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

A gestão democrática na escola implica, portanto, em um processo de participação coletiva. Espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania, onde os diversos segmentos da comunidade escolar: gestores, professores, pais, alunos e demais funcionários da organização devem participar ativamente nos processos decisórios da escola.

2.3.1 - EE_A - Perfil e visão do gestor escolar sobre o REM

O diretor da escola EE_A assumiu a gestão há três anos. Primeiramente foi vice-diretor por seis anos, embora desde 1995 esteja na escola, período em que

atuava como professor de geografia. Está na docência, na rede pública e particular, há vinte e seis anos, sendo sempre foi atuante e envolvido com as propostas da escola.

Assumiu a direção da escola exatamente no ano em que ela foi escolhida para integrar ao grupo das onze escolas escolhidas para formar o REM. Afirma que a dificuldade com implantação desse novo projeto foi muito grande. A pressão era enorme, tanto por parte da SEE e SRE, quanto internamente com os professores e demais funcionários.

Outro fator que intensificou o panorama na época era o alto índice de denúncias contra a escola. Só nos primeiros dois meses tiveram várias denúncias, chegando a abrir uma sindicância na escola, após os levantamentos, não constataram nenhuma anormalidade. Tudo isso, porém, trouxe mais experiência ao diretor e reconhecimento por parte de todos.

Logo no início do mandato, buscava sentar e conversar com todos os grupos de funcionários. Cada setor era alvo de constantes busca de melhorias. O diretor contou com a ajuda de muitos funcionários e conseguiu criar uma rede de relacionamento mais intenso e engajado. As denúncias foram diminuindo, no primeiro ano a escola teve trinta e seis, já no segundo ano de gestão foram apenas duas.

O diretor acredita que o diálogo e parceria tenham sido fundamentais para modificar esse panorama, garantindo uma melhoria nos resultados da escola. Seu acompanhamento diário na organização do trabalho escolar proporcionou uma mudança de atitude de todos e um maior compromisso de cada um.

O REM não foi o responsável direto por isso, mas garantiu que a escola tivesse um canal de comunicação aberto com a SEE e a SRE-Metropolitana "C". Essa abertura deu condições de desenvolver um trabalho de maior qualidade.

No primeiro ano, a EE_A tinha reuniões quinzenais com os demais diretores das onze escolas e outra reunião com os órgãos da SEE/SRE. Portanto, toda semana o grupo de gestores reunia para discutir problemas relacionados à implementação do REM nas escolas. Era uma troca de experiência e apoio muito grande, o que garantiu a resolução de dificuldades tanto administrativas, quanto pedagógicas. Estavam todos empenhados em um resultado satisfatório.

Os gestores eram muito cobrados, mas o suporte técnico e o apoio financeiro dado às onze escolas, além desse canal de comunicação, foi fundamental para o sucesso da implantação do REM na escola. A própria secretária de educação conversava com cada um dos diretores. Tanto a SEE, quanto a SRE não mediam esforços para solucionar todas as necessidades nessa fase. Além das reuniões, os diretores tinham a liberdade de entrar em contato por telefone ou e-mail sempre que necessário e eram atendidos na mesma hora, através de uma resposta efetiva.

Em 2012, no momento da implantação do REM nas onze escolas, era uma realidade totalmente diferente. Por ser um grupo menor, era possível que algumas ações acontecessem de maneira mais satisfatória, colaborando para melhoria da escola e a efetivação da proposta. Os diretores foram preparados antes e durante a implantação do programa. Tiveram um suporte financeiro e humano fundamentais para garantir a eficácia do trabalho.

Esse relacionamento entre escolas e SEE/SRE foi o grande diferencial do REM, na visão do gestor da EE_A. As onze escolas, diferente das demais no momento da universalização, tiveram condições de debater, organizar e se estruturar para garantir a efetivação dessa nova proposta de ensino. Havia a visita sistemática de apoio da SEE e da SRE, através de analistas específicos dos dois órgãos para o REM, que mais tarde ficou conhecido como Núcleo de Apoio Pedagógico do Ensino Médio (NAPEM). Eles faziam parceria com o PIP e, além de prestar o apoio pedagógico, favoreceram ainda mais a união entre as escolas, a superintendência e a secretaria.

O papel da coordenadora e dos orientadores foi fundamental. Eles estudavam muito, pesquisavam e entraram em contato com muitas empresas associadas às áreas de empregabilidade existentes na escola. Foram eles também o principal apoio do diretor para incentivar e promover a integração entre os professores. Com isso, a escola conseguiu organizar e implementar as novas disciplinas e ajudar na construção, junto às demais escolas, do Currículo Básico Comum das Áreas de Empregabilidade (CBCE).

Segundo o diretor, dentro de uma escola, existem dois tipos de professores, aqueles que têm o dom de ensinar, fato que é intrínseco à pessoa. Busca-se o estudo e a leitura, nesse caso, para aprimorar sua qualificação técnica.

O outro grupo é composto por aqueles que aprendem a técnica e vão direto para sala de aula. Na escola EE_A existem esses dois perfis de professores. No primeiro caso eles agregam à escola, discutem projetos, buscam novas propostas de ensino e fazem da escola um lugar de interação e aprendizagem. O segundo grupo, aqueles que fazem um curso de licenciatura, mas sem o menor dom, geralmente representa uma enorme dificuldade de trabalho e relacionamento, pois criam entraves dos mais variados, tanto em sala de aula quanto fora.

O ponto mais negativo de REM, de acordo com o diretor da EE_A, foi a falta de preparação inicial dos professores. Eles tiveram de aprender durante o processo de implantação. Tudo era muito novo, ninguém tinha respostas imediatas para as muitas perguntas que surgiam. Os professores, a maioria efetivados (Lei nº100/97), careciam de um conhecimento mais específico muitas vezes. Eles tiveram de aprender durante esse período. O apoio dos professores da UFMG foi fundamental, pois garantiram uma orientação e uma qualidade maior aos conteúdos. A troca de informações entre as escolas também teve um peso muito importante.

A escola, assim como as demais do grupo inicial, conseguiu inúmeras melhorias na estrutura física: laboratório de informática devidamente aparelhado e organizado, com capacidade para todos os alunos da turma, agrupados em duplas; melhoria na biblioteca; aquisição de novos aparelhos tecnológicos: além dos computadores, televisores, projetores multimídia, lousa digital; entrega de *tablets* para os professores. Mesmo que muitos desses equipamentos tenham sido subutilizados, eles foram adquiridos. Enfim, foi possibilitado à escola modificar sua estrutura para receber adequadamente o REM.

Para o diretor, o REM não garantiu uma reformulação no Ensino Médio. Para reformular verdadeiramente o ensino é preciso trabalhar desde a formação do professor até o apoio às famílias que trazem esses alunos para escola, não basta aumentar a carga horária e incorporar matérias voltadas para área de empregabilidade. Embora essas disciplinas deem aos alunos oportunidade de verificarem o seu perfil profissional, não se diferem muito das disciplinas tradicionais em relação a essa escolha. Quando o aluno se identificava com o estudo da língua portuguesa, matemática, biologia, ou alguma outra área de conhecimento, buscava um superior ou técnico para se aperfeiçoar.

As áreas de empregabilidade estão diretamente voltadas para o mercado de trabalho. No término do Ensino Médio, os alunos poderão se apresentar ao mercado profissional com um conhecimento prévio mais adequado, a partir desse aprendizado na área de empregabilidade cursada. Como não é um curso técnico, o REM não garante um conhecimento específico, ele acaba sendo uma oportunidade a mais na aquisição de novas competências e habilidades. Na verdade, depende muito do empregador saber quais são esses novos conhecimentos e valorizar essas habilidades adquiridas, entretanto isso não é um diferencial para o mercado de trabalho.

Quando relacionamos educação e emprego existe uma série de questões em relação ao mercado de trabalho. O diretor afirma que pouco tempo atrás, precisava-se de trabalhadores em grande quantidade. Era comum os menores trabalharem. Hoje com o índice de desemprego em crescimento, o menor não pode trabalhar. Na verdade, segundo o diretor da EE_A, o mercado dita essas regras de trabalho.

Os alunos criticaram muito a criação de um sexto horário na grade escolar. Foram vários os motivos apresentados: transporte escolar, fome, concentração, mas destaca-se a relação do aluno com o mercado de trabalho. A escola, depois do REM, disponibilizou declarações para vários alunos poderem conciliar o novo horário de saída da escola com o trabalho ou estágio. O empregador, na maioria das vezes não está interessado com as regras da escola, eles querem que os alunos se adequem às regras da empresa.

O gestor acredita que a qualidade na educação se dá não apenas com o aumento da carga horária, mas começa com a valorização do professor que na maioria das vezes não é preparado para assumir uma escola pública ou mesmo um novo programa.

Segundo o diretor, todos os projetos são bons, ninguém vai pensar em implementar um projeto genuinamente ruim. Sua prática é que pode ser arrasadora. As escolas iniciais onde o REM foi inicialmente executado puderam pensar juntas e tiveram oportunidade de melhorar sua estrutura física e humana para possibilitar a realização do projeto. Qualquer projeto que não envolva os gestores e seus

aplicadores na sua organização, tende a não funcionar corretamente. É fundamental que se discuta e veja a realidade de cada espaço.

2.3.2 - EE_A - Perfil e visão dos alunos sobre o REM

A EE_A tem 89% dos alunos entrevistados com idade de 16 ou 17 anos. Com equilíbrio em relação ao sexo, tem 51% de alunos do sexo masculino. A predominância dos alunos mora próximos à escola e são de Belo Horizonte.

Os alunos afirmam que estudam na EE_A por ser mais perto de casa, mas confirmam que a escola oferece um ensino de qualidade e é uma das melhores na região, vale ressaltar que 40% dos entrevistados afirmaram que o REM ajudou na melhoria do ensino na escola. Para eles esse estudo garante um futuro melhor e o acesso à faculdade.

Ao serem indagados sobre as características de um bom professor afirmam que é aquele que sabe ensinar com qualidade, mas garantem que é preciso ser comunicativo, bem humorado, dinâmico e paciente.

Depois do REM as aulas ficaram mais atrativas para 44% dos entrevistados, um dos motivos mais citados foi a utilização da sala de informática na escola como um novo espaço do conhecimento. Mesmo assim, alegam que não tenha alterado a vontade de participar e estudar mais, que continua pequena.

Entre os aspectos negativos após a implantação do REM na EE_A o item mais citado foi a criação do sexto horário, pois atrapalha o trabalho e é cansativo. Segundo eles, as novas matérias não alteram muito no seu conhecimento, os professores não têm qualificação adequada para ensiná-las e acabam atrapalhando na preparação para o ENEM.

Com relação aos aspectos positivos, o item mais citado foi o das visitas técnicas, que favoreceram mais conhecimento e aprendizado. Para os alunos o REM também aumenta a chance de conseguir um emprego melhor, as aulas ficaram mais interativas e interessantes. Eles tiveram a chance de se comunicarem melhor, tanto de forma presencial quanto através da internet.

Apenas 40% dos alunos pesquisados recomendariam o REM para seus colegas. Embora digam que a escola melhorou depois do REM, principalmente na estrutura física, eles alegam não agregar valor ao seu diploma.

2.3.3 - EE_B - Perfil e visão do gestor escolar sobre o REM

A escola sofreu uma série de mudanças desde a implantação do REM, em 2012. Segundo o diretor, a escola saiu do século XIX e veio para o século XXI. Ela evoluiu muito, cresceu tanto em sua estrutura quanto pedagogicamente e o REM ajudou nesse processo.

Para possibilitar essa reestruturação, a escola recebeu uma verba significativa da SEE/MG. Esse suporte financeiro garantiu reformas e construções de obras necessárias para o trabalho pedagógico realizado. Foram reformadas e equipadas a sala de informática, a sala de multimídia e a biblioteca, além de possibilitar, inclusive a realização de inúmeros trabalhos de campo.

A verba tinha orientação para ser utilizada, mas a gestão estava atenta às novas ideias que iam surgindo e buscava meios de operacionalizá-las. Segundo o diretor, isso fez com que os professores acreditassem e criassem novos projetos educacionais. Quando os docentes projetam algo e veem sua efetivação, é algo revolucionário, afirma o diretor, que garante também que para termos uma educação de qualidade tem que haver investimento, principalmente o financeiro.

O REM possibilitou a realização de visitas técnicas em locais que não teriam condições de conhecer, caso não houvesse o apoio financeiro. Professores e alunos se empenharam em prol da concretização dessas visitas, através de projetos elaborados e desenvolvidos em conjunto. A escola participou de programa de rádio e visitou museus, como Inhotim e o da Moda; a TV Horizonte, a Assembleia Legislativa, enfim vários espaços culturais fora da escola.

O diretor tem um papel fundamental na escola, pois traz consigo a ideia de representante da escola, dessa forma é preciso que todos sintam confiança nele. Quando essa sintonia acontece um grupo confia no outro e toda a escola cresce. Cabe a ele, juntamente com sua equipe gestora, organizar a escola, gerenciando as

ações das pessoas de maneira democrática e estimulante, fazendo com que toda comunidade escolar se movimente e aprenda.

Antes de assumir a direção da escola o diretor era professor de matemática, na rede estadual e particular. Abdicou-se de uma série de benefícios para ser diretor e honrar com os compromissos feitos com a comunidade, durante a campanha para eleição. Logo que assumiu ao cargo era muito otimista. Pensava que tudo se encaixaria perfeitamente e que teria o apoio de todos. A pessoa sofre muito até perceber que é preciso cautela e paciência para chegar aos resultados almejados, afirma o diretor.

Cabe ao gestor ter motivação, criatividade, planejamento, monitoramento das atividades e avaliar suas ações constantemente. Ele deve estar disposto a aprender e atualizar-se a todo instante. Desta forma, “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder do que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar” (SANTOS, 2002, p.16).

A participação e envolvimento dos professores na implementação do REM foi imprescindível para que a EE_B tivesse êxito em sua fase inicial na escola. Contudo, esse momento foi difícil, pois tinha ocorrido uma greve em 2011 e o sentimento final era de revolta e insatisfação por parte dos professores, pois não tinham chegado a um acordo.

Diante da proposta do então projeto Reinventando o Ensino Médio, muitos professores não acreditavam em sua continuidade e não gostavam de ver pessoas da SEE ou da Metropolitana na escola, afirma o diretor. Devagar, cautelosamente, conquistando um por um, envolvendo grupos pequenos, o diretor conseguiu que acreditassem e se envolvessem.

O gestor da EE_B acredita em uma gestão democrática e colaborativa, tendo como lema “Vence a melhor ideia”. Garante que a interação é a regra ‘número um’ de uma escola democrática. Ao realizar algumas ações apresentadas pela SEE/SRE ele busca a participação de toda comunidade, fazendo com que todos opinem e se sintam motivados a participar, sem perder o foco nos objetivos educacionais.

2.3.4 – EE_B - Perfil e visão dos alunos sobre o REM

Do público pesquisado, 88% tem idade de 16 ou 17 anos. A predominância é do sexo feminino (72%). Apenas um aluno não reside no bairro da EE_B e não é natural de Belo Horizonte. Nenhum estudante pesquisado foi reprovado durante o Ensino Médio e no Ensino Fundamental houve apenas uma reprovação. Considerando os 20% dos entrevistados que trabalham, suas atividades são de marceneiro, jovem aprendiz ou auxiliar administrativo.

Dos entrevistados, 84% moram com os pais, os demais moram com tios ou avós. 83% declararam que a renda familiar é de menos de 1 até 4 salários-mínimos, em uma composição familiar de variação predominante de 4 a 6 pessoas. Entre os que declararam, nenhum tem pais com formação universitária. O grau de escolaridade predominante é o Ensino Fundamental incompleto. O que indica que os alunos atingirão o maior nível de escolaridade de sua família.

Entre os principais objetivos de estarem estudando, os alunos ressaltam a busca de um futuro melhor, pessoal e familiar; o desejo de entrar para faculdade; o sucesso profissional ou o sonho de "ser alguém na vida", como eles próprios mencionaram. Entre as razões de escolherem estudar na EE_B, 56% mencionaram que foi por ser a escola mais próxima de casa. O restante justificou por ser uma escolha dos pais, pelo bom ensino e estrutura ou por falta de opção. Entretanto, quando se pergunta a atual opinião dos alunos sobre a EE_B a maioria afirma que a escola tem bom ou ótimo ensino, é bem organizada e tem bons professores. Apenas dois alunos disseram ser preciso melhorar a qualidade do ensino, segurança e limpeza.

Quanto ao relacionamento com os professores, 96% dos entrevistados disseram ser bom ou ótimo. Afirmaram que a melhor característica de um professor é quanto ao seu modo de ensinar, com clareza na explicação da matéria. Destacou-se ainda o amor pela profissão, ou ser paciente, ter carisma, ser educado, humilde, leal e sincero com o aluno. Dos discentes que participam das aulas regularmente, 92% disseram que fazem atividades, ou participam argumentando, lendo, opinando, interagindo ou respondendo perguntas.

Levando-se em consideração que 72% dos alunos recomendem o REM a um colega, as opiniões se dividem pela metade ao serem perguntados se as aulas

do REM despertavam vontade de estudar, tanto antes como depois do REM. O que demonstra que, para os alunos, as aulas ainda não são estimulantes.

Mesmo a escola possuindo um laboratório de informática, os alunos afirmam que apenas nas aulas de empregabilidade eles o utilizam. Nas outras aulas, apenas um aluno citou que a disciplina de história também utilizava essa sala. Fica evidente que quando os alunos afirmam ter melhorado o ensino depois do REM, com aulas mais atrativas, eles estão focados nas disciplinas ligadas às áreas de empregabilidade.

De todos os aspectos negativos do REM, o destaque levantado pelos alunos foi para o aumento da carga horária que gerou fome, cansaço, dificuldades com o trabalho ou estágio e com a volta para casa nos transportes utilizados anteriormente com irmãos ou colegas mais novos. Outros aspectos foram levantados, tais como, falta de professores mais qualificados para as matérias das áreas de empregabilidade, realização de atividades tidas como desnecessárias, conteúdo fraco das aulas e o fato de que não foi realizada mais nenhuma visita técnica a partir de 2014.

Os alunos que participaram do primeiro e segundo ano do REM afirmam que houve mudança nas atividades desenvolvidas ao longo dos anos. No momento da implementação, a escola promovia atividades dentro e fora do espaço escolar, mas garantem que isso foi diminuindo até voltarem apenas com atividades internas. O diretor afirma que esse fato se deu devido ao pouco recurso financeiro que inviabiliza atividades externas. No entanto, o investimento anterior garantiu que a escola fosse reorganizada, com capacidade de proporcionar atividades pedagógicas antes inviáveis dentro da escola.

Os alunos também garantem que vários pontos positivos se destacam com a implantação do REM. Eles afirmam que adquiriram mais conhecimento e que tinham uma motivação maior durante as aulas. As áreas da empregabilidade também ajudaram a despertar uma noção sobre o mercado de trabalho. É unânime a importância da utilização da sala de informática, da sala de multimídia e o acesso à *internet*, além do valor das visitas técnicas, que muitos alunos chamam de excursão. Segundo eles, tiveram oportunidade de conhecer lugares que seria difícil irem, tanto por falta de informação ou interesse, como por falta de recursos

financeiros. Tudo isso proporcionou-lhes condições de se comunicarem melhor e interagirem mais facilmente com outras pessoas, além de aprenderem mais.

Os alunos definem o REM usando palavras de forma geralmente positivas, destacando a possibilidade de um futuro melhor e um jeito novo de aprender. As visitas técnicas foram mencionadas com bastante reincidência e elogio. Chama a atenção para resposta que, embora elogie, diz faltar qualidade e que falta aos profissionais maior domínio do assunto.

3 – PROPOSTA DE AÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DO PAE

O programa Reinventando o Ensino Médio foi implementado em 2012, nas onze escolas da rede estadual de ensino. Em 2013 foi estendido a mais 122 escolas estaduais de todas as regiões de Minas Gerais. Em 2014, conforme programado, é oferecido a todas as escolas de Ensino Médio do estado. Em todas as escolas, a implantação do programa é realizada de forma gradativa, a partir do primeiro ano do Ensino Médio (MINAS GERAIS, 2013).

Este capítulo se divide em dois momentos. Primeiramente, é apresentado a análise da implementação do programa nas escolas estudadas no decorrer deste trabalho, oferecendo algumas possibilidades de ações gestoras, que possam iluminar novas ações positivas e empreendedoras nas escolas advindas com a universalização do REM, em Minas Gerais. Logo depois, no segundo momento, são sugeridas propostas de avaliação do REM nas escolas estudadas.

Todos os esforços se concentraram na busca do sucesso e aprendizado dos estudantes. Afinal, ao longo desses dois anos, os resultados de diversas experiências positivas comprovaram que houve uma tentativa de mudança no ensino e no aprendizado dos alunos das escolas estudadas.

3.1. Análise e propostas de ações gestoras

O REM procurou minimizar a desconexão entre o que é ensinado na escola e o projeto de vida dos alunos, tornando o EM mais atrativo. Os jovens puderam estudar assuntos mais relevantes e estimuladores, sendo protagonistas do seu aprendizado, dentro de uma troca de experiências com colegas que comungassem de interesses afins.

É certo que Minas Gerais é um estado pioneiro em diversas ações educativas do país. O REM é um projeto ousado, arrojado e que tem mostrado indicadores positivos nas escolas do projeto-piloto. No entanto, quando universalizado, perde em qualidade e investimentos. É preciso que se façam reajustes para que essas duas escolas estudadas continuem a apresentar melhoria

na qualidade de ensino e que outras escolas possam se beneficiar com essa nova proposta educativa.

Novos investimentos devem ser feitos com o objetivo de garantir o bom desempenho dos gestores e professores. Afinal, quando esses estão bem preparados e atualizados aumentam as chances de uma boa performance de seus alunos. No entanto, a escola não pode ficar refém desses investimentos; é preciso verificar e criar novas possibilidades de ações que assegurem a continuidade dos trabalhos realizados.

A sociedade contemporânea requer que os docentes estejam preparados para o uso das novas tecnologias com qualidade e competência. Saber ensinar, mediado a esses novos recursos, para que sejam capazes de trazerem e acessarem às novas informações do mundo contemporâneo. O professor deve ser um mediador capaz de proporcionar aos alunos o aprimoramento dos seus conhecimentos com essas novas informações.

Não basta equipar as escolas com salas de informática e multimídias, oferecer *tablets*, lousa digital; é preciso investir nos professores. Eles devem ser orientados na busca por esse novo olhar na educação. A forma de ensinar os Conteúdos Básicos Comuns de todas as disciplinas e principalmente os das áreas de empregabilidade deve ser modificada, oferecendo um novo significado e novo aprendizado, mais atrativo e interativo.

Os professores devem ser vistos como parceiros da escola e gestores de sua sala de aula. Para isso é necessário que sejam capacitados continuamente, proporcionando cada vez mais competência para mediar a troca de conhecimentos e a interdisciplinaridade. Devem ser estimulados a inovar, buscar algo diferente. É preciso reinventar a todo instante, mas devem estar amparados pela escola e pelo poder público.

Os gestores devem proporcionar momentos em que os professores mais experientes com o uso das tecnologias repassem aos demais seus conhecimentos. Pode ainda elaborar uma cartilha dos passos a serem seguidos para utilizar, com qualidade, os bens disponíveis na escola. Os professores devem ser estimulados a se apropriarem desses novos espaços, mas é fundamental qualificá-los para que isso possa acontecer.

A escola não pode limitar suas ações à sala de aula. Deve ser oferecido ao aluno possibilidade de ampliar seus espaços, tanto através de atividades práticas, como virtuais. Suas bibliotecas devem ser revistas, salas multimídias devem ser atualizadas e seus professores capacitados a utilizá-las. A escola deve oferecer outras possibilidades de atividades.

O espaço da biblioteca deve ser revisto como um ponto de apoio a novas práticas pedagógicas. É preciso que esse ambiente envolva alunos e professores na busca de novos saberes. Para isso deve-se pensar na facilidade de acesso ao mesmo, na disposição dos materiais de consulta, na divulgação dos novos livros adquiridos, no profissional que atua nesse lugar.

O gestor deve circular pelos ambientes da escola, dessa forma terá condições de visualizar as necessidades de melhoria de cada espaço. Saber ouvir seus funcionários é também outra habilidade que deve ser estimulada. Quando se está aberto para ouvir e acessível para todos, as informações chegam, novas ideias e soluções são encontradas.

Não existe escola que apresente uma situação ideal para a implementação do REM. As duas escolas estudadas, assim como as demais da primeira fase, foram equipadas e reestruturadas para se adequarem às necessidades do Programa, oferecendo novos espaços e ferramentas. No entanto, a maioria das unidades escolares está desequipada e ultrapassada, o que faz com que muitos não acreditem em uma possibilidade de mudanças. É preciso ser criativo, pró-ativo e colaborativo, capaz de se utilizar desse novo projeto como um recurso que visa a melhoria do ensino e uma possibilidade de reinventar a própria escola.

O cenário das escolas mudou muito ao longo das últimas décadas. Hoje a escola tem atribuições e público diferentes. O papel dos gestores é uma referência nesse contexto. O primeiro passo a ser dado é a boa vontade e a criatividade. Os gestores e professores devem observar seus alunos, verificar se estão, de fato, gostando do que é oferecido. Um projeto dessa magnitude não é construído repentinamente, nem deve ser feito de maneira isolada. Todos devem trabalhar em busca do sucesso do aluno, que é o sucesso da própria escola.

A informação não pode ser limitada a um pequeno grupo, mas compartilhada e estudada por todos. É preciso verificar de que forma o REM pode obter sucesso em cada escola. Para isso é preciso que a escola se conheça. Verifique quem é seu aluno e o contexto de sua realidade. O diálogo é a melhor forma de solucionar os problemas no Ensino Médio.

O Projeto Político Pedagógico deve ser revisto e adaptado ao REM de forma que a escola seja capaz de pensar no que é relevante para o aluno de sua comunidade. Gestores e professores devem conhecer e estudar os documentos relativos ao REM, informar-se sobre sua estrutura e os Currículos Básicos Comuns das áreas de empregabilidade.

As duas escolas pesquisadas, assim como as demais escolas da primeira etapa do REM, possuíam problemas similares à maioria das escolas mineiras. Embora tenham tido um investimento financeiro relevante, servem de referência e apoio nesse novo instante da universalização. As demais escolas devem buscar informações sobre a implementação e os ajustes realizados na primeira fase. Cabem aos gestores pesquisar e adaptar o REM em sua escola. Eles devem acreditar no projeto e ter confiança de que é possível melhorar o ensino, caso contrário, o projeto já estará findado ao fracasso. Essa credibilidade deve ser passada para todos os membros da escola.

O REM possibilitou, inicialmente, uma ligação entre as escolas. As onze unidades de ensino tiveram possibilidade de trocar experiências e verificar a melhor forma de implementá-lo. Também estreitaram laços com a SEE e a SRE, de forma a discutir e perceber o que dava certo ou não. Os diretores afirmam que esse tenha sido um dos grandes avanços na implementação do programa, pois o diálogo deve acontecer dentro e fora da escola. Contudo, essa interlocução não pode se limitar à fase de implementação. Novos espaços de comunicação devem ser criados, de maneira que esse diálogo não diminua ou seja cortado.

O Território Educativo não pode ser esquecido. As escolas devem verificar quais são as outras instituições que estão próximas à sua e buscar comunicação com elas; isso faz parte de um trabalho pró-ativo. É preciso observar também o perfil do contexto da região escolar, averiguar se existem empresas,

comércio, igrejas que possam servir de apoio para algum trabalho comunitário e divulgar a ideia. Buscar parcerias que possam ser úteis a toda comunidade.

Os pais devem ser envolvidos. A participação da família é fator fundamental no sucesso da escola. Eles devem saber o que está acontecendo e ser convidados a participar da mudança e inovação na escola. Ações comunitárias envolvendo a família devem ser estimuladas. Cada estabelecimento de ensino deve observar e analisar como isso pode acontecer.

A escola pública trabalha com alunos de proficiência e processos educativos diferentes e bastante distintos. Muitos chegam ao Ensino Médio sem o mínimo embasamento para a continuidade dos estudos. É preciso que a escola organize formas de reforço escolar e atividades pedagógicas para os alunos com dificuldade de aprendizagem, ou no mesmo turno ou no contra-turno. Tais medidas podem minimizar as dificuldades de aprendizagem, promover a autoestima e a equidade dos alunos, além de diminuir a evasão e a repetência.

Diante do exposto, verifica-se que é com criatividade, experiência e parceria que se realiza uma boa gestão. O presente trabalho, através do quadro 11, procura condensar algumas ações gestoras encontradas nas duas escolas e outras que poderão servir de auxílio para que os gestores das demais escolas criem ações mais propositivas na implementação de uma nova Política Pública.

Logo a seguir, sugere que seja feita uma avaliação geral do Programa durante toda fase de sua implementação nas escolas estudadas e que as demais unidades de ensino estadual façam avaliações semelhantes durante o decorrer dos anos de estudo.

Quadro 11 – Propostas de ações gestoras

Desafios	Ações Gestoras
1. Troca de experiências com outros diretores.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar da SEE/SRE um diálogo mais próximo e um acesso mais estreito e permanente; • Partilhar as experiências exitosas e inovadoras realizadas na escola; • Valorizar encontros, capacitações e palestras sobre gestão; • Criar uma rede de relacionamentos entre os diretores, através de uma comunidade virtual, via e-mail, facebook, whatsapp, twitter, blogs; • Montar grupos de estudo para compartilhar e estudar sobre casos de gestão;

Desafios	Ações Gestoras
2. Trabalhar com os professores	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a busca por novos conhecimentos e aprendizagem; • Favorecer a formação continuada de toda equipe e a própria atualização; • Divulgar cursos e material de apoio encontrados na Magistra, no Centro de Referência Virtual do Professor (CRV) e em outros espaços alternativos; • Valorizar o acesso ao Projeto Político Pedagógico da escola, ao Regimento Escolar e ao CBCE; • Difundir e executar, permanentemente, procedimentos pedagógicos de boas práticas no âmbito da escola; • Divulgar boas práticas escolares da própria escola ou de outras; • Promover reuniões e debates com outros educadores e pensadores contemporâneos.
3. Trabalhar com os alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um teste vocacional que ajude o aluno na escolha da área de empregabilidade a ser definida no primeiro ano; • Divulgar as áreas de empregabilidade já no nono ano do ensino Fundamental; • Criar meios de aferir o perfil de sua clientela a cada ano e divulgar esses dados com os professores; • Criar dois questionários sócio-econômico-cultural onde o aluno revele seu perfil e interesses; um para os veteranos (atualização) e outro para os novatos (mais detalhado); • Atualizar o cadastro das famílias de modo a facilitar o contato e a interação entre elas e a escola; • Divulgar nome dos alunos aprovados no ENEM, vestibulares e concursos; • Incentivar novas matrículas no ensino médio.
4. Usar novas tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer espaços adequados para utilização das novas tecnologias de ensino e aprendizagem, na área da educação; • Buscar atualização tecnológica da instituição; • Criar sala multimídias, dentro da realidade da escola, mas adaptada às novas tecnologias; • Capacitar os professores a utilizarem os aparelhos tecnológicos, principalmente os recém-adquiridos; • Perceber que o tempo de aprendizagem de cada pessoa é diferente; • Promover o hábito de ajuda compartilhada, onde quem sabe mais, ajuda o outro.
5. Usar a biblioteca escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar o espaço para uso dos alunos do Ensino Médio; • Verificar se o tempo de uso do espaço é adequado ao tempo do aluno; • Criar um ambiente mais voltado para o perfil desse aluno: espaço informatizado, acesso ao computador; • Valorizar e incentivar novas práticas do profissional de uso da biblioteca e do professor; • Incentivar a criação de novos hábitos e estímulos à leitura, tais como, “recarregue seu celular, enquanto lê um livro”; • Estimular a leitura entre os professores e a divulgação da aquisição de novos livros e materiais de consulta; • Adquirir, periodicamente, livros para a biblioteca, garantindo a sua qualidade pedagógica voltada para o Ensino Médio;

Fonte: Elaboração própria

3.2 Avaliação do REM

O presente trabalho sugere que seja feita uma avaliação geral do Programa nas escolas estudadas. Cada uma deve verificar com sua comunidade escolar o sucesso do REM e as ações que facilitaram efetivas mudanças na vida escolar e na prática de ensino e aprendizagem dos alunos, elaborando um documento final onde se registre todos os dados levantados.

Os diversos grupos escolares poderão registrar sua visão sobre o REM. Os alunos do terceiro ano poderão mostrar suas habilidades adquiridas, desenvolvendo uma mostra de atividades de sucesso no decorrer do Ensino Médio, em evento organizado por eles mesmos.

Os professores e supervisores poderão elaborar um artigo, apresentando as mudanças ocorridas e os resultados alcançados com a implantação do Programa na unidade escolar, capaz de verificar se o REM transformou a vida dos alunos, se tornou o ensino e a aprendizagem mais qualificados, enfim, se alterou a vida da escola como um todo.

O Coordenador e os três Orientadores do REM poderão fazer um condensado de toda trajetória percorrida ao longo desses três anos. Um portfólio em que se apresente as diretrizes e ações exitosas durante seu período de atividades. Poderão, ainda, expor propostas de pedagógicas para dar continuidade às ações desenvolvidas e à melhoria dos resultados alcançados, deixando um indicativo aos próximos profissionais que darão sequência ao trabalho desenvolvido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O REM ampliou as possibilidades de ações pedagógicas nas duas escolas estaduais pesquisadas. Conseguiu elevar a qualidade nos estudos dos alunos no Ensino Médio, ampliando seu universo de temas e abordagens, oferecendo uma escola mais atrativa e com experiências significativas, as quais serão de suma importância para seus alunos.

É certo que reinventar não implica esquecer o que já foi aprendido, mas utilizar esse mecanismo para buscar constantemente o novo. A escola deve ser a mediadora do conhecimento, capaz de se tornar um guia ou uma bússola para alcançar a melhoria das capacidades e habilidades de seus alunos.

Essa nova escola impõe consequentes mudanças de postura. Seu gestor deve ser mais qualificado, reflexivo e solidário, capaz de valorizar espaços para comunicação entre toda a comunidade escolar.

O sucesso do REM nas escolas estudadas, entretanto, não garante o mesmo sucesso em outras escolas da rede pública. Ficou evidente que sem os recursos financeiros, essas instituições não têm condições de oferecer aos alunos essa nova proposta curricular, tornando-se difícil a mesma conseguir obter resultados positivos similares.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas para verificar e confirmar se o Reinventando o Ensino Médio, tanto na fase de ampliação para as 122 escolas, quanto, principalmente, durante a fase da universalização, garantiu um Ensino Médio capaz de responder aos anseios e necessidades dos jovens estudantes de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

ALCARÁ, A.R. e Guimarães, S.E.R. (2007). A Instrumentalidade como uma estratégia motivacional. **Psicologia Escolar Educacional**, 11 (1), 177-178.

BARROSO, J. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. 1998 apud FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da S (orgs). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos* – 4. ed. – São Paulo: Cortez. 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 20 de nov. 2013.

_____. **Emenda Constitucional nº 53**, de 06 de dezembro de 2006. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=EMC&num_ato=00000053&seq_ato=000&vlr_ano=2006&sgl_orgao=NI>. Acesso em: 20 de nov. 2013.

_____. **Emenda Constitucional nº 59**, de 11 de novembro de 2009. Disponível em: <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/emc%2059-2009?OpenDocument>. Acesso em: 20 de nov. 2013.

_____. **Lei nº 9.394**, de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 20 de nov. 2013.

_____. **Lei nº 11.494**, de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11494.htm>. Acesso em: 23 de nov. 2013.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2013**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/>>. Acesso em: 07 set. 2013.

BRASIL. Secretaria de Educação Básica. **Programa: Ensino Médio Inovador - Documento Orientador**. Setembro. 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/documento_orientador.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2012.

FERREIRA, N. S. Carapeto e AGUIAR, M. A. da S. (Org.) **Gestão da Educação: Impasse, Perspectivas e Compromisso**. São Paulo: Cortez, 2000.

GOOGLE MAPS. **Localização**. 2012. Retirado de: <<http://maps.google.com.br/>>. Acesso em: 20 dez. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **IDEB – Resultados e Metas**, 2012. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br>> Acesso em: 22 de nov. 2013.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

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

LÜCK, H. et al. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. EM ABERTO, Brasília, v.17, n.72, p. 11-33, fev/jun.2000

LÜCK, H. et al. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. v. 1 – Petrópolis/RJ. –Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

MINAS GERAIS - Secretaria de Estado de Educação - **Caderno de Boas Práticas dos Diretores**. 2010.

_____. Secretaria de Estado de Educação - **Território Educativo SEE e SMED Nº002**, de 28 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br/BibliotecaVirtual/Legislação/Estadual>>. Define a região piloto dos Territórios Educativos e constitui Comitê Gestor de Ações Integradas do Território Educativo. Acesso em: 19 set. 2012.

_____. Secretaria de Estado de Educação – **Catálogo Reinventando o Ensino Médio**. 2012a. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/programas/action/2825-novo-ensino-medio-reinventando-o-ensino-medio>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

_____. Secretaria de Estado de Educação – **Caderno de Orientações – Reinventando o Ensino Médio**. 2012b. Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/reinventando/REINVENTANDO_ENSINO_MEDIO_CADERNO_ORIENTACOES_WEB.pdf> Acesso em 04 dez. 2012.

_____. Secretaria de Estado de Educação - **Lei Complementar nº100**, de 5 de novembro de 2007 - <http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%7B01253DED-BFA3-46B0-B2B1-24ABC0F16F83%7D_LEI%20COMPLEMENTAR%20100.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2012.

_____. **Lei Delegada nº 180**, de 20 de Janeiro de 2011. Minas Gerais. Diário do Executivo. 21 jan. 2011.

_____. Secretaria de Estado de Educação – **Ofício Circular SEE/MG Nº 26**, de 03 de fevereiro de 2012.

_____. Secretaria de Estado de Educação – **Resolução SEE/MG nº 2251**, de 21 de janeiro de 2013. Dispõe sobre a implantação do projeto Reinventando o Ensino Médio que institui e regulamenta a organização curricular a ser gradativamente implantada nos cursos de ensino médio regular da rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em:

<http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/index.aspx?&ID_OBJETO=134990&tipo=ob&cp=000000&cb=>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

_____. Secretaria de Estado de Educação – **Resolução SEE/MG nº 2032**, de 31 de janeiro de 2012. Dispõe sobre a função de coordenador do Projeto reinventando o Ensino médio.

_____. Secretaria de Estado de Educação – **Resolução SEE/MG nº 2030**, de 25 de janeiro de 2012. Dispõe sobre a implantação do Projeto Reinventando o Ensino Médio que institui e regulamenta a organização curricular a ser gradativamente implantada nos cursos de ensino médio regular da rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em <<http://crv.educacao.mg.gov.br>> Acesso em: 23 set. 2013

_____. Secretaria de Estado de Educação – **Resolução SEE/MG nº 2252**, de 3 de janeiro de 2013. Dispõe sobre a função de coordenador do projeto Reinventando o Ensino médio.

_____. Secretaria de Estado de Educação – **Resolução SEE/MG nº 2486**, de 20 de dezembro de 2013.

MONTANER, Luis Alberto Riart. **Ressignificar a educação a partir da identidade pedagógica do docente**. Políticos Fólio Américas. Boletim Análise Estratégica, Vol. 1, No. 2, La Paz, Bolívia, fevereiro 2012.

NERI, Marcelo Côrtes. **O tempo de permanência na escola e as motivações dos sem-escola**. FGV / IBRE, CPS, 2009.

NÓVOA, Antônio (coord.). **Os professores sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

PAIVA, M.O.A.. **Abordagens à aprendizagem e abordagens ao ensino: uma aproximação à dinâmica do aprender no secundário**. 2008. Dissertação de Doutorado, Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

SANTOS, Rulian Rocha dos. **Breve histórico do Ensino Médio no Brasil**. In: Seminário “Cultura e Política na Primeira república”. UESC, 09 a 11 de junho de 2010.

SANTOS, Clóvis Roberto. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança**. São Paulo: Thonsom, 2002.

SILVA, J.M. **A autonomia da Escola Pública**. 3ª ed. – Campinas/SP. Papyrus, 1996. – (Coleção Práxis).

SISTEMA MINEIRO DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA (SIMAVE). **Boletim de resultados contextuais**: SIMAVE 2010. Juiz de Fora: CAEd, 2011. Disponível

em: <<http://www.simave.caedufjf.net/proeb/resultados-anteriores/resultados-contextuais/>>. Acesso em: 4 out. 2013.

SISTEMA MINEIRO DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA (SIMAVE). **Revista Pedagógica SIMAVE PROEB, 9º ano do Ensino Fundamental – Língua Portuguesa e Matemática**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <<http://www.simave.caedufjf.net/proeb/resultados-anteriores/resultadosescala/>>. Acesso em: 4 out. 2013.

SISTEMA MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR (SIMADE). **Censo Escolar**. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<https://simade.caedufjf.net/SimadeWeb/login.faces>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

SOARES, J. F. (2007). **Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental**. Cadernos de Pesquisa, 37 (130), 135-160.