

## **1º Ciclo de Fomento do Programa de Cooperação em Pesquisa: conhecimentos e dados abertos aplicados ao desafio da educação pública municipal**

Este relatório final é fruto da pesquisa financiada pela Secretaria Municipal de Educação (SME) de São Paulo, em parceria com a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco), em seu 1º Ciclo de Fomento do Programa de Cooperação em Pesquisa, ao longo dos anos de 2019 e 2020.

Os pesquisadores tiveram total liberdade para definir suas metodologias e discutir os resultados das pesquisas. As análises aqui apresentadas, portanto, são de responsabilidade dos autores e não refletem, necessariamente, a opinião da SME ou da Unesco.

Para saber mais sobre o Programa, acesse <http://patiodigital.prefeitura.sp.gov.br/cooperacao/>.



**À Prefeitura do Município de São Paulo  
Secretaria Municipal de Educação  
Coordenadoria de Transparência Ativa e  
Controle Interno**

**PRODOC 914 BRZ 1147**

**EDITAL nº 0033/2018**

**Tema: “A ampliação da jornada e a educação integral na Rede  
Municipal de Ensino”**

**PRODUTO nº 6:**

**Relatório Final - Módulo II**

**Instituição: Universidade Cidade de São Paulo**

**Responsável: Vanda Mendes Ribeiro**

**Fevereiro/2020**



**À Prefeitura do Município de São Paulo  
Secretaria Municipal de Educação  
Coordenadoria de Transparência Ativa e  
Controle Interno**

**PRODOC 914 BRZ 1147**

**EDITAL nº 0033/2018**

**Tema: “A ampliação da jornada e a educação integral na Rede  
Municipal de Ensino”**

**PRODUTO 6: Relatório Final – Módulo II**

**DATA DE ENTREGA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**

**NOME DO RESPONSÁVEL: Vanda Mendes Ribeiro**

**ASSINATURA DO RESPONSÁVEL:**

**DATA DE RECEBIMENTO NA AD: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ por: \_\_\_\_\_**

**DATA DE RECEBIMENTO NA UGP: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ por : \_\_\_\_\_**

## **EXPEDIENTE DE PESQUISA**

### *Coordenação de Pesquisa*

Dra. Vanda Mendes Ribeiro (UNICID)

### *Coordenação Adjunta de Pesquisa*

Dr. Alexsandro do Nascimento Santos (UNICID)

### *Assistente de Coordenação de Pesquisa*

Me. Teresa M Maia de Carvalho

### *Criação e Monitoramento do Banco de Dados no Survey Monkey*

Neusa Regiane Mendes

Bruna Marielle Celestino Palhuzi

### *Equipe de Estatística*

Dra. Maria Paula Ferreira

Elaine Garcia

### *Pesquisadores/as*

Dra. Adelina Novaes (UNICID)

Dr. Alexsandro do Nascimento Santos (UNICID)

Dra. Alicia Bonamino (PUC RJ)

Dra. Angela Maria Martins (UNICID)

Dra. Ana Cristina Prado de Oliveira (UNIRIO)

Dra. Anna Helena Altenfelder (CENPEC)

Dra. Claudia Valentina Assumpção Galian (FEUSP)

Dra. Cynthia Paes de Carvalho (PUC RJ)

Dra. Ecleide Cunico Furnaletto (UNICID)

Dr. Eric Kanai Passone (UNICID)

Dra. Erica Catalani (Gepave/FEUSP)

Dra. Karina Alves Biasoli (UNICID)

Dra. Karina Carrasqueira Lopes (PUC RJ)

Dra. Margarete May Berkenbrock Rosito (UNICID)

Dra. Maria Conceição Botelho Passeggi (UNICID)

Dra. Nayra Muylaert (PUC RJ)

Dr. Ocimar Munhoz Alavarse (FEUSP)

Dra. Pâmela Felix Freitas (CENPEC)

Dr. Roberto Gimenez (UNICID)

Dr. Romualdo Portela de Oliveira (CENPEC)

Dra. Sandra Lúcia Ferreira (UNICID)

Dra. Vanda Mendes Ribeiro (Unicid)

Vitoria Regia Elias (UNICID)

Sandra Souto (UNICID)

**Pesquisa A implementação do Programa São Paulo Integral  
e a Qualidade da Educação no Ensino Fundamental –  
análises e proposições**

**MÓDULO II**

**ADESÃO E COMPREENSÃO DOS AGENTES  
IMPLEMENTADORES  
ARRANJO INSTITUCIONAL DO PROGRAMA**

## Sumário

<b>Apresentação .....</b>	<b>9</b>
Referências Bibliográficas .....	17
<b>1 Dimensão 2: adesão e compreensão dos agentes implementadores sobre o Programa, dificuldades e desafios nas suas perspectivas .....</b>	<b>19</b>
1.1 Análise das respostas de implementadores e beneficiários: questionários eletrônicos .....	19
1.1.1 Adesão dos agentes implementadores do Programa São Paulo Integral (PSPI) 21	
1.1.2 Adesão dos Diretores Escolares ao PSPI .....	22
1.1.3 Adesão das Famílias ao PSPI .....	23
1.1.4 Tempo de adesão dos técnicos da SME ao PSPI.....	25
1.1.5 Atividades implementadas no PSPI, segundo os professores e os POEI .....	25
1.1.6 Atividades implementadas no PSPI, segundo os alunos .....	27
1.2 Compreensão do desenho do Programa São Paulo Integral (PSPI) .....	29
1.2.1 Concepção de Educação Integral no PSPI .....	29
1.2.2 Compreensão dos objetivos do PSPI.....	32
1.2.3 Grau de conhecimento das famílias sobre o PSPI.....	36
1.2.4 Documentos importantes para a realização das ações do PSPI.....	37
1.3 Avanços e resultados do Programa São Paulo Integral (PSPI) .....	38
1.3.1 Apreciação das famílias em relação ao PSPI .....	38
1.3.2 Benefícios do PSPI, segundo as famílias .....	39
1.3.3 Efeitos do PSPI sobre a relação aluno - escola .....	42
1.3.4 Efeitos do PSPI sobre a organização do trabalho da escola .....	43
1.4 Dificuldades do Programa São Paulo Integral (PSPI).....	47
1.4.1 Desafios identificados no processo de implementação do PSPI .....	47
1.4.2 Fatores que dificultam o trabalho do POEI na implementação do PSPI.....	56

1.5 Sugestões para aperfeiçoamento do Programa São Paulo Integral .....	58
1.5.1 Sugestões para ampliar e aprofundar a compreensão do PSPI.....	58
1.5.2 Sugestões para ampliar e aprofundar a adesão ao PSPI .....	61
1.6 Considerações .....	64
1.7 Referências Bibliográficas .....	67
<b>2 Análise de cluster: percepção dos diretores e professores sobre os objetivos do PSPI e suas expectativas .....</b>	<b>69</b>
2.1 Diretores .....	69
2.2 Professores .....	71
2.3 Escola .....	72
2.4 Resultados .....	72
2.5 Considerações finais e propostas de aprimoramento do Programa.....	74
2.6 Referências Bibliográficas .....	74
<b>3 Dimensão 8: Arranjo institucional do Programa São Paulo Integral .....</b>	<b>75</b>
3.1 Concepção .....	77
3.2 Objetivos .....	78
3.3 Avanços e resultados.....	80
3.4 Parcerias .....	82
3.5 Práticas e Interações .....	84
3.6 Desafios.....	91
3.7 Avaliação do POEI.....	91
3.8 O PSPI, as escolas, as DRES e os territórios .....	95
3.8.1 DRE Campo Limpo.....	98
3.8.2 DRE Guaianases.....	100
3.8.3 DRE Ipiranga.....	104
3.8.4 DRE Itaquera.....	109
3.8.5 DRE Jaçanã/ Tremembé.....	114

3.8.6 DRE Butantã, Freguesia do Ó / Brasilândia, Penha, Pirituba, Santo Amaro e São Miguel Paulista.....	117
3.9 Principais Barreiras e Potencialidades do Programa na Dimensão Arranjos Institucionais .....	125
3.10 Propostas de Aprimoramento do Programa .....	128
3.11 Referências Bibliográficas .....	129
<b>4 Considerações finais.....</b>	<b>131</b>

## **Apresentação**

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa **A implementação do Programa São Paulo Integral e a Qualidade da Educação no Ensino Fundamental – análises e proposições**. Coordenada pela Uniced e realizada por um conjunto de instituições parceiras, a pesquisa teve como foco compreender a implementação do “Programa São Paulo Integral (PSPI)” e fornecer subsídios para o seu aprimoramento, de acordo com o disposto pela Secretaria Municipal de Educação do município de São Paulo e pela Unesco, nos Termos de Referência (TOR) do Edital 033/2018. O projeto possui os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar e analisar o arranjo institucional de implementação do PSPI e propor sugestões para seu aprimoramento.
2. Verificar se o PSPI tem alcançado os objetivos previstos e quais seus desafios, dificuldades e avanços, na percepção dos agentes implementadores.
3. Verificar se os agentes implementadores do PSPI conhecem o desenho e os objetivos do Programa e o quanto aderem às suas propostas.
4. Analisar o ambiente escolar nas escolas que implementam o PSPI e as interações entre os agentes implementadores, propondo sugestões de melhoria.
5. Identificar e discutir as escolhas ligadas à implementação do PSPI, operadas no interior das escolas com vistas a organizar o currículo de tempo ampliado, verificando mudanças decorrentes e propondo sugestões para aprimoramento desse currículo.
6. Estudar as práticas avaliativas das escolas que aderiram ao PSPI, verificando se houve mudanças decorrentes dessa adesão.
7. Verificar a situação da rotatividade docente na rede, identificando se há indícios de mudança decorrentes da adesão ao PSPI.
8. Investigar a suficiência da infraestrutura e dos recursos materiais e humanos, na visão dos agentes implementadores do PSPI, para a sua implementação nas escolas e sinalizar que recursos seriam necessários, na perspectiva desses agentes, para ampliar o atendimento.

9. Investigar se o Programa incidiu sobre a qualidade da educação por meio de dados sobre a frequência dos alunos e do seu desempenho escolar.

11. Propor indicadores de sustentabilidade para uma política de ampliação da jornada escolar no ensino fundamental.

12. Analisar com atenção especial a implementação do Programa em escolas de territórios de alta vulnerabilidade social.

Pesquisas têm encontrado resultados instigantes sobre efeitos de programas de ampliação da jornada escolar no país. Estudo recente conduzido pelo Instituto Natura (2016), que analisou o modelo de escola de tempo integral do Estado de Pernambuco, encontrou um efeito positivo da ampliação da jornada, independente da origem social do aluno. O modelo estudado é, segundo o autor, permeado pelas ideias de Protagonismo juvenil e Projeto de vida. Os alunos têm entre 10 e 20 horas semanais extras, preenchidas por uma extensão da carga horária do currículo clássico e uma parte diversificada que conta com atividades em laboratórios, aulas eletivas de temas como cinema, robótica e empreendedorismo e oficinas de aprendizado em técnicas de estudo e organização. Escolas que adotaram o modelo, obtiveram resultados de proficiência significativamente superior ao das escolas em tempo parcial (média de 1,4 desvio padrão acima). Os índices de fluxo também apresentam resultados muito melhores: evasão é 90% menor (0,5% vs 5%), reprovação, 40% menor (6% vs 11%) e distorção idade série, 60% menor (16% vs 49%). O modelo, afirma o Instituto Natura, tem o mérito de ser eficaz independentemente do nível socioeconômico dos alunos. Ou seja, alunos com piores condições iniciais atingem os mesmos resultados que os demais.

Batista (2016), ao tratar da conclusão da Pesquisa “Políticas para o ensino médio: o caso de quatro estados”, realizada em 2015 e 2016, pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec), afirma que o número de matrículas no ensino médio de período integral tem aumentado nos últimos anos, com a maior oferta desse tipo de vaga pelas redes estaduais. Os resultados da aprendizagem indicam que as maiores proficiências em língua portuguesa e matemática nos exames de avaliação nacionais e estaduais são, justamente, dos alunos que estão na escola por sete ou mais horas. O estudo constatou que, se, por um lado, a educação em tempo

integral aumenta a proficiência daqueles que são expostos a ela, por outro, quando o modelo não alcança toda a matrícula de uma rede, ocorre um fenômeno de seleção não oficial: a educação integral “limita” o acesso dos alunos de condições socioeconômicas menos favorecidas, ampliando a distância, no rendimento, entre estudantes de diferentes classes sociais.

Considerando a dificuldade das escolas e redes de ensino brasileiras de ampliarem, no ensino fundamental, ao mesmo tempo, seus níveis de qualidade e equidade educacional (ALVES, SOARES, XAVIER, 2016), os resultados acima mencionados indicam a relevância de se estudar a implementação dos programas de ampliação da jornada escolar, de modo que se possa corrigir processos e efeitos indesejados, bem como fortalecer possíveis resultados positivos.

Para a realização desta pesquisa, cujo foco é compreender a implementação do Programa São Paulo Integral, buscando trazer subsídios para contribuir com o aprimoramento do Programa, em relação com desafios explicitados pela Secretaria Municipal de Educação e incorporados pela Unesco no Termos de Referência (TOR) do Edital 033/2018, optou-se por embasá-la na literatura sobre implementação de políticas educacionais. Perguntas fundamentais trazidas pelo TOR como, por exemplo, se o Programa São Paulo Integral está alcançando seus objetivos, quais os desafios de implementação, que sugestões de aprimoramento podem ser formuladas, sobre adequação e suficiência das condições e recursos dos agentes implementadores do Programa, dentre outras, são centrais para essa literatura.

De acordo com Ham e Hill (1993) e Lotta (2008), o processo de constituição de uma política pública pode ser dividido em quatro fases, embora nem sempre essas etapas sejam bem delimitadas, muitas vezes se mesclam e se sobrepõem: 1) a agenda, que seriam as pautas definidas pelas demandas sociais, políticas ou econômicas e que serão debatidas; 2) a formulação, onde seriam especificados os planos de ação com articulações de interesses e tomadas de decisões; 3) a implementação, que seria o momento em que as diretrizes são colocadas em prática efetivamente junto ao público-alvo; 4) a avaliação, onde seriam verificados os resultados das políticas implementadas, comparando-se com as especificações formuladas e os objetivos planejados. A fase da implementação, para os especialistas aqui mencionados, não é um estágio hierarquicamente inferior e subordinado à etapa de formulação. Arretche

(2001) afirma haver uma distância entre as metas pré-estabelecidas e os resultados alcançados, uma contingência própria da implementação, uma vez que essa é realizada de acordo com as decisões tomadas por uma cadeia de implementadores que agem de acordo com o contexto. Para Lotta (2008, p. 8), a implementação efetiva tal como se traduz para os beneficiários, é sempre realizada com base nas referências que os implementadores adotam para desempenhar suas funções. Desta forma, “[...] Para ampliar a análise da implementação devemos considerar as diversas agências, instituições e pessoas envolvidas no processo – e, portanto, as diversas pressões, valores, princípios e objetivos que entram em jogo”.

Lipsky (2010) reitera que o distanciamento entre desenhos/programas concebidos durante a formulação e a tradução destes em ações nos locais destinados pode ser explicada, em grande parte, pelas decisões tomadas por uma cadeia de agentes burocráticos ou implementadores, também denominados por ele como “burocratas de nível de rua”, que são responsáveis pela tradução das regras, são eles que colocam em prática o programa diante do público-alvo. São mediadores entre o Estado e o cidadão, influenciando a elegibilidade do cidadão para o acesso aos benefícios ou recebimento de sanções e estabelecendo as rotinas e a forma de tratamento da população.

Lotta (2014) afirma que o processo de implementação é basicamente um ato de interação entre os diferentes níveis governamentais e administrativos, dos agentes em nível macro, meso e de rua, que atuam em uma sequência de atividades e relações, sendo que, na fase implementação, continuam presentes os embates e negociações da fase de formulação. Segundo a autora, como a implementação é uma ação relacional, está sujeita a interferências dos valores e referências de seus atores, assim como das estratégias elaboradas por eles para lidar com as incertezas e pressões do trabalho.

Para Lotta (2014), não se pode esquecer que os burocratas de rua carregam concepções pessoais construídas ao longo de suas vidas pessoais e profissionais, fazem parte de uma estrutura institucional e programática, onde recebem também benefícios e sanções limitadoras por parte de suas agências. Desta forma, suas atuações são determinadas por fatores relacionais e institucionais. Os fatores relacionais dizem respeito aos valores e preferências pessoais, interações com usuários e outros profissionais, trajetórias sociais. Os elementos institucionais dizem respeito ao estabelecimento de

regras e treinamentos que recebem, processos de formação profissional, relações hierárquicas e características das instituições onde estão inseridos.

Passone (2013) afirma que o objetivo das pesquisas contemporâneas é descobrir as diversas dimensões e interações existentes entre as políticas, os atores e as organizações, que ajudam a explicar a variação de resultados educacionais encontrados. Uma das dimensões a serem consideradas, seria o contexto em que o programa é executado. Destaca que cada agente implementador apresenta diferentes graus de resistência e adesão dentro das instituições educacionais. O comportamento dos agentes é dependente de alguns fatores, como por exemplo: motivação e capacitação dos professores; incentivos na carreira do magistério; condições e recursos existentes; história da instituição e localização geográfica do local de trabalho.

Conforme aponta Pereira-Silva (2016), a vulnerabilidade social nos territórios das grandes cidades possui uma especificidade: é fruto de sobreposições de fatores que, sozinhos, já têm o potencial de gerar forte impacto sobre a qualidade da educação e as oportunidades educacionais. Desse modo, o enfrentamento dessa situação impõe desafios à implementação das políticas públicas educacionais. Jovens e crianças situados geograficamente em comunidades das periferias das grandes cidades usufruem de ofertas educacionais mais restritas, conforme indica a literatura (ERNICA; BATISTA, 2012; RIBEIRO; VOVIO, 2017). Nesses contextos, surgem algumas características desfavoráveis que dificultam o pleno desenvolvimento das funções da escola enquanto promotora de saberes e transformações, gerando desigualdades educacionais. Essa é a razão pela qual, nesta pesquisa, haverá um objetivo voltado à compreensão da especificidade da implementação do Programa São Paulo Integral nos contextos de alta vulnerabilidade social.

Para a operacionalização desta pesquisa, o estudo foi subdividido em nove dimensões distintas e complementares, nas quais também se encontram divididos os pesquisadores, considerando suas especialidades, a saber:

**Dimensão 1.** Evolução da qualidade da educação, caracterizada por meio das seguintes variáveis: absenteísmo de alunos (por meio de informações da SME sobre a frequência discente) e conceitos e pareceres dos professores relativos ao desempenho dos alunos ao final do ano letivo;

**Dimensão 2.** Compreensão dos objetivos e do desenho do PSPI e adesão dos agentes implementadores ao Programa, observando avanços, problemas e dificuldades;

**Dimensão 3A e 3B.** Interações entre agentes implementadores nos processos de implementação e ambiente escolar, considerando avanços, dificuldades e desafios. A dimensão A tratou apenas dos dados dos questionários eletrônicos, enquanto a B abrangeu análises tanto desses questionários quanto dos advindos da Prova Brasil.

**Dimensão 4A.** Currículo, buscando a identificação e discussão das escolhas operadas no interior das escolas ligadas ao Programa, com vistas a organizar seu currículo de tempo ampliado e verificação de mudanças decorrentes;

**Dimensão 4B.** Currículo, investigando o uso do tempo para a aprendizagem nas escolas, considerando o momento de adesão ao PSPI;

**Dimensão 5.** Investigação das práticas de avaliação dos alunos pelos professores e se houve modificação, na visão desses agentes, em função da adesão ao Programa;

**Dimensão 6A.** Verificação da suficiência e adequação dos recursos humanos para a implementação do Programa e sua expansão, na visão dos agentes implementadores;

**Dimensão 6B.** Verificação da suficiência e adequação da infraestrutura e dos recursos pedagógicos para a implementação do Programa e sua expansão, na visão dos agentes implementadores;

**Dimensão 7.** Rotatividade docente;

**Dimensão 8.** Caracterização do arranjo institucional do Programa;

**Dimensão 9.** Indicadores de Sustentabilidade do Programa.

A pesquisa também previa a entrega pelos pesquisadores de um Painel de Dados, com os dados quantitativos tratados no âmbito da Pesquisa. Mais recentemente foi acordado em reunião com a Secretaria Municipal de Educação de São Paulo que esse Painel de Dados deve ser constituído por indicadores que possam continuar sendo acompanhados pela SME para monitoramento da política pública de ampliação da jornada escola, assim como favorecer a sustentabilidade do programa. Dessa forma, o Painel de Dados ora apresentado inclui a Dimensão 9 da Pesquisa.

A presente pesquisa foi realizada em duas fases. A primeira estudou o percurso do Programa com base nas legislações que o orientam, analisou a influência do Programa

sobre a qualidade da educação, verificou a rotatividade docente, buscando identificar se o PSPI gerou alguma influência sobre esse fenômeno e averiguou, por meio de respostas de professores a questões associadas à Prova Brasil<sup>1</sup>, tendências de mudanças nas escolas, concernentes a temáticas pertinentes à pesquisa, de 2015 a 2017, período antes e depois da implementação do Programa, considerando distintos contextos de vulnerabilidade social dos territórios. Cabe observar o limite desse empreendimento, uma vez que os alunos e profissionais que respondem a Prova Brasil, nos anos tomados como referência, não necessariamente tiveram contato com o PSPI. A análise permitiu apresentar tendências por contraste entre os distintos crivos de análise: a escola do respondente pertencer e não pertencer ao Programa; estar ou não localizada em território de vulnerabilidade social.

A segunda fase da pesquisa estudou a implementação do PSPI por meio da opinião dos agentes implementadores, bem como dos seus beneficiários. Envolveu a elaboração e aplicação de questionários eletrônicos junto a técnicos da Secretaria Municipal de Educação, das Diretorias Regionais de Ensino, diretores, coordenadores pedagógicos e professores. Como beneficiários do Programa, alunos e familiares compôs o grupo de respondentes.

Para a apresentação da pesquisa, o presente relatório foi dividido em quatro módulos que reúnem os resultados procurando, na medida do possível, juntar dimensões por afinidade temática. O módulo I abarca: a descrição dos procedimentos metodológicos; a análise da legislação que orienta o PSPI; e, por fim, as principais conclusões da pesquisa.

O módulo II traz as análises que dizem respeito às Dimensões 2 e 8. A dimensão 2 trata da compreensão e adesão dos agentes implementadores ao Programa, desafios e barreiras segundo esses implementadores e beneficiários. A dimensão 8 discute o arranjo institucional do PSPI. Em comum, a busca de desvelar o que é o Programa concreto, implementado, a partir do entendimento dos diversos atores por ele responsáveis e das suas relações.

---

<sup>1</sup> A Prova Brasil é uma avaliação censitária, aplicada em larga escala, em escolas públicas urbanas e rurais, e tem seu planejamento e aplicação sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC).

O módulo III apresenta as dimensões 1, 3A, 3B, 4A, 4B e 5 cujo compromisso maior é perscrutar a influência do Programa sobre as escolas considerando a qualidade da educação, o ambiente escolar, as práticas avaliativas e a organização do tempo e do currículo.

O módulo IV apresenta as três dimensões (6A, 6B e 7) que abordam a temática das condições de implementação do PSPI (recursos humanos, rotatividade docente, recursos materiais e de infraestrutura).

Por terem sido operacionalizadas por instituições de pesquisa distintas, preservando a identidade do trabalho de pesquisa realizado em cada dimensão, os relatórios dessas instituições serão apresentados em sua completude, em cada módulo.

Giusto e Ribeiro (2019) afirmaram que a literatura corrobora a ideia de que a implementação das políticas públicas é uma fase da política que implica na concretização de ações por um conjunto de instituições e agentes que, sob determinadas condicionalidades, interagem entre si para a consecução de finalidades junto a um determinado público-alvo. Essas diversas condicionalidades que interferem na implementação da política pública e que, portanto, podem ser estudadas e compreendidas, remetem, para a autora, a um conjunto de fatores, dentre eles, os processos de comunicação, as características das interações entre as instituições e agentes implementadores, os conflitos e interesses envolvidos nos processos de implementação, a motivação dos agentes implementadores, como os agentes compreendem as orientações e o quanto aderem a essas diretrizes. Neste módulo II, o objeto de reflexão estará voltado para a compreensão das percepções sobre o PSPI dos seus agentes implementadores e também sobre suas interações: o que se pode dizer sobre a adesão e o nível de compreensão dos agentes implementadores em relação aos princípios, diretrizes e orientações do PSPI? Que avanços, limites e sugestões fazem os implementadores para o aprimoramento do Programa? Que configurações as informações dos agentes implementadores permitem esboçar de suas relações e formas de coordenação diante do objetivo de implementação do PSPI? Que características assumem, portanto, o arranjo institucional do Programa considerando as falas dos agentes implementadores sobre suas interações?

Este módulo da pesquisa, encontra-se dividido em dois capítulos. O primeiro trata do arranjo institucional do Programa. O segundo aborda a questão da adesão,

compreensão, dificuldades e propostas de aperfeiçoamento do Programa, na visão de seus implementadores e beneficiários. Por fim, há considerações gerais a respeito dessa dinâmica organizativa concreta da implementação do Programa, das percepções e interações entre os agentes implementadores.

## **Referências Bibliográficas**

ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F.; XAVIER, F. P. Desigualdades educacionais no ensino fundamental de 2005 a 2013: hiato entre grupos sociais. **Revista Brasileira de Sociologia**, Vol. 04, N. 07, Jan- jun, 2016.

ARRETCHE, M. T. S. Uma contribuição para fazermos avaliações menos ingênuas. In: MOREIRA, M.C.; CARVALHO, M.C.B.(org). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUCSP, 2001. p. 44-55.

BATISTA, A. et al. Políticas para o ensino médio: o caso de quatro estados. **Cadernos Cenpec**, v. 6, n. 2, p. 5-50, jul./dez. 2016.

ERNICA, M.; BATISTA, A. A. G. A escola, a metrópole e a vizinhança vulnerável. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 146, p. 640-666, maio/ago. 2012.

GIUSTO, Silvana; RIBEIRO, Vanda Mendes. **Implementação de Políticas Públicas: conceito e principais fatores intervenientes**. Revista de Estudos Teóricos e Epistemológicos em Política Educativa. v. 4. 2019. In: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/retepe/article/view/12951>

INSTITUTO NATURA. **Análise dos modelos de escolas de tempo integral em Pernambuco**. São Paulo: Instituto Natura, 2016.

HAM, C.; HILL, M. **The policy process in the modern capitalist state**. Londres: Harvester Wheatsheaf, 1993.

LIPSKY, M. **Street-Level Bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. Original ed. 1980. New York: Russell Sage Foundation, 2010.

LOTTA, G. Agentes de implementação: um olhar para as políticas públicas. In: **Encontro da ABCP**, 6., 2008, São Paulo, Campinas: Unicamp, GT: Políticas Públicas, 2008.

\_\_\_\_\_. Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v.19, n.65, jul. 2014. ISSN 2236-5710. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/10870>>. Acesso em: 26 Out. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v19n65.10870>.

PASSONE, E., F., K. Contribuições atuais sobre o estudo de implementação de políticas educacionais. **Cadernos de Pesquisa**, v. 43, n. 149, pp.596-613, mai-ago., 2013.

PEREIRA-SILVA, C. **Vulnerabilidade social nos territórios das grandes cidades, educação e o princípio de justiça como equidade na escola**. 2016. 97f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo.

RIBEIRO, V. M.; VOVIO, C. L. Desigualdade Escolar e Vulnerabilidade social nos territórios. **Educar em Revista**, Curitiba, v.33, n. especial 2, p.71-87, set. 2017.

## **1 Dimensão 2: adesão e compreensão dos agentes implementadores sobre o Programa, dificuldades e desafios nas suas perspectivas**

Dra. Pâmela Felix Freitas (CENPEC)

Dr. Romualdo Portela de Oliveira (CENPEC)

Dra. Anna Helena Altenfelder (CENPEC)

### **1.1 Análise das respostas de implementadores e beneficiários: questionários eletrônicos**

Este relatório apresenta resultados do tratamento dos dados da **Dimensão 2** da pesquisa Implementação do Programa São Paulo Integral e a Qualidade da Educação no Ensino Fundamental – análises e proposições, realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec).

Esta dimensão se dedica a investigar a compreensão dos objetivos e do desenho do Programa, adesão dos agentes implementadores do Programa, avanços, dificuldades e limites. A leitura do conjunto de documentos relacionados ao Programa São Paulo Integral orientou a elaboração de questionários eletrônicos focados em seus objetivos, fundamentos, princípios e diretrizes pedagógicas.

Assim, neste estudo, analisamos as respostas de agentes implementadores que atuam tanto nos níveis centrais da Secretaria Municipal de Educação (SME), quanto intermediários, que atuam nas Diretorias Regionais de Ensino (DRE) e, ainda agentes que atuam no nível local, nas Escolas (diretores, coordenadores pedagógicos, professores, POEI, famílias e alunos).

O Professor Orientador de Educação Integral (POIE) é uma figura chave para entender a implementação do Programa. Ele desenvolve um importante papel na implantação, de orientação e acompanhamento do Programa São Paulo Integral, pois sua atuação no desempenho de suas atribuições acontece em corresponsabilidade com o Diretor de Escola, com o Coordenador Pedagógico e com o Conselho de Escola. A Tabela 1 caracteriza a nossa amostra

**Tabela 1**

**Caracterização da amostra**

	<b>Total da amostra</b>	<b>Respostas válidas (%)</b>	<b>Missings</b>
Dirigente DRE	37	89,2%	4
Técnico SME	5	100,0%	0
Diretor Escolar	26	100,0%	0
Diretor Ñ	9	100,0%	0
Coordenador (CP)	34	100,0%	0
Professor	131	84,7%	20
POEI	34	91,2%	3
Família	274	99,3%	2
Aluno	432	92,6%	32

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Embora reconheçamos as dificuldades e os limites desta pesquisa, visto que a verificação da implementação se deu por meio de respostas a itens de múltipla escolha, a abordagem quantitativa, neste trabalho, possibilitou um volume de respondentes e a triangulação dessas respostas possibilitou uma compreensão consistente do fenômeno, tendências e contradições.

Assim, para responder nossas questões de pesquisa, a análise dos questionários eletrônicos está organizada em cinco seções que visam responder aos objetivos desta dimensão:

- Adesão dos agentes implementadores ao PSPI;
- Compreensão dos objetivos e do desenho do PSPI;
- Avanços do Programa São Paulo Integral;
- Dificuldades e limites do Programa;
- Propostas de aprimoramento para o PSPI.

Nas considerações sintetizaremos os principais achados nesta mesma sequência, elencando potencialidades, barreiras e sugestões de melhoria para o Programa São Paulo Integral.

### 1.1.1 Adesão dos agentes implementadores do Programa São Paulo Integral (PSPI)

Para analisar a adesão dos agentes implementadores ao PSPI selecionamos dez itens do questionário – que abordam as razões para a adesão ou não ao PSPI e as atividades que tiveram maior adesão, ou seja, que foram efetivamente implementadas –, presentes no instrumento aplicado junto aos técnicos da SME, diretores escolares, professores, POEI, família, aluno e diretores escolares que deixaram de aderir ao Programa, visando identificar as possíveis razões, conforme sistematiza o Quadro 1.

#### Quadro 1

##### Itens tratados e localização nos questionários, por respondente

Itens	SME	Diretor Esc	Diretor Perc	Professor	POEI	Família	Aluno
Há/Por quanto <b>tempo você participa</b> /ou das discussões e/ou da implementação do Programa São Paulo Integral nesta Diretoria Regional de Educação?	P6	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Por que sua escola <b>aderiu</b> ao Programa São Paulo Integral?	NA	P7	NA	NA	NA	NA	NA
Explique as razões que levaram a escola a deixar de aderir ao PSPI:	NA	NA	P11	NA	NA	NA	NA
Quais são as razões que levaram você ou a sua família a <b>escolher</b> esta escola para matricular a criança pela qual é responsável? <i>Assinale até 3 opções.</i>	NA	NA	NA	NA	NA	P19	NA
Sua escola deixou de <b>aderir</b> ao Programa São Paulo Integral em algum ano?	NA	P8	NA	NA	NA	NA	NA
Informe o ano em que a sua escola <b>deixou de aderir</b> ao Programa São Paulo Integral e não voltou mais:	NA	NA	P9	NA	NA	NA	NA
Por que sua escola não <b>aderiu ao PSPI</b> nos anos assinalados na questão anterior?	NA	P10	NA	NA	NA	NA	NA
Em quais Territórios do Saber as suas <b>atividades</b> se concentram?	NA	NA	NA	P22	NA	NA	NA
Indique a frequência com que Territórios do Saber foram <b>implementadas</b> na sua escola:	NA	NA	NA	P23	P22	NA	NA
Na minha escola eu: ( <b>atividades</b> )	NA	NA	NA	NA	NA	NA	P6

### 1.1.2 Adesão dos Diretores Escolares ao PSPI

A pesquisa procurou identificar as razões dos Diretores escolares para a adesão de suas escolas ao PSPI. Dentre os argumentos apresentados com mais frequência pelos respondentes, destacamos a “crença na proposta de Educação Integral do PSPI” como forma de promover o desenvolvimento integral dos educandos, com 12 indicações. Os diretores acreditam que a educação integral pode contribuir para a formação de cidadão de forma completa e integrada. Nesse sentido, o PSPI parece contribuir para a consolidação de uma percepção positiva em torno da educação integral na rede municipal. Três diretores associaram o PSPI à manutenção de projetos já existentes no contra turno. Outra razão destacada para a adoção do PSPI nas escolas é a perspectiva de melhoria da aprendizagem e, conseqüentemente, da qualidade da educação, com seis menções. Seguida pela ampliação do tempo de permanência dos alunos na escola e pela diversificação das atividades, ambas com cinco citações. A adesão ao Programa por interesse da própria comunidade foi mencionada por quatro diretores. A expectativa com a melhoria dos recursos e a necessidade de inovação tiveram uma indicação cada. Apenas um diretor disse ter aderido ao Programa por obrigação, o que sinaliza inquietações dado o caráter de adesão voluntária do PSPI.

**Tabela 2**

#### **Razões para a adesão dos diretores escolares ao PSPI**

<b>Por que sua escola aderiu ao Programa São Paulo Integral</b>	<b>Nº</b>
Crença na proposta de Educação Integral	12
Possibilidade de melhoria da aprendizagem e da qualidade da educação	6
Proporcionar a diversificação das atividades para os alunos	5
Promover mais tempo de permanência na escola	5
Demanda da comunidade	4
Pela necessidade de inovações pedagógicas	1
Para uma melhoria de recursos	1
Por obrigação	1

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

*\*O respondente poderia indicar mais de uma razão para a adesão ao PSPI.*

A pesquisa elaborou questionários destinados a diretores cujas escolas estiveram no Programa, porém decidiram descontinuar sua adesão. Apenas quatro diretores desse grupo responderam ao chamamento da pesquisa. Dentre as razões para a escola ter deixado de participar do Programa, os diretores apontaram, pela ordem do número de indicações:

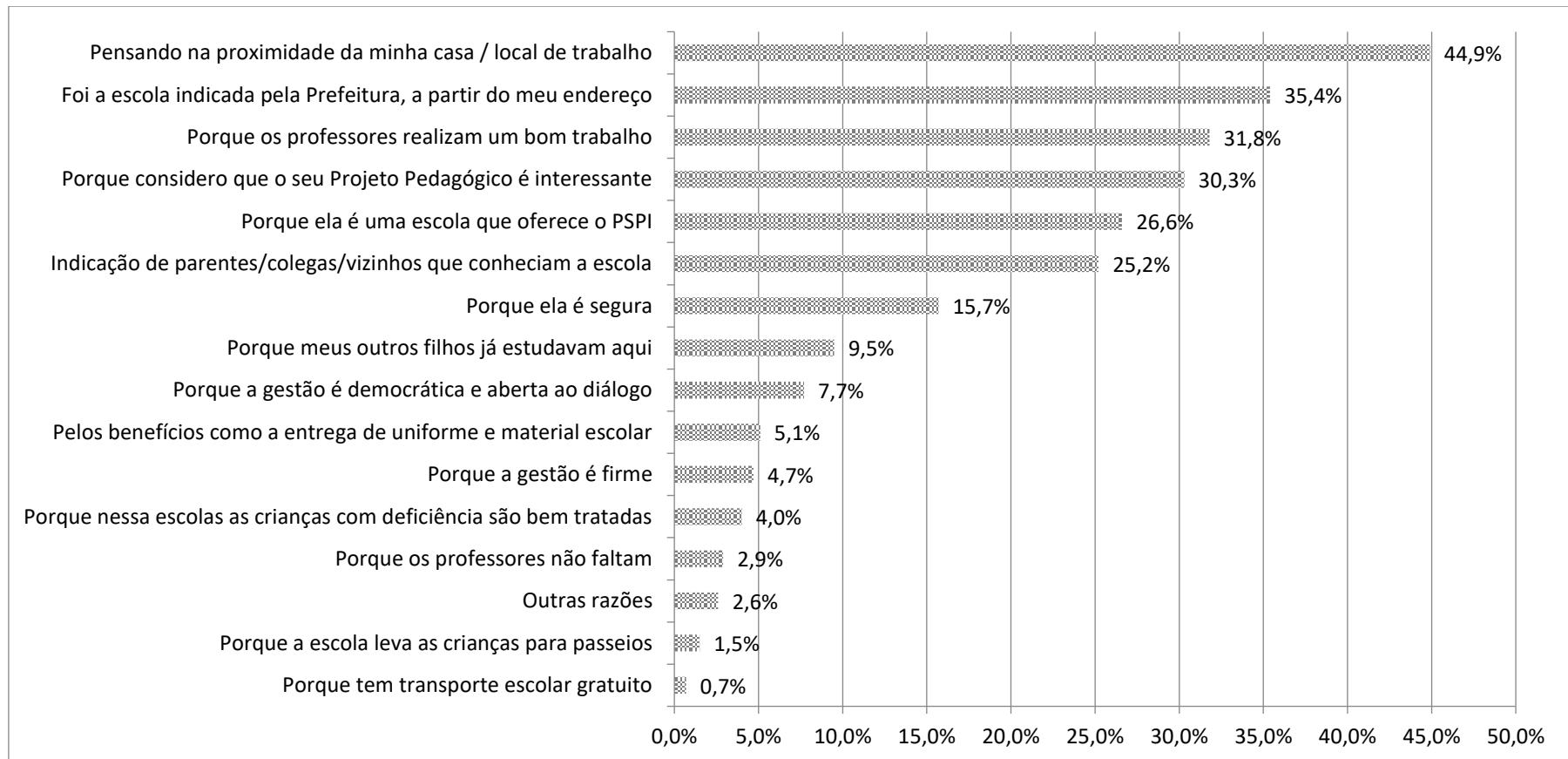
- Insuficiência de recursos humanos, professores e funcionários.
- Falta de estrutura física das escolas.
- Absenteísmo docente.
- Falta interesse dos professores no projeto.
- Dificuldade na organização de turmas e atribuição de aulas.
- E o fato da escola já fazer parte do Programa Mais Educação Federal.

### *1.1.3 Adesão das Famílias ao PSPI*

Procuramos ouvir também as famílias dos alunos matriculados em turmas que participam do PSPI sobre as principais razões que motivaram a escolha da escola que implementa o Programa, conforme mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1**

**Razões que levaram as famílias a escolherem a escola que aderiu ao PSPI**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

*\*O respondente poderia indicar mais de uma razão para a adesão ao PSPI*

Dentre as duas razões mais indicadas estão a proximidade com a residência ou local de trabalho do familiar (44,9%), seguido da indicação da escola pela prefeitura, por meio do endereço da família (35,4%). Embora os primeiros argumentos possam ser caracterizados por conveniência, o reconhecimento pelo bom trabalho realizado pelos professores aparece em terceiro lugar, com 31,8%, e logo depois a apreciação de que o projeto pedagógico da escola é interessante. Um total de 26,6% das famílias afirma ter escolhido a escola por que ela oferece o Programa e 25,2% disseram ter chegado à escola por indicação de parentes, colegas ou vizinhos que já conheciam o trabalho realizado pela instituição, sugerindo o prestígio da unidade escolar.

#### *1.1.4 Tempo de adesão dos técnicos da SME ao PSPI*

Em relação ao tempo de adesão dos técnicos da SME, dos cinco que participaram da pesquisa, dois estavam no PSPI há menos de um ano, um deles estava no programa entre um e dois anos e os outros dois técnicos estavam mais tempo no Programa, entre 3 e 4 anos.

**Tabela 3**

**Tempo de participação das discussões e/ou da implementação do PSP**

<b>Tempo de participação das discussões e/ou da implementação do PSPI</b>	<b>Total</b>	<b>Nº</b>
Menos de 1 ano	2	5
Entre 1 e 2 anos	1	5
Entre 2 e 3 anos	0	5
Entre 3 e 4 anos	2	5

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

#### *1.1.5 Atividades implementadas no PSPI, segundo os professores e os POEI*

Neste bloco, analisamos também as atividades implementadas no PSPI durante esses primeiros quatro anos, a partir das respostas de professores e POEIs, para verificar a capilaridade delas. O resultado está sintetizado na Tabela 4.

**Tabela 4**

**Frequência com que as atividades dos Territórios do Saber foram implementadas**

Frequência com que Territórios do Saber foram implementadas	Sempre		Nunca	
	Professor	POEI	Professor	POEI
Clubes de Leitura (Academia Estudantil de Letras, clube de leitura, contação de histórias, cordel, cultura popular, oratória, diversidade cultural, sarau, língua estrangeira).	67,20%	88,2%	17,60%	2,9%
Artes (artes visuais, canto coral, hip hop, dança, música, teatro).	64,10%	91,2%	20,60%	0,0%
Jogos e brincadeiras (brinquedos e brincadeiras, brincadeiras inclusivas, diversidade cultural, jogos de tabuleiro).	71,80%	91,2%	13,00%	0,0%
Atividades físicas e recreativas (circo, iniciação esportiva).	59,50%	85,3%	25,20%	5,9%
Educomunicação (cinema e vídeo, fotografia, imprensa jovem, rádio, jornal, jornal escolar).	48,80%	64,7%	35,90%	26,4%
Horta e educação alimentar (culinária, educação alimentar e nutricional, alimentação, saúde, jardinagem).	55,70%	76,5%	29,00%	14,7%
Conhecimentos matemáticos (memória, robótica).	58,00%	79,4%	26,70%	8,8%
Ações Cidadãs (cidadania e participação, economia solidária, mobilidade urbana).	32,10%	52,9%	52,70%	38,2%
Ações de Apoio Pedagógico/Lição de Casa (aprofundamento de estudos/recuperação, língua estrangeira).	64,10%	73,6%	20,60%	17,6%
Libras.	7,70%	5,9%	77,10%	76,5%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

*\* Agrupamos na primeira categoria: as respostas “sempre” e “frequentemente”, e na segunda categoria “as vezes” e “nunca”.*

Observa-se que, no geral, os POEIs indicam com mais frequência a realização das diversas atividades do que os professores. Apesar da diferença entre esses distintos agentes implementadores quanto à frequência com que as atividades são realizadas, os dados permitem perceber quais são as atividades mais realizadas, tanto na percepção dos professores quanto dos POEI, as quais se mostram coincidentes. Os dados revelam que as ações menos realizadas são: Libras, uma atividade ainda muito pouco explorada, chegando a menos de 10% das indicações de ambos os agentes implementadores; Ações Cidadãs (cidadania e participação, economia solidária, mobilidade urbana); e Educomunicação (cinema e vídeo, fotografia, imprensa jovem, rádio, jornal, jornal escolar).

#### *1.1.6 Atividades implementadas no PSPI, segundo os alunos*

O Gráfico 2 condensa, dentre outras informações sobre as impressões dos estudantes a respeito da escola, materiais disponíveis, relação com os professores, as considerações dos alunos a respeito das atividades realizadas no âmbito do Programa São Paulo Integral.

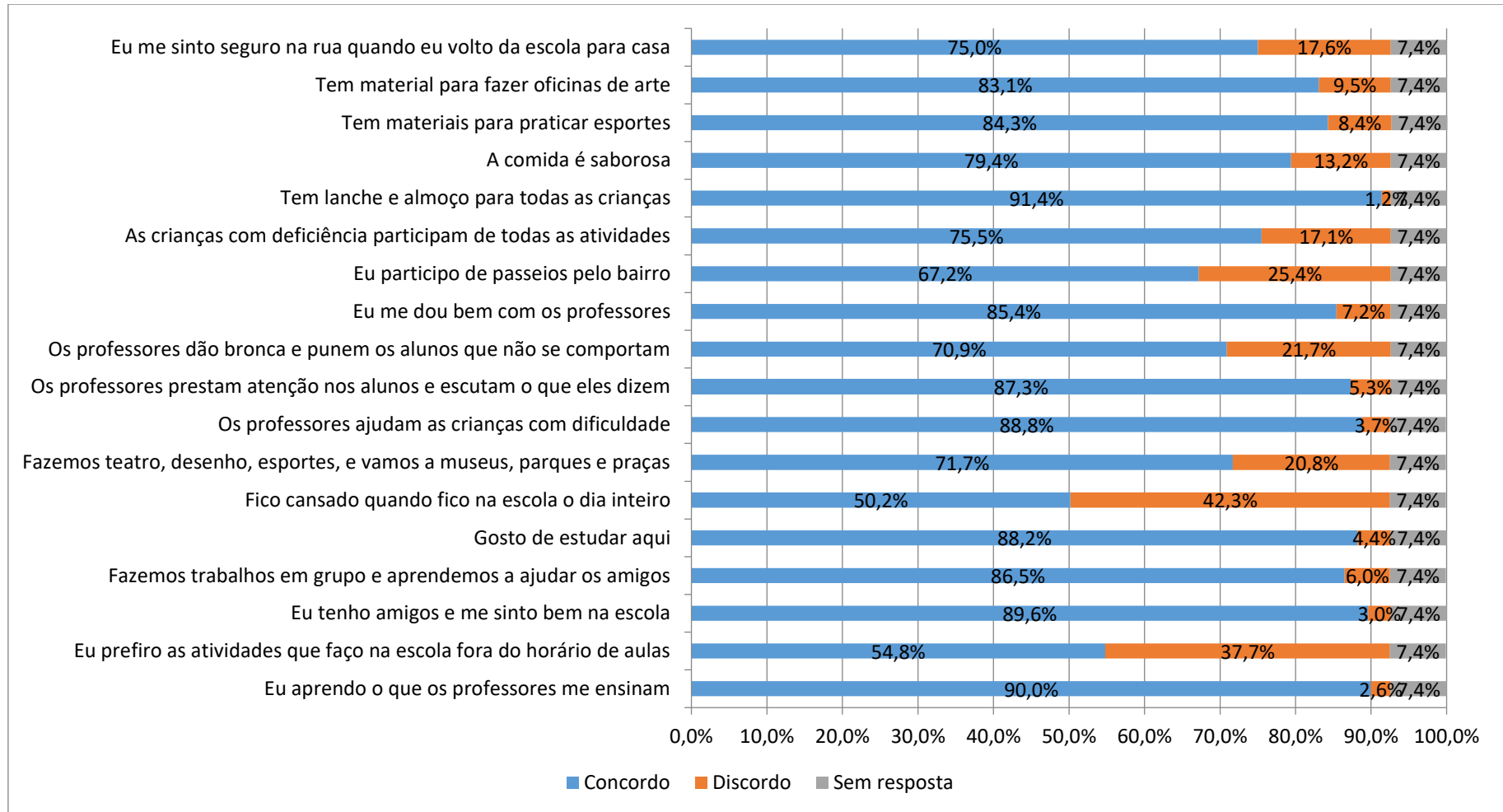
67,2% dos alunos afirmaram participar de passeios pelo bairro, por outro lado ¼ da amostra negou participar desse tipo de atividade, sugerindo fragilidades na consolidação de uma articulação mais consistente com os equipamentos sociais do território. 71,7% dos alunos disseram realizar atividades artísticas e culturais; também visitam museus, parques e praças; têm aulas de desenho e realizam diversos esportes como parte das atividades do PSPI.

Além disso, destacamos o fato de 37,7% dos alunos preferirem as atividades que fazem na escola fora do horário de aulas, caso ainda haja resquício de coexistência de turno (atividades acadêmicas tradicionais) e contraturno (atividades culturais e esportivas) combinado a um modelo de educação integral plena.

42,3% dos alunos disseram ficar cansados quando passam o dia inteiro na escola. Um dado positivo para o PSPI é que 88,2% dos alunos gostam de estudar na escola que aderiu ao PSPI, indicando que o Programa é bem aceito pelas crianças e jovens que dele participam.

**Gráfico 2**

**Percepções dos alunos sobre a escola**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019. \*O respondente poderia indicar mais de uma razão para a adesão ao PSPI

## 1.2 Compreensão do desenho do Programa São Paulo Integral (PSPI)

Para analisar a compreensão do desenho do PSPI selecionamos quatro itens do questionário – que abordam a concepção de educação integral, os objetivos, o conhecimento sobre a documentação que rege o programa e a autoavaliação do grau de conhecimento sobre o Programa –, presentes no instrumento aplicado junto aos técnicos da SME, supervisores das DRE, diretores escolares, coordenadores pedagógicos, professores, POEI e família, conforme sistematiza o Quadro 1.

### Quadro 1

#### Itens tratados e localização nos instrumentos de coleta de dados

Itens	DRE	SME	Diretor Esc	CP	Prof	POEI	Família
A <b>concepção</b> do PSPI pressupõe que Educação Integral:	P9	P9	P12	P6	P26	P19	NA
Indique o que você considera ser o <b>objetivo</b> do Programa São Paulo Integral	P10	P10	P13	P7	P27	P20	NA
Você considera que seu grau de conhecimento sobre o PSPI é:	NA	NA	NA	NA	NA	NA	P8
Indique o quanto esses <b>documentos</b> são importantes para a realização das ações do Programa.	P25	NA	P36	P33	P47	P30	NA

### 1.2.1 Concepção de Educação Integral no PSPI

Para analisar a concepção dos agentes implementadores do PSPI, foram incluídos nos questionários itens relativos a objetivos e princípios do programa, conforme expressos nos documentos normativos. Também foram inseridos dois itens que não constam dentre os objetivos anunciados explicitamente nas normativas de 2015 a 2017, como distratores: a) O Programa precisa capacitar os jovens para o mercado de trabalho; b) o programa deve melhorar o nível de aprendizagem dos alunos. De um modo geral, há uma convergência dos sujeitos envolvidos no que tange à concordância com os objetivos e princípios do programa, considerando o foco na diversificação das experiências educativas no território e na cidade e na formação integral dos educandos. No que concerne ao primeiro distrator, que trata da aprendizagem, chama a atenção o fato de 80% dos respondentes em todas as categorias assinalarem que o programa deve contribuir para a melhoria no nível de aprendizagem dos alunos. Quanto ao segundo distrator, nota-se uma maior dispersão dos níveis de concordância em relação ao objetivo de

capacitação dos jovens para o mercado de trabalho. A presença dessas percepções sobre relação do objetivo do programa com o fortalecimento da aprendizagem e capacitação para o trabalho pode ser explicada pelos princípios que regem a educação brasileira e que, portanto, fazem parte do repertório das concepções dos educadores. Ademais, no regimento do Programa, editado em 2016, é possível ler o seguinte texto:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania **e sua qualificação para o trabalho**. Assim, se a educação regida pela constituição presa pelo pleno desenvolvimento da pessoa entende-se que é dever do estado e da família, articulados com a sociedade, a Educação Integral plena dos educandos. É atendendo a essa concepção, subjacente à constituição federal, que o programa “São Paulo Integral” se fundamenta (SÃO PAULO, 2016, p. 26).

Porém, a presença de agentes implementadores que sinalizem esse foco como parte da concepção do programa pode ser também indicativo de ausência de nitidez na compreensão dos seus objetivos. Vale ressaltar ainda que nos textos legais do período analisado por esta pesquisa, há uma menção indireta à importância do programa incidir sobre a aprendizagem dos conteúdos convencionais da escola, conforme é possível verificar a recorrência do princípio abaixo, nas três portarias do programa publicadas entre 2015 e 2017:

f) o currículo emancipatório, significativo e relevante, organizador da ação pedagógica nas Unidades Educacionais na perspectiva da integralidade, que garante que práticas, habilidades, costumes, crenças e valores que estão na base da vida cotidiana dos educandos **sejam articulados ao saber acadêmico, produzindo aprendizagens** que causam impacto na vida em comunidade e na vida de toda a cidade, promovendo o protagonismo, a autoria e a autonomia. (SÃO PAULO, 2015; 2016; 2017).

**Tabela 1**

**Concepção de Educação Integral no PSPI**

A concepção do PSPI pressupõe que a Educação Integral:	Concordo						Discordo					
	DRE	SME	Diretor Esc	CP	Professor	POEI	DRE	SME	Diretor Esc	CP	Professor	POEI
Deve integrar o currículo escolar com saberes locais, culturais, artísticos, etc.	89,2%	100,0%	100,0%	100,0%	83,9%	91,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%
Precisa desenvolver atividades multidisciplinares culturais, esportivas e artísticas.	89,2%	100,0%	100,0%	100,0%	84,0%	91,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%
Deve visar ao pleno desenvolvimento de crianças e jovens.	89,2%	100,0%	100,0%	100,0%	84,7%	91,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Precisa capacitar os jovens para o mercado de trabalho.	21,6%	60,0%	38,4%	50,0%	55,7%	53,0%	67,5%	40,0%	61,6%	50,0%	29,0%	38,2%
Deve preparar as crianças e jovens para o exercício da cidadania.	83,8%	100,0%	96,2%	100,0%	84,7%	91,1%	5,4%	0,0%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Deve melhorar o nível de aprendizagem dos alunos.	81,1%	100,0%	100,0%	100,0%	82,5%	91,2%	8,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%
Deve permitir a participação de crianças e jovens nas decisões que afetam o lugar onde vivem.	89,2%	100,0%	100,0%	100,0%	80,9%	85,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	5,9%

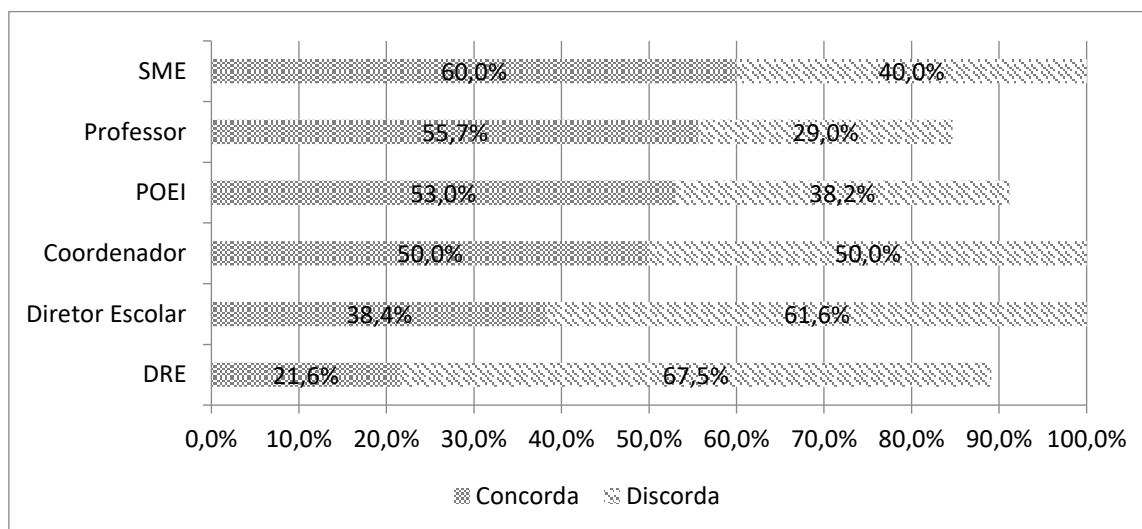
**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

\* Agrupamos na primeira categoria: as respostas “concorda plenamente” e “concorda”, e na segunda categoria “discorda pouco” e “discorda”.

O Gráfico 1 mostra a dispersão das respostas no quesito da capacitação dos jovens para o mercado de trabalho.

**Gráfico 1**

**O PSPI pressupõe a capacitação os jovens para o mercado de trabalho**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

\* Agrupamos concordo plenamente e concordo na categoria “concordo” e discordo pouco e discordo na “discordo”.

Percebe-se que no campo escolar a preparação dos estudantes para o mercado de trabalho é aceita por pelo menos a metade dos respondentes, sejam coordenadores (50%), POEI (53%) ou Professores (55,7%). Entre a equipe técnica da SME esse percentual se eleva para 60%. Contudo, diretores escolares e supervisores de DREs discordam que este seja um pressuposto do PSPI, desvelando um desalinhamento entre os agentes implementadores no que toca a esta questão.

### 1.2.2 Compreensão dos objetivos do PSPI

Embora haja uma tendência de convergência entre as percepções dos diversos agentes implementadores do PSPI no que tange aos objetivos desse Programa, algumas contraposições merecem relevo como, por exemplo, as percepções quanto ao objetivo de que o programa visa ampliar o uso do tempo para o desenvolvimento de atividades pedagógicas. O menor número de respostas nesse quesito situa-se entre os agentes implementadores da SME. O baixo número de respostas quanto à concordância em relação à busca, do Programa de focalização dos esforços docentes numa única escola se explica uma vez que este objetivo efetivamente não está previsto nas orientações do Programa. Chama a atenção, por outro lado, que número significativo de agentes implementadores tenha mencionado tal objetivo.

A inclusão de educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação, mesmo sendo uma marca sublinhada na documentação que rege o Programa (SÃO PAULO, 2016 p. 29), gerou dispersão entre um percentual reduzido, o que inspira atenção. O PSPI se alinha à Meta 9 do Plano Nacional de Educação e tem, dentre as suas estratégias a “garantia, em colaboração com o Estado de São Paulo, da educação em tempo integral para educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação”).

Conforme mencionado acima, elevar o nível de aprendizagem das crianças, como um dos objetivos do Programa, volta a aparecer com força, com uma taxa de concordância acima de 80% em todos os grupos de respondentes.

**Tabela 1**

**Compreensão dos objetivos do PSPI**

Indique o que você considera ser o objetivo do PSPI	Concordo						Discordo					
	DRE	SME	Diretor Esc	CP	Professor	POEI	DRE	SME	Diretor Esc	CP	Professor	POEI
Permitir uma boa articulação entre a escola e a comunidade do entorno.	86,5 %	100,0%	100,0%	97,0%	77,1%	82,3%	2,7%	0,0%	0,0%	2,9%	7,6%	8,8%
Promover o uso do tempo para o desenvolvimento de atividades de acompanhamento pedagógico.	51,3 %	20,0%	73,1%	91,1%	79,4%	76,5%	37,8 %	80,0 %	26,9%	8,8%	5,3%	14,7%
Promover atividades multidisciplinares esportivas, culturais e artísticas.	89,2 %	100,0%	100,0%	100,0%	81,6%	91,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%
Integrar o currículo escolar com saberes locais, culturais, artísticos, etc.	89,2 %	100,0%	100,0%	100,0%	82,4%	91,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%
Qualificar tempos de permanência dos estudantes na escola promovendo experiências pedagógicas diferenciadas que enriquecem o processo formativo dos estudantes.	89,2 %	100,0%	100,0%	100,0%	83,2%	88,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	2,9%
Incluir educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação.	78,4 %	80,0%	92,3%	94,1%	69,4%	76,4%	10,8 %	20,0 %	7,6%	5,8%	15,2%	14,7%
Fazer com que os professores focalizem seus esforços numa única escola.	45,9 %	40,0%	69,2%	64,8%	52,7%	67,6%	43,2 %	60,0 %	30,8%	35,3 %	32,0%	23,5%
Contribuir para elevar o nível de aprendizagem das crianças.	83,8 %	100,0%	100,0%	100,0%	82,4%	91,2%	5,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%
Permitir uma boa articulação entre a escola e outros equipamentos sócio culturais.	86,5 %	100,0%	96,1%	97,0%	80,1%	88,3%	2,7%	0,0%	3,8%	2,9%	4,6%	2,9%

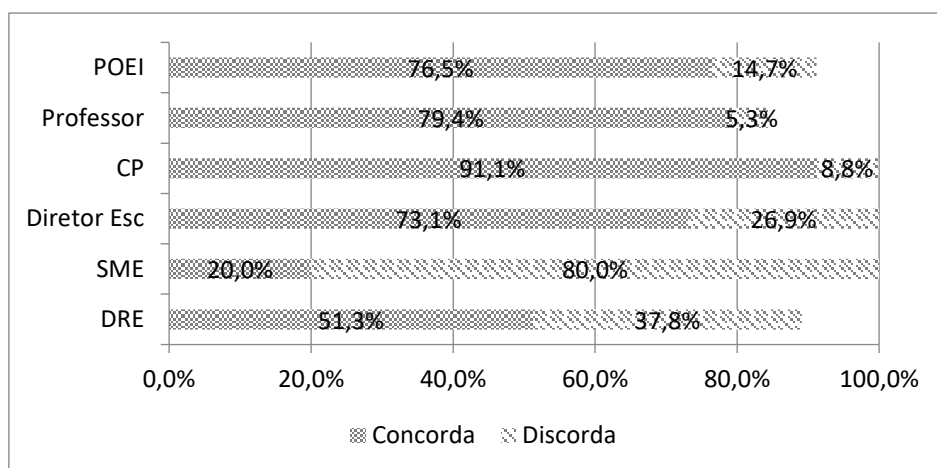
**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Os dados da pesquisa denotam dispersão de respostas e pouca clareza em relação a parte dos objetivos do programa, indicando ser relevante investir no alinhamento dos agentes implementadores do PSPI em relação ao seu foco. Agrupando concordo plenamente e concordo na categoria “concordo” e discordo pouco e discordo na “discordo” temos a seguinte situação, exibida no Gráfico 2.

Entendemos que a expressão ‘acompanhamento pedagógico’ na rede municipal de São Paulo é marcada por uma perspectiva orientada para as atividades de recuperação paralela e fortalecimento da aprendizagem das crianças, adolescentes e jovens que apresentam desempenho acadêmico abaixo do esperado. Essa correção pode ser um elemento explicativo das diferenças notadas na percepção dos distintos agentes implementadores do programa.

## Gráfico 2

**Promover o uso do tempo para o desenvolvimento de atividades de acompanhamento pedagógico é um dos objetivos do PSPI**



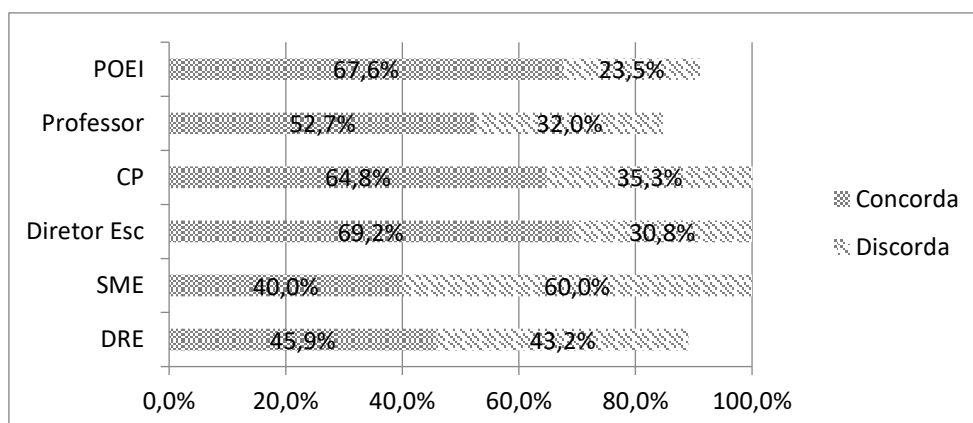
**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Percebe-se que as esferas centrais e intermediárias, aqui figuradas pela SME e pelas DREs, discordam em 80% e 37,8% respectivamente com esta assertiva. Enquanto que instâncias locais, como coordenadores, professores e POEI se aproximam mais de uma percepção afirmativa. Os diretores escolares, com um percentual de 26,9% de concordância estão mais próximos dos patamares alcançados pelos respondentes que atuam nas Diretorias Regionais (37,8%).

No que diz respeito à concentração de esforços dos professores numa única escola, o Gráfico 3 também evidencia o impasse entre os que concordam e discordam desta assertiva, reiterando o mesmo movimento que coloca, de um lado, os órgãos intermediário e central do sistema de ensino (SME e DRE) e, de outro, as unidades escolares.

**Gráfico 3**

**Fazer com que os professores focalizem seus esforços numa única escola é um dos objetivos do PSPI**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

### *1.2.3 Grau de conhecimento das famílias sobre o PSPI*

Procuramos ouvir, também, na pesquisa, as famílias dos alunos matriculados em turmas do PSPI. Responderam aos nossos questionários 274 familiares, dentre os quais 69% são mães, 15,7% são pais, 8,4% avó ou avô, 2,9% tia ou tios e 4% outros (irmãos, primos, babá ou cuidadores).

De acordo com a percepção desses beneficiários, o conhecimento que eles têm sobre o PSPI varia entre médio (47,8%) e alto (28,1%). Apenas 10,9% classificou seu conhecimento em relação ao Programa como baixo e 12,4% confessou desconhecer-lo. Duas pessoas não responderam a essa pergunta (0,8%).

**Tabela 2**

**Grau de conhecimento da família sobre o PSPI**

Grau de conhecimento sobre o PSPI é:	Total	Nº
Alto	28,1%	77
Médio	47,8%	131
Baixo	10,9%	30
Não conheço o programa	12,4%	34
<b>Total</b>	<b>99,2%</b>	<b>272</b>

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

\* 2 respostas ausentes. N=274

#### 1.2.4 Documentos importantes para a realização das ações do PSPI

A SME elaborou um conjunto de materiais e normativas que regulam o Programa São Paulo Integral, por isso consideramos interessante investigar o conhecimento desses documentos, acreditando ser isso um ponto de partida para a implementação propriamente dita do PSPI. O resultado está sistematizado na Tabela 3.

**Tabela 3**

#### **Documentos importantes para a realização das ações do PSPI**

<b>Indique o quanto esses documentos são importantes para a realização das ações do Programa.</b>	<b>Importante</b>					<b>Sem importância</b>				
	<b>DRE</b>	<b>Diretor Escolar</b>	<b>CP</b>	<b>Professor</b>	<b>POEI</b>	<b>DRE</b>	<b>Diretor Escolar</b>	<b>CP</b>	<b>Professor</b>	<b>POEI</b>
Manual operativo do Programa (2018/2019)	70,2%	76,9%	82,4%	78,7%	88,2%	5,4%	7,7%	8,8%	6,1%	2,9%
Carta aos educadores (2016)	56,7%	50,0%	64,7%	74,8%	73,5%	18,9%	34,6%	26,4%	10,0%	17,6%
Livro Programa São Paulo Integral: construir novos caminhos pedagógicos (2016)	70,2%	73,1%	91,2%	80,9%	91,2%	5,4%	11,5%	0,0%	3,9%	0,0%
Comunicado Nº 858/2018	72,9%	73,1%	82,3%	83,2%	91,1%	2,7%	11,5%	8,8%	1,5%	0,0%
Portaria nº 8003/2017	72,9%	76,9%	88,3%	84,0%	91,2%	2,7%	7,7%	2,9%	0,8%	0,0%
Portaria nº 5956/2016	70,2%	73,1%	88,2%	84,0%	91,2%	5,4%	11,5%	2,9%	0,8%	0,0%
Instrução Normativa Nº 13/2018	75,6%	80,8%	91,2%	83,2%	91,2%	0,0%	3,8%	0,0%	1,5%	0,0%
Portaria nº 7464/2015	70,2%	77,0%	88,3%	82,5%	88,2%	5,4%	7,7%	2,9%	2,3%	2,9%
Contratos estabelecidos com parceiros	59,4%	73,0%	76,5%	71,0%	73,6%	16,2%	11,5%	14,7%	13,7%	17,7%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Os distintos agentes implementadores afirmam conhecer a maioria dos documentos elaborados no âmbito do Programa, tanto aqueles que atuam nos órgãos intermediários do sistema quanto os que atuam nas escolas (supervisores escolares, diretores de escola e coordenadores pedagógicos, professores e professores orientadores de Educação Integral).

Os insumos mencionados são considerados importantes para a implementação do Programa. Nota-se que apenas a carta enviada aos educadores no início do PSPI, em 2016, e os contratos estabelecidos com os parceiros obtiveram percentual significativo de respostas que afirmam que eles apresentam uma importância menor para o processo de implementação.

O percentual semelhante de respostas dos coordenadores pedagógicos e dos professores orientadores de educação integral sobre a importância do Livro do PSPI (2016) e da instrução Normativa Nº 13/2018 sugere que esses instrumentos são bastante relevantes para os principais operadores do programa, bem como uma convergência dessas duas figuras na implementação do Programa.

### 1.3 Avanços e resultados do Programa São Paulo Integral (PSPI)

Para analisar os avanços do PSPI selecionamos quatro itens do questionário que abordam as considerações dos implementadores e a apreciação dos beneficiários em relação ao Programa. Estes itens foram aplicados às equipes escolares (coordenadores pedagógicos, professores, POEI) e famílias de alunos, conforme sistematiza o Quadro 1.

#### Quadro 1

##### Itens tratados e localização nos instrumentos de coleta de dados

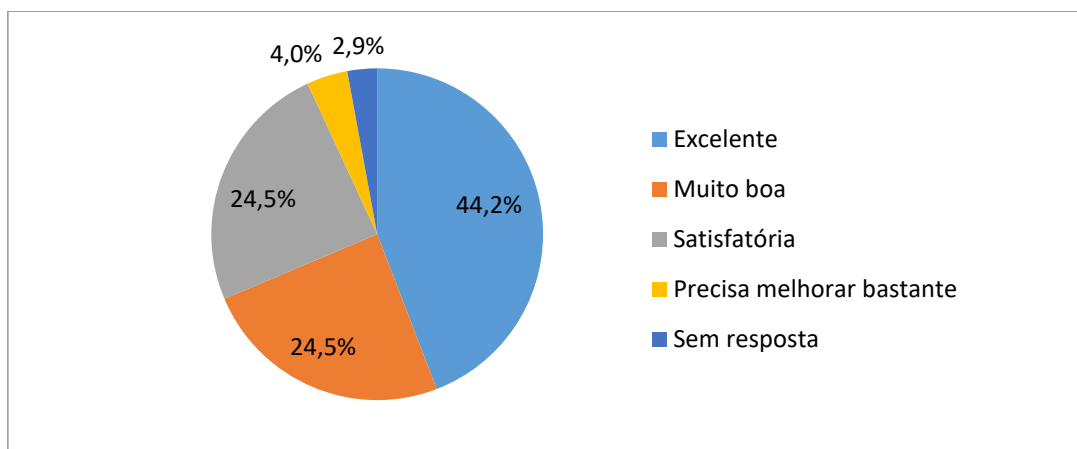
Itens	CP	Prof	POEI	Família
Como você avalia a realização do PSPI nesta escola?	NA	NA	NA	P15
Quando você pensa nos benefícios do PSPI para as crianças matriculadas nesta escola, você avalia que:	NA	NA	NA	P9
Devido ao ingresso da escola no PSPI, você considera:	P11	P28	P23	NA
Devido ao PSPI, você considera que:	P10	P29	P31	NA

#### 1.3.1 Apreciação das famílias em relação ao PSPI

A pesquisa revelou uma apreciação positiva das famílias em relação ao Programa. A maior parte dos respondentes considera excelente (44,2%) ou muito boa (24,5%), como mostra o Gráfico 1.

## Gráfico 1

### Apreciação das famílias em relação ao PSPI



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

A realização do programa é considerada satisfatória para 24,5% dos respondentes e apenas 4% da amostra afirmam que o programa precisa melhorar bastante. Oito pessoas (2,9%) não responderam essa pergunta.

Esta percepção favorável também é corroborada pelos alunos, pois 88,2% deles afirmaram gostar da escola em que estão participando do Programa.

#### 1.3.2 Benefícios do PSPI, segundo as famílias

De acordo com 67,5% das famílias, a participação no PSPI ajudou a melhorar a aprendizagem das crianças, resultado que acumulou o percentual mais elevado entre as alternativas de resposta, conforme indica o Gráfico 2. Essa avaliação corrobora a compreensão de que este deve ser um princípio e um dos objetivos do programa, o que já foi explicitado nas novas diretrizes que orientam a implementação do PSPI, conforme se pode observar na análise de legislação apresentada no Módulo I desta pesquisa.

Os benefícios, a partir da percepção dos familiares, podem ser agrupados em três categorias: pedagógica, assistencial, intersetorial.

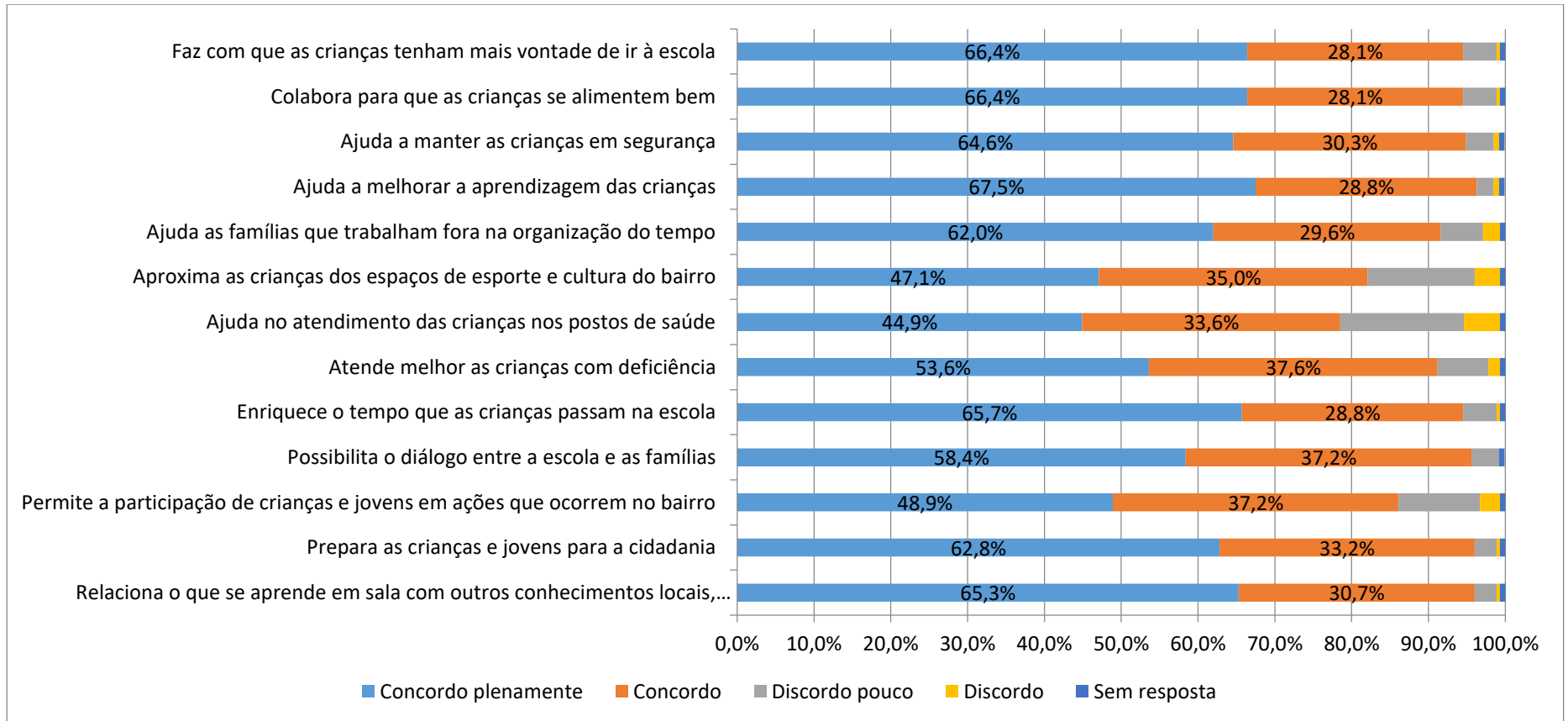
No campo pedagógico está, além da melhoria da aprendizagem, a apreciação de enriquecimento do tempo que os alunos passam na escola (65,7%). O Programa também relaciona os conhecimentos de sala de aula com os saberes locais, culturais e artísticos (65,3%). Segundo as famílias, o Programa contribui para os alunos gostarem de ir para a escola (66,4%) e promove um melhor atendimento às crianças com deficiência (53,6%).

Já na categoria assistencial está, em primeiro lugar, a contribuição do Programa para a boa alimentação dos estudantes (66,4%). A promoção da segurança dos alunos que participam da ampliação da jornada escolar aparece logo em seguida (64,6%). Outro argumento com bastante adesão é o de que o Programa ajuda as famílias que trabalham fora na organização do tempo (62%)

No eixo intersetorial destacamos a aproximação da escola com outros equipamentos culturais e esportivos do bairro (47,1%) e a ajuda do Programa no atendimento nos postos de saúde (44,9%). Ainda que apareçam com percentuais ligeiramente inferiores aos que destacamos antes, esses benefícios indicados pelas famílias revelam um papel importante do PSPI, especialmente nas escolas situadas em territórios de vulnerabilidade social.

**Gráfico 2**

**Benefícios do PSPI, de acordo com as famílias**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

### 1.3.3 Efeitos do PSPI sobre a relação aluno - escola

A pesquisa procurou captar as impressões dos profissionais da escola – coordenadores pedagógicos, professores e POEI – a respeito dos possíveis efeitos da implementação do PSPI. A Tabela 1 organiza os principais achados.

**Tabela 1**

#### Impressões sobre os efeitos do PSPI sobre a relação aluno - escola

	Concordo			Discordo		
	CP	Professor	POEI	CP	Professor	POEI
<b>Devido ao Programa São Paulo Integral:</b>						
Houve melhoria na aprendizagem dos alunos.	85,3%	71,0%	88,2%	11,8%	13,7%	2,9%
Os alunos preferem as atividades de expansão da jornada.	73,6%	61,8%	67,6%	23,5%	22,9%	23,5%
Ocorreu melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola.	88,2%	71,0%	85,3%	8,8%	13,7%	5,9%
Os alunos sentem mais prazer em estudar.	73,5%	55,8%	88,2%	23,5%	22,9%	2,9%
Os alunos ficam cansados e desmotivados no período Integral.	17,6%	22,1%	41,2%	79,4%	62,6%	50,0%
Há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas.	85,3%	75,6%	85,3%	11,8%	9,2%	5,9%
Ocorreu melhor atendimento dos alunos com dificuldade de aprendizagem.	76,5%	NA	88,2%	20,6%	NA	2,9%
Os professores observam e escutam mais os alunos.	79,4%	63,3%	82,4%	17,6%	21,4%	8,8%
A disciplina melhorou nas classes do Programa SP Integral.	50,0%	47,4%	64,7%	47,1%	37,4%	26,4%
Melhorou a convivência entre alunos e professores.	64,7%	66,4%	79,4%	32,3%	18,3%	11,8%
Os alunos têm oportunidade de conhecer a cidade de São Paulo.	35,3%	39,7%	50,0%	61,7%	45,0%	41,1%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

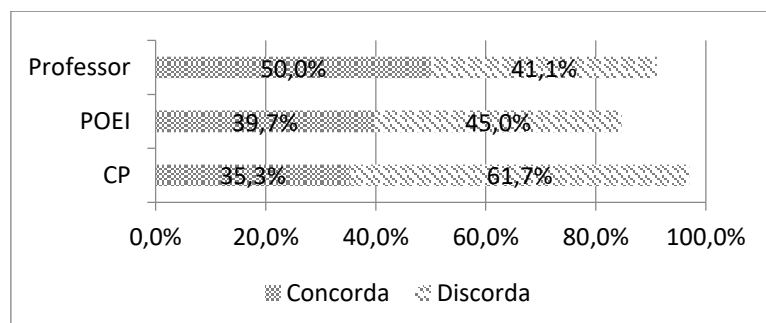
\* Agrupamos na primeira categoria: as respostas “concorda plenamente” e “concorda”, e na segunda categoria “discorda pouco” e “discorda”.

Os três agentes implementadores diretos, concordam, em sua maioria, que houve melhoria na aprendizagem dos alunos, eles passaram a sentir mais prazer em estudar e que o Programa possibilitou um melhor atendimento dos alunos com dificuldade de aprendizagem. Com o PSPI também houve uma melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola, melhorando também a convivência entre alunos e professores. Os dados revelam também um número maior, quando se compara com o número daqueles que concordaram com os demais possíveis resultados, de agentes implementadores que concordam com a assertiva de que os alunos preferem as atividades de expansão da jornada.

O número desses agentes que apontam que o Programa gerou melhoria na disciplina dos alunos nas classes que têm o PSPI é significativamente menor do que o número daqueles que apontam os demais resultados. Ou seja, considerando a percepção dos agentes implementadores de nível micro, pode-se afirmar haver espaço, nas escolas, para aprimorar a influência do Programa sobre o ambiente educacional em sala de aula. A percepção sobre a influência do PSPI sobre a disciplina dos alunos pode ser melhor visualizada no Gráfico 3.

**Gráfico 3**

**A disciplina melhorou nas classes do Programa SP Integral.**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Os resultados apontam, ainda, que são altos os percentuais de CP, professores e POEI que discordam que os alunos têm mais oportunidades de conhecer a cidade de São Paulo, ratificando a percepção dos familiares, denotada anteriormente, o que indica ser esse um desafio para o Programa e um limite a ser enfrentado.

#### *1.3.4 Efeitos do PSPI sobre a organização do trabalho da escola*

A pesquisa procurou ouvir as impressões de coordenadores pedagógicos, professores e POEI sobre efeitos do PSPI sobre como a escola se organiza para a realização das suas atividades. A síntese encontra-se disponível na Tabela 2.

**Tabela 2**

**Impressões sobre o efeito do PSPI sobre a organização do trabalho da escola**

<b>Devido ao ingresso da escola no Programa São Paulo Integral, você considera que:</b>	<b>Concordo</b>			<b>Discordo</b>		
	<b>CP</b>	<b>Professor</b>	<b>POEI</b>	<b>CP</b>	<b>Professor</b>	<b>POEI</b>
Os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico.	79,4%	65,6%	76,5%	17,6%	19,1%	14,7%
A comunidade escolar foi chamada a discutir os conhecimentos que precisam ser ensinados aos alunos.	70,6%	53,5%	52,9%	26,5%	31,3%	38,2%
O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o PPP.	91,1%	74,1%	85,3%	5,9%	10,7%	5,9%
O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos.	91,2%	65,7%	79,5%	5,9%	19,0%	11,7%
Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem.	82,4%	69,4%	85,3%	14,7%	15,3%	5,9%
Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola.	64,8%	55,0%	NA	32,3%	29,8%	NA
Ganhou-se mais tempo para o ensino dos conteúdos das disciplinas escolares.	50,0%	44,3%	64,7%	47,0%	40,5%	26,4%
Com mais tempo, os professores conseguem rever os processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades de aprendizagem dos alunos.	70,6%	54,2%	73,6%	26,5%	30,5%	17,6%
Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos.	91,2%	68,7%	85,3%	5,9%	16,0%	5,8%
Com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas.	76,5%	55,7%	82,4%	20,5%	29,0%	8,8%
Com mais tempo, os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si.	67,7%	62,6%	82,4%	29,4%	22,1%	8,8%
As disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI.	61,7%	60,3%	76,4%	35,3%	24,4%	14,7%
Os materiais pedagógicos disponibilizados pela SME-SP são suficientes para o desenvolvimento do currículo.	38,2%	39,7%	50,0%	58,8%	45,1%	41,2%
Com a ampliação da jornada, o comportamento dos alunos melhorou.	55,9%	39,0%	70,6%	41,2%	45,8%	20,6%
O apoio da DRE permite enfrentar os problemas identificados no desenvolvimento do currículo.	50,0%	48,9%	67,7%	47,1%	35,9%	23,5%
O apoio da SME/SP permite enfrentar os problemas identificados no desenvolvimento do currículo.	50,0%	48,8%	58,8%	47,1%	35,9%	32,3%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019 \* *Agrupamos na primeira categoria: as respostas “concorda plenamente” e “concorda”, e na segunda categoria “discorda pouco” e “discorda”.*

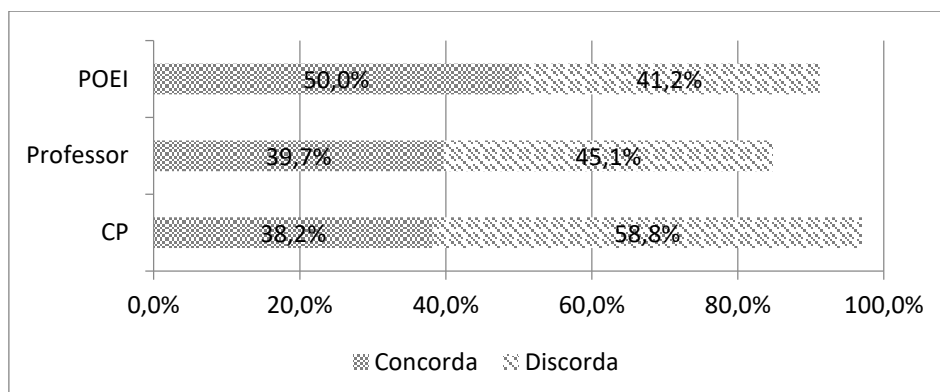
De modo geral, o processo de implementação do PSPI foi avaliado com saldo positivo e com bastante convergência quando consideradas as respostas dos diferentes agentes implementadores, com percentuais acima de 50% para as diversas possibilidades de efeitos do Programa sobre a organização do trabalho escolar. Segundo os respondentes, os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico. conceito de educação integral foi discutido na (re)elaboração do projeto político-pedagógico, os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem. Além disso, sinalizam concordar que, com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos e que, com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas. As disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI.

Com o ingresso no Programa, o tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos. Com mais tempo, os professores conseguem rever os processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades de aprendizagem dos alunos. Os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si. Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola. A comunidade escolar também foi envolvida a discutir os conhecimentos que precisam ser ensinados aos alunos.

Contudo, alguns aspectos merecem atenção, pois revelaram um percentual alto de discordância na resposta dos agentes implementadores. Nota-se um percentual elevado de coordenadores pedagógicos e professores que avaliam como insuficientes os materiais pedagógicos disponibilizados pela SME-SP para o desenvolvimento do currículo e do programa; bem como o apoio oferecido pela Secretaria Municipal da Educação e pelas Diretorias Regionais de Educação no enfrentamento dos problemas identificados no desenvolvimento do currículo. Também há um percentual elevado de respondentes que sinalizam que o programa não garantiu ampliação de tempo para o ensino dos conteúdos das disciplinas escolares convencionais e que o comportamento dos estudantes em sala de aula não melhorou com a implementação do Programa. Para cada um desses destaques caberia uma reflexão sobre o que já foi feito e o que ainda pode se fazer. Os gráficos 4, 5 e 6 ilustram a divisão de opiniões a esse respeito.

**Gráfico 4**

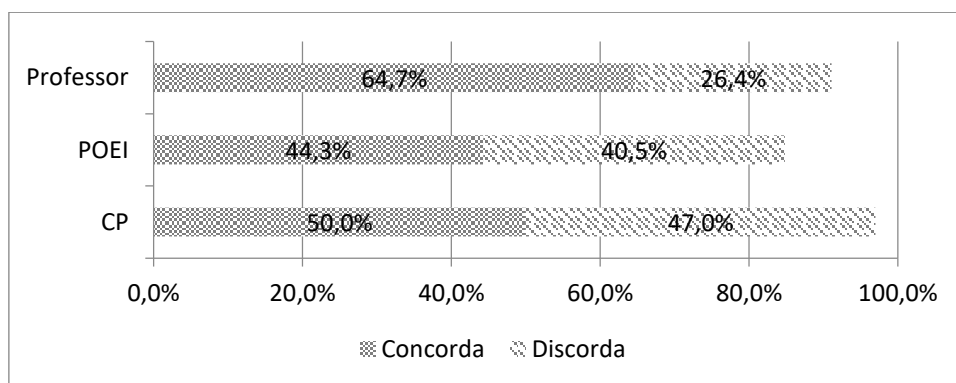
**Suficiência dos materiais produzidos para a implementação do PSPI**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

**Gráfico 5**

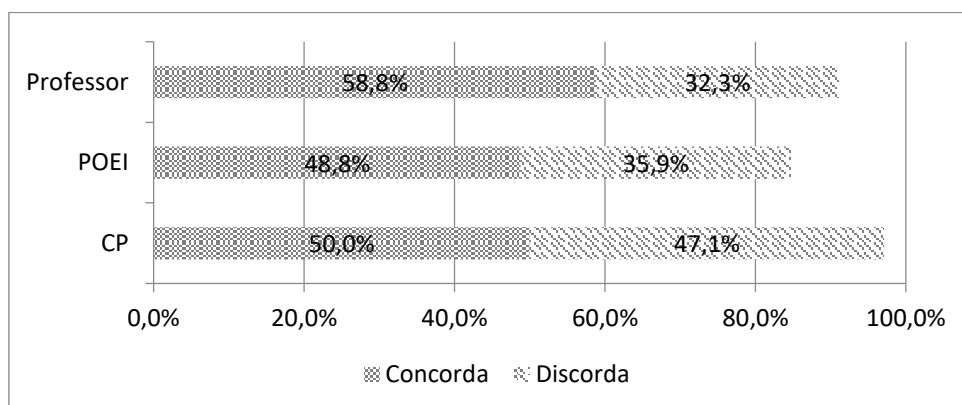
**Mais tempo para ensino de conteúdos**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

**Gráfico 6**

**Apoio da SME permite o enfrentamento de problemas**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

#### 1.4 Dificuldades do Programa São Paulo Integral (PSPI)

No que tange aos principais desafios e dificuldades identificados no processo de implementação do PSPI, trabalhamos com uma amostra que envolveu sete grupos de implementadores: profissionais que atuam nas Diretorias Regionais de Educação, profissionais que atuam na Secretaria Municipal de Educação, diretores de unidades escolares que ingressaram e permanecem no Programa, diretores de unidades escolares que ingressaram mas não permaneceram no programa (DNP), coordenadores pedagógicos e professores de escolas que permanecem no programa e professores orientadores de Educação Integral (POEI). O Quadro 1 sistematiza quais foram as questões presentes nos questionários dos diferentes agentes que selecionamos para esta análise.

##### Quadro 1

###### Itens tratados e localização nos instrumentos de coleta de dados

Itens	DRE	SME	Diretor Escolar	Diretor NP	CP	Professor	POEI
Quais são os principais desafios que você identifica no processo de implementação do Programa São Paulo Integral na Rede Municipal de São Paulo	P30	P29	P28	P17	P24	P53	P49
Podem ser considerados aspectos que dificultam o trabalho do POEI na implementação do Programa São Paulo Integral nesta escola:	NA	NA	P19	NA	P15	NA	NA
Em sua atuação como POEI, com qual frequência você substituiu professores regentes?	NA	NA	NA	NA	NA	NA	P35

*\*Diretor NP = participou do Programa São Paulo Integral e depois saiu antes do final do estudo.*

##### 1.4.1 Desafios identificados no processo de implementação do PSPI

Os dados coletados revelam que a formação insuficiente dos profissionais que atuam no Programa é um desafio comum apontado, em maior ou menor grau, por todos os respondentes. A equipe técnica da SME, inclusive, não indicou nenhum outro desafio, dentre os indicados. A Tabela 1 sinaliza outros desafios.

**Tabela 1**

**Principais desafios do processo de implementação do PSPI**

<b>Desafios no processo de implementação do PSPI</b>	<b>DRE</b>	<b>SME</b>	<b>Diretor Escolar</b>	<b>Diretor NP</b>	<b>CP</b>	<b>Professor</b>	<b>POEI</b>
Infraestrutura física das escolas.	54,1%	0,0%	38,5%	55,60%	52,9%	46,6%	50,0%
Formação insuficiente dos profissionais.	16,2%	20,0%	42,3%	11,10%	32,4%	22,9%	23,5%
Escassez de momentos de escuta sobre a implementação do Programa.	10,8%	0,0%	23,1%	0,00%	14,7%	15,3%	14,7%
Insuficiência de recursos financeiros destinados à implementação do programa.	37,8%	0,0%	30,8%	33,30%	35,3%	31,3%	38,2%
Insuficiência de recursos pedagógicos para o desenvolvimento das atividades.	16,2%	0,0%	11,5%	11,10%	32,4%	28,2%	17,6%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

O desafio que concentrou o maior percentual de resposta está relacionado à infraestrutura física das escolas, concentrando mais da metade dos seguintes grupos: DRE, CP, POEI e Diretor de escola que não aderiu ao PSPI (razão que pode explicar, inclusive, sua não adesão ao Programa). Surpreende que, no nível da Secretaria Municipal de Educação, este item não tenha sido indicado por nenhum dos técnicos.

Os dados também explicitam que a insuficiência de recursos financeiros destinados à implementação do Programa é um desafio relevante para todos os atores envolvidos, com exceção, novamente, daqueles que atuam na Secretaria Municipal de Educação.

A distância de percepção nesses quesitos quando confrontamos os atores que implementam o programa em instâncias externas à SME é um dado que merece atenção, já que pode indicar uma leitura incompleta da Secretaria sobre os dilemas cotidianos dos profissionais que atuam nos outros níveis.

Para as instâncias centrais e intermediárias há, ainda, desafios adicionais, conforme a Tabela 2 busca organizar.

**Tabela 2**

**Desafios para implementação do PSPI, de acordo com as instâncias centrais (SME) e intermediárias (DRE)**

<b>Desafios identificados no processo de implementação do PSPI:</b>	<b>DRE</b>	<b>SME</b>
Dificuldade de articulação com as outras secretarias do governo municipal.	35,1%	60,0%
Ausência de parâmetros explícitos para avaliação do processo de implementação do Programa.	8,1%	60,0%
Dificuldades de articulação interna para fortalecer a gestão do programa no nível da SME.	21,6%	40,0%
Dificuldades de articulação interna para fortalecer a gestão do programa no nível das DREs.	10,8%	0,0%
Dificuldades de articulação interna para fortalecer a gestão do programa no nível da Escola.	21,6%	20,0%
Insuficiência de profissionais vinculados/disponíveis no Programa.	56,8%	60,0%
Resistência ao programa por parte dos profissionais que atuam nas DREs.	10,8%	20,0%
Disputa / desarticulação entre as diferentes ações e programas endereçados para a ampliação de jornada e/ou para fomento à Educação Integral.	18,9%	40,0%
Disputa / desarticulação entre o PSPI e outras ações e programas de natureza pedagógica endereçados às escolas da RME-SP.	8,1%	40,0%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Tanto para os técnicos da Secretaria quanto para os dirigentes das DREs os principais desafios para a implementação do PSPI consistem na insuficiência de profissionais vinculados ou disponíveis para a execução do Programa, com 60% e 56,8%, respectivamente, e a dificuldade de articulação com as outras secretarias do governo municipal, com 60% e 35,1%, respectivamente, das indicações.

As dificuldades de articulação interna para fortalecer a gestão do programa no nível da SME, da DRE e das escolas também é uma preocupação comum entre essas duas instâncias.

Já a ausência de parâmetros explícitos para avaliação do processo de implementação do Programa parece ser mais uma preocupação para a SME (60%) do que para as equipes das DREs (8,1%).

A Tabela 3 se dedica aos desafios apontados pelas instâncias locais, ou seja, pelos agentes implementadores que atuam no nível da escola, como diretores escolares que participaram ou não participaram do PSPI, coordenador pedagógico, professores e POEI.

**Tabela 3**

**Desafios para implementação do PSPI, de acordo com as instâncias locais (Equipes escolares)**

<b>Desafios</b> identificados no processo de implementação do PSPI	<b>Diretor Escolar</b>	<b>Diretor NP</b>	<b>CP</b>	<b>Professor</b>	<b>POEI</b>
Ausência de <b>apoio</b> de instâncias superiores	15,4%	11,1%	23,5%	16,8%	17,6%
Más <b>condições</b> de trabalho	7,7%	0,0%	8,8%	9,2%	8,8%
Definições sobre como os recursos financeiros podem ser usados	0,0%	0,0%	5,9%	15,3%	8,8%
Articulação com outros <b>equipamentos culturais</b> do território	38,5%	33,3%	44,1%	31,3%	20,6%
Agentes implementadores precisam <b>romper com a forma tradicional</b> de fazer educação.	53,8%	11,1%	17,6%	21,4%	20,6%
Desarticulação da <b>rede de proteção social</b> nos territórios	38,5%	11,1%	8,8%	6,1%	11,8%
Articulação das diferentes <b>normativas</b> que regem diferentes programas de educação integral/ ampliação de jornada na escola	30,8%	22,2%	32,4%	9,2%	26,5%
Professores têm dificuldade para se dedicar às exigências do Programa.	30,8%	55,6%	8,8%	16,8%	11,8%
Deficiências do sistema EOL, para fazer os registros necessários.	30,8%	11,1%	20,6%	15,3%	26,5%
POEI têm dificuldade para exercer suas atribuições.	7,7%	0,0%	17,6%	2,3%	20,6%
Faltas ou licenças médicas dos professores.	34,6%	77,8%	29,4%	17,6%	20,6%
Adesão das famílias às exigências do Programa.	3,8%	0,0%	8,8%	8,4%	5,9%
Adaptação dos alunos à rotina proposta pelo Programa.	3,8%	22,2%	8,8%	12,2%	2,9%
Tamanho e limpeza dos refeitórios.	7,7%	11,1%	0,0%	1,5%	2,9%
Tamanho e conservação da quadra poliesportiva.	0,0%	22,2%	5,9%	4,6%	8,8%
Conservação da biblioteca.	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%
Atualização, número e diversidade do acervo da biblioteca.	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Entre os diretores de unidades que ainda implementam o programa, o principal desafio é a ruptura dos agentes implementadores com a forma tradicional de fazer educação (53,8%). Logo em seguida, aparecem como desafios, para os gestores escolares ativos no programa, a conexão insuficiente com outras políticas públicas e outros equipamentos; revelada em dois

desafios complementares que alcançaram 38,5% das indicações: *articulação com os outros equipamentos culturais do território* e *desarticulação da rede de proteção social nos territórios*, o absenteísmo docente, manifesto em faltas e/ou licenças médicas (34,6%) aparece logo em seguida.

Já para os diretores de escolas que deixaram de aderir ao PSPI, as questões relacionadas ao absenteísmo docente (faltas e licenças médicas) e as dificuldades que os professores apresentam para se dedicar às exigências do Programa foram os elementos sinalizados com maior ênfase. O primeiro aspecto alcançou 77,8% das indicações dos gestores, enquanto o segundo alcançou 55,6%. Em terceiro lugar, aparece a dificuldade de articulação com os outros equipamentos culturais do território (33,3% das respostas). Essas informações são extremamente relevantes para a implementação do PSPI, uma vez que podem ser identificadas com razões pelas quais uma escola decide não mais participar desse programa.

Importa reconhecer, portanto, que as questões de gestão de pessoas (absenteísmo docente e coordenação/formação continuada dos educadores são aspectos centrais dos desafios enfrentados por gestores na implementação do PSPI). Também importa sublinhar o esforço ainda necessário para melhorar as condições de articulação do programa no território, seja no que diz respeito à conexão com outros equipamentos culturais, seja na ativação e sustentação da rede de proteção social de caráter intersetorial.

Quando selecionamos as respostas oferecidas por coordenadores pedagógicos e por professores orientadores de educação integral (POEI), as preocupações e desafios do processo de implementação são vistos com outra configuração. Ambos apresentam como um desafio muito relevante a articulação com equipamentos culturais presentes no território (44,1% dos coordenadores pedagógicos e 20,6% dos POEIs). Como agentes que são diretamente responsáveis pela organização tática e operacional do processo de implementação, esses dois grupos também sinalizam como um desafio importante a articulação dos diferentes instrumentos normativos que organizam a oferta do programa (32,4% dos coordenadores pedagógicos e 26,5% dos POEIs assinalam essa percepção). Os problemas relacionados ao absenteísmo docente (faltas e licenças) aparecem como desafios relevantes para 29,4% dos coordenadores pedagógicos e para 20,6% dos professores orientadores de educação integral. Por fim, destaca-se que 23,5% dos coordenadores pedagógicos apresentam a ausência de apoio de instâncias superiores como um fator crítico na implementação.

Quando destacamos a categoria de professores, os únicos dois desafios que alcançaram menção superior a 20% das respostas válidas foram a dificuldade dos agentes implementadores em **romper com a forma tradicional** de fazer educação (21,4%) e a dificuldade de articulação com equipamentos culturais presentes no território (31,3%).

Considerando que a questão da articulação com outros equipamentos é um desafio relevante, em maior ou menor grau, na percepção de todos os agentes implementadores, importa compreender quais tem sido os parceiros privilegiados pelas escolas no processo de construção dessa articulação no território. A Tabela 4 e o Gráfico 1 buscam sistematizar essa informação.

**Tabela 4**

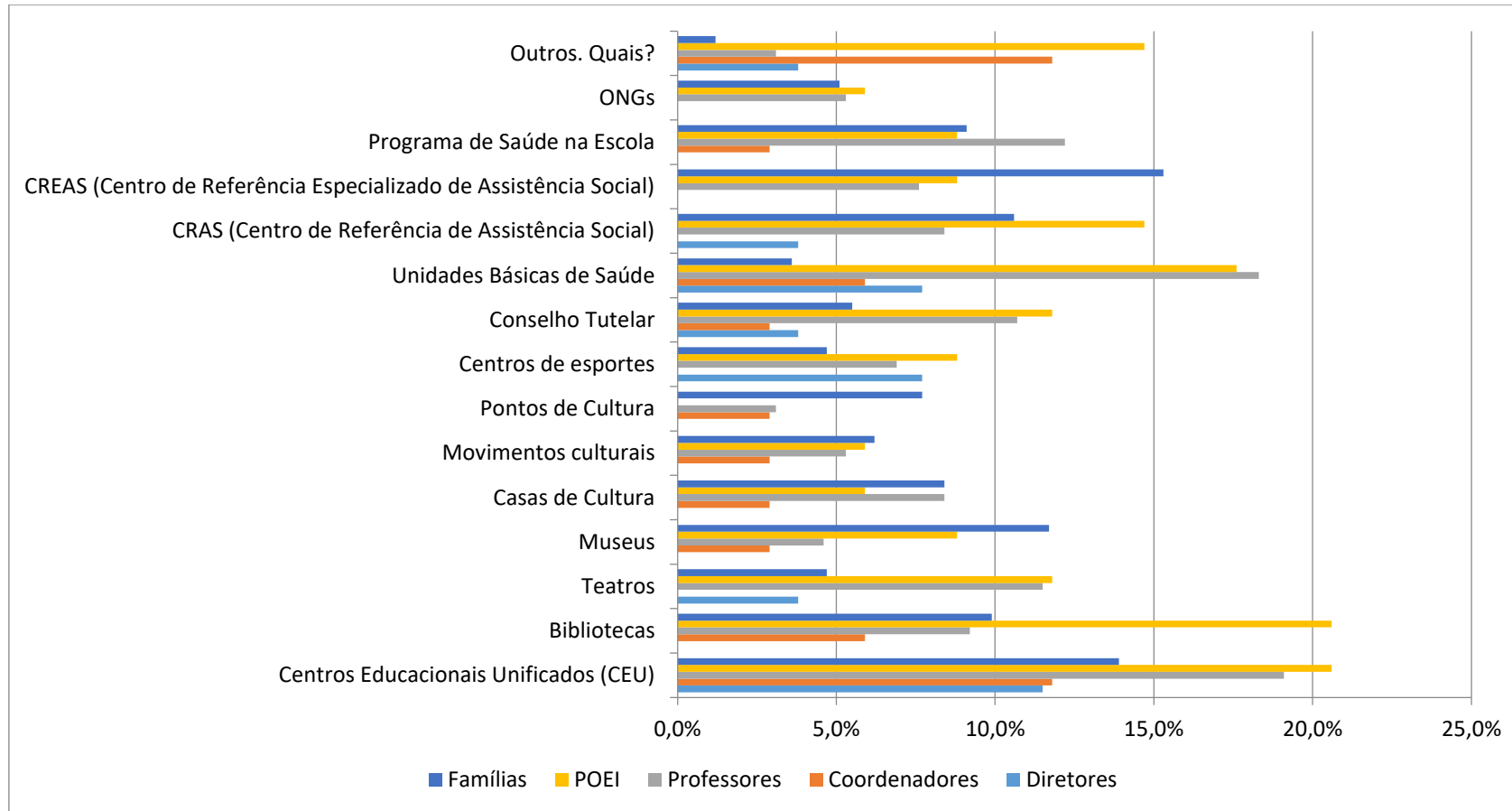
**Parceiros das escolas na implementação do PSPI**

<b>Instituições parceiras da escola no processo de implementação do PSPI</b>	<b>Diretor Escolar</b>	<b>CP</b>	<b>Professor</b>	<b>POEI</b>	<b>Família</b>
Centros Educacionais Unificados (CEU)	11,5%	11,8%	19,1%	20,6%	13,9%
Bibliotecas	0,0%	5,9%	9,2%	20,6%	9,9%
Teatros	3,8%	0,0%	11,5%	11,8%	4,7%
Museus	0,0%	2,9%	4,6%	8,8%	11,7%
Casas de Cultura	0,0%	2,9%	8,4%	5,9%	8,4%
Movimentos culturais	0,0%	2,9%	5,3%	5,9%	6,2%
Pontos de Cultura	0,0%	2,9%	3,1%	0,0%	7,7%
Centros de esportes	7,7%	0,0%	6,9%	8,8%	4,7%
Conselho Tutelar	3,8%	2,9%	10,7%	11,8%	5,5%
Unidades Básicas de Saúde	7,7%	5,9%	18,3%	17,6%	3,6%
CRAS (Centro de Referência de Assistência Social)	3,8%	0,0%	8,4%	14,7%	10,6%
CREAS (Centro de Referência Especializado de Assistência Social)	0,0%	0,0%	7,6%	8,8%	15,3%
Programa de Saúde na Escola	0,0%	2,9%	12,2%	8,8%	9,1%
ONGs	0,0%	0,0%	5,3%	5,9%	5,1%
Outros	3,8%	11,8%	3,1%	14,7%	1,2%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

**Gráfico 1**

**Parceiros das escolas na implementação do PSPI**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

No âmbito da escola as principais instituições parceiras na implementação do Programa São Paulo Integral são os Centros Educacionais Unificados (CEU), as Bibliotecas públicas e as Unidades Básicas de Saúde.

Buscando pontos de convergência entre os respondentes, elaboramos o Quadro 2 com as indicações mais frequentes das interações com outros equipamentos públicos.

## Quadro 2

### Convergência entre as parcerias mais frequentes

	1º lugar	2º lugar	3º lugar
<b>CP</b>	CEU	Bibliotecas	Museus, Conselho Tutelar e Programa Saúde na Escola
<b>Diretor</b>	CEU	Centros de esportes	Conselho Tutelar e CRAS
<b>Professor</b>	CEU	UBS	Programa Saúde na Escola
<b>POEI</b>	CEU e Bibliotecas	UBS	CRAS
<b>Famílias</b>	CREAS	CEU	Museus

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

A interação com os CEUs está em primeiro lugar para todos os respondentes do núcleo escolar – Coordenadores Pedagógicos, Diretores, Professores e POEI – exceto as famílias, que indicaram o CREAS e o CEU, em segundo lugar.

Em segundo lugar encontramos convergência entre Professores e POEI, que indicaram a parceria com as UBS. Nesta posição os coordenadores pedagógicos indicaram bibliotecas e os diretores Centros de esportes.

Em terceiro lugar, os museus aparecem nas indicações das famílias e dos coordenadores pedagógicos. Eles também indicam os Conselhos tutelares, assim como os Diretores, que adicionam, ainda, os CRAS, citado também pelos POEI. Os professores mencionam nesta posição o Programa Saúde na Escola.

Dentre os outros equipamentos culturais citados pelos respondentes as unidades do Serviço Social do Comércio (SESC) foram as mais indicadas (quatro ocorrências). As demais tiveram uma citação, cada, a saber: CAPSi; ABCD Nossa Casa; CETSP; DRE; Gol de letra; Viação Cometa; Clubes; Hospital Premier; Escola de circo; SP Cine; e ONGs comprometidas com o meio ambiente.

A pesquisa procurou também mapear a frequência das interações com os órgãos do poder público municipal, expressa na Tabela 5 e no Gráfico 2.

**Tabela 5**

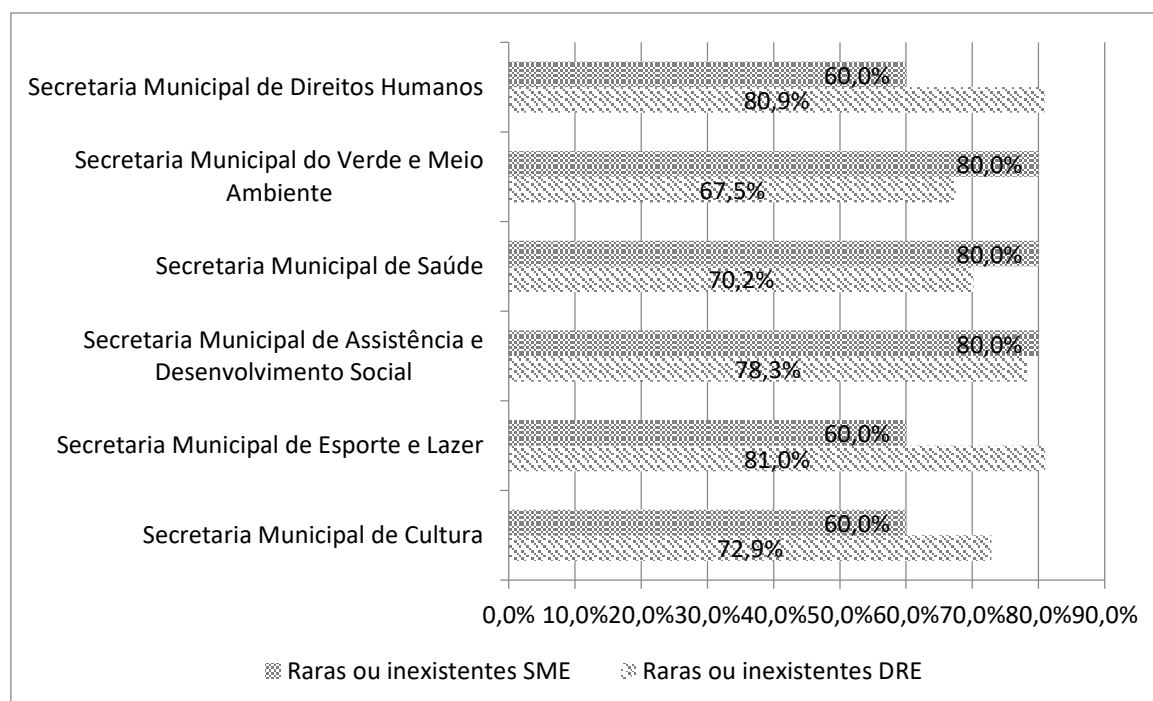
**Frequência das interações com os órgãos do poder público municipal**

Frequência e relevância para a implementação do PSPI das seguintes interações com os órgãos do poder público municipal	Frequentes		Raras ou inexistentes	
	DRE	SME	DRE	SME
Secretaria Municipal de Cultura	16,20%	40%	72,90%	60%
Secretaria Municipal de Esporte e Lazer	8,10%	40%	81,00%	60%
Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social	10,80%	20%	78,30%	80%
Secretaria Municipal de Saúde	18,90%	20%	70,20%	80%
Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente	21,60%	20%	67,50%	80%
Secretaria Municipal de Direitos Humanos	8,10%	40%	80,90%	60%

Fonte: Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

**Gráfico 2**

**Frequência das interações com órgãos do poder público municipal**



Fonte: Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

O Gráfico 2 retrata as interações entre as Secretarias Municipais que falharam, de acordo com a SME e com a DRE. Ou seja, que eram esperadas na implementação do PSPI e não ocorreram ou raramente aconteceram. Este dado evidencia a coerência entre as respostas

desses dois agentes. Os altos percentuais (acima de 60%, chegando a 80%, em alguns casos) sugerem um desafio a ser superado nas próximas edições do Programa.

#### 1.4.2 Fatores que dificultam o trabalho do POEI na implementação do PSPI

Ainda tratando das dificuldades encontradas na implementação do Programa, a pesquisa ouviu a equipe gestora escolar, Diretor e Coordenador Pedagógico, a respeito de aspectos que dificultam o trabalho do POEI, dada a importância desta figura, esquematizados na Tabela 6 e no Gráfico 3. Para 69,3% dos gestores, os POEIs apresentaram dificuldades na implementação do PSPI. O questionário apresentou uma lista de aspectos que poderiam criar dificuldades para a implementação do Programa e questionou diretores escolares e coordenadores sobre o grau de concordância ou discordância em torno desses aspectos. A resposta dos dois grupos de gestores está sistematizada no quadro abaixo:

**Tabela 6**

**Aspectos que dificultam o trabalho do POEI**

Aspectos que dificultam o trabalho do POEI na implementação do PSPI:	Concordo		Discordo	
	Diretor Escolar	CP	Diretor Escolar	CP
Falta de tempo para a realização das funções esperadas	57,7%	41,1%	42,3%	55,9%
Dificuldade na interação com os outros profissionais da escola	42,3%	26,5%	57,7%	70,6%
Ausência de orientação por parte da SME	50,0%	29,4%	50,0%	67,7%
Ausência de orientação por parte da DRE	42,3%	29,4%	57,7%	67,7%
Ausência de avaliação e monitoramento do trabalho	38,5%	20,6%	61,5%	76,5%
Deficiências da rede de proteção aos direitos da criança no território	57,7%	47,0%	42,3%	50,0%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

\* Agrupamos na primeira categoria: as respostas “concorda plenamente” e “concorda”, e na segunda categoria “discorda pouco” e “discorda”.

As respostas de diretores apresentam um quadro bastante equilibrado entre aqueles que consideram os aspectos apresentados no questionário campos de dificuldade no trabalho do POEI e aqueles que discordam dessa visão.

A título de exemplo, no item “ausência de orientação por parte da SME”, 50% dos gestores afirmam concordar que esse é um campo de dificuldade e outros 50% afirmam discordar

desse aspecto. Em nenhum dos itens foi alcançada uma concordância superior a 57% ou uma discordância inferior a 42,3%.

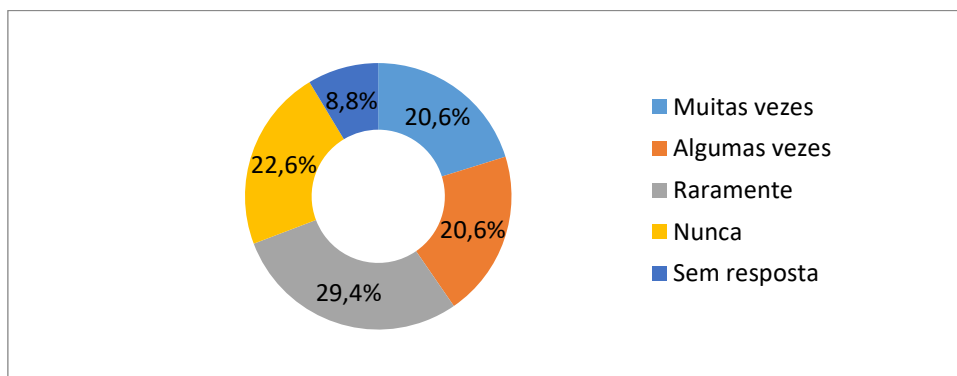
Para coordenadores pedagógicos, o cenário é distinto. É possível afirmar, com base nas respostas coletadas, que os campos de dificuldade apresentados nos questionários não são percebidos pela maior parte dos coordenadores pedagógicos como campos de dificuldade. A título de exemplo, os itens “ausência de orientação por parte da SME” e “ausência de orientação por parte da Diretoria Regional de Educação” apresentam índice de discordância de 67,7% e o item “dificuldade na interação com outros profissionais da escola” apresentam índice de discordância de 70,6%.

O que os coordenadores pedagógicos sinalizam com um pouco mais de ênfase como campos de dificuldade são a falta de tempo para a realização das funções esperadas (57,7%) e as deficiências da rede de proteção aos direitos da criança no território, também com um índice de 57,7% de respostas concordantes.

Para checar se a disponibilidade de tempo e nível de dedicação do professor orientador de educação integral (POEI) era uma questão desafiadora para a implementação do programa, também buscou-se investigar se o professor orientador de educação integral (POEI) poderia estar sendo desviado das atividades do programa para desempenhar outras tarefas. A pergunta, endereçada aos POEIs pedia que eles sinalizassem com qual frequência costumavam ser demandados para substituir os professores regentes da Escola no exercício da docência. O gráfico 3 apresenta o resultado das respostas.

### Gráfico 3

#### Frequência de substituições do POEI aos professores regentes



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Do total de professores que responderam à pergunta, 41,2% afirmaram que precisaram substituir “muitas vezes” (20,6%) ou “algumas vezes” (20,6%) seus colegas regentes na docência regular. Em contrapartida, 52% afirmaram que nunca (20,6%) ou raramente (29,4%) precisaram se desviar das atividades do programa. Tal distribuição explicita que essa questão, embora se coloque como desafio a ser considerado no processo de implementação, não alcança todas as escolas da rede de maneira idêntica e que há necessidade de estudos mais qualitativos para entender a diferença entre elas.

### 1.5 Sugestões para aperfeiçoamento do Programa São Paulo Integral

Questionamos os sete grupos de implementadores sobre sugestões para o aprimoramento da compreensão e da adesão ao Programa São Paulo Integral. O Quadro 1 sistematiza os itens tratados nesta sessão.

#### Quadro 1

##### Itens tratados e localização nos instrumentos de coleta de dados

Itens	DRE	SME	Diretor Escolar	Diretor NP	CP	Prof.	POEI
Considerando a necessidade de ampliar e aprofundar a compreensão e melhorar a comunicação entre as instâncias que implementam o programa, assinale quais ações poderiam ser priorizadas no nível central da SME	P26	P25	P24	P13	P20	P49	P45
Considerando a necessidade de ampliar e aprofundar o grau de adesão ao programa por parte de todos os profissionais/agentes que participam da implementação do Programa , assinale quais ações poderiam ser priorizadas no nível central da SME	P28	P27	P26	P15	P22	P51	P47

#### 1.5.1 Sugestões para ampliar e aprofundar a compreensão do PSPI

As sugestões para ampliar e aprofundar a compreensão do PSPI estão sistematizadas na Tabela 1.

**Tabela 1**

**Sugestões para ampliar e aprofundar a compreensão do Programa São Paulo Integral**

Considerando a necessidade de ampliar e aprofundar a <b>compreensão</b> e melhorar a comunicação entre as instâncias que implementam o programa, assinale quais ações poderiam ser priorizadas no nível central da Secretaria Municipal da Educação. <i>(Assinale até 3 alternativas)</i>	DRE	SME	Diretor Escolar	Diretor NP	CP	Professor	POEI
Intensificar a articulação entre os diferentes setores da Secretaria Municipal da Educação	62,2%	80,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Intensificar a articulação entre a Secretaria Municipal da Educação e as demais Secretarias da Prefeitura de São Paulo	45,9%	80,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Revisar e/ou aperfeiçoar as normativas que organizam o programa para torna-las mais compreensíveis para toda a rede	13,5%	20,0%	34,6%	44,4%	17,6%	7,6%	26,5%
Revisar e/ou aperfeiçoar as normativas que organizam o programa para torna-las mais próximas das condições de funcionamento reais das unidades educacionais	51,4%	40,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Fomentar ações sistêmicas de <b>formação</b> de gestores e professores que atuam no PSPI	13,5%	20,0%	26,9%	33,3%	26,5%	10,7%	32,4%
Realizar, no nível central, ações sistêmicas de <b>formação</b> de gestores e professores	13,5%	40,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Criar indicadores de qualidade para a implementação do Programa	16,2%	100,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Criar métricas de resultado próprias para o Programa	2,7%	0,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Apoio contínuo por parte da Diretoria Regional, para implementação do programa	NA	NA	23,1%	22,2%	20,6%	7,6%	14,7%
Melhoria da comunicação entre as instâncias envolvidas na execução do programa	NA	NA	0,0%	0,0%	8,8%	7,6%	26,5%
Momentos para tratar dos problemas enfrentados no dia-a-dia da implementação	NA	NA	11,5%	44,4%	26,5%	9,2%	29,4%
<b>Outros</b>	13,5%	20,0%	7,7%	44,4%	26,5%	5,3%	8,8%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Em maior ou menor grau, fomentar ações sistêmicas de formação de gestores e professores que atuam no PSPI e revisar e/ou aperfeiçoar as normativas que organizam o programa para torná-las mais compreensíveis para toda a rede são sugestões de todos os agentes envolvidos na implementação do PSPI.

Criar indicadores de qualidade para a implementação do Programa é uma necessidade apenas para os técnicos da SME. Apenas 16,2% dos supervisores das DREs deram essa sugestão. Para as DREs, as principais sugestões para aprimoramento do programa são: i) intensificar a articulação entre os diferentes setores da Secretaria Municipal da Educação (62,2%); ii) revisar e/ou aperfeiçoar as normativas que organizam o programa para torná-las mais próximas das condições de funcionamento reais das unidades educacionais (51,4%); iii) intensificar a articulação entre a Secretaria Municipal da Educação e as demais Secretarias da Prefeitura de São Paulo (45,9%).

44,4% dos diretores NP –que participaram e saíram do programa – sugeriram: i) momentos para tratar dos problemas enfrentados no dia-a-dia da implementação; e ii) revisar e/ou aperfeiçoar as normativas que organizam o programa para torná-las mais compreensíveis para toda a rede. Esta última também é indicada como principal (34,6%) sugestão dos diretores de escolas que implementaram o Programa, seguido do fomento a ações sistêmicas de formação de gestores e professores que atuam no PSPI (26,9%). A formação também está no topo das sugestões dos CP e dos POEI, acompanhada de momentos para tratar dos problemas enfrentados no dia-a-dia da implementação, respectivamente.

Na categoria “outros” surgiram 40 novas indicações. As respostas foram categorizadas e agrupadas da seguinte forma: compreensão e implementação.

Para melhorar a compreensão foram sugeridos: Mais momentos de estudos, trocas e discussão (2); adotar uma definição clara de Educação Integral (2); mais divulgação do PSPI em redes sociais (1); aperfeiçoar as normativas que regem o PSPI (1); identificar as escolas de Tempo Integral na alocação e remoção de professores (1); e maior clareza do papel do POEI (1).

Para melhorar a implementação foram sugeridos: Disponibilização de mais Recursos Humanos (7); Oferta de formação sobre o PSPI (5); Recursos financeiros e materiais (4); Melhorar infraestrutura das escolas (2); Flexibilização de tempos, espaços e de pessoal envolvido no PSPI (2); Adequar o sistema EOL/ SGP (2); Aprimoramento da política intersetorial (2); Parcerias com empresários (1); Criar uma Jornada da Educação Integral (1); Adequação de horários e acúmulos (1); Bônus para os professores que aderirem ao programa

(1); Transporte para expansão cultural (1); Parceria com educadores comunitários (1); Extensão de jornada (1); Professor docência compartilhada (1).

#### *1.5.2 Sugestões para ampliar e aprofundar a adesão ao PSPI*

As sugestões para ampliar e aprofundar a adesão ao PSPI estão disponibilizadas na Tabela 2.

**Tabela 2**

**Sugestões para ampliar e aprofundar a adesão ao Programa São Paulo Integral**

Considerando a necessidade de ampliar e aprofundar o grau de <b>adesão ao programa</b> por parte de todos os profissionais/agentes que participam da implementação do PSPI, assinale quais ações poderiam ser priorizadas no nível central da SME.	DRE	SME	Diretor Escolar	Diretor NP	CP	Professor	POEI
Intensificar a articulação entre os diferentes setores da Secretaria Municipal da Educação	37,8%	40,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Intensificar a articulação entre a Secretaria Municipal da Educação e as demais Secretarias da Prefeitura de São Paulo	13,5%	60,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Revisar e/ou aperfeiçoar as normativas que organizam o programa para torna-las mais próximas das condições de funcionamento reais das unidades educacionais	45,9%	60,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Fomentar ações sistêmicas de formação de gestores e professores nas DRE	13,5%	20,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Realizar, no nível central, ações sistêmicas de formação de gestores e professores com foco no programa.	10,8%	20,0%	69,2%	22,2%	32,4%	10,7%	32,4%
Criar indicadores de qualidade para a implementação do Programa	27,0%	0,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Criar métricas de resultado próprias para o Programa	5,4%	20,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Articular parcerias com OSC para fortalecer a capacidade das escolas na implementação do Programa	10,8%	0,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Acompanhar e monitorar diretamente a implementação do programa nas unidades escolares	10,8%	40,0%	46,2%	11,1%	17,6%	6,1%	14,7%
Fomentar e estimular os processos de acompanhamento e monitoramento do programa a partir das DRE	10,8%	20,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Investir na melhoria das condições de infraestrutura/espço físico das escolas	40,5%	20,0%	34,6%	44,4%	14,7%	8,4%	26,5%
Ampliação da carga horária que o POIE dispõe para se dedicar ao Programa	13,5%	20,0%	NA	NA	NA	NA	NA
Aprimorar a estrutura e organização do programa.	NA	NA	53,8%	44,4%	20,6%	9,9%	20,6%
Ampliação dos recursos financeiros recebidos pela escola para a implementação do programa.	NA	NA	53,8%	33,3%	38,2%	13,0%	41,2%
<b>Outros</b>	18,9%	20,0%	11,5%	44,4%	11,8%	3,8%	5,9%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Em maior ou menor grau, realizar, no nível central, ações sistêmicas de formação de gestores e professores com foco no programa; acompanhar e monitorar diretamente a implementação do programa nas unidades escolares; investir na melhoria das condições de infraestrutura/espço físico das escolas, são sugestões de todos os agentes envolvidos na implementação do PSPI.

Revisar e/ou aperfeiçoar as normativas que organizam o programa para torná-las mais próximas das condições de funcionamento reais das unidades educacionais é a principal sugestão da DRE e da SME, com 45,9% e 60%, respectivamente; A Secretaria, com a mesma intensidade, indicou que intensificar a articulação entre a Secretaria Municipal da Educação e as demais Secretarias da Prefeitura também seria importante recomendação.

Realizar, no nível central, ações sistêmicas de formação de gestores e professores com foco no programa são as principais preocupações de Diretores de escolas que aderiram ao PSPI (69,2%) e dos POEI (32,4%) para melhorar a adesão.

Aprimorar a estrutura e organização do programa é a primeira recomendação dos diretores que aderiram e saíram do Programa (44,4%) e é também uma preocupação de 53,8% os diretores.

Para Coordenadores Pedagógicos, Professores e POEI a ampliação dos recursos financeiros recebidos pela escola para a implementação do programa é o principal ponto para a adesão, com os seguintes percentuais: 38,2%, 13% e 41%, respectivamente.

Na categoria “outros” surgiram 31 novas indicações: Contratação de mais recursos humanos (7); Ampliação de recursos financeiros (4); Oferta de formação no PSPI (4); Composição de jornada dos professores nos Territórios do saber (3); Adesão ao PSPI vinculada à pontuação p/ progressão de carreira (3); Bonificação p/ professores que aderirem ao PSPI (2); Adequação das normativas do PSPI (2); Apoio de técnicos e educadores (2); Aprimoramento da política intersetorial (1); Mais momentos para discussão (1); Melhorar divulgação das ações p/ fora (1); Valorização das equipes gestores (1).

## 1.6 Considerações

A pesquisa procurou identificar a compreensão dos objetivos e do desenho do Programa; a adesão dos agentes implementadores e os avanços, dificuldades e limites no processo de implementação. O estudo revelou que é alto o nível de convergência entre as respostas dos diferentes atores no que tange à adesão e compreensão dos objetivos do Programa, evidenciando uma sintonia nas percepções e interpretações que realizam nos distintos contextos da implementação. Entre 2015 e 2017, os textos legais do programa não apresentavam com nitidez a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua capacitação para o trabalho como parte de seus objetivos. Dessa forma, o fato de que um percentual de implementadores enxerguem esses dois elementos como sendo objetivos do programa pode sinalizar problemas na compreensão sistêmica do PSPI.

No nível das unidades educacionais, as principais razões apontadas para a **adesão** ao programa São Paulo Integral estão relacionadas, primeiramente, à crença na proposta de Educação Integral, às expectativas em relação à ampliação da jornada escolar e à melhoria da aprendizagem dos alunos e na possibilidade vislumbrada de diversificação das atividades ofertadas aos estudantes. A adesão das famílias às escolas que oferecem o Programa se dá pelo reconhecimento da qualidade do trabalho dos professores que atuam nessas escolas e por julgarem que o projeto pedagógico é interessante. Entretanto, vale sublinhar que 26,6% dos pais e/ou responsáveis que responderam à pesquisa afirmam que escolheram a escola na qual seus filhos seriam matriculados porque ela estava incluída no PSPI.

Entre as razões que motivaram a descontinuidade das escolas no Programa, estão: insuficiência de recursos humanos, professores e funcionários; falta de estrutura física das escolas; absenteísmo docente; falta de interesse dos professores pelo projeto; dificuldade na organização de turmas e atribuição de aulas; e o fato da escola já fazer parte do Programa Mais Educação Federal.

De modo geral, verificou-se patamares elevados de reconhecimento e concordância dos agentes implementadores quanto aos princípios e objetivos que fundamentam o Programa. Tais dados indicam que há uma **compreensão satisfatória** do PSPI entre os sujeitos que participaram como informantes/respondentes na pesquisa. Importa sublinhar que os diferentes agentes de implementação julgam que o Programa São Paulo Integral guarda relação significativa com a melhora no nível de aprendizagem dos alunos. Em todas as categorias, mais de 80% dos respondentes sinalizaram concordar com essa afirmação.

Metade das famílias que participaram da pesquisa declararam que possuem nível médio (47,8%) ou alto (28,1%) de conhecimento sobre as propostas do PSPI. O processo de implementação do PSPI pelas unidades envolvidas teve uma boa apreciação por parte das famílias alcançando um índice de 67,7% de avaliações positivas (somando os percentuais de respostas que indicaram “excelente” e “muito boa”). Ao mesmo tempo, 88,2% dos alunos que estudam em escolas que aderiram ao Programa afirmaram gostar da escola em que estão matriculados.

Em relação às **dificuldades e limites** do Programa São Paulo Integral, a formação insuficiente dos profissionais é desafio comum para todos os respondentes. A infraestrutura física das escolas e a insuficiência de profissionais para a execução do Programa também concentraram grandes percentuais de respostas.

A desarticulação com as outras secretarias do governo municipal, mantém-se como um desafio na implementação a ser superado nas próximas edições, tais manifestações se mostraram raras ou inexistentes. Nota-se uma dispersão entre os respondentes que concordam e discordam da assertiva de que os alunos têm oportunidades de conhecer a cidade, especialmente para os Coordenadores (61,7%), Professores (41,1%) e POEI (45%). Contudo, 67,2% dos alunos afirmam participar de passeios pelo bairro e 71,7% dos alunos dizem fazer teatro, desenho, esportes e ir a museus, parques e praças, cabendo aprofundar a análise dessas discrepâncias.

O descompasso entre a percepção de Educação Integral de diferentes níveis inspira atenção, pois parece haver uma polarização entre uma ideia mais pedagógica, que foca a compreensão do programa e as expectativas dos agentes na melhoria da aprendizagem e do desempenho acadêmico dos estudantes e uma outra visão que compreende o foco do programa na ampliação dos repertórios culturais e na diversificação das experiências formativas, nem sempre associada aos conteúdos de ensino mais convencionais e a uma preocupação com o desempenho acadêmico em senso estrito. Recomenda-se buscar compreender melhor as eventuais sobreposições e/ou conflitos que podem estar presentes nas concepções de Educação Integral dos diferentes agentes implementadores, bem como ampliar os esforços no sentido de tornar mais explícita a orientação do programa em relação a essas duas formas de compreender e implementar o Programa São Paulo Integral. Este parece ser um aspecto central para a avaliação do projeto. Na medida em que há uma certa polissemia em torno do que seja educação integral, os diferentes envolvidos participam do mesmo segundo suas

convicções, mas isso não representa um entendimento comum, o que permite ações em sentidos divergentes sob a mesma justificativa.

Em relação ao uso do tempo para o desenvolvimento de atividades pedagógicas, destaca-se a oposição entre as percepções dos agentes de instâncias centrais e intermediárias (SME e DRE, respectivamente) – em geral, discordantes – e das instâncias locais que atuam nas escolas – geralmente, concordantes. A pesquisa identificou que pode haver uma tensão entre o uso do tempo extra de ampliação da jornada para as disciplinas tradicionais ou para os outros saberes complementares.

A dispersão das respostas no quesito da capacitação dos jovens para o mercado de trabalho dividiu os participantes da pesquisa. O percentual de respostas de agentes implementadores que afirmam que um dos objetivos do Programa é a “preparação dos alunos para mercado de trabalho” varia, dependendo da posição do agente no sistema educacional. O que pode sinalizar diferenças de compreensão entre a DRE/SME e comunidade escolar.

As **sugestões** para o aprimoramento do Programa São Paulo Integral foram analisadas, categorizadas e agrupadas em dois blocos: sugestões para melhorar a (i) compreensão do Programa e sua (ii) implementação.

Para aperfeiçoar a compreensão do PSPI todos os agentes implementadores sugeriram o Fomento a ações sistêmicas de formação para gestores e professores que atuam no PSPI e a revisão e/ou aperfeiçoamento das normativas que organizam o programa para torna-las mais compreensíveis e mais próximas das condições de funcionamento reais das unidades educacionais. A questão da formação dos agentes implementadores está no topo das sugestões dos diretores, coordenadores pedagógicos e professores orientadores de educação integral. Aperfeiçoar a articulação inter e entre secretarias e outros equipamentos públicos sociais é uma recomendação chave para os agentes envolvidos no Programa. Para melhorar a compreensão também foram sugeridas a promoção de mais momentos de estudos, trocas e discussões para tratar dos problemas enfrentados no dia-a-dia da implementação, a adoção de uma definição clara de Educação Integral e a ampliação da divulgação do Programa em redes sociais.

Para os agentes do Programa, a promoção das ações citadas acima também impactaria a adesão desses profissionais ao Programa. Acompanhar e monitorar diretamente a implementação do programa nas unidades escolares e investir na melhoria das condições de

infraestrutura/espço físicos das escolas, são sugestões de todos os agentes envolvidos na implementação do PSPI.

Nota-se que, em sua maioria, as sugestões para ampliar a adesão ao Programa estão vinculadas a questão da implementação. Para melhorar a implementação foram sugeridos: disponibilização de mais recursos humanos e recursos financeiros e materiais para as escolas que aderirem ao Programa; melhoria da infraestrutura das escolas participantes; flexibilização de tempos, espaços e de jornada do pessoal envolvido no PSPI; adequação do sistema EOL/SGP para as especificidades do Programa; políticas de incentivo (pontuação e/ou bonificação) para os profissionais envolvidos no PSPI, dentre outros.

Finalmente, como percepção da equipe de pesquisadores, constatou-se uma diversidade de compreensão do significado do programa que demanda ações de formação que permitam uma convergência de entendimento da proposta de educação integral a ser implantada. Isso permitiria maior coerência entre objetivos e ações no âmbito do programa.

## **1.7 Referências Bibliográficas**

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Portaria Nº 7464, de 3 de dezembro de 2015**. Institui o Programa “São Paulo Integral” nas Escolas Municipais de Educação Infantil – EMEIs, de Ensino Fundamental – EMEFs, de Ensino Fundamental e Médio – EMEFMs, nas Unidades de Educação Bilíngue para Surdos – EMEBSs e nos Centros Educacionais Unificados – CEUs da Rede Municipal de Ensino, e dá outras providências. São Paulo: SME, 2015a.

SÃO PAULO (Município). **Carta aberta da Secretaria Municipal de Educação para os profissionais**. São Paulo: 2015b.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Portaria Nº 5956 de 26 de agosto de 2016**. Reorganiza o Programa “São Paulo Integral” nas Escolas Municipais de Educação Infantil – EMEIs, de Ensino Fundamental – EMEFs, de Ensino Fundamental e Médio – EMEFMs, nas Unidades de Educação Bilíngue para Surdos – EMEBSs e nos Centros Educacionais Unificados – CEUs da Rede Municipal de Ensino, e dá outras providências. São Paulo: SME, 2016a.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Programa São Paulo Integral**: construir novos caminhos pedagógicos. São Paulo: SME / COCEU, 2016b.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Portaria Nº 8003 de 10 de outubro de 2017**. Reorganiza o Programa “São Paulo Integral” nas Escolas Municipais de Educação Infantil – EMEIs, de Ensino Fundamental – EMEFs, de Ensino Fundamental e Médio – EMEFMs, nas Unidades de Educação Bilíngue para Surdos – EMEBSs e nos Centros Educacionais Unificados – CEUs da Rede Municipal de Ensino, e dá outras providências. São Paulo: SME, 2017.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Instrução Normativa Nº 13 de 11 de setembro de 2018**. Reorienta o programa “São Paulo integral” nas escolas municipais de educação infantil – EMEIS, de ensino fundamental – EMEFS, de ensino fundamental e médio – EMEFMS, nas unidades de educação bilíngue para surdos – EMEBSS e nos centros educacionais unificados – CEUS da rede municipal de ensino e dá outras providências. São Paulo: SME, 2018.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Diretoria de Orientação Técnica. **Manual operativo Programa São Paulo Integral: passo a passo**. São Paulo: SME / COCEU, 2018.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

## **2 Análise de cluster: percepção dos diretores e professores sobre os objetivos do PSPI e suas expectativas**

Dra. Maria Paula Ferreira (equipe de estatística)

O presente relatório apresenta a análise dos tipos de compreensão e expectativas dos diretores e professores das escolas pertencentes ao PSPI, segundo o nível de vulnerabilidade social do entorno da escola.

O universo do estudo foi composto pelos diretores e professores das escolas com o PSP de 23 diretores e 111 professores que responderam ao questionário e para os quais havia informações sobre as condições de vulnerabilidade do entorno da escola. Ao final foi possível construir uma tipologia de percepção desses dois tipos de profissionais para 19 escolas, onde existiam informações tanto para o diretor quanto para os professores.

Para tanto foram construídos modelo de Análise Fatorial e de Análise de Agrupamentos. A Análise Fatorial consiste em um modelo de estatística multivariada com o qual se verifica o grau de interdependência entre diversas variáveis e como resultado são obtidos “constructos” que são combinações das variáveis originais. Já a Análise de Agrupamentos (*clusters*) é uma técnica estatística que se aplica à divisão de determinada matriz de dados em uma certa partição, definida a partir de critérios de similaridade conjunta.

Para a realização da Análise Fatorial as questões do questionário analisadas foram consideradas na escala de Likert de 4 pontos: 4 – concorda plenamente; 3 – concorda; 2 – discorda pouco e 1 – discorda. Assim, considera-se na análise a intensidade da concordância com a questão.

### **2.1 Diretores**

Para o conjunto de diretores considerou-se um conjunto de questões. A primeira delas foi a questão 12 que apresenta um conjunto de frases que expressam a expectativa do diretor em relação a Educação Integral. Foram consideradas seis frases para as quais o diretor expressava seu grau de concordância por meio da escala de 4 pontos. São elas: A Educação Integral deve integrar o currículo escolar com saberes locais, culturais, artísticos, etc.; A Educação Integral precisa desenvolver atividades multidisciplinares culturais, esportivas e artísticas; A Educação Integral deve visar ao pleno desenvolvimento de crianças e jovens; A Educação Integral deve preparar as crianças e jovens para o exercício da cidadania; A Educação Integral deve

melhorar o nível de aprendizagem dos alunos e a A Educação Integral deve permitir a participação de crianças e jovens nas decisões que afetam o lugar onde vivem.

Para essas seis afirmativas aplicou-se o modelo de Análise Fatorial obtendo-se um único escore índice que expressa o grau de expectativa do professor em relação ao PSPI. Esse escore é expresso em uma escala com média zero e variância 1 (z-escore) e quanto maior o seu valor maior é a expectativa do diretor com a educação integral, ou seja, maiores valores indicam maiores níveis de concordância com a afirmação. Esse escore explica 51% da variabilidade total das seis variáveis envolvidas no estudo.

Considerou-se ainda a questão 13 que investiga a percepção do diretor sobre os objetivos do PSPI. Da mesma forma, são apresentadas frases para as quais o respondente expressa seu grau de concordância por meio da escala de Likert de 4 pontos.

As alternativas foram segmentadas a priori em três grupos que expressam objetivos distintos:

- **Diversificação das práticas pedagógicas:** expresso pelas frases O objetivo do PSPI é promover atividades multidisciplinares esportivas, culturais e artísticas; O objetivo do PSPI é integrar o currículo escolar com saberes locais, culturais, artísticos, etc. e O Objetivo do PSPI é qualificar tempos de permanência dos estudantes na escola promovendo experiências pedagógicas diferenciadas que enriquecem o processo formativo dos estudantes.
- **Aumento da aprendizagem:** expresso pelas frases O objetivo do PSPI é promover o uso do tempo para o desenvolvimento de atividades de acompanhamento pedagógico e O objetivo do PSPI é contribuir para elevar o nível de aprendizagem das crianças.
- **Outras questões:** expresso pelas frases O objetivo do PSPI é permitir uma boa articulação entre a escola e a comunidade do entorno e O objetivo do PSPI é fazer com que os professores focalizem seus esforços numa única escola.

Para cada um desses grupos de frases foi aplicado um modelo de análise fatorial obtendo-se três escores expressos em uma escala com média 0 e variância 1 (z-escore). Analogamente ao modelo anterior, maiores valores nessa escala indicam maior grau de concordância com as frases. Nos três modelos o total da variância explicada foi superior a 70%.

Com os quatro escores – expectativas sobre o PSPI, objetivos relacionados à diversificação das práticas pedagógicas, ao aumento da aprendizagem e outras questões – aplicou-se o modelo de análise de agrupamentos que gerou dois grupos de diretores:

- **Grupo 1:** composto por 10 escolas em que os diretores apresentam menores expectativas em relação à educação integral e entendem que o objetivo do PSPI corresponde principalmente a possibilidade de articulação com a comunidade do entorno da escola ou a permanência do professor em uma única escola.
- **Grupo 2:** composto por 16 escolas em que os diretores apresentam maiores expectativas em relação a educação integral e para os quais os objetivos do PSPI se associam ao aumento da aprendizagem e a diversificação das práticas pedagógicas.

## 2.2 Professores

Para o conjunto dos 111 professores que responderam à pesquisa considerou-se a questão 27 que se refere à compreensão sobre os objetivos do PSPI. Dessa questão, foram analisadas nove frases e para cada uma perguntou-se ao professor seu nível de concordância com a afirmativa. Da mesma forma, que no questionário dos diretores, utilizou-se a escala de Liker de 4 pontos. São eles: 4 – concorda plenamente; 3 – concorda; 2 – discorda pouco e 1 – discorda. Maiores valores indicam maior grau de concordância.

Para esse conjunto de informações aplicou-se o modelo de Análise Fatorial obtendo-se dois fatores, que expressam dois tipos de objetivos do programa. A explicação da variância total do modelo foi maior que 80%.

- **Fator 1 – diversificação das atividades realizadas na escola:** associado principalmente às questões: Promover atividades multidisciplinares esportivas, culturais e artísticas; Integrar o currículo escolar com saberes locais, culturais, artísticos, etc. e Qualificar tempos de permanência dos estudantes na escola promovendo experiências pedagógicas diferentes que enriquecem o processo formativo dos estudantes.
- **Fato 2 – Aumento do aprendizado, inclusão e organização do tempo professor:** associado as questões: Incluir educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação; contribuir para elevar o nível de aprendizagem das crianças; e fazer com que os professores focalizem seus esforços numa única escola.

Esses resultados foram associados a escola em que o professor atua. Para tanto, considerou-se a do fator para o conjunto dos professores da escola. Por exemplo, em uma escola com seis professores que responderam à pesquisa os dois fatores foram representados pela média dos

escores dos seis professores. Desse modo, foi possível obter para 33 escolas os indicadores associados a percepção dos professores sobre os objetivos do PSPI.

A partir do modelo de Análise de Agrupamentos obteve-se dois tipos de escolas para as quais os professores percebem os objetivos do PSPI de forma diferente.

- **Grupo 1 – aprendizagem e organização do tempo do professor:** formado por 12 escolas em que os professores entendem o programa como um instrumento de melhoria de aprendizagem e inclusão, além de possibilitar melhor organização do tempo do professor.
- **Grupo 2 – diversificação das atividades escolares:** formado por 21 escolas em que os professores entendem que o programa pode propiciar a diversificação das atividades realizadas na escola.

### 2.3 Escola

A partir dos grupos gerados para os professores e diretores elaborou-se uma tipologia de escolas que caracteriza conjuntamente a percepção dos professores e diretores sobre os objetivos do PSPI.

O cruzamento das informações referentes às percepções dos diretores e professores, para as escolas que possuíam esses dois tipos de informação, segmentou-se 20 escolas em três tipos. Para as demais não havia informações para professores e diretores:

- **Tipo 1:** 3 escolas com menos expectativas em relação à educação integral e para as quais o programa está mais associado à organização do tempo do professor, ao relacionamento com a comunidade e à inclusão.
- **Tipo 2:** 7 escolas em que os objetivos do programa são percebidos de forma distinta entre professores e diretores.
- **Tipo 3:** 10 escolas com maiores expectativas em relação à educação integral e apresentam convergência de percepção dos objetivos do programa entre diretores e professores.

### 2.4 Resultados

Os resultados obtidos estão apresentados abaixo:

- Das 10 escolas localizadas em áreas de alta vulnerabilidade social, 7 se classificam no grupo 3, no qual há maior convergência entre diretores e professores sobre os

objetivos do programa e maiores expectativas em relação à educação integral. (Tabela 1).

- Já nas 9 escolas localizadas em áreas não vulneráveis observa-se uma percepção mais heterogênea dos agentes implementadores quanto aos objetivos do Programa.

**Tabela 1**

**Distribuição das escolas segundo percepção sobre o PSPI, por condição de vulnerabilidade social do entorno da escola**

Tipos de escolas segundo percepção sobre o PSPI	Vulnerabilidade social no entorno da escola <sup>1</sup>		
	Vulnerável	Não vulnerável	Total
Tipo 1	0	3	3
Tipo 2	3	3	6
Tipo 3	7	3	10
Total	10	9	19

**Fonte:** Elaboração própria.

(1) 1 escola sem classificação de situação de vulnerabilidade do entorno.

**Tabela 2**

**Percepção dos diretores sobre dificuldades para implementação do PSPI segundo percepção sobre o PSPI**

Dificuldades encontradas na operacionalização do programa	Escala de compreensão do SPI			Total
	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	
<b>Total de escolas</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
Insuficiência de recursos pedagógicos e financeiros	0	2	4	6
Formação de professores e métodos de ensino	2	7	7	16
Articulação com outros atores do programa e atores externos	3	6	6	15
Infraestrutura	0	3	5	8

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

## **2.5 Considerações finais e propostas de aprimoramento do Programa**

O instigante resultado dessa análise de cluster, indicando que nas escolas situadas em território de alta vulnerabilidade há maior convergência entre agentes implementadores quanto aos objetivos do programa e a expectativas mais elevadas no que concerne às repercussões da educação integral, permitem a hipótese de maior capacidade gestora na criação de visão e crenças compartilhadas nessas escolas, importante requisito para a implementação de políticas públicas. Esse resultado remete à relevância de pesquisas de abordagem qualitativa que visem compreender as razões dessas diferenças. Esse conhecimento teria potencial de contribuir para os processos formativos dos agentes que implementam o programa, no que concerne à construção de consensos e visão comum.

## **2.6 Referências Bibliográficas**

TORRES, H. G.; FERREIRA, M. P.; DINI, N. P. **Indicadores sociais: por que construir indicadores como o IPRS.** São Paulo em Perspectiva, v. 17, n. 3-4, 2003.

### **3 Dimensão 8: Arranjo institucional do Programa São Paulo Integral**

Dra. Alicia Bonamino (PUC-RIO)

Dra. Cynthia Paes de Carvalho (PUC-RIO)

Dra. Karina Carrasqueira Lopes (PUC RJ)

Dra. Nayra Muylaert (PUC RJ)

Arranjos institucionais são entendidos como configurações de instituições, organizações, atores e processos, que dão sustentação, viabilizam ou impedem a implementação efetiva de políticas e programas (GOMIDE; PIRES, 2014). Arranjos institucionais envolvem questões relativas aos objetivos da política pública, à definição e coordenação de uma pluralidade de atores e também à construção dessa política em contextos territoriais heterogêneos.

Essas questões foram contempladas no estudo da dimensão do arranjo institucional de implementação do PSPI, que teve o objetivo de caracterizar esse arranjo no período 2016-2017, examinando-o do ponto de vista das percepções de seus principais agentes implementadores no nível da escola. Ou seja, o estudo indaga, na perspectiva de professores orientadores de educação integral (POEIs), diretores escolares, coordenadores pedagógicos e professores, em que grau tal arranjo teria propiciado a interlocução ampliada entre atores educacionais e escolares e destes últimos com representantes da comunidade, como é o caso dos pais/representantes dos alunos e participantes dos conselhos escolares. Procura, ainda, caracterizar o grau em que o arranjo institucional do PSPI varia ou não entre DREs e escolas que apresentam índices contrastantes de vulnerabilidade. Em síntese, o estudo teve duas finalidades. A primeira é evidenciar quais são os contornos principais do arranjo institucional do PSPI no que diz respeito à tentativa de promover a integração entre atores estatais e não estatais. A segunda é compreender como as diferenças territoriais relacionadas, em alguma medida, ao índice de vulnerabilidade construído pela pesquisa influenciam ou não na percepção desse arranjo.

Como resultado, o estudo descreve um quadro que pode vir a servir como um primeiro subsídio para a reflexão sobre as ações de implementação da promoção da escola de tempo integral no município de São Paulo, conforme proposto pelo PSPI.

Os resultados apresentados foram obtidos a partir da aplicação dos questionários da pesquisa aos diferentes atores envolvidos no processo de implementação do PSPI, e correspondem às respostas de atores de 46 escolas diferentes, sendo a maioria deles professores (131 de 37

escolas diferentes, portanto uma média de 3 a 4 professores por escola). No caso dos POEIs, obtiveram-se 34 respostas de professores orientadores atuantes em 32 escolas, sendo que um deles não indicou a escola em que atuava e dois atuavam numa mesma escola. No caso dos diretores, foram obtidas 26 respostas de diretores e/ou diretores adjuntos, que correspondem a 26 escolas. Já no caso dos coordenadores, houve 34 respondentes de 29 escolas.

No estudo das percepções que se desenvolvem em torno da implementação do PSPI, tomamos como ponto de partida o desenho oficial do programa para definir os itens dos questionários que foram aplicados junto a esses quatro atores escolares. Embora existam itens específicos, principalmente no questionário do POEI, a maioria das afirmações foi captada por itens comuns aos questionários do POEI, do diretor, do coordenador e do professor que foram elaborados com o intuito de contrastar as percepções desses atores e de identificar possíveis convergências e variações.

Os questionários estiveram baseados em escalas de Likert, nas quais os respondentes especificaram seu nível de concordância com uma afirmação. Devido ao número reduzido de profissionais e de escolas participantes do PSPI, a primeira parte do estudo está direcionado à apresentação de estatísticas descritivas.

A dimensão arranjos institucionais investigou as percepções dos agentes implementadores do PSPI no âmbito da escola sobre os seguintes aspectos:

- Conceção sobre o PSPI
- Objetivos do PSPI
- Avanços e resultados do PSPI
- Parcerias estabelecidas pelas escolas participantes do PSPI com outras instituições (analisado de acordo com o IVS das DREs e escolas)
- Práticas e interações dos agentes implementadores do PSPI
- Desafios do PSPI
- Auto avaliação do POEI

Em cada um desses aspectos foram analisadas as respostas de professores, coordenadores pedagógicos, diretores de escolas e POEIs.

### 3.1 Concepção

Para investigar as percepções que os agentes implementadores têm sobre a concepção do PSPI, utilizou-se itens de questionários em escala de concordância. Ou seja, o respondente deveria dizer se concordava plenamente, concordava, discordava pouco ou discordava de afirmações relacionadas ao seguinte item: “*A concepção do Programa São Paulo Integral pressupõe que a educação integral*”. Após esse comando, eram apresentadas várias afirmações para as quais os agentes deveriam marcar o grau de concordância com cada uma delas. A fim de simplificar a compreensão dos dados, agrupamos as respostas de forma a torná-las dicotômicas. Assim, os dados apresentados na tabela 1 referem-se à concordância (concorda plenamente e concorda) dos agentes com as afirmações apresentadas.

Segundo os dados, há pouca divergência entre os atores escolares – diretores, coordenadores, POEIs e professores (das aulas regulares e das aulas do Território do Saber) – sobre os diferentes itens que mensuram o constructo. A principal divergência é na percepção que os atores têm sobre que uma das finalidades do Programa seja *capacitar os jovens para o mercado de trabalho*. Como pode ser observado, 58% dos POEIs e 66% dos professores acreditam que o Programa deve capacitar para o trabalho. Por outro lado, apenas 50% dos coordenadores e 38% dos diretores concordam com essa proposição. Isso significa que 50% dos coordenadores e 62% dos diretores, não concordam, indicando que, na percepção deles, o Programa não precisa capacitar os jovens para o mercado de trabalho.

Esse resultado sugere a necessidade de aprofundar a discussão sobre a compreensão do significado que a capacitação dos “*jovens para o mercado de trabalho*” dentro da proposta de educação integral do PSPI, especialmente considerando a faixa etária dos estudantes atendidos.

**Tabela 1**

**Concepção dos atores escolares sobre a finalidade da educação integral no Programa.**

	Diretores	Coord.	POEI	Prof.
Deve integrar o currículo escolar com saberes locais, culturais, artísticos, etc.	100%	100%	100%	99%
Precisa desenvolver atividades multidisciplinares culturais, esportivas e artísticas.	100%	100%	100%	99%
Deve visar ao pleno desenvolvimento de crianças e jovens.	100%	100%	100%	100%
Precisa capacitar os jovens para o mercado de trabalho.	38%	50%	58%	66%

Deve preparar as crianças e jovens para o exercício da cidadania.	96%	100%	100%	100%
Deve melhorar o nível de aprendizagem dos alunos.	100%	100%	100%	97%
Deve permitir a participação de crianças e jovens nas decisões que afetam o lugar onde vivem.	100%	100%	94%	95%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

### 3.2 Objetivos

O conjunto de itens da tabela 2 mensura a percepção dos atores escolares sobre os objetivos do Programa. Segundo as informações, três itens apresentam certa divergência de percepção<sup>2</sup>.

**Tabela 2**

**Percepção dos atores escolares sobre os objetivos do Programa São Paulo Integral (PSPI):**

	<b>Diretor</b>	<b>Coord.</b>	<b>POEI</b>	<b>Prof.</b>
Permitir uma boa articulação entre a escola e a comunidade do entorno.	100%	97%	90%	91%
Promover o uso do tempo para o desenvolvimento de atividades de acompanhamento pedagógico.	76%	91%	84%	94%
Promover atividades multidisciplinares esportivas, culturais e artísticas.	100%	100%	100%	96%
Integrar o currículo escolar com saberes locais, culturais, artísticos, etc.	100%	100%	100%	97%
Qualificar tempos de permanência dos estudantes na escola promovendo experiências pedagógicas diferenciadas que enriquecem o processo formativo dos estudantes.	100%	100%	97%	98%
Incluir educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação.	92%	94%	84%	82%
Fazer com que os professores focalizem seus esforços numa única escola.	69%	65%	74%	62%
Contribuir para elevar o nível de aprendizagem das crianças.	100%	100%	100%	97%
Permitir uma boa articulação entre a escola e outros equipamentos sócio culturais	96%	97%	97%	95%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

<sup>2</sup> Como no caso da tabela 1, os dados apresentados na tabela 2 referem-se à concordância (concorda plenamente e concorda) dos agentes com as afirmações.

No questionário, o comando do item foi apresentado da seguinte forma: “*O que você considera ser o objetivo do Programa São Paulo Integral*”. A maneira como o item foi formulado mostra a percepção que os atores têm dos objetivos, que constam dos documentos normativos do Programa e não, indicam, necessariamente, se os objetivos apresentados são efetivamente alcançados.

Sobre o item “*Permitir uma boa articulação entre a escola e a comunidade do entorno*”, 90% e 91% dos POEIs e dos professores concordam, respectivamente, que esse seja um objetivo do PSPI. No entanto, cerca de 10% desses atores escolares disseram não concordar com tal objetivo.

O item “*Promover o uso do tempo para o desenvolvimento de atividades de acompanhamento pedagógico*” não obteve 100% de concordância para nenhum grupo de atores escolares. Isso significa que, em todos os grupos, pelo menos um dos atores discordou da afirmação, indicando que há agentes implementadores que não compreendem que esse seja um objetivo da política.

O item “*Incluir educandos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação*” também não obteve 100% de concordância em nenhum grupo de atores escolares. Dentre os professores e os POEIs, 82% e 84%, respectivamente, disseram concordar que esse é um objetivo da política.

O item “*Fazer com que os professores focalizem seus esforços numa única escola*” foi o item com menor percentual de concordância, para todos os atores escolares, indicando que há um percentual não desprezível, sobretudo entre os professores e os coordenadores, que não concordam com tal objetivo do Programa.

Os resultados sugerem uma grande convergência na percepção dos agentes implementadores do PSPI como uma iniciativa de promoção de atividades culturais, de lazer e esportivas, que contribuiriam para qualificar o tempo extra de permanência dos estudantes na escola, melhorar a articulação com a comunidade e integrar o currículo com os saberes locais. Outro objetivo do programa na percepção da maioria dos atores escolares seria a elevação da aprendizagem dos alunos. Por outro lado, a questão da inclusão de alunos com necessidades específicas e mesmo a possibilidade de o programa favorecer a focalização dos esforços dos professores em uma única escola apresentam uma convergência menor.

### 3.3 Avanços e resultados

Os dados da tabela 3 mostram a percepção dos agentes implementadores sobre aspectos relacionados aos avanços e/ou resultados do PSPI. A tabela apresenta o percentual de respondentes que disseram concordar ou concordar plenamente com as opções apresentadas para a questão “Devido ao Programa São Paulo Integral”. As divergências de percepção podem ser observadas tanto entre os atores da mesma categoria como entre atores de categorias profissionais diferentes.

Importa ressaltar que o item “*Ocorreu melhor atendimento dos alunos com dificuldade de aprendizagem*” foi respondido apenas pelos POEIs e pelos coordenadores, excetuando-se, assim, os professores. Ainda assim, há uma discordância entre os agentes, sendo que quase todos os POEIs concordam com esta afirmação, e 21% dos coordenadores pedagógicos discordam.

Por exemplo, o item “*A disciplina melhorou nas classes do PSPI*” mostra que os professores e os coordenadores possuem percepções divergentes sobre este aspecto, havendo equilíbrio entre o percentual de profissionais que responderam concordo ou discordo nesses dois grupos. Por outro lado, a maioria dos POEIs, 71% deles, concordam com essa afirmação. Isso indica que, na percepção da maioria dos POEIs, o PSPI ajudou a melhorar a disciplina dos alunos, enquanto que entre os professores e coordenadores há um percentual significativo – 44% para professores e 48% para coordenadores– que discorda da afirmação.

O item “*Os alunos têm a oportunidade de conhecer a cidade de São Paulo*” é um item que apresenta um percentual inferior a 50% de concordância no grupo de professores e de coordenadores. Entre os POEIs, 55% disseram concordar com essa afirmação. Dentre todos os itens apresentados, esse foi o segundo item que recebeu o menor percentual de concordância dos POEIs. Isso indica que esse resultado previsto pela política ainda não está consolidado, segundo a percepção dos atores escolares.

O primeiro item a receber o menor percentual de concordância dos POEIs e, também dos professores e dos coordenadores foi o item “*Os alunos ficam cansados e desmotivados no período integral*”. Embora tenha recebido um baixo percentual de concordância, os dados informam que 26% dos professores e 18% dos coordenadores concordam com a afirmação, indicando que para alguns poucos atores escolares, o Programa traz cansaço e desmotivação para os alunos.

**Tabela 3**

**Percepção dos agentes implementadores sobre os resultados do PSPI**

<b>Devido ao Programa São Paulo Integral: (concordo ou concordo plenamente)</b>			
	Professor	Coord.	POEI
Houve melhoria na aprendizagem dos alunos.	84%	88%	97%
Os alunos preferem as atividades de expansão da jornada.	73%	76%	74%
Ocorreu melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola.	84%	91%	94%
Os alunos sentem mais prazer em estudar.	73%	76%	97%
Os alunos ficam cansados e desmotivados no período Integral.	26%	18%	6%
Há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas.	89%	88%	94%
Ocorreu melhor atendimento dos alunos com dificuldade de aprendizagem.	x	79%	97%
Os professores observam e escutam mais os alunos.	75%	82%	90%
A disciplina melhorou nas classes do Programa SP Integral.	56%	52%	71%
Melhorou a convivência entre alunos e professores.	78%	67%	87%
Os alunos têm oportunidade de conhecer a cidade de São Paulo.	47%	36%	55%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

De uma maneira geral, a percepção dos POEIs sobre os resultados do programa tende a ser mais positiva do que para os outros dois grupos de atores escolares. É notável a convergência na percepção de todos os atores sobre a preferência dos alunos em relação à jornada escolar estendida e ao fato do PSPI possibilitar mais experiências culturais e esportivas. Também se observa grande convergência no que tange à influência do PSPI na melhoria da convivência entre alunos e professores e no senso de pertencimento dos alunos à escola, o que pode ser relacionado à percepção dos agentes sobre o aumento da observação e escuta dos professores em relação aos alunos. É importante salientar, ainda, a existência de convergência na percepção dos agentes sobre a menor relevância do PSPI para a melhoria da disciplina dos alunos nas turmas do programa.

Outro conjunto de itens também relacionado à percepção dos resultados do PSPI pelos agentes está apresentado na tabela 4.

Conforme podemos observar, o item “*Os materiais pedagógicos disponibilizados pela SME-SP são suficientes para o desenvolvimento do currículo*” foi a afirmação que apresentou o menor percentual de concordância para os quatro agentes implementadores. Apenas 46% dos diretores, 39% dos coordenadores, 55% dos POEIs e 47% dos professores, disseram concordar com essa afirmação.

O item “*Com a ampliação da jornada, o comportamento dos alunos melhorou*” teve menos de 50% de concordância dos professores, indicando que para a maioria deles, a ampliação do tempo não fez melhorar o comportamento dos alunos.

Além disso, os itens “O apoio oferecido pela DRE permite enfrentar os problemas identificados no desenvolvimento do currículo” e “O apoio oferecido pela SME/SP permite enfrentar os problemas identificados no desenvolvimento do currículo” obtiveram para, os diretores, percentual de respostas inferior a 50%, indicando que a maioria deles discorda desta afirmação.

**Tabela 4**

**Percepção dos agentes implementadores sobre os resultados do PSPI.**

Devido ao ingresso da escola no Programa São Paulo Integral, você considera que: (concordo ou concordo plenamente)				
	Diretor	Coord.	POEI	Professor
Os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico.	77%	82%	84%	77%
Toda a comunidade escolar foi chamada a discutir os conhecimentos que precisam ser ensinados.	65%	73%	58%	63%
O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico.	96%	94%	94%	87%
O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos.	96%	94%	87%	77%
Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem.	81%	85%	94%	82%
Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola.	77%	67%	X	65%
Ganhou-se mais tempo para o ensino dos conteúdos das disciplinas escolares.	58%	52%	71%	52%
Com mais tempo, os professores conseguem rever os processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades de aprendizagem dos alunos.	69%	73%	81%	64%
Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos.	96%	94%	94%	81%
Com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas.	81%	79%	90%	66%
Com mais tempo, os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si.	81%	70%	90%	74%
As disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI.	81%	64%	84%	71%
Os materiais pedagógicos disponibilizados pela SME-SP são suficientes para o desenvolvimento do currículo.	46%	39%	55%	47%
Com a ampliação da jornada, o comportamento dos alunos melhorou.	58%	58%	77%	46%
O apoio oferecido pela DRE permite enfrentar os problemas identificados no desenvolvimento do currículo.	46%	52%	74%	58%
O apoio oferecido pela SME/SP permite enfrentar os problemas identificados no desenvolvimento do currículo.	38%	52%	65%	58%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Os resultados indicam que os aspectos referentes à participação dos agentes na elaboração do projeto pedagógico, com a incorporação do conceito de educação integral e a organização dos tempos e espaços da escola em consonância com as necessidades de professores e alunos, foram reconhecidos pela maioria dos agentes.

### 3.4 Parcerias

No caso deste aspecto, investigado apenas a partir das respostas dos POEIs, pareceu particularmente relevante considerar a DRE e a vulnerabilidade da escola. Os quadros 1 e 2

apresentam as respostas dos POEIs sobre as parcerias estabelecidas pelas escolas com outras instituições por DRE (quadro 1) e por vulnerabilidade social da escola (quadro 2). Como podemos perceber, as DRE's Itaquera e Santo Amaro não possuem escolas que estabelecem parcerias com outras instituições. As escolas da DRE Guaianases, Freguesia do Ó e São Miguel Paulista, por outro lado, apresentaram o maior número de parcerias (duas).

### Quadro 1

#### Parceria das escolas por DRE

DRE	Não	Sim
Butantã.	2	1
Campo Limpo.	3	1
Freguesia do Ó / Brasilândia.	2	2
Guaianases.	0	2
Ipiranga.	3	1
Itaquera.	2	0
Jaçanã / Tremembé.	3	1
Penha.	0	1
Pirituba.	1	1
Santo Amaro.	1	0
São Miguel Paulista	2	2

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

O quadro 2 apresenta as parcerias segundo a vulnerabilidade social das escolas. Os dados mostram que nenhuma escola – vulnerável ou não – estabelece parcerias com Pontos de Cultura. As escolas vulneráveis também não possuem parcerias com os CREAS e com os movimentos culturais. Dentre as escolas vulneráveis, a maioria (4) faz parcerias com os CEU's. Já dentre as escolas não vulneráveis, as parcerias são mais diversificadas e se concentram nas UBS (6 escolas), Bibliotecas (5 escolas), Conselho Tutelar (4 escolas) e CRAS (4 escolas).

## Quadro 2

### Parceria das escolas com instituições, segundo a vulnerabilidade social da escola

Instituições Parceiras	Vulnerável	Não vulnerável	Total
CEU	4	3	7
Bibliotecas	2	5	7
Teatros	1	3	4
Museus	1	2	3
Casas de Cultura	1	1	2
Movimentos culturais	0	2	2
Pontos de Cultura	0	0	0
Centros esportivos	1	2	3
Conselho Tutelar	0	4	4
UBS	0	6	6
CRAS	1	4	5
CREAS	0	3	3
Programa Saúde na Escola	1	2	3
ONGs	1	1	2
Total Parcerias	13	38	51

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Considerando-se que foram coletadas informações junto aos POEIs de 32 escolas, sendo 12 delas vulneráveis e 20 não vulneráveis, pode-se dizer que as escolas vulneráveis mantêm, em média, uma parceria por escola, enquanto as não vulneráveis têm uma média de duas parcerias por escola.

### 3.5 Práticas e Interações

Para todos os atores foi indagado sobre a intensidade das interações com os diferentes atores/sujeitos que integram a comunidade escolar na realização das atividades do Programa São Paulo Integral.

Para todos os atores, o Conselho Escolar foi o menos citado como interação mais intensa e o mais citado como interação menos intensa. Os quadros 3, 4, 5 e 6, apresentados a seguir, trazem as respostas sobre estas interações dos professores, diretores, coordenadores pedagógicos e POEIs.

Para os professores, o Coordenador Pedagógico foi a relação mais intensa – em seguida, os mais citados foram Professores de turmas participantes do Programa e Professores das turmas dos Territórios do Saber – para “*Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola*”, “*Participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola*” e “*Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola*”. Já para “*Planejar as atividades do Programa*” e “*Participar com os seus alunos de atividades do Programa fora da escola*” as interações assinaladas como mais intensas foram com os Professores das turmas participantes do Programa e os Professores das turmas dos Territórios do Saber. Vale ressaltar que no questionário dos diretores o POEI não estava como uma das opções de interação.

### Quadro 3

Intensidade das interações entre professores e diferentes atores.

<b>Na realização de suas atividades do Programa São Paulo Integral, avalie qual a intensidade de suas interações com os diferentes atores/sujeitos que compõem a comunidade escolar: Professores</b>		
<b>Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
<b>Diretor da Escola</b>	82	29
<b>Coordenador Pedagógico</b>	104	7
<b>Conselho Escolar</b>	69	42
<b>Professores das turmas participantes do Programa</b>	102	9
<b>Professores das turmas dos Territórios do Saber</b>	101	10
<b>Participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
<b>Diretor da Escola</b>	85	26
<b>Coordenador Pedagógico</b>	101	10
<b>Conselho Escolar</b>	74	34
<b>Professores das turmas participantes do Programa</b>	95	16
<b>Professores das turmas dos Territórios do Saber</b>	98	13
<b>Receber informações sobre o andamento e os resultados do Programa na escola</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
<b>Diretor da Escola</b>	86	25
<b>Coordenador Pedagógico</b>	98	12
<b>Conselho Escolar</b>	71	40
<b>Professores das turmas participantes do Programa</b>	95	16
<b>Professores das turmas dos Territórios do Saber</b>	96	15
<b>Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
<b>Diretor da Escola</b>	86	25
<b>Coordenador Pedagógico</b>	98	13
<b>Conselho Escolar</b>	66	43
<b>Professores das turmas participantes do Programa</b>	93	16
<b>Professores das turmas dos Territórios do Saber</b>	94	17
<b>Planejar as atividades do Programa</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
<b>Diretor da Escola</b>	73	38
<b>Coordenador Pedagógico</b>	95	16
<b>Conselho Escolar</b>	54	56
<b>Professores das turmas participantes do Programa</b>	98	13
<b>Professores das turmas dos Territórios do Saber</b>	99	12
<b>Participar com os seus alunos de atividades do Programa fora da escola</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
<b>Diretor da Escola</b>	54	57
<b>Coordenador Pedagógico</b>	69	42
<b>Conselho Escolar</b>	43	67
<b>Professores das turmas participantes do Programa</b>	87	24
<b>Professores das turmas dos Territórios do Saber</b>	84	27

Fonte: Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

#### Quadro 4

Intensidade das interações entre diretores e diferentes atores.

Na realização de suas atividades do Programa São Paulo Integral, avalie qual a intensidade de suas interações com os diferentes atores/sujeitos que compõem a comunidade escolar: Diretores		
Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	21	4
Coordenador Pedagógico	21	4
Conselho Escolar	14	10
Professores das turmas participantes do Programa	22	3
Professores das turmas dos Territórios do Saber	19	6
Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	13	12
Coordenador Pedagógico	17	8
Conselho Escolar	8	17
Professores das turmas participantes do Programa	15	10
Professores das turmas dos Territórios do Saber	13	12
Acolher críticas e sugestões da com,unidade escolar relativas ao Programa		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	15	10
Coordenador Pedagógico	19	6
Conselho Escolar	12	13
Professores das turmas participantes do Programa	15	10
Professores das turmas dos Territórios do Saber	16	9
Participar da articulação de ações do Programa no Teritório		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	21	4
Coordenador Pedagógico	19	6
Conselho Escolar	11	14
Professores das turmas participantes do Programa	20	4
Professores das turmas dos Territórios do Saber	18	7

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPi 2019.

Para diretores as interações mais intensas com outros sujeitos foram bem próximas. A exceção é no item “*Participar da articulação de ações do Programa no Território*”, na qual os Professores de turmas dos Territórios do Saber foram um pouco menos citados pelos diretores do que os demais atores. Nota-se também que o Conselho Escolar é reconhecido como um ator com o qual os diretores mantêm uma interação menos intensa.

Para os coordenadores pedagógicos as interações mais intensas com os outros atores foram bem próximas, sendo o Conselho Escolar, o que concentra a maioria das respostas indicando menor intensidade de interação. O diretor da escola não era uma das opções disponível para estes respondentes.

## Quadro 5

Intensidade das interações entre coordenadores pedagógicos e diferentes atores.

Na realização de suas atividades do Programa São Paulo Integral, avalie qual a intensidade de suas interações com os diferentes atores/sujeitos que compõem a comunidade escolar: Coordenadores Pedagógicos		
Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	28	5
Coordenador Pedagógico	29	4
Conselho Escolar	22	10
Professores das turmas participantes do Programa	29	4
Professores das turmas dos Territórios do Saber	28	5
Liderar/participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	30	3
Coordenador Pedagógico	28	5
Conselho Escolar	23	10
Professores das turmas participantes do Programa	26	7
Professores das turmas dos Territórios do Saber	27	6
Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	28	5
Coordenador Pedagógico	26	7
Conselho Escolar	17	16
Professores das turmas participantes do Programa	26	7
Professores das turmas dos Territórios do Saber	27	6
Acolher críticas e sugestões da comunidade relativas ao Programa		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	29	4
Coordenador Pedagógico	31	2
Conselho Escolar	22	11
Professores das turmas participantes do Programa	29	4
Professores das turmas dos Territórios do Saber	29	4
Participar de ações do programa no Território		
	Mais Intensa	Menos Intensa
POEI	32	1
Coordenador Pedagógico	31	2
Conselho Escolar	19	14
Professores das turmas participantes do Programa	27	6
Professores das turmas dos Territórios do Saber	28	5

Fonte: Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Quadro 6

Intensidade das interações entre POEI e diferentes atores.

<b>Na realização de suas atividades do Programa São Paulo Integral, avalie qual a intensidade de suas interações com os diferentes atores/sujeitos que compõem a comunidade escolar: POEI</b>		
<b>Discutir a proposta de trabalho com a Equipe Gestora:</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
Diretor da Escola	25	6
Coordenador Pedagógico	27	4
Conselho Escolar	10	21
Professores das turmas participantes do Programa	26	5
Professores das turmas dos Territórios do Saber	28	3
<b>Participar dos cursos ou encontros de formação/orientação promovidos pela DRE e ou pela SME:</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
Coordenador Pedagógico	23	8
Conselho Escolar	5	26
Professores das turmas participantes do Programa	19	12
Professores das turmas dos Territórios do Saber	21	10
<b>Buscar parcerias que promovam a utilização de espaços educativos existentes no</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
Coordenador Pedagógico	27	4
Conselho Escolar	8	23
Professores das turmas participantes do Programa	25	6
Professores das turmas dos Territórios do Saber	26	5
<b>Articular ações visando a intersectorialidade:</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
Coordenador Pedagógico	26	5
Conselho Escolar	11	20
Professores das turmas participantes do Programa	22	9
Professores das turmas dos Territórios do Saber	25	6
<b>Organizar e acompanhar o desenvolvimento das diferentes experiências de</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
Coordenador Pedagógico	28	3
Conselho Escolar	10	21
Professores das turmas participantes do Programa	26	5
Professores das turmas dos Territórios do Saber	30	1
<b>Planejar as ações educativas para o desenvolvimento do Programa:</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
Coordenador Pedagógico	28	3
Conselho Escolar	8	22
Professores das turmas participantes do Programa	27	4
Professores das turmas dos Territórios do Saber	30	1
<b>Propor/articular ações que promovem a circulação dos estudantes pelos Territórios</b>		
	<b>Mais Intensa</b>	<b>Menos Intensa</b>
Coordenador Pedagógico	26	5
Conselho Escolar	5	26
Professores das turmas participantes do Programa	28	3
Professores das turmas dos Territórios do Saber	31	0

Fonte: Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Por fim, para os POEIs as interações mais intensas com os outros atores também foram bem próximas, sendo os Professores das turmas dos Territórios do Saber foram quase unanimidade nas atividades de “*Organizar e acompanhar o desenvolvimento das diferentes experiências de aprendizagem à luz dos princípios do Programa*”, “*Planejar as ações educativas para o desenvolvimento do Programa*” e “*Propor/articular ações que promovem a circulação dos estudantes pelos Territórios do Saber e a ambiência no convívio escolar*”. Mais uma vez, o diretor da escola não era uma das opções disponível para estes respondentes.

Outra pergunta sobre as interações era “*Com quais profissionais você se relaciona durante a execução de suas tarefas/atividades no Programa?*”. Nesta pergunta apareciam atores intraescolares e extraescolares. O quadro 7 apresenta a porcentagem de respostas sempre ou quase sempre para cada agente.

#### Quadro 7

##### Relações entre os atores.

Com quais profissionais você se relaciona (sempre ou quase sempre) durante a execução de suas tarefas no Programa?				
	Diretor	Coord.	POEI	Professor
Secretário Municipal de Educação	5%	10%	0%	4%
Coordenador do PSPI na SME	5%	19%	X	
Diretor Regional de Educação	32%	16%	10%	5%
Membros do GT Central	45%	31%	X	
Membros do GT da Diretoria Regional de Educação	X	X	61%	5%
Diretor da escola	X	X	100%	69%
Coordenador Pedagógico	100%	X	100%	90%
Membro do Conselho Escolar	82%	87%	90%	40%
Membro da Associação de Pais e Mestres	X	X	74%	34%
POEI	100%	90%	X	82%
Professores das turmas dos Territórios do Saber	95%	97%	100%	88%
Professores regentes de turmas participantes do PSPI	95%	97%	100%	89%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

A Secretaria Municipal de Educação foi o sujeito com que os atores escolares afirmaram possuir menos relações. No geral, o Diretor Regional de Educação, Coordenador do PSPI na SME e Membros do GT Central ou Regional são os profissionais com quem os agentes implementadores da escola – professores, POEIs, diretores e coordenadores pedagógicos – menos se relacionam. Entre os atores intraescolares, as respostas sobre a intensidade das relações seguem a tendência das questões anteriores.

Com relação à atuação no PSPI, foi perguntado para POEI e para o diretor a respeito do grau de concordância deles sobre ações que deveriam realizar em suas funções. Destaca-se que a

concordância não significa que POEI ou diretor efetivamente conseguiram realizar tais ações. As respostas podem ser vistas nas tabelas 5 e 6.

**Tabela 5**

**Percepção sobre as funções de POEI.**

<b>Comcordo ou concordo plenamente que enquanto POEI devo:</b>	
Articular as atividades propostas pelos Programas “São Paulo Integral”, “Mais Educação Federal” e “Mais Educação – São Paulo” com o Projeto Político-Pedagógico da Unidade Escolar.	97%
Buscar parcerias que promovam a utilização de espaços educativos existentes no seu entorno.	93%
Promover a intersetorialidade com vistas a potencializar as experiências de aprendizagem possíveis no território educativo.	97%
Propor ações que promovam a circulação dos educandos pelos “Territórios do Saber” e a ambiência no convívio escolar.	100%
Organizar e acompanhar o desenvolvimento das diferentes experiências/vivências/ itinerários de aprendizagem à luz dos princípios do Programa São Paulo Integral.	100%
Apoiar o coordenador pedagógico da escola na implementação do Programa São Paulo Integral.	100%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

**Tabela 6**

**Percepção sobre as funções enquanto gestor escolar.**

<b>Para a implementação do Programa São Paulo Integral, concordo ou concordo plenamente que enquanto gestor preciso:</b>	
Promover o debate.	100%
Utilizar os diferentes espaços e colegiados da escola para discutir conceitos e princípios do Programa SPI, tais como: reuniões pedagógicas, reuniões de planejamento, etc.	100%
Cuidar das relações interpessoais, promovendo a participação de todos que compõem os diferentes segmentos da escola nos procedimentos de tomada de decisão.	96%
Monitorar a articulação do POEI e do coordenador pedagógico para a implementação do Programa São Paulo Integral.	88%
Promover a participação de todos que compõem os diferentes segmentos da escola na construção de estratégias etc.	100%
Promover o envolvimento de toda a comunidade, em especial dos educandos, em estratégias de ação/reflexão/ação com vistas a assegurar etc.	100%
Envolver a comunidade com a educação, reafirmando o papel da escola e estreitando a relação entre a escola e a comunidade.	96%
Envolver a comunidade com a educação, buscando superar as fragilidades ainda estabelecidas na conceituação de turno e contra turno.	100%
Envolver a comunidade com a educação, buscando firmar um entendimento do currículo e das ações complementares/suplementares que a escola realiza.	100%
Promover tomadas de decisões coletivas acerca das escolhas dos “Territórios do Saber” que comporão a expansão curricular na definição do currículo do Programa “São Paulo Integral”.	96%
Promover a intersetorialidade com vistas a potencializar as experiências de aprendizagem possíveis nos	100%
Realizar a avaliação institucional do programa por meio de uma auto-avaliação participativa com a equipe gestora, professores, quadro de apoio, educandos, etc	96%

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Os POEIs concordaram quase integralmente com todas as afirmações. Dado o número reduzido de respondentes, as variações de 97% e 93% representam 1 e 2 POEIs que discordaram, respectivamente. O mesmo ocorreu com os diretores, em cujo caso em apenas

em uma afirmação houve 3 discordâncias (*“Monitorar a articulação do POEI e do coordenador pedagógico para a implementação do Programa São Paulo Integral”*) e nas que aparecem como 96% de concordância, apenas 1 diretor discordou.

### 3.6 Desafios

O Quadro 8 apresenta os cinco desafios mais votados pelos diretores, coordenadores pedagógicos, POEIs e professores. Há, em geral, concordância entre os atores de que estes sejam os maiores desafios para a implementação do Programa São Paulo Integral nas escolas.

**Quadro 8**

**Os cinco maiores desafios apontados pelos diretores, coordenadores pedagógicos, professores e POEIs**

Desafios	N
Infraestrutura física da escola.	106
Escassez de recursos financeiros.	74
Articulação com outros equipamentos culturais do território.	73
Falta de formação.	60
Insuficiência de recursos pedagógicos.	57

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

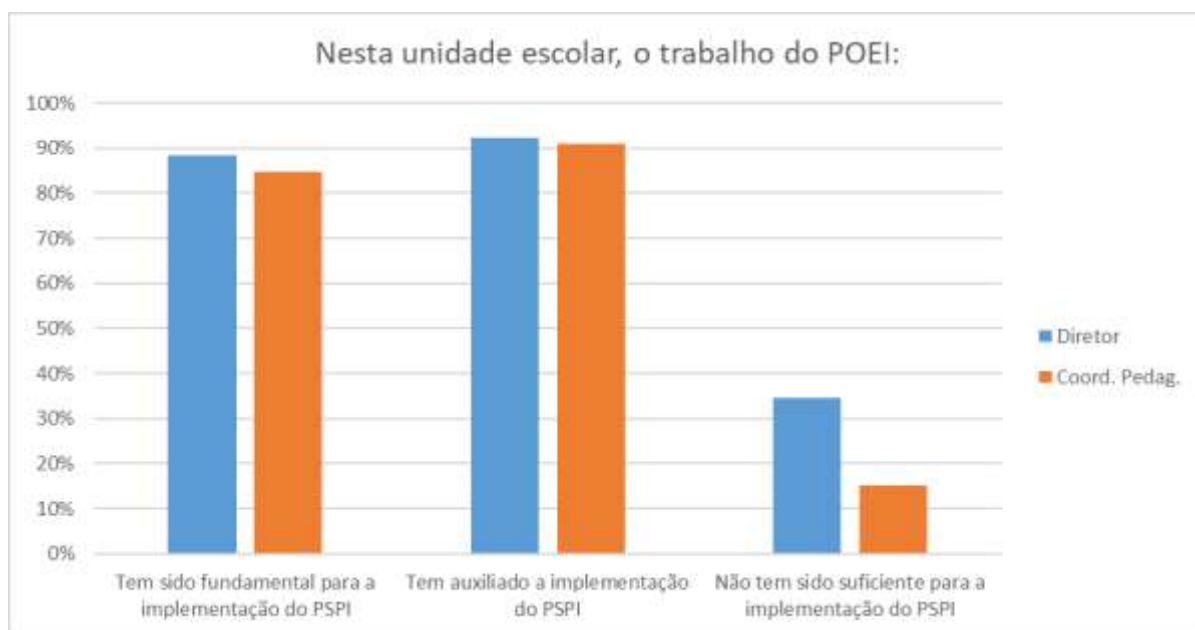
Os resultados indicam a provável necessidade de avaliação da infraestrutura física necessária nas escolas para implementação do programa, como um aspecto a ser valorizado na discussão de sua continuidade junto às escolas e DREs.

### 3.7 Avaliação do POEI

Para diretores e coordenadores pedagógicos foi solicitada sua avaliação sobre o trabalho do POEI da escola. Foram apresentadas 3 afirmações com as quais eles poderiam concordar ou discordar. O gráfico 1 apresenta o percentual de concordância com cada uma das afirmações. Como se pode observar, a maioria dos diretores e coordenadores reconhece que o trabalho do POEI tem auxiliado na implementação do programa, numa avaliação que pode ser considerada moderada. Entretanto, uma quantidade expressiva de diretores tem uma perspectiva mais negativa do trabalho do POEI, como indica o fato de 35% deles acreditarem que o trabalho do POEI não tem sido suficiente para a implementação do programa. Já do ponto de vista dos coordenadores, predomina uma avaliação mais positiva e apenas 15% concordam com a insuficiência do trabalho dos POEIs.

**Gráfico 1**

**Avaliação do trabalho do POEI por diretores e coordenadores.**



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

De forma complementar, também foi perguntado a diretores e coordenadores quais seriam os desafios enfrentados pelo POEI para a implementação do programa na escola. Os diretores concordaram mais com as afirmativas referentes aos desafios do que os coordenadores, como mostra o Gráfico 2, a seguir. Este tipo de resposta dos diretores vai ao encontro da percepção mais negativa do trabalho do POEI que pode ser observado nas respostas à pergunta anterior.

As maiores dificuldades ou desafios apontados foram “*Deficiências da rede de proteção aos direitos da criança no território*” e “*Falta de tempo para a realização das funções esperadas*”.

## Gráfico 2

### Desafios ao trabalho do POEI por diretores e coordenadores.



**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

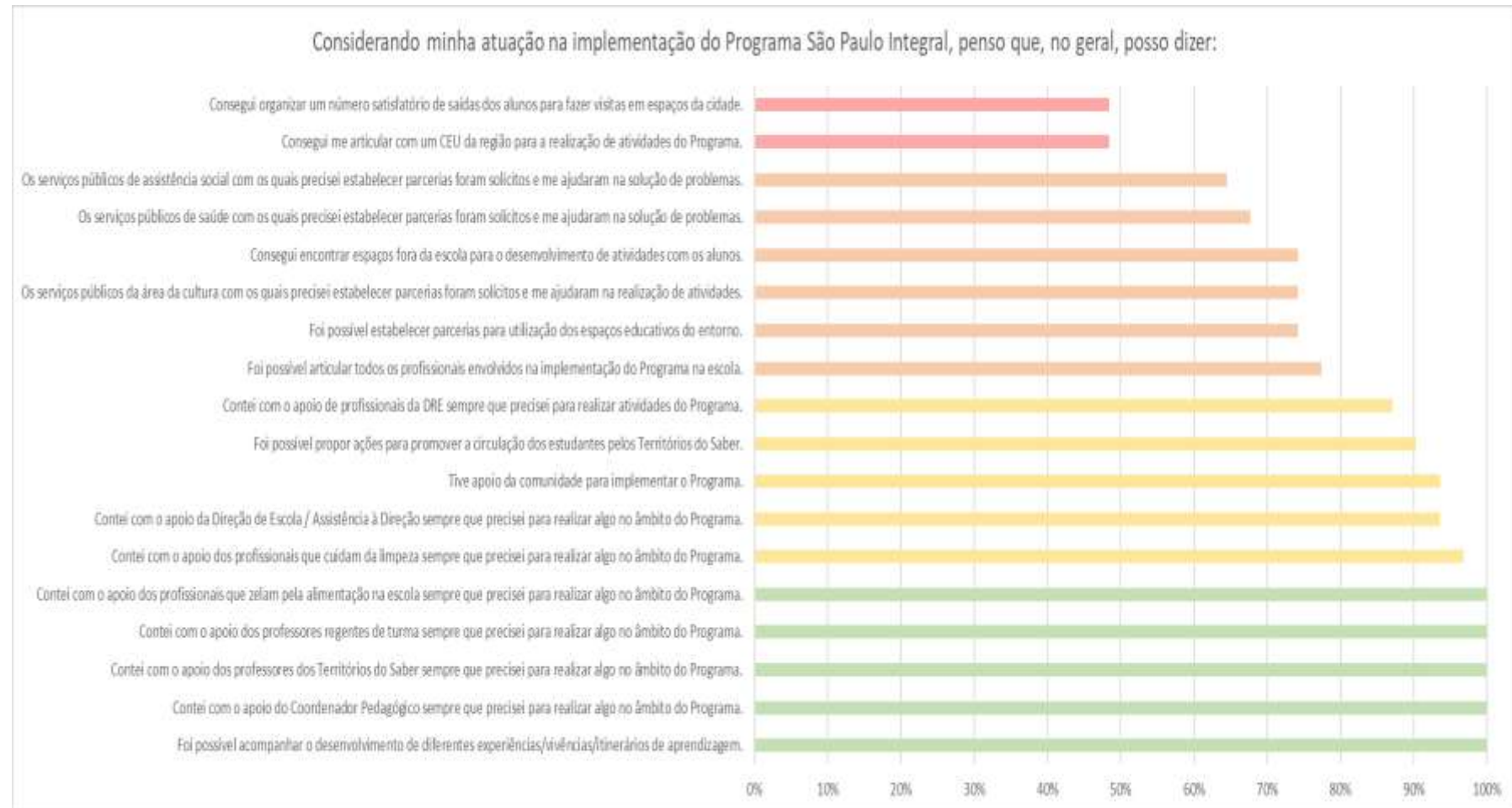
Por fim, o Gráfico 3 apresentado a seguir (próxima página) mostra a avaliação do POEI sobre sua própria atuação na implementação do programa.

Observa-se, no Gráfico 3, que menos da metade dos POEIs afirmou ter conseguido organizar um número satisfatório de saídas dos alunos para fazer visitas em espaços da cidade e articular com um CEU da região para a realização de atividades do Programa.

Com relação ao apoio recebido por outros sujeitos/agentes, mais de 87% dos POEIs concordou que receberam o apoio necessário. Ao que parece, o maior desafio enfrentado pelos POEIs foi estabelecer parcerias e conseguir os espaços para a realização das atividades do PSPI.

### Gráfico 3

#### Auto avaliação do POEI



Fonte: Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

### 3.8 O PSPI, as escolas, as DRES e os territórios

Foi realizada uma análise qualitativa das percepções dos atores sobre os avanços, os resultados, os desafios e as interações considerando-se apenas uma seleção de escolas vulneráveis e não vulneráveis em que ao menos um POEI, um professor e um diretor/assistente de diretor ou coordenador pedagógico, responderam ao questionário, de forma a ter-se a percepção de, pelo menos, três atores diferentes por escola.

Desta forma, foram selecionadas 20 escolas - sendo 1 excluída posteriormente porque o POEI respondeu menos da metade do questionário. Estas 19 escolas estavam localizadas em 11 DREs diferentes, sendo 6 escolas vulneráveis e 13 escolas não vulneráveis. Destas, 5 DREs tinham duas escolas, uma vulnerável e outra não vulnerável. São elas<sup>3</sup>: Campo Limpo (Escola Verde e Escola Turquesa); Guianenses (Escola Roxa e Escola Lavanda), Ipiranga (Escola Preta e Escola Branca); Itaquera (Escola Vermelha e Escola Vinho) e a DRE Jaconã/Tremembé, com uma escola vulnerável e três não vulneráveis participando no PSPI (respectivamente, Escola Violeta, e Escola Azul, Escola Ciano e Escola Anil). Nessas 5 DREs estudamos mais qualitativamente as respostas dos pares de escolas vulneráveis e não vulneráveis e também as respostas individuais das escolas não vulneráveis, com a finalidade de identificar se essas diferenças contextuais influenciam no arranjo institucional do PSPI.

Alguns aspectos foram investigados considerando a DRE e a vulnerabilidade das escolas, a partir das respostas dos POEIs de 19 escolas. A distribuição das 19 escolas pelas DREs do Município de São Paulo, de acordo com o Índice de Vulnerabilidade Social (IPVS) utilizado neste estudo é mostrada no Quadro 9.

#### Quadro 9

##### Distribuição das escolas por DREs segundo o IPVS

Diretoria Regional de Educação (DRE)	IPVS		Total
	Vulnerável	Não vulnerável	
Butantã	0	1	1
Campo Limpo	1	1	2
Freguesia do Ó / Brasilândia	0	2	2

---

<sup>3</sup> Todas as escolas tiveram seus nomes alterados para nomes fictícios a fim de manter o anonimato.

Guaianases	1	1	2
Ipiranga	1	1	2
Itaquera	1	1	2
Jaçanã / Tremembé	1	3	4
Penha	0	1	1
Pirituba	0	1	1
Santo Amaro	0	1	1
São Miguel Paulista	1	0	1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>19</b>

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

Observa-se que, de maneira geral, em cada uma das 11 DREs cujas escolas responderam a pesquisa, é baixo o número total de escolas participantes do PSPI que responderam ao questionário, principalmente de escolas vulneráveis. Além de concentrar o maior número de escolas consideradas não vulneráveis, aproximadamente metade das DREs não tem nenhuma escola vulnerável, entre as respondentes, participando do Programa (Butantã, Freguesia do Ó / Brasilândia, Penha, Pirituba e Santo Amaro), e as outras seis DREs têm apenas uma escola.

A Tabela 7 apresenta o número de escolas que participaram do PSPI, de escolas com pelos menos uma resposta ao questionário e de escolas com respostas de pelos menos três agentes diferentes, que foram as escolas selecionadas nesta etapa. Os percentuais são em relação ao total de escolas participantes em cada categoria. Quando se considera o total de escolas respondentes (com pelo menos uma resposta por escola), observa-se que apenas um pouco mais de um terço (38,3%) é vulnerável. Ou seja, a maioria das respostas obtidas corresponde a escolas não vulneráveis (61,7%).

**Tabela 7**

**Comparação do número de escolas participantes do PSPI e do número de escolas que responderam aos questionários**

	Escolas Vulneráveis	Escolas Não vulneráveis	Total
Número de escolas participantes do PSPI	51	44	95
	(100%)	(100%)	(100%)
Pelo menos uma resposta por escola	18	29	47
	(35,3%)	(65,9%)	(49,5%)

Pelo menos três agentes diferentes responderam	6	13	19
	(12%)	(30%)	(20%)

**Fonte:** Questionários Pesquisa PSPI. Elaboração própria.

Observa-se também que, das 19 escolas investigadas em que recebemos resposta de pelo menos três atores, dois terços são consideradas não vulneráveis e um terço vulneráveis, de acordo com o IPVS. Parte dessas escolas se distribui igualmente nos extremos do IPVS: 3 escolas com muito alta vulnerabilidade em três DREs (Campo Limpo, Ipiranga e Itaquera) e 3 escolas consideradas não vulneráveis em três DREs (Campo Limpo, Ipiranga e Santo Amaro), o que indica a heterogeneidade das DREs em relação à vulnerabilidade social das escolas.

O Quadro 10, a seguir, apresenta a distribuição das escolas, segundo o IPVS e a DRE.

#### **Quadro 10**

**Escolas selecionadas para análise qualitativa, por DRE e por vulnerabilidade.**

<b>DRE</b>	<b>Vulnerável</b>	<b>Não vulnerável</b>
Butantã		Escola Cinza
Campo Limpo	Escola Verde	Escola Turquesa
Freguesia do Ó / Brasilândia		Escola Magenta Escola Marsala
Guaianases	Escola Roxa	Escola Lavanda
Ipiranga	Escola Preta	Escola Branca
Itaquera	Escola Vermelha	Escola Vinho
Jaçanã / Tremembé	Escola Violeta	Escola Azul Escola Ciano Escola Anil
Penha		Escola Laranja
Pirituba		Escola Rosa
Santo Amaro		Escola Marrom
São Miguel Paulista	Escola Amarela	

**Fonte:** Elaboração própria. Questionários PSPI 2019.

### 3.8.1 DRE Campo Limpo

#### **Escola Verde**

Nessa escola, considerada vulnerável de acordo com o IPVS, coordenador pedagógico, coordenador adjunto, POEI e cinco professores que responderam o questionário concordaram que a escola não possui parcerias com outras instituições, porém não apresentaram consenso sobre os avanços, os resultados e os desafios do Programa.

Em relação aos desafios do Programa, há discordância entre os atores escolares em 14 dos 22 itens apresentados. Houve convergência apenas sobre itens que não foram identificados como desafios. Um único item apresenta unanimidade entre todos os respondentes: os atores afirmam que a escola não tem promovido parcerias no processo de implementação do PSPI.

Em relação à interação com outros atores estatais e não estatais, os coordenadores da escola apontam uma interação mais intensa com o Conselho Escolar para “*Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola*” e para “*Liderar/participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa*”. Os coordenadores pedagógicos afirmam interagir com todos os atores escolares para “*Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa*”, e também interagir entre si quando se “*Trata de Acolher críticas e sugestões da comunidade relativas ao Programa*” e também de “*Participar de ações do programa no Território*”.

Por sua vez, os professores afirmam ter uma interação mais intensa com os coordenadores, seguida dos professores das turmas participantes do Programa e dos professores das turmas dos Territórios do Saber, quando realizam as seguintes atividades:

- Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola
- Participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola
- Receber informações sobre o andamento e os resultados do Programa na escola
- Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola
- Planejar as atividades do Programa

Já os POEIs apontam relações de igual intensidade com todos os agentes escolares, à exceção do conselho escolar que não foi considerado por esses atores em nenhuma das atividades do Programa.

### **Escola Turquesa**

Essa escola não é considerada vulnerável de acordo com o IPVS. Nela há ampla concordância entre coordenador pedagógico, POEI e o professor que responderam o questionário manifestaram total consenso sobre o fato da escola possuir parcerias com outras instituições. Observou-se também consenso entre quase todos os atores em relação aos avanços decorrentes da participação da escola no PSPI.

Embora o diretor também concorde, ele expressou sua discordância em relação a dois itens: *Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola e as disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI.*

Também pode ser observada uma ampla concordância entre o coordenador pedagógico e o POEI em relação aos resultados do PSPI, e a discordância de todos os atores para estas duas afirmativas: *os alunos ficam cansados e desmotivados no período Integral e melhorou a convivência entre alunos e professores.*

Os desafios são percebidos de forma variada pelo diretor, coordenador pedagógico e professor. Entre 22 itens, apenas nove foram considerados desafios por todos os atores escolares:

- Infraestrutura física da escola.
- Más condições de trabalho.
- Definições sobre como os recursos financeiros podem ser usados.
- Articulação das diferentes normativas que regem diferentes programas de educação integral/ampliação de jornada na escola.
- Professores tem dificuldade para se dedicar às exigências do Programa.
- POEI tem dificuldade para exercer suas atribuições
- Adesão das famílias às exigências do Programa.
- Conservação da biblioteca
- Atualização, número e diversidade do acervo da biblioteca.

Junto ao coordenador pedagógico, ao POEI e ao professor foi indagado sobre a intensidade das interações que mantém entre si na realização das atividades do PSPI. Para todos os atores,

as atividades que não envolvem interação são *discutir/avaliar os resultados do Programa na escola e liderar/participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola*.

Para o coordenador pedagógico a interação mais intensa é com o POEI e os professores e acontece nas atividades *avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola e liderar/participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola*. No caso do POEI, as interações para a realização da atividade *Participar dos cursos ou encontros de formação/orientação promovidos pela DRE e ou pela SME* acontecem com todos os atores escolares investigados – coordenador pedagógico, conselho escolar, professores- coordenador pedagógico, conselho escolar, professores das turmas participantes do PSPI e das turmas dos Territórios do Saber.

As demais atividades envolvem interação intensa dos POEIs com todos os outros atores escolares:

- Buscar parcerias que promovam a utilização de espaços educativos existentes no seu entorno
- Articular ações visando a intersetorialidade
- Organizar e acompanhar o desenvolvimento das diferentes experiências de aprendizagem à luz dos princípios do Programa
- Planejar as ações educativas para o desenvolvimento do Programa
- Propor/articular ações que promovem a circulação dos estudantes pelos Territórios do Saber e a ambiência no convívio escolar

### 3.8.2 DRE Guaianases

#### **Escola Roxa**

Segundo o IPVS, esta escola foi classificada pela pesquisa como vulnerável. Além do diretor, do coordenador pedagógico e do POEI, oito professores responderam ao questionário. Nessa escola os atores se dividiram quanto à existência ou não de parcerias da escola com outras instituições, cinco concordam (coordenador, POEI e três professores) e os demais discordam (diretor e demais professores).

Em relação aos avanços e resultados propiciados pelo PSPI, bem como sobre os desafios do Programa não há consenso entre esses atores em nenhum dos itens respondidos, inclusive no grupo dos professores.

Em relação aos resultados promovidos pelo Programa, principalmente o coordenador pedagógico e o POEI têm percepções divergentes sobre as seguintes afirmativas:

- Os alunos preferem as atividades de expansão da jornada
- Ocorreu melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola
- Os alunos ficam cansados e desmotivados no período integral
- Há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas

Os itens sobre as interações mantidas por cada ator na realização das atividades do PSPI nem sempre foram respondidos pelo diretor, coordenador, POEI e professores e as respostas dadas também indicam falta de consenso. A mesma situação pode ser observada com relação ao item que averigua a existência de parcerias na escola. Enquanto coordenador pedagógico e POEI afirmam que a escola mantém parcerias, o diretor discorda.

Os diretores afirmaram que mantém relações mais intensas com o coordenador pedagógico, o POEI, o conselho escolar e os professores das turmas do Programa e dos Territórios do Saber, em todas as atividades do PSPI:

- Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola
- Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola
- Acolher críticas e sugestões da comunidade escolar relativas ao Programa
- Participar da articulação de ações do Programa no Território

O coordenador pedagógico também afirmou manter relações mais intensas com todos os atores para a realização da maioria das atividades, com exceção do POEI na atividade Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola e do conselho escolar nas atividades Liderar/participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa e Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa.

A totalidade dos professores que responderam estes itens do questionário afirmou que mantém relações mais intensas com o coordenador pedagógico, com os professores das turmas do Programa e com os professores dos Territórios do Saber nas atividades Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola e Planejar as atividades do Programa; com o conselho escolar na atividade Participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola e Receber informações sobre o andamento e os

resultados do Programa na escola. As relações menos intensas ocorrem para mais da metade dos professores com o diretor e com o conselho escolar na participação com os seus alunos de atividades do Programa fora da escola.

Por último, o POEI respondeu se relacionar de forma mais intensa com os outros atores apenas na participação com os seus alunos de atividades do Programa fora da escola. Na maioria das atividades, no entanto, o conselho escolar e, surpreendentemente, os professores das turmas participantes do Programa foram os atores com os quais o POEI declarou manter relações menos intensas.

### **Escola Lavanda**

Trata-se de uma escola não vulnerável, de acordo com o IPVS. Além do diretor, do coordenador pedagógico e do POEI, seis professores responderam ao questionário. Os atores se dividiram quanto à existência ou não de parcerias da escola com outras instituições, cinco concordam (diretor, POEI e metade dos professores) e os demais discordam (coordenador e demais professores). Todos os atores concordam com a afirmação de que devido ao ingresso da escola no PSPI houve os seguintes avanços:

- Os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico.
- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico.
- Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem
- Com mais tempo, os professores conseguem rever os processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades de aprendizagem dos alunos.
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos.
- Com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas

Também houve concordância entre todos os atores que responderam o questionário sobre os seguintes resultados propiciados pelo PSPI:

- Houve melhoria na aprendizagem dos alunos.

- Ocorreu melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola.
- Os alunos ficam cansados e desmotivados no período integral.
- Há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas.

Em relação aos desafios do Programa e à realização de parcerias, não houve consenso entre os atores escolares em nenhum dos itens respondidos, inclusive no grupo dos professores.

Os itens sobre as interações mantidas por cada ator na realização das atividades do PSPI nem sempre foram respondidos pelo diretor, coordenador, POEI e professores e as respostas obtidas também indicam divergências entre esses atores.

Quanto às relações mantidas entre os atores, o diretor declarou manter relações mais intensas com o POEI, o coordenador pedagógico e os professores das turmas participantes do Programa na realização de todas as atividades averiguadas pela pesquisa: Discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola, Avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola, Acolher críticas e sugestões da comunidade escolar relativas ao Programa e Participar da articulação de ações do Programa no Território

As relações menos intensas do diretor em todas as atividades são com o conselho escolar e com as turmas participantes dos Territórios do Saber.

Já o coordenador pedagógico assinalou manter relações mais intensas com todos os outros atores na execução de todas as atividades investigadas.

Os professores, por sua vez, declararam manter relações mais intensas com todos os atores na realização das atividades de receber informações sobre o andamento e os resultados do Programa na escola e de avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola e, em geral, menos intensas com o diretor e o conselho escolar em todas as atividades do PSPI.

Por último, o POEI afirma manter relações mais intensas como os diversos atores em todas as atividades do Programa:

- Discutir a proposta de trabalho com a Equipe Gestora
- Participar dos cursos ou encontros de formação/orientação promovidos pela DRE e ou pela SME
- Buscar parcerias que promovam a utilização de espaços educativos existentes no seu entorno

- Articular ações visando a intersectorialidade
- Organizar e acompanhar o desenvolvimento das diferentes experiências de aprendizagem à luz dos princípios do Programa
- Planejar as ações educativas para o desenvolvimento do Programa
- Propor/articular ações que promovem a circulação dos estudantes pelos Territórios do Saber e a ambiência no convívio escolar

### 3.8.3 DRE Ipiranga

#### **Escola Preta**

Nessa escola, considerada vulnerável de acordo com o IPVS, três professores responderam, além do diretor, do coordenador e do POEI. Nesta escola, apenas dois dos respondentes (um professor e o coordenador) afirmaram que a escola possui parcerias com outras instituições, o que foi negado pelos demais.

Os atores apresentaram total consenso sobre os avanços devido ao Programa nos itens:

- Toda a comunidade escolar foi chamada a discutir os conhecimentos que precisam ser ensinados aos alunos.
- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico.
- O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos.
- Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem.
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos.
- Com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas
- Com mais tempo, os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si.
- As disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI.

- Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola.

Já no que se refere à *maior participação dos professores na elaboração do projeto pedagógico*, ao *ganho de mais tempo para o ensino dos conteúdos das disciplinas escolares* e no que se refere *aos professores, com mais tempo, conseguirem rever processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades dos alunos*, todos os professores respondentes, o POEI e o coordenador concordaram enquanto que o diretor discordou. Também houve dissenso quanto aos materiais pedagógicos disponibilizados pela SME/SP (dois professores discordaram e os demais atores concordaram).

Observou-se considerável dissenso também sobre o impacto positivo da ampliação da jornada sobre o comportamento dos alunos e sobre a efetividade do apoio da SME/SP no sentido do enfrentamento dos problemas identificados no desenvolvimento do currículo. Neste último aspecto, quando indagados sobre o apoio da DRE, apenas um dos atores (professor) discordou.

Em relação às percepções dos atores da Escola Preta sobre os resultados do Programa, houve consenso sobre praticamente todos os itens (*melhoria na aprendizagem dos alunos, preferência dos alunos pelas atividades de expansão da jornada, melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola, os alunos sentem mais prazer em estudar, maior possibilidade de experiências culturais e esportivas, professores observam e escutam mais os alunos, melhoria na convivência entre alunos e professores, alunos têm oportunidade de conhecer a cidade de São Paulo, melhoria no atendimento dos alunos com dificuldade de aprendizagem*<sup>4</sup>). Todos discordaram de que os alunos ficariam cansados ou desmotivados no período integral e, todos, com exceção de um professor, concordaram que a disciplina nas classes melhorou com o PSPI.

Quando indagados sobre os principais desafios para a implementação do Programa, houve pouco consenso entre os atores, mas o aspecto indicado como desafio por um maior número de atores (quatro dos seis) foi a infraestrutura física da escola. Os três professores apontaram a insuficiência de recursos pedagógicos como um desafio e metade dos atores (incluindo um dos três professores) indicaram a escassez de recursos financeiros como um desafio.

---

<sup>4</sup> Esta só foi respondida pelo coordenador e pelo POEI.

No que diz respeito às interações dos diferentes atores com outros órgãos extra ou intraescolares, destaca-se o POEI como o ator que registra interações frequentes com o Diretor Regional de Educação, com o Diretor da escola, com membros do Conselho Escolar, assim como com os professores (tanto das turmas dos Territórios do Saber como das turmas participantes do Programa). Os professores respondentes registraram que não interagem com os demais atores, exceto no caso um professor que se relaciona sempre com o Diretor da escola e outro professor que interage sempre com o POEI. Chama a atenção a escassa interação do diretor com o nível regional e com a coordenação do Programa na SME/SP, o que realça ainda mais a relevância da mediação/articulação do POEI na consecução das atividades do PSPI.

Por fim, sobre a intensidade das interações que cada ator possui para realizar as diversas atividades, a maioria dos professores respondeu que as interações são intensas com todos os atores em praticamente todas as tarefas que desenvolve. Apenas no caso do Conselho Escolar houve alguma divergência e no que se refere à participação com os alunos de atividades do PSPI fora da escola. Também o POEI registrou ter relações intensas com todos os atores escolares com exceção do Conselho Escolar, com o qual todas as relações são menos intensas. O coordenador afirmou ter relações intensas com todos os demais atores, sem exceção. Por último, o diretor, assim como o POEI e os professores, disse ter relação menos intensa com o Conselho Escolar nas suas atribuições e com o Coordenador Pedagógico, exceto no que toca a “acolher críticas e sugestões da comunidade escolar relativas ao Programa, em que indica que tem uma relação mais intensa com os professores e, menos intensa, com o POEI, o Coordenador Pedagógico e o Conselho Escolar.

### **Escola Branca**

Esta é uma escola considerada não vulnerável e nela três professores responderam, além do diretor, do coordenador e do POEI. Nesta escola, apenas dois dos respondentes (um professor e o coordenador) afirmaram que a escola possui parcerias com outras instituições, o que foi negado pelos demais.

Os atores apresentaram total consenso sobre os avanços devido ao Programa nos itens:

- Os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico.
- Ganhou-se mais tempo para o ensino dos conteúdos das disciplinas escolares.

- Com mais tempo, os professores conseguem rever os processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades de aprendizagem dos alunos.
- Os materiais pedagógicos disponibilizados pela SME-SP são suficientes para o desenvolvimento do currículo.
- Toda a comunidade escolar foi chamada a discutir os conhecimentos que precisam ser ensinados aos alunos.
- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico.
- O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos.
- Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem.
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos.
- Com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas
- Com mais tempo, os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si.
- As disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI.
- Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola.

A maioria (quatro dos seis atores) também concordou sobre a efetividade do apoio da SME/SP e da DRE no sentido do enfrentamento dos problemas identificados no desenvolvimento do currículo. O grupo se mostrou dividido, no entanto, na avaliação do impacto positivo da ampliação da jornada sobre o comportamento dos alunos.

Em relação às percepções dos atores<sup>5</sup> da Escola Branca sobre os resultados do Programa, houve considerável consenso sobre praticamente todos os itens (*melhoria na aprendizagem*

---

<sup>5</sup> Este conjunto de questões, não foi respondido pelo Diretor desta escola, portanto os comentários referem-se apenas ao Coordenador, ao POEI e aos três professores respondentes.

*dos alunos, preferência dos alunos pelas atividades de expansão da jornada, melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola, os alunos sentem mais prazer em estudar, maior possibilidade de experiências culturais e esportivas, professores observam e escutam mais os alunos, melhoria na convivência entre alunos e professores, alunos têm oportunidade de conhecer a cidade de São Paulo, melhoria no atendimento dos alunos com dificuldade de aprendizagem<sup>6</sup>*). Os atores se mostraram divididos quanto ao fato dos alunos ficarem cansados ou desmotivados no período integral (o POEI e dois professores discordaram) e sobre a disciplina nas classes ter melhorado com o Programa SP Integral (dois professores discordaram).

Sobre os principais desafios para a implementação do Programa<sup>7</sup>, houve pouco consenso entre os atores, mas dois aspectos foram indicados como desafio por um maior número de atores (quatro dos seis): a articulação com outros equipamentos culturais do território e a falta de formação. Chama a atenção nesse caso, que a maior parte dos desafios apontados pelos atores desta escola não vulnerável se refiram ao entorno (território), um (falta de formação) se situe no âmbito do Programa e praticamente nenhum na escola propriamente dita.

No que diz respeito às interações dos diferentes atores com outros órgãos extra ou intraescolares, destaca-se o POEI como o ator que registra interações frequentes com o Coordenador Pedagógico, com membros do Conselho Escolar, com a Associação de Pais e Mestres e com os professores (tanto das turmas dos Territórios do Saber como das turmas participantes do Programa). Os professores respondentes registraram que interagem com o Diretor da escola, com o Coordenador Pedagógico, com o POEI e entre si (das turmas dos Territórios do Saber e das turmas participantes do Programa). Nesse caso chama a atenção a interação frequente do diretor com o nível regional, com membros do Conselho Escolar e com o POEI, reafirmando também nesse caso a relevância da mediação/articulação deste ator na consecução das atividades do PSPI.

Por fim, sobre a intensidade das interações que cada ator possui para realizar as diversas atividades, a maioria dos professores respondeu que as interações são intensas com todos os atores em praticamente todas as tarefas que desenvolve. Apenas no caso do Conselho Escolar a maioria dos professores indicou uma interação menos intensa em relação ao planejamento

---

<sup>6</sup> Esta só foi respondida pelo coordenador e pelo POEI, pois não constava do questionário dos professores.

<sup>7</sup> Nessa questão especificamente nesta escola houve uma resposta de mais um professor, que, entretanto, não completou o resto do questionário.

das atividades do Programa e à participação com os alunos de atividades do PSPI fora da escola. Também o POEI registrou ter relações intensas com todos os atores escolares com exceção do Conselho Escolar, a não ser no caso da discussão/avaliação da proposta de trabalho com a Equipe Gestora nos cursos ou encontros de formação/orientação. O Coordenador afirmou ter relações intensas com todos os demais atores, sem exceção. Por último, o Diretor, descreveu a maioria de suas relações como intensas, exceto com os professores no caso da discussão/avaliação da proposta de trabalho com a Equipe Gestora e da articulação de ações do Programa no território. No último caso, a resposta do Diretor nos remete às dificuldades apontadas em relação às parcerias e articulações com outros equipamentos culturais no território apontadas como desafios para a implementação do Programa o que poderia sinalizar para a relevância de se mapear e discutir mais estas relações.

#### *3.8.4 DRE Itaquera*

##### **Escola Vermelha**

Nessa escola, considerada vulnerável segundo o critério usado na pesquisa, dois professores responderam, além do Diretor e do POEI. Os respondentes se dividiram quanto à existência ou não de parceria da escola com outras instituições.

Os atores apresentaram total consenso sobre os avanços devido ao Programa nos itens:

- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico.
- O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos.
- Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem.
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação.
- Com mais tempo, os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si.
- O apoio oferecido pela SME/SP permite enfrentar os problemas identificados no desenvolvimento do currículo.

- Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola<sup>8</sup>.

Observou-se considerável consenso sobre os resultados do Programa, questão respondida apenas pelo POEI e pelos professores nesta escola. Todos concordaram que, devido ao PSPI:

- Houve melhoria na aprendizagem dos alunos
- Os alunos preferem as atividades de expansão da jornada.
- Ocorreu melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola.
- Os alunos sentem mais prazer em estudar.
- Há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas.
- Os professores observam e escutam mais os alunos.
- Melhorou a convivência entre alunos e professores.

Três aspectos alcançaram convergência de mais da metade dos atores enquanto desafios para a implementação do Programa na escola: infraestrutura física da escola, insuficiência de recursos pedagógicos, e a articulação das diferentes normativas que regem diferentes programas de educação integral/ampliação de jornada na escola.

No que diz respeito às interações dos diferentes atores da Escola Vermelha com outros órgãos extra ou intraescolares, destaca-se mais uma vez o POEI como o ator que registra interações frequentes com o Coordenador Pedagógico, com membros do Conselho Escolar, assim como com os professores (tanto das turmas dos Territórios do Saber como das turmas participantes do Programa). O Diretor afirma que se relaciona sempre com o Coordenador Pedagógico, com membros do Conselho Escolar, com o POEI, bem como com os professores (tanto das turmas dos Territórios do Saber como das turmas participantes do Programa). Os professores respondentes registraram que não interagem com os demais atores, mas o fazem sempre com o Diretor da escola, com membros da Associação de Pais e Mestres, com os demais professores e com o POEI durante a execução das tarefas do Programa. Chama a atenção a inexistente interação dos diferentes atores (inclusive do diretor) com o nível regional e central, o que mais uma vez realça ainda mais a relevância da mediação/articulação do POEI na consecução das atividades do PSPI.

---

<sup>8</sup> Lembrando que esta alternativa não fazia parte do questionário do POEI.

Por fim, sobre a intensidade das interações que cada ator dessa escola possui para realizar as diversas atividades, todos os professores respondentes afirmam manter relações mais intensas com todos os demais atores (Diretor, Coordenador, Conselho Escolar, professores das turmas do PSPI e professores das turmas dos Territórios de Saber) participando de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola, recebendo informações sobre o andamento e os resultados do Programa na escola, avaliando os resultados, as dificuldades e os desafios do Programa na escola e planejando as atividades do Programa.

No que toca à discussão/avaliação dos resultados do Programa na escola, as relações do Diretor são mais intensas apenas com o POEI, o Conselho Escolar e os professores das turmas participantes do PSPI. No que se refere a avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola o Diretor mantém relações mais intensas com o Coordenador Pedagógico e com os professores das turmas dos Territórios do Saber. Também o POEI registrou ter relações intensas com todos os atores escolares para discutir a proposta de trabalho com a equipe gestora, no que toca à aprendizagem à luz dos princípios do Programa, no planejamento das ações educativas para o desenvolvimento do Programa e quando se trata de propor/articular ações que promovem a circulação dos estudantes pelos Territórios, sendo que nestas três últimas situações, a relação é menos intensa com o Conselho Escolar.

### **Escola Vinho**

Nessa escola, considerada não vulnerável, dois professores responderam, além do diretor, de dois coordenadores e do POEI. Os atores foram quase unânimes (exceto por um dos coordenadores) em negar que a escola mantenha parcerias com outras instituições.

Em relação aos avanços devido ao Programa, os atores apresentaram mais consenso (5 de 6) apenas sobre o item: o conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico. Mais da metade (quatro em seis) dos respondentes também considerou como avanços devidos ao ingresso da escola no PSPI que os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem, e que com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas. A maioria (quatro dos seis atores) também concordou sobre a efetividade do apoio da SME/SP e da DRE no sentido do enfrentamento dos problemas identificados no desenvolvimento do currículo.

Em relação às percepções dos atores<sup>9</sup> da Escola Vinho sobre os resultados do Programa, houve considerável consenso (quatro em cinco) sobre a melhoria na aprendizagem dos alunos e sobre a maior possibilidade de experiências culturais e esportivas. Além disso, a maioria dos respondentes (três em cinco) também concordou que o Programa propiciou a melhoria na convivência entre alunos e professores, os professores observam e escutam mais os alunos.

Sobre os principais desafios para a implementação do Programa, houve pouco consenso entre os atores, mas três aspectos foram indicados como desafio para a implementação do Programa na escola por um maior número de atores: a infraestrutura física da escola (cinco em seis), a escassez de recursos financeiros e a articulação com outros equipamentos culturais do território (ambos indicados por quatro dos seis respondentes).

Quanto às interações dos diferentes atores com outros órgãos extra ou intraescolares, destaca-se mais uma vez o POEI como o ator que registra interações frequentes com a maioria dos atores (Diretor Regional de Educação, membros do GT da DRE, Diretor, Coordenador Pedagógico, membros do Conselho Escolar, membros da Associação de Pais e Mestres), bem como com os professores (tanto das turmas dos Territórios do Saber como das turmas participantes do Programa). Por outro lado, somente o Coordenador Pedagógico e o Diretor alegam se relacionar com o POEI durante a execução de suas tarefas no Programa. Chama a atenção que os professores respondentes desta escola registraram que interagem apenas com o Coordenador Pedagógico para a execução das tarefas, mas nenhum dos dois registra manter relações com o POEI. Praticamente todos os respondentes (exceto um dos professores) alegam manter relações com os professores das turmas dos Territórios do Saber e das turmas participantes do Programa para a execução das tarefas no PSPI. Todos os atores, exceto os dois professores, se relacionam com Membros do Conselho Escolar. Nenhum dos atores reconheceu manter relações com o Secretário Municipal de Educação, com o Coordenador do Programa na SME/SP ou com membros do GT Central para executar suas tarefas no PSPI. Na Escola Vinho a atuação do POEI, embora pareça manter o padrão observado nas demais como mediação/articulação na consecução das atividades do PSPI, aparentemente não é reconhecida pelos professores.

---

<sup>9</sup> Este conjunto de questões, não foi respondido pelo Diretor desta escola, portanto os comentários referem-se apenas ao Coordenador, ao POEI e aos três professores respondentes.

Por fim, sobre a intensidade das interações que cada ator possui para realizar as diversas atividades, o POEI registra uma atuação mais intensa com o Diretor, os Coordenadores e o Conselho Escolar no que diz respeito à discussão da proposta de trabalho. No que toca à busca de parcerias e à articulação de ações visando a intersetorialidade, o POEI só se relaciona mais intensamente com os Coordenadores Pedagógicos. Quanto ao planejamento e de ações educativas para o desenvolvimento do Programa, o POEI interage intensamente com os Coordenadores Pedagógicos, o Conselho Escolar e os Professores. Segundo o POEI, a interação também é intensa com os Coordenadores Pedagógicos e os Professores (especialmente das turmas dos Territórios do Saber) na organização e acompanhamento das diferentes experiências de aprendizagem e na proposição/articulação de ações que promovem a circulação dos estudantes pelos Territórios do Saber.

Quanto aos professores respondentes desta escola, observamos pouca convergência nas respostas. As interações que ambos indicaram como mais intensas foram com os Coordenadores e os professores (tanto das turmas do Programa, como dos Territórios do Saber) no que se refere à discussão/avaliação dos resultados do Programa na escola e à participação em reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola. No que se refere a informações sobre o andamento e ao planejamento das atividades do Programa as relações mais intensas são apenas com os Coordenadores Pedagógicos. Nas demais questões chama a atenção a baixa intensidade das interações com o Conselho Escolar. Os Coordenadores Pedagógicos, por sua vez, reconheceram manter interações mais intensas, além de entre si (nesse caso dois coordenadores responderam), com os professores das turmas do Programa para discutir os resultados na escola e com os professores das turmas dos Territórios do Saber em termos da participação nas ações do Programa no Território, com o POEI no que se refere à liderança/participação nas reuniões sobre o desenvolvimento do Programa na escola, no acolhimento das críticas e sugestões da comunidade, na avaliação das dificuldades e desafios do Programa (nesse caso registram também uma intensa interação com o Conselho Escolar). O Diretor, por sua vez indica possuir uma interação mais intensa com todos os demais atores na discussão/avaliação dos resultados do Programa na escola e na participação na articulação de ações do Programa no Território (nesse caso somente a interação com o Conselho é percebida como menos intensa). Quanto a avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola, o Diretor possui uma interação mais intensa apenas com os professores.

### 3.8.5 DRE Jaçanã/Tremembé

Na DRE Jaçanã/Tremembé respondentes de quatro escolas participaram da pesquisa, uma escola considerada vulnerável e três escolas não vulneráveis.

#### **Escola Violeta**

Esta escola, considerada vulnerável, teve um grande número de professores respondentes (10) além do POEI e do Diretor. A maioria dos respondentes (exceto dois professores) afirmou que a escola não possui parcerias com outras instituições. Os atores não apresentaram consenso sobre os avanços devidos ao programa. Ainda assim, a grande maioria concordou com os itens:

- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico;
- Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem;
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos;
- As disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI;
- Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola.

O desafio à implementação do programa mais citado pelos agentes foi a “Infraestrutura física da escola”, seguido das “Definições sobre como os recursos financeiros podem ser usados”.

#### **Escola Azul**

Esta escola, considerada não vulnerável, também teve um número alto de respostas (11 professores, dois coordenadores, o diretor e o POEI) e apresentou um alto grau de discordância entre os atores. No que diz respeito às parcerias com outras instituições, o diretor e seis professores responderam afirmativamente, enquanto os demais negaram. Os atores não apresentaram consenso em nenhum dos itens relacionados com avanços e resultados obtidos devido ao Programa, com exceção do item “Ocorreu melhor atendimento dos alunos com dificuldade de aprendizagem” que não foi perguntado para os professores. As maiores concordâncias foram:

- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico;
- O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos;
- Houve melhoria na aprendizagem dos alunos;
- Os alunos preferem as atividades de expansão da jornada.

Nos desafios, dois se destacaram. Diretor, coordenadores e POEI, além de alguns professores, colocaram como desafio “Deficiências do sistema EOL, para fazer os registros necessários”. Já para os professores, o maior desafio parece ser a “Falta de formação”.

### **Escola Ciano**

Nesta escola, considerada não vulnerável pelos critérios da pesquisa, poucos atores responderam à pesquisa (apenas 3: um professor o POEI e o Coordenador) e houve bastante divergência entre eles. O professor respondente discordou de todos os possíveis avanços trazidos pelo Programa. Entre avanços e resultados, houve consenso na discordância em 7 itens:

- Ganhou-se mais tempo para o ensino dos conteúdos das disciplinas escolares;
- Com mais tempo, os professores conseguem rever os processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades de aprendizagem dos alunos;
- Os materiais pedagógicos disponibilizados pela SME-SP são suficientes para o desenvolvimento do currículo;
- Com a ampliação da jornada, o comportamento dos alunos melhorou;
- Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola.

Por outro lado, também houve 100% de concordância em 3 itens: “Os alunos preferem as atividades de expansão da jornada”, “Ocorreu melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola”, “Há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas”.

Os desafios mais citados pelos agentes desta escola foram:

- Infraestrutura física da escola;
- Más condições de trabalho;

- Escassez de recursos financeiros;
- Deficiências do sistema EOL, para fazer os registros necessários.

### **Escola Anil**

Nesta escola, também considerada não vulnerável, responderam ao questionário da pesquisa três professores, o POEI e o coordenador, tendo-se observado uma coesão muito grande entre atores sobre os avanços e resultados do Programa. Os atores se divergiram em apenas quatro questões: “Ganhou-se mais tempo para o ensino dos conteúdos das disciplinas escolares”, “Com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas”, “Com a ampliação da jornada, o comportamento dos alunos melhorou”, “Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola”. Em todas as outras perguntas houve 100% de concordância, com exceção de “Os alunos ficam cansados e desmotivados no período Integral” em que houve 100% de discordância com a afirmação. Os desafios mais citados pelos respondentes desta escola foram “Infraestrutura física da escola” e “Deficiências do sistema EOL, para fazer os registros necessários”.

Sobre as interações, nas quatro escolas praticamente não há relações entre os atores escolares. É possível notar que as escolas são muito diferentes quanto à coesão entre os atores respondentes. As concordâncias ou discordâncias dos atores em relação aos avanços e resultados trazidos pelo programa também diferem muito, não sendo possível fazer qualquer relação com a vulnerabilidade da escola ou com as características da DRE. Já os desafios enfrentados pelas escolas são mais parecidos, sendo que todas as escolas não vulneráveis tiveram como um dos maiores desafios a “Deficiências do sistema EOL, para fazer os registros necessários”. Ainda assim, algumas das escolas não vulneráveis compartilham com as escolas vulneráveis desafios em relação à infraestrutura da escola e ao uso dos recursos financeiros.

Sobre as interações, nas quatro escolas praticamente não há relações entre os atores escolas e com os agentes educacionais. A frequência com que se dá a interação com o Coordenador do PSPI foi, também, expressa como nunca ou quase nunca por todas as escolas. Já nas interações de dentro das escolas, o Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres são os agentes com os quais diretores, coordenadores, POEIs e professores têm as interações menos frequentes e menos intensas.

Em nenhuma das 4 escolas há consenso entre os atores sobre se a escola tem parcerias ou não. Os atores destas escolas parecem não compreender o que efetivamente configura como parceria dentro do Programa ou há problemas de informações internas nas escolas.

### *3.8.6 DRE Butantã, Freguesia do Ó / Brasilândia, Penha, Pirituba, Santo Amaro e São Miguel Paulista*

#### **Escola Amarela**

A Escola Amarela está localizada na DRE São Miguel Paulista e se configura como uma escola com vulnerabilidade social. Nela, oito professores, o diretor e o POEI responderam ao questionário da pesquisa. Nessa escola, apenas dois professores e o POEI afirmam que a escola possui parcerias, enquanto os demais atores respondentes e, em particular o diretor, afirmam que não.

Em alguns itens sobre os avanços e resultados obtidos devido ao Programa, pode-se observar uma maior divergência entre os atores, mais em outros houve maior consenso na concordância:

- Os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico;
- O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos;
- Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem;
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos;
- Com mais tempo, os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si;
- As disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI;
- Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola;
- Há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas;
- Melhorou a convivência entre alunos e professores.

Os maiores desafios citados pelos respondentes desta escola foram: infraestrutura física da escola e falta de espaços de conversa e negociação sobre problemas na implementação do Programa.

As relações entre os respondentes e os agentes dos órgãos superiores é rara. A maior parte das interações se dá entre os agentes escolares. Ainda assim, elas são menos frequentes e menos intensas com os Membros da Associação de Pais e Mestres e com o Conselho Escolar. Isto é, as interações entre os agentes se dão, basicamente, entre diretores, coordenadores, POEIs e professores.

### **Escola Cinza**

A Escola Cinza localiza-se na DRE de Butantã e, de acordo com o índice de vulnerabilidade social criado para a pesquisa, não se configura como uma escola vulnerável. Nela, responderam à pesquisa quatro professores, dois coordenadores, o POEI e o diretor. Os resultados obtidos através dos questionários, mostram que todos os atores escolares disseram não existir parcerias entre a escola e outras instituições.

Os itens referentes aos avanços, desafios, interações e resultados, mostram que os atores escolares possuem percepções diferentes, mas alguns aspectos são percebidos da mesma forma por todos os atores. Por exemplo, todos os atores concordaram sobre dois itens referentes à percepção sobre os avanços proporcionados pelo PSPI: com a ampliação da jornada, o comportamento dos alunos melhorou e o apoio oferecido pela DRE permite enfrentar os problemas identificados no desenvolvimento do currículo. Por outro lado, todos discordaram de que com o Programa os alunos têm oportunidade de conhecer a cidade de São Paulo.

Sobre a percepção que os atores têm sobre os desafios do PSPI, os dados mostraram, novamente, muitas variações nas respostas. As convergências verificadas foram quanto a aspectos que não foram reconhecidos como desafios na implementação do PSPI na escola, como as definições sobre como os recursos financeiros podem ser usados; dificuldade dos professores para se dedicar às exigências do Programa; adesão das famílias às exigências do Programa, condições de infraestrutura da escola (refeitórios, quadra poliesportiva; biblioteca).

Por fim, dentre as diversas atividades promovidas no âmbito do PSPI, os atores escolares disseram que o Conselho Escolar é a instância em que há menor intensidade na interação para a execução das atividades.

### **Escola Magenta**

A Escola Magenta localiza-se na DRE Freguesia do Ó/Brasilândia e não se configura como uma escola de alta vulnerabilidade social segundo o indicador IPVS. Nessa escola, os questionários foram respondidos por quatro professores, dois POEIs, o diretor e o coordenador. Os resultados obtidos mostram que o coordenador pedagógico, um dos POEIs e dois professores disseram existir parcerias da escola com outras instituições. Por outro lado, o diretor, um POEI e dois professores disseram não haver parcerias.

Os itens referentes aos avanços, desafios, interações e resultados do PSPI, mostram que os atores escolares possuem percepções diferentes, mas alguns aspectos são percebidos de maneira convergente por todos os atores. Por exemplo, todos os atores concordaram sobre quatro itens referentes à percepção sobre os avanços proporcionados pelo PSPI: com mais tempo, os professores conseguem rever os processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades de aprendizagem dos alunos, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos e os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si; e que as disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI.

A percepção sobre os resultados alcançados teve concordância de todos os atores para a maioria dos itens, exceto nos seguintes: os alunos preferem as atividades de expansão da jornada, a disciplina melhorou nas classes do Programa SP Integral (um professor não concordou com cada uma dessas afirmações); os alunos têm oportunidade de conhecer a cidade de São Paulo (nesse caso o coordenador, um POEI e um professor não concordaram com a afirmação).

Sobre a percepção que os atores têm sobre os desafios do PSPI, os dados mostraram considerável discordância entre os atores respondentes e nenhum item apresentou mais de 50% de convergência como desafio para a implementação do Programa.

Por fim, sobre a intensidade das interações de cada ator na realização das atividades do Programa, o coordenador pedagógico respondeu que as interações são intensas com todos os atores, inclusive com o Conselho Escolar, para o desenvolvimento de suas atividades. O diretor também afirmou possuir interações intensas com todos os atores, exceto com o Conselho Escolar para as tarefas de discutir/avaliar os resultados do Programa na escola e para participar da articulação de ações do Programa no Território. Os professores e os POEIs

possuem respostas variadas sobre as intensidades das interações com os demais atores nas atividades que desenvolvem.

### **Escola Marsala**

A Escola Marsala, assim como a Escola Magenta, localiza-se na DRE Freguesia do Ó/Brasilândia e não se configura como uma escola de alta vulnerabilidade social segundo o indicador IPVS. De acordo com os dados obtidos, todos os atores escolares (sete professores, um coordenador e o POEI), com exceção de um professor, disseram existir parcerias da escola com outras instituições.

Os itens referentes aos avanços, desafios, interações e resultados do PSPI, mostram que os atores escolares possuem percepções diferentes, havendo pouca convergência nas respostas dos itens destes constructos.

Nos itens que mensuraram a percepção sobre os avanços do PSPI, apenas o fato dos espaços da escola serem melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem e os professores e alunos passarem a utilizar espaços fora da escola tiveram 100% de concordância de todos os atores.

Sobre a percepção dos resultados do PSPI, apenas no item sobre a existência de maior possibilidade de experiências culturais e esportivas observou-se concordância de todos os atores respondentes. O item sobre a ocorrência de melhor atendimento dos alunos com dificuldade de aprendizagem foi respondido apenas pelo coordenador e pelo POEI e ambos concordaram com a afirmação.

Os itens referentes ao constructo dos desafios da implementação do PSPI apresentaram respostas variadas, indicando que os atores percebem os desafios de forma diferenciada. No entanto, dos 22 itens que compuseram esse constructo, oito apresentaram concordância de todos os atores como fatores que não se constituíam em desafios para a implementação do Programa, merecendo destaque a questão dos recursos pedagógicos, dos espaços de conversa e negociação sobre problemas na implementação do Programa, da adesão das famílias, da adaptação dos alunos à rotina do Programa, das condições de infraestrutura da escola (refeitórios, quadra poliesportiva e biblioteca).

A intensidade das interações que cada ator possui para realizar as diversas atividades do PSPI, foi respondida de forma bastante diversificada pelos professores. Já o POEI disse que possui interações intensas com os atores da escola na execução de suas atividades, exceto com o

Conselho Escolar. O coordenador pedagógico, por sua vez, disse, nas atividades de avaliar as dificuldades e os desafios do Programa e Acolher críticas e sugestões da comunidade relativas ao Programa, que suas interações são pouco intensas com todos os atores. Para as demais tarefas, as interações são intensas com todos os atores, inclusive com o Conselho Escolar.

### **Escola Laranja**

A Escola Laranja localiza-se na DRE Penha e não se configura como uma escola de alta vulnerabilidade social segundo o indicador IPVS. De acordo com os dados obtidos, os atores escolares respondentes (diretor, coordenador e quatro professores; não há informações sobre as respostas do POEI nesta escola) disseram existir parcerias entre a escola e outras instituições.

Os itens referentes aos avanços, desafios, interações e resultados do PSPI, mostram que os atores escolares possuem percepções diferentes. A Escola Laranja possui muitos itens em que as respostas dos atores escolares convergem. Por exemplo, dos 16 itens que mensuram a percepção dos atores sobre os avanços do PSPI, oito tiveram 100% de concordância:

- Os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico;
- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico;
- O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos;
- Com mais tempo, os professores conseguem rever os processos de ensino e fazer ajustes de acordo com as dificuldades de aprendizagem dos alunos;
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos;
- Com mais tempo, os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si;
- As disciplinas mais tradicionais foram bem integradas às atividades do PSPI;
- Professores e alunos passaram a utilizar espaços fora da escola.

Sobre a percepção dos resultados do PSPI, os atores também responderam muitos itens de forma convergente. Das 11 afirmações que fazem parte desse constructo, em seis delas, todos os atores disseram concordar:

- Houve melhoria na aprendizagem dos alunos;
- Os alunos preferem as atividades de expansão da jornada;
- Ocorreu melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola;
- Os alunos sentem mais prazer em estudar;
- Há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas
- Os professores observam e escutam mais os alunos

O alto grau de concordância nas respostas também foi observado para o constructo desafios da implementação do PSPI na escola. Dos 22 itens que mensuram esse constructo, oito apresentaram convergência de todos os atores escolares e em outros sete itens, apenas um ator apresentou percepção diferente dos demais, reiterando a avaliação de que a percepção dos atores desta escola sobre os aspectos da implementação do PSPI é bastante convergente.

A intensidade das interações que cada ator realiza nas diversas atividades, foi respondida de forma bastante diversificada pelos professores. O diretor disse ter interações pouco intensas com todos os atores escolares no que se refere a avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola, acolher críticas e sugestões da comunidade escolar relativas ao Programa e participar da articulação de ações do Programa no Território. Quanto a discutir/avaliar os resultados do Programa na sua escola o diretor disse manter interações muito intensas com todos os atores escolares. O coordenador pedagógico também afirmou possuir relações pouco intensas com a maioria dos atores escolares na execução de suas tarefas. Por outro lado, a maioria dos professores disse ter relações intensas com a maioria dos atores, nas atividades que desenvolve.

### **Escola Rosa**

A Escola Rosa localiza-se na DRE Pirituba e não se configura como uma escola de alta vulnerabilidade social segundo o indicador IPVS. De acordo com os dados obtidos junto aos respondentes, o coordenador pedagógico, o POEI e um professor (dos três que responderam à pesquisa) disseram não haver parcerias da escola com outras instituições enquanto dois professores afirmaram haver parcerias.

Os dados referentes aos avanços proporcionados pela implementação do PSPI na escola, mostram que os atores escolares possuem percepções diferentes acerca deste constructo, pois 11 dos 16 itens apresentaram respostas divergentes. Apesar disso, há cinco aspectos que evidenciam que as percepções dos atores escolares são semelhantes:

- Os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico;
- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico;
- O tempo na escola foi organizado de forma a respeitar as necessidades dos professores e dos alunos;
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos;
- Com mais tempo, os professores puderam estabelecer ou aprofundar as parcerias entre si.

Sobre a percepção dos resultados do PSPI, os atores responderam quatro itens de forma convergente. Para todos eles houve melhoria na aprendizagem dos alunos, ocorreu melhoria na convivência e no pertencimento dos alunos à escola, há maior possibilidade de experiências culturais e esportivas e melhorou a convivência entre alunos e professores.

Com relação aos desafios da implementação do PSPI, todos os atores disseram que a infraestrutura física da escola se configura como um desafio, indicando que a escola, provavelmente, não possui infraestrutura adequada para a implementação do PSPI. Alguns aspectos apresentaram percepções divergentes e, na maioria dos outros, todos os atores disseram não perceber tais aspectos como desafios.

A intensidade das interações que cada ator mantém para realizar diversas atividades do Programa, foi respondida de forma bastante diversificada pelos professores, que disseram ter interações intensas com a maioria dos atores nas atividades que desenvolve. Já o diretor disse ter interações pouco intensas com todos os atores escolares nas atividades de avaliar as dificuldades e os desafios do Programa na escola, acolher críticas e sugestões da comunidade escolar relativas ao Programa e participar da articulação de ações do Programa no Território. O coordenador pedagógico também afirmou possuir relações pouco intensas com a maioria dos atores escolares na execução de suas tarefas.

### **Escola Marrom**

A Escola Marrom localiza-se na DRE Santo Amaro e não se configura como uma escola de alta vulnerabilidade social segundo o indicador IPVS. Os resultados obtidos a partir das análises dos questionários dos quatro respondentes (um professor, o POEI, o coordenador e o diretor) evidenciaram que nesta escola a maioria dos tores escolares respondeu que a escola possui parcerias com outras instituições, o que foi negado pelo POEI.

Sobre a percepção dos atores acerca dos avanços alcançados pela escola com a implementação do PSPI, as respostas mostram que houve concordância de todos os atores em cinco itens, indicando, assim, quais aspectos melhoraram na escola com o PSPI:

- Os professores tiveram maior participação na elaboração do projeto pedagógico,
- O conceito de educação integral foi discutido no momento de (re)elaborar o projeto político-pedagógico,
- Os espaços da escola são melhor utilizados nos processos de ensino e de aprendizagem,
- Com mais tempo, foi possível somar outros conhecimentos considerados importantes para a formação dos alunos
- Com a ampliação do currículo, houve melhor aprendizagem dos alunos em todas as disciplinas.

Sobre a percepção dos resultados do PSPI, os atores responderam apenas a dois itens de forma convergente: melhoria na aprendizagem dos alunos (100% de concordância) e os alunos ficam cansados e desmotivados no período Integral (100% de discordância).

Com relação aos desafios da implementação do PSPI, só houve convergência de respostas em 10 itens, que não foram percebidos como um desafio (formação, apoio de instâncias superiores, definições sobre o uso dos recursos financeiros, articulação das normativas dos programas de educação integral/ampliação de jornada na escola, espaços de conversa e negociação sobre problemas na implementação do Programa, adesão das famílias, adaptação dos alunos à rotina proposta, condições de infraestrutura da escola - refeitórios, quadra poliesportiva e biblioteca).

Por fim, sobre a intensidade das interações que cada ator mantém para realizar as diversas atividades do Programa, o professor respondeu que as interações são intensas com todos os

atores em todas as tarefas que desenvolve. O POEI disse ter relações intensas com todos os atores escolares com exceção do Conselho Escolar. O coordenador disse ter relação pouco intensa com o POEI na discussão/avaliação dos resultados do Programa e no que se refere a liderar/participar de reuniões sobre o desenvolvimento do Programa. Por último, o diretor, assim como o POEI, disse ter relação menos intensa com o Conselho Escolar nas suas atribuições, exceto quando desenvolve a atividade de Participar da articulação de ações do Programa no Território, caso em que a relação é menos intensa com o coordenador pedagógico.

Em síntese, a análise qualitativa das percepções dos atores escolares sobre os avanços, os resultados, os desafios e as interações realizadas com base na seleção de escolas vulneráveis e não vulneráveis em que ao menos um POEI, um professor e um diretor/assistente de diretor ou coordenador pedagógico, responderam ao questionário, permite observar algumas tendências específicas para cada um dos dois agrupamentos de escolas.

Entre as 13 escolas não vulneráveis há pouca concordância entre os atores respondentes em relação à existência ou não de parcerias e pouco consenso em relação à intensidade das interações entre os atores, principalmente aos atores da SME, DRE, GT e Conselho Escolar. Também houve pouco consenso sobre os desafios do PSPI (em apenas uma das escolas houve total consenso em relação à infraestrutura como desafio para implementação do Programa). Há, no entanto, razoável consenso sobre os avanços do Programa e sobre seus resultados.

Já entre as seis escolas vulneráveis que responderam ao questionário da pesquisa, o fato de a metade delas apresentar consenso entre os atores em relação aos avanços e resultados do PSPI e da existência de parcerias, mostra que o consenso é parcial nesses aspectos, o que é consistente com os dados do Quadro 2, já comentados. Também metade dos atores relatam interações pouco intensas com os outros atores e instâncias envolvidas seja na formulação, seja na implementação do Programa, especialmente com a SME e as DREs. Uma das escolas relata haver dissenso em relação a todos os aspectos considerados e em quatro das seis escolas os atores concordaram que a infraestrutura é um desafio para a implementação do Programa.

### **3.9 Principais Barreiras e Potencialidades do Programa na Dimensão Arranjos Institucionais**

Retomamos a seguir as duas questões iniciais que buscamos responder nesta dimensão do estudo:

- Quais são os principais contornos do arranjo institucional do PSPI no que diz respeito à tentativa de promover a integração entre atores estatais e não estatais?
- As diferenças territoriais relacionadas ao índice de vulnerabilidade da escola influenciam ou não a percepção que os atores implementadores têm desse arranjo?

O objetivo, os princípios e as diretrizes do PSPI, para o período 2015-2017, estão expressos nos documentos normativos do Programa (São Paulo, 2016 e Portarias nº 7.464/15; nº 5.956/16 e nº 8.003/17). O Programa define como objetivo “*Promover a vivência de situações que enriqueçam o processo formativo, expandindo os tempos de permanência dos educandos na escola, nos territórios educativos e nas comunidades de aprendizagem*” (São Paulo, 2016, p. 10). De forma sucinta, pode-se dizer que os princípios do PSPI enfatizam a perspectiva sociocultural de uma cidade educadora e um currículo da cidade, no sentido de favorecer o processo de formação das crianças e adolescentes para além da escola, integrando os diferentes saberes. Para o alcance desse objetivo, é proposta uma estratégia de implementação baseada no diálogo, que reconhece a diversidade dos sujeitos e do território e sua importância para a criação de um ambiente colaborativo e de promoção da equidade, considerando a comunidade escolar e o entorno da escola. Nesse período, os princípios parecem ter priorizado as relações socioculturais externas à escola sem necessária ou explicitamente focalizar a aprendizagem dos conteúdos propriamente escolares.

Já as diretrizes trazem a temática referentes às metas do PNE e PME, à articulação de saberes dos educandos com os conhecimentos científicos, aos processos democráticos nas escolas e à interlocução com as famílias e demais sujeitos da “comunidade de aprendizagem”. As instruções normativas se referem ao Currículo Integrador da Infância Paulistana; Currículo da Cidade e aos Indicadores de Qualidade da Educação Infantil.

Objetivos, princípios e diretrizes pautam a configuração normativa do arranjo institucional do PSPI, demarcando, em parte, as balizas do processo de implementação, as interações e os espaços de discricionariedade dos diferentes atores.

As respostas coletadas na pesquisa indicam um grau considerável de consenso entre os atores sobre os objetivos do PSPI para o período 2015-2018, no sentido de pautar a implementação por uma agenda de natureza mais sociocultural, que enfatiza o valor dos saberes que circulam no território e na cidade, para além da escola.

Este grau de consenso, no entanto, não se verifica em relação aos princípios e às diretrizes do PSPI, que buscam pautar a implementação pela vinculação da escola também ao fortalecimento de relações democráticas entre os atores escolares e diferentes instâncias decisórias (Conselhos de Escola, Grêmios Estudantis, Associações de Pais e Mestres etc.), bem como no diálogo com atores estatais e não estatais, na perspectiva da intersectorialidade e da gestão democrática. De forma similar, em boa parte das escolas (vulneráveis ou não) a questão da inclusão de alunos com necessidades específicas e mesmo a possibilidade de o Programa favorecer a focalização dos esforços dos professores em uma única escola apresenta menor convergência entre as percepções dos atores.

Considerando a percepção dos atores escolares, o arranjo institucional de implementação do PSPI pode ser caracterizado como uma configuração mais insulada na escola. Essa implementação está baseada nas relações entre atores pedagógicos, como coordenadores, POEIs e professores, que interagem e se relacionam mais intensamente entre si do que com outras instâncias decisórias que, como os conselhos da escola e as associações de pais e mestres, também têm sua participação prevista na legislação do PSPI. Colaboram para esse insulamento, as relações menos intensas da maioria dos atores pedagógicos, nas escolas vulneráveis e não vulneráveis, com atores externos à escola, estatais ou não, como mostra a mínima ou (mais comumente) inexistente interação com atores estatais no nível regional e central e a frequente divisão nas percepções dos atores sobre a existência ou não de parcerias com instituições externas à escola. Além de indicar a provável existência de um desafio para a consecução dos objetivos do PSPI, o dissenso neste caso parece também apontar para uma concepção ainda pouco clara sobre o que poderiam ser tais parcerias e provavelmente a falta de apropriação de ferramentas para desenvolvê-las. Dificuldades relacionais e materiais dessa natureza parecem constituir uma barreira importante à plena implementação dos objetivos do Programa e, portanto, a sua eficácia, principalmente entre as escolas vulneráveis.

O estudo se mostra pouco conclusivo sobre se as diferenças territoriais relacionadas ao índice de vulnerabilidade da escola influenciam ou não a percepção que os atores implementadores têm do arranjo institucional da política, mas aponta para a necessidade de mapear e debater o tema com os agentes implementadores (especialmente diretores e professores).

Como tendência geral, pode-se dizer que as diferenças relacionadas com a vulnerabilidade das escolas parecem influenciar a capacidade institucional de criar consensos em torno do PSPI. Especialmente nas escolas consideradas vulneráveis, há poucos consensos entre diretores,

coordenadores pedagógicos, POEIs e professores em relação à percepção dos avanços e dos resultados devidos à adesão da escola ao Programa, porém considerável convergência quanto aos desafios relativos à infraestrutura física, que é considerada insuficiente para a participação da escola na política de tempo integral. Observa-se que a maior parte dos desafios apontados, tanto em escolas vulneráveis como não vulneráveis, se referem a questões que estão no âmbito da SME/SP e da DRE (infraestrutura e recursos financeiros) e eventualmente ao entorno (território e parcerias), mas poucas vezes colocam em causa as próprias escolas. Chama a atenção a escassa interação do diretor com o nível regional e central, o que parece realçar a relevância da mediação/articulação do POEI na consecução das atividades do PSPI. Todavia, este aspecto precisa ser confrontado com a autoavaliação dos POEIs e com as percepções dos demais atores sobre suas interações (e a intensidade das mesmas) em cada escola.

A pesquisa mostra, em boa medida, também a importância de se entender o lugar específico do POEI e suas formas de interação com os demais atores das instituições implementadoras. Esse tema é relevante em face da ampla descentralização da implementação do PSPI, que assume características e dinâmicas próprias em cada escola. O POEI desempenha, na escola, função de “direção intermediária” dessa política pública (LOTTA, PIRES e OLIVEIRA, 2014). É nessa interação com os agentes que formulam as regras na SME e os professores e alunos beneficiários do programa que se situa a atuação do POEI e seu papel estratégico na implementação do PSPI e nos resultados alcançados. Estudo conduzido por Oliveira e Abrucio (2018, p. 208), que investigou a atuação de outro agente intermediário como o diretor escolar, mostra que “não apenas sua *atuação interna*, mas principalmente sua relação com o *contexto externo* no qual se insere (mais especificamente, a rede de serviços e a burocracia que a cerca), exercem influência sobre o resultado das políticas públicas em jogo”.

### **3.10 Propostas de Aprimoramento do Programa**

Embora seja necessário destacar a importância de políticas de expansão da jornada escolar valorizarem o conhecimento escolar e sua adequada distribuição social pela escola, também é preciso reconhecer que houve, no PSPI, avanços normativos nesse sentido. Com efeito, se a normatização original do PSPI enfatizou, no período 2015-2016, a articulação da escola com saberes culturais e artísticos presentes na cidade, em 2017, 2018 e 2019, alterações na legislação do Programa passaram a destacar diretrizes de natureza pedagógica para o Ensino Fundamental, que figuram nas Instruções Normativas nº 13/18 e nº 21/19 e apontam para o

Currículo da Cidade como elemento organizador da ação pedagógica, conferindo uma importância à educação formal que tinha sido obliterada nos anos iniciais do Programa em função da ênfase nos aspectos culturais. Assim, o ciclo de alfabetização escolar e a articulação da escola com os saberes e equipamentos da cidade de São Paulo deveriam continuar a ser enfatizados.

A falta de consenso em relação aos desafios, avanços e resultados do PSPI, sugere a necessidade de aproximar a SME e as DREs das escolas, por meio de visitas de equipes dessas instâncias para congregar diretores, coordenadores pedagógicos, POEIs e professores em torno da discussão das estratégias de implementação do PSPI, que considerem a ampliação e a intensificação das relações desses atores pedagógicos com os conselhos escolares e com a rede de serviços externos à escola. As visitas técnicas da SME teriam o objetivo de capacitar as equipes escolares, de difundir os conceitos-chave do PSPI para garantir sua compreensão, de realizar um diagnóstico das necessidades mais prementes das escolas, possibilitando respostas rápidas da SME neste programa e, também, no desenvolvimento de políticas auxiliares. Dentre elas, destaca-se a necessidade de se avaliar a infraestrutura física das escolas.

A partir destes entendimentos e da discussão das peculiaridades das escolas e das dificuldades enfrentadas por cada uma delas, os encontros poderão apontar caminhos pedagógicos e culturais a serem acordados entre a SME, as DREs e as escolas, que considerassem as alterações legais do PSPI e contribuíssem para realizar o alinhamento entre as ações da escola e os objetivos, princípios e diretrizes do Programa.

O esforço de fortalecimento da equipe de especialistas na SME teria, assim, a finalidade de: multiplicar o conhecimento do PSPI nas escolas que aderirem ao Programa, de reforçar a atuação do POEI e das equipes pedagógicas, de oferecer metodologias e oficinas de formação para orientar estes profissionais, e de estabelecer um mecanismo para acompanhamento e dimensionamento dos resultados da política, e também de criação de redes de apoio e de articulação entre diferentes atores (SME, DREs, Escolas, Diretores, Professores, POEIs, Especialistas, Pais, Alunos e Instituições não Escolares).

### **3.11 Referências Bibliográficas**

GOMIDE, A. e PIRES, R. (2014). **Capacidades Estatais e Democracia**: arranjos institucionais de políticas públicas. Brasília: Ipea.

LOTTA, G.; PIRES, R.; OLIVEIRA, V. Burocratas de Médio Escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**. Brasília: 65 (4), Out./Dez. 2014, p. 463-492.

OLIVEIRA, V. ABRUCIO, F. (2018) Burocracia de Médio Escalão e Diretores de Escola: um novo olhar sobre o conceito. In: PIRES, R. LOTTA, G. OLIVEIRA, V. E. de (orgs) **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea : Enap, 2018, p. 207-225.

## 4 Considerações finais

Dra. Vanda Mendes Ribeiro (UNICID)

Dr. Alexsandro do Nascimento Santos (UNICID)

Os dois estudos conduzidos pela equipe do Cenpec e da Puc-Rio analisaram as mesmas questões dos questionários aplicados aos agentes implementadores do PSPI, a primeira em busca de apreender a compreensão e a adesão desses agentes e dos beneficiários do Programa, bem como as dificuldades e os desafios por eles apontados. A equipe da PUC-Rio buscou elementos para caracterizar o arranjo institucional do Programa. Para tanto, focalizou com mais intensidade a questão das interações entre os agentes implementadores e também os consensos e dissensos nas percepções relativas à compreensão, adesão, desafios e dificuldades apontados.

Esses estudos se mostram coerentes ao desvelar um grau considerável de concordância dos participantes da pesquisa com os objetivos do PSPI para o período 2015-2018, que se mostram, nos documentos, pautados na busca de oferecer um programa de natureza sociocultural, que enfatiza a relevância dos saberes que circulam no território e na cidade, para além dos conteúdos convencionais tratados na escola.

A pesquisa revelou que os agentes implementadores que responderam aos questionários se aproximam de uma concepção de educação na qual ganha relevo o investimento intencional no desenvolvimento integral dos educandos e que aposta na diversificação e ampliação das experiências formativas como caminho para ampliar a potência das aprendizagens. Essa visão converge com o modo pelo qual a SME organizou o programa em seus princípios e diretrizes pedagógicas. A pesquisa também revelou que os agentes implementadores reconhecem no PSPI esses elementos e, por isso, explicitam expectativas positivas quanto ao programa e tendem a permanecer aderentes a ele ao longo do tempo.

Quando analisados os benefícios do programa, os implementadores assinalam que, no campo pedagógico, são relevantes, além da melhoria da aprendizagem, o enriquecimento do tempo que os alunos passam na escola, a possibilidade efetiva de conexão e interação entre os conhecimentos convencionais do currículo escolar e os saberes locais, culturais e artísticos.

Esses benefícios pedagógicos do programa também são percebidos de modo semelhante pelas famílias dos estudantes. Além disso, as famílias demonstram localizar benefícios do programa

em outras duas dimensões: assistencial e intersetorial. Na dimensão assistencial, as famílias enxergam que o programa contribui para a boa alimentação dos estudantes, na proteção social/segurança e na organização do tempo das famílias cujos pais/responsáveis trabalham. Na dimensão intersetorial, as famílias apontam, porém com menor ênfase, melhoria nos padrões de interação da escola com outros equipamentos públicos. Os dados mostram também que há espaço para ampliar o nível de conhecimento dos familiares sobre o Programa: apenas 1/3 daqueles que responderam o questionário afirmaram possuir um alto conhecimento sobre o PSPI.

Um outro dado relevante que a pesquisa revelou é o fato de os agentes implementadores localizarem, a partir do programa, a necessidade dos professores modificarem aspectos de sua prática pedagógica, abandonando visões tradicionais sobre o processo de ensino e aprendizagem. Essa percepção foi identificada tanto entre os gestores escolares quanto entre os próprios professores. Tal elemento pode indicar que o PSPI tem um potencial para movimentar a reflexão da escola e dos educadores sobre como organizam os tempos, os espaços, as interações e as materialidades do currículo escolar e incidir sobre o aperfeiçoamento do Projeto Político Pedagógico das escolas.

Essa possibilidade de incidência pode ser alavancada se as preocupações com a avaliação contínua e monitoramento do Programa se tornarem mais explícitas nos diferentes níveis de implementação. A pesquisa identificou que apenas no nível da Secretaria Municipal de Educação localiza-se uma percepção mais evidente dessa necessidade. Os agentes do nível meso e micro (na instância regional do sistema e nas escolas) demonstraram menos preocupação com esse item.

Apesar de todos os agentes implementadores, como sinalizamos acima, alimentarem expectativas sobre o impacto do PSPI nas aprendizagens dos estudantes, a pesquisa revelou que existem dissensos entre os agentes implementadores, quando perguntados sobre os objetivos do Programa, sobretudo no que concerne à sua relação com o fortalecimento da aprendizagem na escola e outras questões vinculadas ao ensino. Por exemplo, quando os professores avaliam o efeito do Programa, o item ampliação do tempo para rever processos vinculados ao ensino não ganha tanto destaque quanto outras alternativas relativas a vivências culturais ou recreativas. O fato da SME ter publicado portarias mais recentes (ver análise da legislação no módulo I do relatório desta pesquisa) relacionando de forma mais direta o Programa com os Currículo da Cidade pode contribuir para dirimir tais dissensos. Essa

questão se reveste ainda mais de importância tendo em vista a avaliação dos familiares de que o Programa incide positivamente sobre a aprendizagem de seus filhos.

Embora tenha sido assinalada uma boa compreensão dos objetivos do Programa, vale a pena chamar a atenção para o fato de que entre as diversas instâncias – macro, meso e micro – observa-se distinções em termos de concordância ou discordância sobre parte dos objetivos, remetendo à relevância de se fortalecer o alinhamento dos entendimentos dos vários agentes responsáveis pela implementação do Programa. Cumpre sinalizar que a pesquisa revelou, por meio de análise fatorial e de cluster, que entre as escolas localizadas em territórios vulneráveis que tiveram pelo menos três respondentes, há uma maior convergência na percepção dos agentes implementadores sobre os objetivos do programa. Situação distinta aparece no estudo sobre arranjo institucional quando se analisou a convergência das respostas dos agentes implementadores em relação a percepções sobre parcerias, avanços e resultados e interações. Neste caso, as escolas localizadas em territórios não vulneráveis são aquelas nas quais os agentes implementadores apresentam maior grau de consenso.

Os dois relatórios aqui apresentados indicam que fortalecimento da capacidade de articulação, interna, nas instâncias macro, meso e micro de implementação do PSPI e também externa, considerando parcerias como equipamentos públicos de outras áreas e também não estatais, no território e fora dele, é elemento chave para consolidar o Programa. As parcerias estabelecidas se mostram restritas, quando se observam as percepções dos vários agentes implementadores. Chama a atenção o fato de contratos com parceiros ser documento menos importante na implementação do programa, talvez porque efetivamente as parcerias ainda não se façam tão presentes. Coordenadores pedagógicos, professores e POEIs afirmam com menor intensidade a incidência do PSPI sobre oportunidades para que os alunos conheçam a cidade. Essa percepção é compartilhada por familiares: quando avaliam o efeito do Programa é para o item “aproximação da escola com outros equipamentos” que há menos concordância desses sujeitos. Problemas de articulação aparecem também quando se avalia haver dificuldades na interação com equipamentos do território, que há desarticulação da rede de proteção aos direitos da criança e do adolescente e também entre algumas normativas do Programa.

Articulação entre instâncias e com instituições parece ser central para caracterizar o arranjo institucional do Programa: esse arranjo encontra-se insulado no âmbito interno à escola, sendo importante a constituição de meios e procedimentos, ferramentas e caminhos que propiciem ao programa o fortalecimento da consecução do seu objetivo de ampliar a relação dos alunos

com a cidade e com o território. E, em relação à articulação interna à escola, nota-se também evidências de falta de uma interação consolidada entre os agentes implementadores, dado o baixo consenso existente no âmbito das escolas, sobre os avanços e efeitos do Programa e também sobre as parcerias e intensidade de interações. Ademais, o número de POEIs que avalia que consegue fazer a “articulação dos profissionais para a implementação do PSPI no âmbito da escola” é menor em relação ao número daqueles que apontam outros quesitos indicativos do que conseguem executar na escola enquanto coordenadores do PSPI. Situações que denotam que o Programa deve buscar meios de fortalecimento das trocas entre os agentes implementadores para maior alinhamento, uma vez que a literatura sobre implementação de políticas públicas considera esse aspecto importante para o sucesso de uma política pública (ARRETCHE, 2001). Sugere-se o fortalecimento da articulação da SME, DRE e escolas, de modo que haja um processo formativo focalizado na prática, com interações mais constantes entre os agentes implementadores do PSPI, com apoio das instâncias meso e macro, para soluções de problemas construídas de forma coletiva na rede.

Considerando que o programa prevê o fortalecimento da gestão democrática e a participação do Conselho Escolar desde o momento da decisão da escola de participar ou não do PSPI, chama a atenção a baixa indicação de interação com essa instância, conforme apontada por todos os agentes implementadores da escola.

Outro ponto a ser destacado, diz respeito aos recursos necessários à implementação do Programa. O POEI se mostra recurso fundamental, sendo avaliado positivamente pelos pares e fazendo uma avaliação positiva também do apoio que recebe de seus pares, porém apontando a já mencionada dificuldade de efetivar as parcerias e a articulação interna à escola, para a implementação do Programa. O diretor afirma haver falta tempo para esse profissional, situação que mantém relação com a falta de recursos humanos, apontada pelos agentes implementadores, sobretudo pelos diretores, como limite para o PSPI.

A deficiência na infraestrutura das escolas e de recursos humanos para a implementação do Programa merece atenção. É indicada pelos diretores que deixaram de aderir ao Programa, como razão para a interrupção da participação. Importante lembrar que é nas escolas situadas em territórios vulneráveis que o problema se mostra mais intenso, conforme denotam os dados advindos da Prova Brasil e também das percepções dos agentes implementadores.