

# O PROGRAMA NOVO MAIS EDUCAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA A GESTÃO ESCOLAR MINIMIZAR A PROBLEMÁTICA DO BAIXO NÍVEL DE ALFABETISMO, NOS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA REALIDADE EDUCATIVA DO MUNICÍPIO DE XIQUE-XIQUE, BAHIA/BRASIL

Jaklane Nunes Rabelo <sup>1</sup>

Ângela Moraes Cordeiro Sena - Orientadora<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo propõe apresentar os resultados de uma pesquisa exploratória, de caráter descritiva-explicativa (abordagem qualitativa), que buscou analisar e discutir o processo de gestão do Programa Novo Mais Educação, durante os anos de 2017 e 2018, em seis escolas públicas municipais, na cidade de Xique-Xique Bahia/Brasil, com o intuito de compreender a relevância da atuação dos gestores escolares frente ao desafio de transformar o referido Programa em um importante instrumento de enfrentamento da problemática do baixo nível de alfabetismo, nos anos finais do Ensino fundamental. Essa investigação pautou-se em pressupostos teóricos e metodológicos que ajudaram na compreensão do fenômeno pesquisado, sinalizando que, apesar da existência de falhas e percalços, no processo de implantação, a atuação dos gestores escolares foi fundamental para garantir a eficiência da proposta pedagógica implantada, intervindo, de forma adequada, para que essa proposta política educativa obtivesse êxito no propósito de melhorar o processo de ensino-aprendizagem e, com isso, transformar positivamente a condição educativa dos alunos atendidos (em especial a dos semianalfabetos), elevando seus níveis de alfabetismo.

**Palavras chaves:** Alfabetização; Letramento; Alfabetismo; Política pública; Gestão escolar.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Governo Federal procurou, em regime de colaboração/cooperação com outros entes federados e a sociedade civil, implementar diversas estratégias político-educativas para fomentar o melhoramento da qualidade dos processos de alfabetização e letramento, no país, instituindo, inclusive, a política de indução da Educação Integral, como estratégia para elevar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e, com isso, tentar resolver a questão do baixo nível de alfabetismo dos estudantes, nas diferentes

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação, pela Universidade Interamericana – Asunción/PY. Graduada em Letras Vernácula, com especialização em Linguística e Literatura Portuguesa, pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Professora municipal. lanerabelo@hotmail.com. Resumo da Tese de Doutorado em Educação (pesquisa concluída em novembro de 2019) e defendida (presencialmente), em janeiro de 2023, na Universidad Interamericana – Asunción/ PY.

<sup>2</sup> Doutora, com PHD em Educação, pela Universidade Interamericana –PY.

etapas do Ensino Fundamental. E, com esse propósito, instituiu, primeiramente, o Programa Mais Educação e, posteriormente, o Programa Novo Mais Educação (foco da pesquisa), como alternativas para ampliar o tempo escolar e, assim, possibilitar mais tempo de aprendizagem para que os estudantes, com baixos níveis de alfabetismo, pudessem ter uma nova oportunidade para se tornarem sujeitos plenamente alfabetizados e letrados, obtendo, dessa forma, as condições educativas necessárias para adquirirem aprendizagem significativa e evoluírem no processo educativo.

Com a implementação desses Programas, a gestão escolar, apoiada pelo governo municipal, deveria assumir o papel de condutora da nova proposta pedagógica, atuando para garantir sua adequada funcionalidade e sua eficiência. Isso, porque, caberia a ela as responsabilidades de acolher a proposta implantada – apresentando-a à comunidade escolar e enfatizando sua importância – e cuidar – monitorando e fiscalizando sua aplicação na sala de aula – para que essa fosse bem executada, a fim de alcançar êxito no propósito de promover a melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem e, assim, afiançar a elevação dos níveis de alfabetismo de um maior número possível de estudantes, em diferentes escolas e regiões do país.

Frente a isso, entendeu-se a necessidade aprofundar os conhecimentos acerca do processo de gestão escolar do Programa Novo Mais Educação, a fim de conhecer e compreender melhor os caminhos utilizados pelos gestores escolares para tentarem transformar o referido Programa em uma importante ferramenta de enfrentamento da problemática do baixo nível de alfabetismo, nos anos finais do Ensino fundamental. Para tanto, buscou-se desenvolver uma pesquisa científica exploratória, de caráter descritiva-explicativa (de abordagem qualitativa), tendo como recorte a atuação de gestores escolares de seis escolas municipais de Xique-Xique Bahia/Brasil, durante os anos de 2017 e 2018. Logo, entende-se que, o presente artigo justifica-se pela necessidade acadêmica e social de conhecer e compreender melhor o universo das políticas educativas que, com foco na alfabetização e no letramento, tem procurado melhorar o processo de ensino-aprendizagem, como caminho para ressignificar vidas e garantir a equidade de oportunidades educativas, dentro da escola pública, e, em diferentes regiões do país.

## DESENVOLVIMENTO

Pesquisas nacionais e internacionais têm revelando que, apesar das iniciativas políticas e educativas desenvolvidas, nas últimas décadas, para tentar resolver a questão da baixa qualidade dos processos de alfabetização e letramento, no país, ainda há, em algumas regiões,

um número considerável de estudantes – sobretudo, oriundos de escolas públicas – que estariam apresentando nível de alfabetismo abaixo do esperado, para a etapa de escolarização que estariam cursando. Isso significa dizer que, apesar de terem sido submetidos ao Ciclo de alfabetização, muitos desses educandos estariam chegando aos anos finais do Ensino Fundamental sem estarem devidamente alfabetizados e letrados, para corresponderem às diferentes expectativas de aprendizagem requeridas ao longo desse processo educativo (ROJO, 2010; BRASIL, 2017).

Por conta disso, nos últimos tempos, algumas políticas de alfabetização e letramento vem sendo constantemente reformuladas e, outras criadas, com o intuito de tratar ou solucionar, simultaneamente, dois importantes problemas educativos que afetam a vida escolar de alguns estudantes: a baixa qualidade dos processos de alfabetização/letramento, (promovidos nos três primeiros anos de escolarização), e a realidade do baixo nível de analfabetismo, nas etapas finais do Ensino Fundamental. Por essa razão, o Governo Federal – fazendo uso de prerrogativas legais previstas no Regime de colaboração e cooperação, entre os entes federados e a sociedade civil – procurou instituir os Programas Novo Mais Educação (substituindo o Programa Mais Educação), como estratégia para continuar induzindo a política da educação em tempo integral e, com isso, tentar melhorar o processo de ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, elevar os níveis de alfabetismo dos estudantes, nas diferentes etapas do Ensino Fundamental, buscando atingir, sobretudo, aqueles que já estavam cursando as etapas finais, já que, por muito tempo, poucas foram as iniciativas político-educativas nessa direção (CAVALIERE 2002; BRASIL, 2017, 2018).

Com o Programa Novo Mais Educação (PNME) buscava-se ampliar o tempo escolar e, desse modo, garantir mais tempo de aprendizagem para que os estudantes, do Ensino fundamental I e II, pudessem ter novas oportunidades educativas para superarem suas deficiências de aprendizagem, elevarem seus níveis alfabetismo e conquistarem o direito de adquirirem, na escola, uma aprendizagem significativa, que os ajudaria a evoluir, de forma exitosa, no processo educativo (CREI, 2013; BRASIL, 2018). E, nessa proposta, a gestão escolar deveria assumir o papel de condutora do projeto político-educativo pretendido, operando, de modo responsável, para assegurar a boa execução da nova proposta pedagógica implantada, garantindo, dessa forma, que os estudantes selecionados e atendidos pudessem usufruir do direito de ter acesso a metodologias inovadoras e direcionadas (foco na alfabetização e letramento) que os ajudassem a superar a condição de semianalfabetos, transformando-os em sujeitos-aprendizes plenamente alfabetizados/letrados, e, sobretudo, capacitados para corresponderem as demandas acadêmicas e sociais. Nessa perspectiva, os

gestores escolares estariam assumindo o papel de articuladores do processo político-educativo, sendo a ponte entre os interesses do poder público (melhorar os níveis de alfabetismo no país) e as necessidades reais dos estudantes (aprender de forma significativa) (CREI, 2013; BRASIL, 2018).

Assim sendo, buscou-se desenvolver uma pesquisa científica que, à luz dos pensamentos de diferentes teóricos, procurou aprofundar os conhecimentos acerca dos processos de gestão escolar do Programa Novo Mais Educação, na cidade de Xique-Xique, Bahia, Brasil, a fim de conhecer e compreender melhor as estratégias ou procedimentos gerenciais utilizados para transformar o programa pesquisado em uma relevante ferramenta de enfrentamento da problemática do baixo nível de alfabetismo, nos anos finais do Ensino Fundamental. E, nessa perspectiva, construiu-se o presente trabalho científico, constituído de cinco capítulos.

No primeiro capítulo, titulado de “A questão da alfabetização e do alfabetismo no Brasil atual: conceitos, avaliações e políticas públicas”, procurou-se, apoiado no pensamento de autores como Soares (2000, 2003), Albuquerque (2007), Fonseca (2013) entre outros, refletir acerca da realidade educativa do país, após o período de democratização, tendo como foco as políticas educacionais voltadas ao processo de enfrentamento do analfabetismo absoluto e do baixo nível de alfabetismo dos estudantes brasileiros. Nesse capítulo, são apresentados conceitos como alfabetização, letramento e alfabetismo, além de alguns resultados que mostram que, apesar dos esforços e tentativas, nos campos político e educativo, as políticas de alfabetização/letramento desenvolvidas, nas últimas décadas, não conseguiram, em sua maioria, alcançar o êxito esperado (FERRARO, 2014, BORDIGNON e PAIM, 2015).

Já, o segundo capítulo, “O regime de colaboração e as políticas públicas educacionais, como estratégias para reverter a realidade da baixa qualidade e educativa”, reflete e discute a importância dos acordos políticos (Regime de colaboração e cooperação entre os entes federados), para impulsionar e ampliar os investimentos, na área de educação pública, e, sobretudo, estimular o compartilhamento das responsabilidades frente ao desafio de promover ações político-educativas que, com vista na melhoria do processo de ensino-aprendizagem – especialmente, no que tange aos processos de alfabetização e letramento – possam contribuir para elevarem, ainda mais, a qualidade educativa no país (COSTA, 2010, ANDRADE, 2013).

No terceiro capítulo, titulado de “A alfabetização e o letramento na perspectiva da educação integral/em tempo integral”, buscou-se retomar, brevemente, a História da educação Integral ou escola em tempo integral, no Brasil, como estratégia para facilitar o entendimento acerca das relevâncias dessa iniciativa, como alternativa (político-educativa e social) capaz de

melhorar o processo de ensino-aprendizagem e, portanto, atenuar ou solucionar a problemática da baixa qualidade da alfabetização/letramento, nas diferentes etapas do Ensino Fundamental, o que é essencial para promover a equidade de oportunidades educativas e sociais (TEIXEIRA, 2007; CAVALIERE, 2002; COELHO, 2009). Já, no quarto capítulo, “O Programa Novo Mais Educação como instrumento de combate ao baixo nível de alfabetismo, nos anos finais do Ensino Fundamental”, optou-se por apresentar, brevemente, o contexto histórico de surgimento do Programa investigado, trazendo algumas reflexões acerca das propostas político-ideológica e político-pedagógica desse projeto, para mostrar sua importância como estratégia político-educativa de enfrentamento da problemática da baixo nível de alfabetismo, dentro das escolas públicas que atendem, sobretudo, os anos finais do Ensino Fundamental (CAVALIERE 2002; SAVIANI, 2007; BRASIL, 2018).

Por fim, no último capítulo, “A construção do conhecimento científico”, foram apresentados os passos da investigação/pesquisa com a finalidade de trazer informações relevantes referentes ao processos de implantação, gerenciamento e execução do Programa Novo Mais Educação, nos seis maiores colégios do município de Xique-Xique, Bahia/Brasil, na tentativa de demonstrar a importância da gestão escolar, dentro do projeto político-educativo de enfrentamento da problemática do baixo nível de alfabetismo nos anos finais. Essa pesquisa científica pode ser definida como exploratória descritiva e explicativa que, por ser de abordagem qualitativa e seguir o método hipotético-dedutivo, envolveu diferentes procedimentos e instrumentos – tais como, a observação (estruturada), a revisão bibliográfica, a análise documental (físicos e digitais), a aplicação de questionário aberto e a realização de entrevistas – com o objetivo de facilitar a análise e a interpretação dos dados coletados que, posteriormente, tornar-se-iam achados científicos relevantes para subsidiarem à construção de um novo conhecimento acerca da realidade educativa pesquisada (PRESTES, 2005; LAKATOS E MARCONI, 2006; GIL, 2008).

Durante o processo investigativo foram entrevistados o Coordenador de Projetos e políticas públicas da Secretaria Municipal de Educação - que contribuiu com informações relevantes acerca do processo de implantação no Programa Novo Mais Educação no Município – e seis gestores escolares – das Escolas Municipais Polivalente, César Zama, Esdras Rochas (localizadas na zona urbana), Aristóteles Marçal da Silva, Laurentino Bruno e Damásio Gonzaga de Sena (localizadas na zona rural) – que relataram diferentes experiências e diferentes impressões acerca dos processos de implantação, gerenciamento e execução do Programa Novo Mais Educação, tendo em vista sua utilização como instrumento de enfrentamento da

problemática do baixo nível de alfabetismo, nos anos finais do Ensino Fundamental (QEDU, 2019).

Em relação ao processo de implantação do Programa, buscou-se refletir e analisar se houve, ou não o interesse do poder público em complementar os recursos financeiros, disponibilizados pela União, que seriam necessários para ajudar a gestão escolar a gerar as condições estruturais e materiais necessárias para promover à proposta de Educação em tempo Integral. Já, quanto aos processos de gerenciamento e execução do Programa, optou-se por refletir acerca das estratégias gerenciais, analisando e discutindo aspectos que mostrassem a capacidade dos gestores escolares de conduzir a nova proposta pedagógica frente a problemática educativa que se apresentada.

Nessa perspectiva, buscou-se enfatizar os seguintes pontos: a) capacidade de diagnosticar e identificar a problemática educativa do baixo nível de alfabetismo; b) capacidade de mobilizar e integrar os diferentes membros da comunidade escolar (família, coordenadores, professores e demais funcionários) – a favor da proposta político-pedagógica implantada, c) capacidade de promover adequadamente o processo de planejamento das ações didático-pedagógicas propostas, integrando professores, articulador e monitores, e, c) capacidade de orientar, acompanhar e fiscalizar o trabalho dos monitores, verificando se a proposta pedagógica implantada estaria ou não sendo eficiente para garantir a elevação dos níveis de alfabetismos dos estudantes em suas escolas e, conseqüentemente, em seu município (CAVALIERE 2002; BRASIL, 2018, FERREIRA, 2017).

Com a conclusão do processo investigatório, constatou-se que a implantação do Programa Novo Mais Educação, nas escolas municipais pesquisadas (Ensino fundamental II), teria como principal finalidade, possibilitar, através da educação em tempo integral, novas oportunidades educativas para que os estudantes, com baixos níveis de alfabetismo pudessem superar suas dificuldades de aprendizagem e, com isso, melhorar seu desempenho escolar, o que seria imprescindível para alcançar resultados mais significativos nas avaliações (internas e externas) que aferem e comparam o desempenho educativo dos estudantes, em âmbito municipal e nacional.

No entanto, percebeu-se que, apesar do aparente interesse em garantir a implantação do Programa, houve pouco interesse do governo municipal em garantir a complementação dos recursos financeiros necessários para assegurar a adequação dos espaços escolares e as condições ideais de acesso e permanência dos alunos, no contraturno (escolas bem estruturadas, materiais didáticos adequados, merenda e transporte suficientes), bem como, a formação/capacitação de todos os agentes educativos que seriam responsáveis pelos processos

de gerenciamento e execução da proposta dentro da escola (diretores/coordenadores). E, por conta disso, foram geradas situações inusitadas que impulsionaram alguns gestores escolares à tomada de decisões inesperadas que, nem sempre, estavam de acordo com a proposta política de indução da Educação em tempo integral, como foi o caso da determinação de alterar parcialmente a regra, expressa nos documentos oficiais – que estabelecia a oferta de aulas de reforço pedagógico, no contraturno – para garantir atendimento ao alunos semianalfabetos que, por morar distante e não terem acesso ao transporte escolar no contraturno, não teriam condições de retornarem à escola, em horário oposto.

Por falta de recursos financeiros suficientes para gerarem as condições ideais de acesso e a permanência de todos os estudantes ao Programa, a maioria dos gestores escolares decidiram oferecer a alguns dos alunos (especialmente, ao semianalfabetos) – que não poderiam retornar no contraturno – a possibilidade de participarem das aulas de reforço, no mesmo turno em que estudava. E para isso, resolveram reorganizar ou criar horários específicos para retirarem esses alunos da sala regular, durante o desenvolvimento das aulas de Arte, Ensino Religioso ou Relações Humanas, e levá-los à sala em que estariam acontecendo as aulas de reforço pedagógico, onde os monitores do Programa Novo Mais Educação estariam realizando atendimento com outros estudantes, do turno oposto. Para esses gestores, essa seria a forma mais eficiente de fazer com que esses alunos semianalfabetos (que não podiam retornar a escola) desfrutassem das aulas de reforços disponibilizadas pelo Programa (mesmo não sendo no contraturno) e, com isso, pudessem superar sua deficiência de aprendizagem, tornando-se sujeitos plenamente alfabetizados e letrados.

Com essa atitude de alterar parcialmente a proposta original, a fim de garantir o direito de acesso e de permanência, de todos alunos selecionados, ao Programa, os gestores escolares demonstraram ter autonomia, criatividade e, sobretudo, posicionamento crítico diante da realidade educativa que se apresentava. Além disso, mesmo parecendo contraditória, essa atitude serviu para revelar o quanto esses gestores escolares eram conscientes da sua responsabilidade político-social de operar para tratar e resolver a problemática do baixo nível de alfabetismo dos estudantes dos anos finais, e, talvez, por isso, foram impulsionados a atuarem firmemente, buscando descobrir diferentes estratégias administrativas e pedagógicas para facilitarem a inclusão de todos os alunos semianalfabetos ao Programa – oferecendo aulas no contraturno e, também, no mesmo turno, em que ocorriam aulas regular.

Ao tomar essa decisão, esses gestores escolares, mesmo não seguindo todas recomendações dos documentos oficiais, conseguiram garantir que um maior número de alunos selecionados fossem atendidos pelo Programa e, com isso, puderam contribuir diretamente para

que a proposta pedagógica implantada pudesse alcançar êxito no propósito de reforçar as aprendizagens e, conseqüentemente, elevar os níveis de alfabetismo, dentro das suas escolas, o que seria, fundamental para ajudar a transformar vidas e, ainda, melhorar a nota do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) em suas escolas e, conseqüentemente, no município.

As dificuldades, decorrentes do processo de implantação, serviram de impulso para que os gestores escolares se reinventassem e aprendessem a atuar, com maior consciência, perante as propostas políticas pedagógicas implantadas. Por isso, mesmo tendo consciência crítica de que algumas de suas decisões fossem arriscadas e, muitas vezes, até contraria as recomendações oficiais, a maioria deles não recuaram em seu objetivo de garantir atendimento à todos os estudantes que foram selecionados. E, com esse posicionamento, mostraram que a gestão escolar é capaz de atuar como coautora da política educativa implantada, uma vez que – ora aceitando, ora contestando as recomendações prevista – criou, a sua maneira, diferentes estratégias gerenciais e político pedagógicas, para tentar transformar o Programa Novo Mais Educação em um política educativa mais inclusiva e eficientes, com potencial para fazer a diferença na vida acadêmica de inúmeros adolescentes e jovens semianalfabetos que – por não terem o acesso facilitados às aulas de reforço pedagógico, no contraturno – poderiam ter abandonando a única oportunidade de ressignificarem suas experiências educativas e, mesmo que tardiamente, conquistarem o direito de serem plenamente alfabetizados e letrados, tornando-se capacitados para exercerem , com maior autonomia e criticidade, sua cidadania.

Já em relação ao processo de gerenciamento e execução do Programa, a investigação revelou que houve falta de uniformidade nas tomadas de decisões dos gestores escolares, quanto ao modo de diagnosticar e avaliar a problemática do baixo nível de alfabetismo. A maior parte das escolas criou estratégias próprias para diagnosticar o problema do baixo nível de alfabetismo - aplicando avaliações subjetivas para avaliar a habilidade de escrita dos alunos, ao invés de utilizar as provas diagnósticas objetivas recomendadas pela proposta dos documentos oficiais. Isso porque, acreditava-se que com as provas objetivas, tornar-se-ia mais difícil identificação dos níveis de alfabetismo, já que, nesse tipo de prova, os alunos semianalfabetos poderiam, apenas, marcar a alternativa, sem terem a consciência do que estaria, ali, escrito.

Além disso, verificou-se que houve divergências de pensamentos, em relação ao modo como as escolas promoveram o processo de mobilização e integração dos diferentes membros da comunidade escolar, principalmente, no que tange a família e o professor regente. Em algumas escolas, a família e o professor regente foram deixados à margem do processo. De acordo com relatos, em algumas escolas, a família era, na maioria das vezes, convocada, apenas,



para receber informações superficiais sobre o desenvolvimento do filho, enquanto que a participação do professor regente ficava restrita em, apenas, sinalizar possíveis avanços no desenvolvimento do aluno, em sua disciplina. Enquanto que em outras, a família era convidada a atuar como um dos agentes educativos que poderiam colaborar ativamente no processo de ensino-aprendizagem, dando ao aluno o acolhimento e apoio necessário para que esse pudesse ter mais interesse em realizar as atividades de casa. Já, o professor, em algumas, era convidado a atuar como colaborador que, em um trabalho conjunto com o articulador (coordenador pedagógico) e os monitores, deveria compartilhar conhecimentos e auxiliar no processo de planejamento e de ensino-aprendizagem, ficando atento as dificuldades relacionadas a leitura, escrita e as quatro operações, para dar o feedback dos possíveis avanços ou atrasos no desenvolvimento educativos dos alunos atendidos.

A participação ativa do professor regente e da família, nesse processo, certamente, fortaleceria as redes de apoio ao aluno e, ainda, facilitaria o planejamento das ações didático-pedagógicas pretendidas. Por isso, os gestores escolares deveria promover, adequadamente, os processos de mobilização, interação e integração desses agentes educativos, para tentar evitar que houvesse o distanciamento desses atores do processo, garantindo, assim, o apoio necessário para facilitar o desenvolvimento do aluno e o trabalho pedagógico promovido pelos monitores.

Quanto ao último ponto pesquisado e analisado, vale destacar que, apesar de alguns gestores escolares reconhecerem que, ao longo do processo, cometeram algumas falhas e equívocos, houve unanimidade na constatação de que a atuação da gestão escolar foi determinante para, dar eficiência ao trabalho didático pedagógico executados pelos monitores, e, por isso, conseguiu delinear o percurso para se alcançar o sucesso da proposta político-pedagógica implantada. Isso porque, segundo os respondentes, houve, por parte dos mesmos, o interesse de - mesmo diante de todas as dificuldades e das falhas ou equívocos cometidos, assumirem o compromisso de auxiliarem na formação/capacitação dos monitores, orientando-os e apoiando-os no momento do planejamento e durante a aplicação da proposta pedagógicas pretendida, dentro da sala de aula, acompanhando de perto as propostas aplicadas no processo de alfabetização e letramentos dos alunos atendidos e oferecendo os recursos materiais suficientes para o desenvolvimento de metodologias atraentes e inovadoras.

Isso significa dizer que, em relação a aplicação da proposta pedagógica implantada, a gestão escolar, conseguiu atuar, com precisão, na tarefa de acompanhar/monitorar e fiscalizar o processo de ensino-aprendizagem, observando, de perto, o desenvolvimento dos alunos e, quando preciso, fazendo as interferências necessárias para garantir que as ações pedagógicas planejadas fossem aplicadas e as práticas de ensino fossem, continuamente, repensadas,

reavaliadas e, até, alteradas, a fim de atender, da melhor forma possível, as diferentes necessidades de aprendizagem.

Com esse posicionamento, a gestão escolar conseguiu dar mais eficiência ao trabalho pedagógico desenvolvido pelos monitores, ampliando a perspectiva da proposta pedagógica recomendada pelo Programa, haja vista que, para os anos finais, essa girava em torno da possibilidade de, apenas, se promover o processo de letramento. E, a partir dali, passou a ser pensada de modo a, também, incluir o processo de alfabetização, associando-os, na perspectiva de ensino do alfabetizar-letrando (como já ocorria nos anos iniciais). Uma proposta que ajudaria os alunos, principalmente os semianalfabeto, a aprofundar seus conhecimentos linguísticos e matemáticos e, conseqüentemente, elevar seus níveis de alfabetismo. Ao atuarem nesse sentido, os gestores escolares, demonstraram sensibilidade ou consciência crítico-reflexiva frente à problemática do semianalfabetismo, atuando para garantir que as vantagens trazidas pelo Programa (aulas de reforço, com metodologias ativas direcionadas) alcançassem quem realmente precisava, dando ao aluno semianalfabeto a chance de avançar em seu nível de alfabetismo e, com isso, aumentar sua autoestima como educando, auxiliando-o na superação dos preconceitos e da exclusão sofrida, em sala de aula.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que a implantação do Programa Novo Mais Educação, na cidade baiana de Xique-Xique, ocorrida durante os anos 2017 e 2018, buscava melhorar a qualidade dos processos de alfabetização e letramento, nas séries iniciais, e, sobretudo, minimizar a problemática do baixo nível de alfabetismo, nas etapas finais do Ensino Fundamental (uma realidade educativa persistente, até o ano de 2019 (ano de conclusão da pesquisa). E, nessa busca, a atuação da gestão escolar tornou-se fundamental para assegurar que a proposta pedagógica do Programa alcançasse um maior número possível de estudantes que, por se encontrarem na condição de semianalfabetos, realmente, necessitavam desse apoio (ou dessa oportunidade) para conseguirem elevar seus níveis de alfabetismo e, assim, evoluírem em seu processo educativo.

No entanto, constatou-se que, devido à falta de recursos financeiros suficientes – para promover as ações gerenciais indispensáveis para gerar as condições ideais de acesso e permanência desses estudantes às aulas de reforço, no contraturno (transporte, merenda, espaços de aprendizagem adequados) – a gestão escolar teve que, em muitos momentos, tomar decisões inusitadas e, muitas vezes, considerada inadequada, para conseguir garantir a esses

sujeitos-aprendizes o direito de acesso e permanência ao Programa e, assim, garantir-lhes a possibilidade de usufruírem das aulas de reforço disponibilizadas e, dessa forma, terem uma nova oportunidade para elevarem seus níveis de alfabetismo e aprenderem de modo significativo.

À vista disso, entendeu-se que a atuação da gestão escolar frente ao Programa Novo Mais Educação, apesar das falhas e contradições, foi determinante para garantir que a proposta pedagógica implantada alcançasse resultados positivos. No entanto, vale destacar que, todas as adversidades e dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares, nos processos de implantação, gerenciamento e execução do Programa pesquisado, serviram de parâmetro para fortalecer a concepção de que na luta contra a baixa qualidade da alfabetização/letramento e a favor da educação pública inclusiva e de qualidade, é preciso que os governantes, a sociedade e a comunidade escolar unam forças e compartilhem responsabilidades para tentarem combater a problemática do baixo nível de alfabetismo, nas diferentes etapas do Ensino Fundamental. Por isso, faz-se necessário continuar fomentando políticas de alfabetização e letramento que atendam, não somente os estudantes dos anos iniciais, mas, sobretudo, os dos anos finais, já que é, nessa etapa, que os erros do processo de alfabetização tornam-se, ainda, mais prejudiciais ao desenvolvimento acadêmico dos estudantes e urgentes de serem resolvidos.

Desse modo, acredita-se ser fundamental que o Estado proponha e execute políticas educacionais, ainda, mais alinhadas às diferentes realidades educativas, que sejam capazes de gerarem as condições administrativas e financeiras adequadas para facilitar o trabalho da gestão escolar, no processo de enfrentamento da problemática do baixo nível de alfabetismo, especialmente, nas etapas finais do Ensino Fundamental. À vista disso, reforça-se a necessidade de se propor novas políticas de financiamento para a Educação básica ou reformular melhor as já existentes, criando mecanismos de fiscalização mais eficientes para garantir que haja o devido cumprimento do Regime de colaboração/cooperação e, sobretudo, o apoio financeiro e técnico necessários para que estados e municípios, em especial, aqueles com menor arrecadação, possam estar preparados para promover as transformações requeridas no processo de implantação dessas políticas educativas, pois, entende-se que, somente assim, seja possível gerar as condições ideais de ensino, para se oferecer, a um número cada vez maior de sujeitos-aprendizes, a possibilidade de conquistarem o direito de ressignificarem suas experiências educativas, e, desse modo, ser respeitado em suas particularidades (socioculturais e socioeconômicas) e atendido de acordo com suas necessidades de aprendizagem.

Por fim, recomenda-se que o Estado continue aperfeiçoando e ampliando a proposta política de Educação em tempo integral, tornando-a uma política de Estado, que permita



ampliar a autonomia administrativa e financeira da gestão escolar, a fim de ajudá-la a criar seus próprios mecanismos de diagnóstico e enfrentamento da problemática do baixo nível de alfabetismo, nas etapas finais do ensino fundamental, pois, acredita-se que é dentro do ambiente escolar que se desenha as melhores estratégias para diagnosticá-la e tratá-la, alinhando os objetivos políticos às reais necessidades educativas dos alunos, tendo a aprendizagem significativa como principal foco do processo.

Dado o exposto, acredita-se que o presente estudo, através do recorte pesquisado, trouxe relevantes evidências de como vem sendo implantada e gerenciada as proposta políticas que, com foco na alfabetização e letramento, visam melhorar o ensino-aprendizagem e elevar os níveis de alfabetismo dos estudantes dos anos finais, dentro da escola pública. Além disso, serviu, ainda, para mostrar a importância da gestão escolar como articuladora desse processo político-pedagógico, que busca induzir a Educação Integral/em tempo integral, como estratégia para minimizar a problemática do baixo nível de alfabetismo. Portanto, pressupõe-se que, mesmo estando sujeito à refutações e aberto a novas contribuições, o presente estudo científico, dentro dos seus limites, tenha conseguido cumprir sua função social de sinalizar – às sociedades política e civil e, sobretudo, aos interessados em educação – os caminhos que devem ser percorridos, ou evitados, para garantir que a escola pública torne-se um espaço verdadeiramente democrático, em que todos tenham oportunidade de aprender e reaprender significativamente, tendo mais chances para evoluir intelectualmente e, quiçá, socialmente.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Eliana Borges Correia de: **Conceituando alfabetização de Letramento**. In SANTOS, Carmi Ferraz e MENDONÇA Márcia. Alfabetização e letramento: conceitos e relações. Belo Horizonte: Autentica, 2007.

ANDRADE, Edson Francisco. **Regime de Colaboração no financiamento da Educação Básica no Brasil: a experiência dos fundos contábeis em foco**. V. 38, n° 2, p 289-402. Educação, Maio/Ago. Santa Maria. 2013. ISSN: 0101-9031 <http://dx.doi.org/10.5902/198464446227>. Disponível:<https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/download/6227/5486>. Acesso: 15 de junho de 2019.

BORDIGNON, Lorita Helena Campanholo e PAIM, Marilane Maria Wolff. **História e políticas públicas de alfabetização e letramento no Brasil: breves apontamentos com enfoque para o plano nacional de educação**. Momento, v. 24 n. 1, p. 89-117, jan./jun. 2015 ISSN 0102-2717. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/download/5038/3745>. Acesso: 13 de Fevereiro de 2019.

BRASIL, Ministério de Educação e Cultura. **Programa Novo Mais Educação**. Caderno de orientações pedagógicas - versão I. Diretoria de currículos e educação integral Coordenação geral de ensino fundamental. 2017. Disponível em: <portal.mec.gov.br/programa-mais-educacao>. Acesso em: 12 de janeiro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Pacto Nacional de Alfabetização na Idade Certa: documento orientador.** PNAIC em Ação 2017. Disponíveis em: <http://pacto.mec.gov.br/index.php>. Acesso: 26 de Março de 2019.

CAVALIERE, Ana. Maria Vilella. **Educação integral: uma nova identidade para a escola brasileira?** Revista Educação & Sociedade, v. 23, n.81, Dez. Campinas. 2002.

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

COSTA, Áurea de Carvalho. **O regime de colaboração entre União, estados e municípios no financiamento da educação no Brasil.** RBPAAE – v.26, n.1, p.105 -121, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/download>. Acesso: 11 de agosto de 2019.

CREI, Centro de Referência da Educação Integral. **Qual o papel da equipe gestora nas escolas?** Setembro, 2013. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/metodologias/qual-o-papel-da-equipe-gestora-nas-escolas/>. Acesso: agosto de 2019

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Formação Humana e gestão democrática da educação na atualidade.** 1 ed. Curitiba: Appris, 2017.

FERRARO, Alceu Ravello. **Alfabetização no Brasil: problema mal compreendido, problema mal resolvido.** In MORTATTI, Maria do Rosário Longo e FRADE, Isabel Cristina Alves (org.). Alfabetização e seus sentidos: o que sabemos, fazemos e queremos? Marília: Oficina Universitária. São Paulo: Editora Unesp, 2014.

FONSECA, Marília. **O Banco Mundial e a educação: reflexões sobre o caso brasileiro.** In GENTILLI, Pablo. Pedagogia da Exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação. 19.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. - São Paulo: Atlas. 2008.

LAKATO, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia Científica.** 4 ed. São Paulo. Atlas, 2000.

PRESTES Maria Lúcia de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do projeto ao texto, da escola à academia.** 3ª ed. rev. Atualizada e ampliada. São Paulo: Rêspel, 2005.

QEDU. **Aprendizado dos alunos: Xique-Xique.** Disponível em: <https://www.qedu.org.br/cidade/3916-xique-xique/aprendizado>. Acesso em: 12 de agosto de 2019.

ROJO, Roxane Helena Rodrigues. **Alfabetização e letramentos múltiplos: como alfabetizar letrando?** In: RANGEL, Egon de Oliveira, ROJO, Roxane Helena Rodrigues. Língua Portuguesa: ensino fundamental. Brasília: Ministério da educação. 2010.

SAVIANI, Demival. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: análise do projeto do mec.** Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 1231-1255, out. 2007. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 14 de agosto de 2019.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação não é privilégio.** 7 ed. Rio de Janeiro. Editora UFRJ, 2007.

\_\_\_\_\_. **Letramento e alfabetização: as muitas facetas.** Revista Brasileira de Educação. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n25/n25a01.pdf>. Acesso: 21 de Fevereiro de 2019.