

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

SIDÉIA MARÍLIA DO AMARAL TELES

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE ATENÇÃO AO
JOVEM - PEAS JUVENTUDE: O ESTUDO DE CASO DE DUAS ESCOLAS
ESTADUAIS EM PATOS DE MINAS - MG**

JUIZ DE FORA
2013

SIDÉIA MARÍLIA DO AMARAL TELES

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE ATENÇÃO AO
JOVEM - PEAS JUVENTUDE: O ESTUDO DE CASO DE DUAS ESCOLAS
ESTADUAIS EM PATOS DE MINAS - MG**

Dissertação apresentada como um dos requisitos à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador(a): Professor Dr. Luiz Flávio Neubert

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

SIDÉIA MARÍLIA DO AMARAL TELES

A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE ATENÇÃO AO JOVEM - PEAS JUVENTUDE: O ESTUDO DE CASO DE DUAS ESCOLAS ESTADUAIS EM PATOS DE MINAS - MG

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAED/FACED/UFJF, aprovada em ____/____/____.

Membro da Banca - orientador(a)

Membro da Banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, ____/____/____

Dedico esta dissertação aos meus irmãos (in memoriam), que foram os meus exemplos de superação, força e determinação nesta vida. À minha grande incentivadora, Sarah Almeida, que me apoiou nos momentos de dor e cansaço. Aos diretores, coordenadores, professores e alunos PEAS Juventude das duas escolas pesquisadas, que me acolheram e tornaram possível a realização da pesquisa que fundamenta este trabalho.

Agradecimentos

À Deus, pelo presente inestimável da vida.

Aos meus amados pais, por me concederem a oportunidade de estudar, de buscar crescimento humano e acadêmico.

Aos meus amados irmãos, que na dimensão celestial me deram força para suportar a dor da separação e continuar construindo os meus projetos de vida.

À minha eterna amiga, Sarah Almeida, pelo o seu apoio, carinho e incentivo nas horas difíceis.

Aos meus colegas de trabalho, em especial, Sérgio Otávio, Ronaldo Ricardo Ferreira, Karina Oliveira, Frei Joaquim Nepomuceno, Andréa Fabiane Machado Diniz e Mary de Fátima Barcelos, que com os seus conhecimentos profissionais e incentivos me ajudaram nesta jornada do mestrado.

Aos professores e tutores do mestrado, em especial, Ana Paula de Melo Lima, Luciana Verônica da Silva e Priscila Fernandes Sant'Anna, todos sempre atenciosos e imbuídos do espírito de colaboração contribuíram para os meus novos e importantes conhecimentos adquiridos.

Ao meu orientador, Dr Luiz Flávio Neubert, pela disponibilidade em me guiar no processo da dissertação. Obrigada por me ajudar nesta jornada, apoiando-me também nos meus tropeços.

À Maria Amélia de Amaral e Elói, Shirley Aceval Pereira e ao Fabrício Rocha de Sousa, que gentilmente me ajudaram na elaboração do abstract.

Aos meus colegas do mestrado, em especial, à Elizete Fernandes dos Santos, Suely Cristina Araújo Soares, Cleuza Rosália Ferreira de Moraes que foram o meu suporte nos momentos de dúvidas e incertezas.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, pela oportunidade de realizar este mestrado, em especial, à Mércia de Souza Azevedo, grande companheira e amiga da família PEAS Juventude.

A todos os coordenadores regionais do PEAS Juventude, que enriquecem a minha experiência profissional, durante esses longos anos de atuação no Programa.

A toda equipe da SRE de Patos de Minas, que, de uma forma direta ou indireta, colaborou comigo nesta desafiadora caminhada, os meus carinhosos e fraternos agradecimentos. Sem vocês, eu não teria conseguido atingir os meus objetivos nesta jornada acadêmica.

Não sei se a vida é pouco ou demais para mim.

Não sei se sinto demais ou de menos, não sei (...)

A vida chega a doer, a enjoar, a cortar, a roçar, a ranger
A dar vontade de dar gritos, de dar pulos, de ficar no chão, de sair
De todas as casas, de todas as lógicas e de todas as sacadas, (...)

Sentir tudo de todas as maneiras,
Viver tudo de todos os lados,
Ser a mesma coisa de todos os modos possíveis ao mesmo tempo (...)

Multipliquei-me, para me sentir
Para me sentir, precisei sentir tudo,
Transbordei, não fiz senão extravasar-me,
Despi-me, entreguei-me (...)

Sentir tudo de todas as maneiras,
Ter todas as opiniões,
Ser sincero contradizendo-se a cada minuto, (...)

Eu, o investigador das coisas fúteis, (...)

Eu, tudo isto, e além disto o resto do mundo... (...)

Sou eu que me bato, que me trespasso, que me ultrapasso! (...)

Meu ser elástico, mola, agulha, trepidação...

Fernando Pessoa

RESUMO

Esta dissertação, intitulada "A implementação do Programa Educacional de Atenção ao Jovem – PEAS Juventude: o Estudo de Caso de Gestão de duas Escolas Estaduais em Patos de Minas, MG", tem por objetivo identificar como os gestores e demais agentes dessas duas escolas se envolvem com o PEAS Juventude e quais são os pontos positivos e negativos detectados na implementação do programa. A pesquisa foi realizada em duas escolas públicas da rede estadual de ensino do Estado de Minas Gerais pertencentes à Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas. O critério de escolha para a pesquisa nessas escolas fundamentou-se no fato de ambas terem implementado o PEAS Juventude, em 1999, quando ele deixa de ser projeto piloto na região metropolitana de Belo Horizonte e se institucionaliza como um Programa da Secretaria de Estado de Educação de MG, sendo estendido às 47 Superintendências Regionais de Ensino da rede pública estadual. Desde o ano de 2002, atuo na função de coordenadora regional do programa. Na referida função, tive a oportunidade de acompanhar as duas escolas pesquisadas em todas as mudanças de operacionalização e gerenciamento que o PEAS Juventude sofreu, ao longo do seu contexto histórico. Escolhendo a gestão escolar como campo de investigação, realizei uma pesquisa qualitativa nessas duas escolas, através de entrevistas semiestruturadas, feitas com a equipe gestora, com os coordenadores e professores do GDPEAS, com a coordenação central do PEAS Juventude, na SEE/MG, e com a diretora educacional de ensino da SRE de Patos de Minas. Esse instrumento de pesquisa articulado à pesquisa bibliográfica e à análise dos dados coletados me permitiu confrontar a realidade da gestão dessas escolas com os resultados esperados pelo programa, tendo em vista o objetivo da presente dissertação. O acervo teórico sobre gestão escolar que subsidiou este trabalho foi fundamentado nos estudos de José Carlos Libâneo (2003, 2009), Heloisa Lück (2000, 2007, 2009, 2010, 2011), Márcia Cristina da Silva Machado (2010), Marcelo Tadeu Baumann Burgos (2011), José Luis Neves (1996), Henry Mintzberg (2009, 2010), Maria Lúcia Miranda Afonso (2000), Maria Helena Michel (2009), Cecília de Souza Minayo (1994), Gilberto de Andrade Martins (2008), Thaís Cristina Rodrigues Tezani (2004).

Palavras - chave: Gestão Escolar. PEAS Juventude. Protagonismo Juvenil. Gestão Estratégica, Participativa e Democrática.

ABSTRACT

This dissertation, titled “Implementation of the Educational Program of Attention to the Young One - PEAS Youth: The Case Study on Management of Two State Schools in Patos de Minas, MG”, aims to identify how the managers and other agents on these two schools are involved with the PEAS Youth program, and which are the positive and negative aspects detected in the program implementation. The research was done on two public schools which belong to Patos de Minas’ Regional Scholarship Superintendence, part of the Minas Gerais state educational network. These two schools were chosen for the research due to the fact that both of them implemented PEAS Youth in 1999, when it left the status of a pilot program in Belo Horizonte’s metropolitan area and established itself as an MG State Secretary for Education program, being then extended to the 47 regional scholarship superintendences in the state’s educational network. Since 2002, I have been working as one of the program’s regional coordinator. In such job, I had the opportunity of following the two chosen schools through all the management and operational changes the PEAS Youth program had suffered in its historical context. With scholar management chosen as investigation field, I had relatively structured interviews, as a form of qualitative research, with the schools management personnel, with coordinators and teachers of GDPEAS, with PEAS Youth coordination central in SSE/MG, and also with the Patos de Minas regional scholarship director. This research instrument, along with bibliographic research and analysis of collected data, allowed the direct comparison between the program expectations and the reality in the management of these schools, in the light of the goals of this thesis. The theoretical basis on scholar management used in this work is founded on the studies of José Carlos Libâneo (2003, 2009), Heloisa Lück (2000, 2007, 2009, 2010, 2011), Márcia Cristina da Silva Machado (2010), Marcelo Tadeu Baumann Burgos (2011), José Luis Neves (1996), Henry Mintzberg (2009, 2010), Maria Lúcia Miranda Afonso (2000), Maria Helena Michel (2009), Cecília de Souza Minayo (1994), Gilberto de Andrade Martins (2008), Thaís Cristina Rodrigues Tezani (2004).

Keywords: Scholar management. PEAS Juventude. PEAS Youth. Youth protagonism. Strategical, Participatory and Democratic Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Logomarca do PEAS Juventude, a partir do ano de 2009.....	35
Figura 2. Níveis de atuação das equipes PEAS Juventude.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Níveis e equipes de operacionalização do PEAS Juventude.....	62
Quadro 2. Quadro 2 - Resultados do IDEB das escolas pesquisadas – 9º ano do Ensino Fundamental – ano 2011.....	111
Quadro3. Quadro 3 - Médias comparadas do PROEB das escolas pesquisadas – Líng. Port. e Mat. do 9º ano do E. F. e 3º ano do E. M.	112
Quadro 4. Quadro 4 – Proposta de roteiro de pesquisa de opinião realizada com o GDPEAS e os JPPEAS.....	168
Quadro 5. Quadro 5 – Proposta de apresentação do Programa e de seus resultados à comunidade escolar.....	170
Quadro 6. Quadro 6 - Proposta das questões a serem discutidas pelas equipes para a realização do diagnóstico coletivo da escola em relação ao PEAS Juventude.....	172
Quadro 7. Quadro 7 - Proposta de realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude.....	174
Quadro 8. Quadro 8 - Proposta de elaboração participativa do PPP.....	179
Quadro 9. Quadro 9 - Proposta do Cronograma da Formação Continuada sobre o PEAS Juventude para o ano de 2014.....	181
Quadro 10. Quadro 10 - Proposta da formação continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola.....	185
Quadro 11. Quadro 11 - Proposta das áreas temáticas dos Projetos de Vida juvenis.....	187
Quadro 12. Quadro 12 - Proposta de ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola.....	189
Quadro 13. Quadro 13 - Proposta de criação de uma cultura avaliativa na escola.....	192

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
APPEAS	Adolescentes Protagonistas do PEAS
CEMICAMP	Centro de Pesquisa Materno-Infantis de Campinas
CF	Constituição Federal
CNE/CEB	Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
CRAS	Centro de Referência Social de Assistência Social
CREAS	Centro de Referência Especializada de Assistência Social
DADS	Diretoria e Ações Descentralizadas da Saúde
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DIRE	Diretoria Educacional
DIVEP	Divisão Educacional Pedagógica
DIVRH	Divisão de Recursos Humanos
DST	Doenças sexualmente transmissíveis
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EF	Ensino Fundamental
EM	Ensino Médio
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FIEMG	Federação das Indústrias de Minas Gerais
GDPEAS	Grupo de Desenvolvimento Profissional do PEAS
GRS	Gerência Regional de Saúde
HIV	Vírus da Imunodeficiência Adquirida
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
JPPEAS	Jovens Protagonistas do PEAS
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PAED	Programa de Educação para a Diversidade
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDP	Plano de Desenvolvimento Profissional
PEAS	Programa Educacional de Atenção ao Jovem

PIP/ATC	Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo
PIP/CBC	Programa de Intervenção Pedagógica/ Conteúdos Básicos Comuns - PIP/CBC
PNAIC	Programa Nacional pela Alfabetização no Tempo Certo
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROEB	Programa de Avaliação da Educação Básica
PROERD	Programa de Erradicação das Drogas
PROGESTÃO	Programa de Capacitação à Distância para Gestores Escolares
SEEMG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SIAPE	Sistema de Avaliação Pedagógica
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UNIPAM	Universidade de Patos de Minas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1. ESTUDO DE CASO: O PAPEL REPRESENTADO PELO GESTOR ESCOLAR NO DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE ATENÇÃO AO JOVEM - PEAS JUVENTUDE.....	23
1.1. O contexto histórico: Programa Educacional de Atenção ao Jovem – PEAS Juventude.....	24
1.2. Os aspectos normativos e conceituais do PEAS Juventude.....	43
1.3. Os aspectos avaliativos do PEAS Juventude.....	48
1.4. O PEAS Juventude no contexto da Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas.....	51
1.5. O gestor no contexto escolar do PEAS Juventude na Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas.....	64
2. A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE ATENÇÃO AO JOVEM – PEAS JUVENTUDE: A GESTÃO COMO OBJETO DE ANÁLISE.....	69
2.1. O foco na formação dos gestores escolares.....	72
2.2. O foco na gestão democrática, participativa e estratégica no espaço escolar.....	82
2.3. Abordagem dos aspectos metodológicos da pesquisa.....	94
2.4. A análise dos dados apresentados na pesquisa.....	100
2.4.1. Estrutura organizacional e operacional do PEAS Juventude nas escolas pesquisadas.....	100
2.4.2. O foco do PEAS Juventude na ótica da equipe gestora pesquisada.....	105
2.5. O PEAS Juventude no enfoque da gestão participativa.....	152
3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA ESTADUAL PERSPECTIVA DE VIDA.....	157
A proposta de intervenção.....	165
3.1. Apresentando a trajetória do PEAS Juventude na escola.....	166
3.2. Etapa 1: Sensibilização da equipe escolar.....	166

Ação 1: Apresentação do PEAS Juventude e de seus resultados à comunidade escolar.....	166
Ação 2: Realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude.....	171
3. 3 – Etapa 2: Reconstruindo o PEAS Juventude na escola.....	174
Ação 1: Elaboração Participativa do Projeto Político Pedagógico da escola.....	175
Ação 2: A proposta de formação continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola.....	180
Ação 3: Ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola.....	186
Ação 4: Criação de uma cultura avaliativa na escola.....	190
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	194
REFERÊNCIAS.....	198
APÊNDICES.....	203

INTRODUÇÃO

Historicamente, sobretudo, a partir dos anos de 1990, houve uma redefinição da figura e do perfil do gestor escolar, bem como uma ampliação no âmbito de suas competências e atribuições. A consolidação, nesse período da universalização brasileira do acesso ao Ensino Fundamental, passou a exigir outro debate sobre o desenvolvimento de uma nova postura e qualificação do diretor escolar.

Na visão das pedagogas Teresa Roserley Neubauer da Silva e Ghisleine Trigo Silveira (2008), surge, nesse novo contexto histórico, a necessidade de um gestor capaz de “atuar como uma liderança democrática e criar as condições ideais de maior participação da comunidade na escola, garantindo o planejamento participativo”, Neubauer e Silveira (2008, p. 104).

Nesse sentido, a gestão participativa é entendida como aquela em que os encaminhamentos para o trabalho são discutidos coletivamente e elaborados, a partir da colaboração de todos os envolvidos. Para tanto, o gestor precisa entender que ele não pode simplesmente dar ordens, mas sim estabelecer regras com a sua equipe de trabalho.

Em relação às instituições escolares, especificamente, o modelo de gestão participativa ganhou força quando passou a se observar que não seria possível para o gestor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, considerando a amplitude do seu campo de atuação.

Contudo, é possível observar que, na prática, adotar esse modelo de gestão não é tarefa muito fácil, uma vez que requer o comprometimento e a flexibilidade de todos os atores envolvidos durante todo o processo pedagógico, incluindo o próprio gestor.

Com isso, a temática da gestão tem se mostrado uma grande, complexa e fecunda área de estudos e pesquisas. A importância do gestor, a partir do seu papel articulador na atual sociedade e principalmente dentro da escola faz com que esses estudos e pesquisas auxiliem na tarefa de levantar informações e provocar reflexões que revelem o enfrentamento necessário aos gestores na construção e no gerenciamento de instituições escolares.

Dessa forma, é necessário que as escolas tenham autonomia e clareza dos objetivos pedagógicos a serem alcançados em seus trabalhos, na busca da eficácia do rendimento escolar dos alunos e da sua formação humana, tendo como um dos eixos o protagonismo juvenil.

Na visão de protagonismo juvenil, proposta pelo professor Antônio Carlos Gomes da Costa ¹ (1995), o jovem é percebido pela escola como elemento central da prática educativa, participando de todas as fases desta prática, desde a elaboração, execução até a avaliação das ações propostas.

Nessa perspectiva, considerando-se os aspectos conceituais do Programa Educacional de Atenção ao Jovem (PEAS Juventude), a ser apresentado no primeiro capítulo, o protagonismo juvenil contribui para a formação de pessoas mais autônomas e comprometidas socialmente, com valores de solidariedade e respeito mais incorporados, o que contribui para uma proposta educativa de transformação social.

Portanto, o novo modelo da sociedade vigente requer uma atitude proativa, aberta e participativa, por parte também dos adolescentes e jovens.

Os estudos do professor José Ricardo Carvalho Mesquita Ayres (2006) sobre vulnerabilidade juvenil, nos aspectos pessoal, social e institucional, mostram a importância de se realizar trabalhos preventivos com esse segmento populacional para orientá-lo em relação aos danos físicos, psicológicos, emocionais, entre outros, a que estão expostos, sobretudo no Brasil, um país onde praticamente não há ações planejadas de saúde pública voltada para essa clientela ou quando essas ações existem, acontecem de maneira precária.

Nesse sentido, a escola tem uma função educativa de destacada relevância para formar esse público jovem, que constitui grande parte da sua clientela, para o aprendizado da afetividade, da sexualidade e da cidadania.

Através das temáticas do PEAS Juventude, os professores e gestores podem atuar de forma sistematizada e articulada para possibilitar aos seus alunos uma formação integral, que confere à escola a legitimação do seu espaço legalmente constituído para exercer a sua função social.

¹ O referido conceito de Protagonismo Juvenil, segundo o autor Costa (1995), é adotado pelo PEAS Juventude, em seus Marcos Referenciais.

Sendo assim, esta pesquisa intitulada "A implementação do Programa Educacional de Atenção ao Jovem - O Estudo de Caso de Gestão de duas Escolas Estaduais em Patos de Minas, MG" tem por objetivo analisar como os gestores articulam o programa PEAS Juventude nas escolas, buscando identificar os aspectos positivos e negativos da atuação desses profissionais, tendo em vista a melhoria na execução do programa.

Para tanto, será realizada uma pesquisa qualitativa, em duas escolas públicas da rede estadual do Estado de Minas Gerais, na Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas, onde foram observados, durante os momentos de monitoramento do PEAS Juventude, realizados pela coordenação regional, os métodos de gestão empregados nessas instituições, mais especificamente, em relação ao referido programa.

A partir disso, a realidade da gestão dessas duas escolas será confrontada com os resultados esperados pelo programa, uma vez que o papel de cada gestor, integrante do PEAS, precisa estar bem definido, consonante e alinhado com a proposta do programa, para que este alcance os resultados esperados.

Nesse sentido, de acordo com o documento Relatório Circunstanciado (2010), os gestores devem acompanhar e participar das estratégias de estudo e formação continuada, do desenvolvimento dos projetos e das ações coletivas, articulados com os diversos sujeitos envolvidos no PEAS Juventude, para que haja uma gestão de qualidade, tendo em vista a melhoria do programa e o alcance dos seus objetivos.

Considerando-se a estrutura de gestão do PEAS Juventude para cada segmento da escola, previsto no Guia de Apresentação do Programa (2007), os gestores das escolas devem lidar com uma série de fatores na condução do processo escolar, como situações financeiras, administrativas, estruturais da escola, mas sem perder de vista o alvo das questões pedagógicas, preconizadas no programa.

Assim, se incumbirão da tarefa de ajudar os alunos na sua caminhada de formação humana, de cidadãos participativos, para que reconheçam os valores morais e tenham também as bases do conhecimento científico peculiar à função escolar.

Nesse sentido, a partir da minha experiência de coordenadora regional do PEAS Juventude, apresentada no apêndice 1, senti a necessidade de investigar mais profundamente a percepção da equipe gestora escolar, que recebe mais diretamente as diretrizes de operacionalização do programa na escola.

Para isso, utilizei a pesquisa qualitativa, por meio das técnicas de entrevista, de observação participante e não participante, bem como de análise documental, que, na visão de alguns autores, serão teoricamente referendadas no segundo capítulo.

As entrevistas seguiram um roteiro de perguntas com o intuito de coletar as opiniões da gestora da equipe central do PEAS na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, da Diretora da Diretoria Educacional de Patos de Minas, da equipe gestora - diretor e coordenador pedagógico - das duas escolas referendadas nesta pesquisa, bem como dos professores e coordenadores do Grupo de Desenvolvimento Profissional – GDPEAS, que atuam no programa.

A observação participante consistiu no acompanhamento pedagógico que realizei periodicamente, de forma específica para esta pesquisa, no ano de 2012, tendo em vista prestar apoio e orientação às escolas em relação ao desenvolvimento das ações do programa.

A observação não participante foi realizada nos momentos em que me limitei a acompanhar as escolas, sem, contudo, intervir diretamente em seu processo operacional em relação ao PEAS Juventude.

A análise documental foi feita por meio da verificação do acervo técnico do PEAS Juventude, que tem por finalidade subsidiar a prática dos professores em relação às temáticas do programa. Ele é constituído de materiais de estudo, de instrumentos para o registro das atividades realizadas, bem como de documentos normativos.

Com isso, foi possível verificar se os gestores que estão à frente do PEAS Juventude consideram, no exercício de suas funções, a adoção de procedimentos participativos no processo de tomada de decisão, se estimulam a autonomia dos participantes e incluem todos os envolvidos na organização das ações do programa, sendo eles, também, os protagonistas na história do

PEAS Juventude. Esses fatores são fundamentais e contribuem para o resultado positivo ou negativo do PEAS nas escolas.

O objetivo desta pesquisa consiste, portanto, em analisar, através das entrevistas realizadas, qual a importância do PEAS Juventude para a escola; se há, por parte da equipe gestora, dificuldade para lidar com as temáticas propostas pelo PEAS Juventude; quais são essas dificuldades; se a equipe gestora realiza intervenções pedagógicas que interferem positivamente no cuidado dos jovens consigo, no empreendedorismo e no exercício da cidadania; se o PEAS Juventude possibilita, na prática, contribuições positivas para os professores e alunos; entre outros aspectos, além de analisar de que forma isso acontece ou se realmente acontece.

A pesquisa será realizada em duas escolas da Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas, sendo elas: Escola Estadual Empreendedora e Escola Estadual Perspectiva de Vida².

O critério de escolha para a pesquisa nas duas escolas fundamenta-se no fato de ambas terem implementado o PEAS em 1999, quando ele deixa de ser projeto piloto na região metropolitana de Belo Horizonte e se torna programa, estendendo-se às 47 Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais. Tais escolas passaram por todas as mudanças de gerenciamento que o PEAS Juventude sofreu, ao longo dos dezoito anos de funcionamento, incluindo gestões governamentais e escolares.

Através das observações realizadas por mim, é possível constatar que naquelas escolas onde a participação dos gestores se mostra mais efetiva no PEAS, este engajamento tende a reforçar os laços de equipe e a confiança do grupo, constituindo-se em um aspecto positivo da gestão, que indica uma melhoria nos resultados das suas ações, tendo em vista a cultura do trabalho coletivo na escola, a formação dos professores sobre as temáticas do programa, o protagonismo juvenil, a melhoria no rendimento escolar dos alunos.

Por outro lado, pelas minhas observações como coordenadora regional, percebo que se não há o engajamento dos gestores escolares na dinâmica das

²Os nomes mencionados das duas escolas são fictícios para preservar a identidade das instituições e dos profissionais pesquisados que nelas atuam. E, com isso, a pesquisa poderá apresentar com fidedignidade os problemas encontrados, sem causar constrangimentos à pesquisadora e aos pesquisados.

ações propostas pelo PEAS, tal comportamento pode interferir negativamente nos resultados do programa.

Para que essas constatações não fiquem restritas ao âmbito da minha observação profissional, as entrevistas, previamente elaboradas, que foram aplicadas ao público-alvo mencionado, evidenciaram os aspectos positivos e negativos identificados a partir do papel que os gestores exercem no PEAS Juventude.

O que se pretende, então, com a investigação proposta é exatamente o desafio de verificar se, através das respostas obtidas, há uma vinculação entre os resultados satisfatórios ou insatisfatórios do PEAS Juventude ao papel exercido pelos gestores dessas duas escolas.

Sendo assim, as entrevistas pretendem auxiliar a pesquisa quanto à compreensão do nível de participação dos diversos agentes que conduzem pedagogicamente o programa PEAS, visando o objetivo do caso de estudo proposto.

Através das informações obtidas nas entrevistas, realizadas em uma interação face a face, foi possível verificar se houve, por parte desses atores selecionados para contribuir com esta investigação, um entendimento aprofundado sobre o PEAS Juventude e os seus desdobramentos, dentre eles: o seu histórico, a sua metodologia, os seus objetivos, os seus resultados esperados, as suas finalidades e a sua organização operacional no espaço escolar.

A associação dos recursos metodológicos mencionados, a partir da análise documental, da observação embasada na minha experiência e as entrevistas são adequados à pesquisa, visto que se constituem em fontes ricas de investigação, que favorecem a fidedignidade dos resultados e das análises a serem realizadas, através das informações obtidas pela pesquisa de caráter qualitativo.

Portanto, para uma melhor compreensão do leitor, esta dissertação compreende três seções, assim organizadas: na primeira seção foi abordado o estudo de caso e o papel representado pelo gestor escolar no desenvolvimento do PEAS Juventude; na segunda, foi realizada uma análise reflexiva do estudo de caso proposto, a partir da visão de alguns teóricos enfocando a gestão

participativa e, por fim, na terceira seção foi apresentada uma proposta de intervenção com o objetivo de apontar ações que visem melhorar a implementação do programa em uma das escolas pesquisadas.

1. ESTUDO DE CASO: O PAPEL REPRESENTADO PELO GESTOR ESCOLAR NO DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE ATENÇÃO AO JOVEM – PEAS JUVENTUDE

O presente estudo pretende analisar o desenvolvimento de um programa educacional da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, implementado em algumas escolas públicas do Estado, intitulado: Programa Educacional de Atenção ao Jovem – PEAS Juventude.

Tal programa se firma em uma política pública educacional cujo público-alvo é o jovem, tendo em vista a sua formação pessoal, social e profissional, bem como o seu processo de aprendizagem, por meio da promoção de atitudes positivas e de mudanças comportamentais, que visam ao protagonismo juvenil, conforme a definição de Costa (1995), anteriormente referendada.

A presente pesquisa tem por objetivo analisar como duas escolas, que aderiram ao PEAS, seus respectivos gestores e agentes envolvidos, desenvolvem o programa, buscando identificar os aspectos, positivos e negativos, para que a gestão possa melhorar a execução da política em questão. Tal pesquisa se justifica, pois permite problematizar o papel dos gestores no desenvolvimento do PEAS Juventude, especificamente, em duas escolas estaduais da SRE de Patos de Minas, favorecendo, após a análise dos dados pesquisados, a elaboração de um plano de ação educacional visando desenvolver ações pedagógicas que possam auxiliar as escolas na superação das falhas encontradas no seu processo de gestão escolar relativas ao desenvolvimento do PEAS Juventude.

A prática participativa dos gestores nas ações do programa é apresentada em seus referenciais teóricos como sendo condição fundamental para a consolidação e o aperfeiçoamento constante do PEAS Juventude. Com isso, o estudo de caso proposto pretende identificar como os agentes dessas duas escolas se envolvem com o programa e quais são os pontos positivos e negativos detectados no desempenho dos gestores, tendo em vista a melhoria na execução de suas propostas.

Para que as bases conceituais do PEAS Juventude, firmadas no fortalecimento do jovem como agente de transformação social, sejam solidificadas no contexto escolar é necessário que os gestores, os professores e as equipes de coordenação, de forma conjunta, atuem como facilitadores desse processo.

Cabe, assim, a todos os atores envolvidos no desenvolvimento do PEAS Juventude encontrar formas adequadas que possam garantir a formação do jovem em seus aspectos sociais, pessoais e pedagógicos.

Sendo o gestor, visto na escola como o diretor, o principal ator no sentido de dinamizar o potencial de sua equipe para que o processo educacional aconteça de forma proveitosa, a ele é confiada uma enorme responsabilidade pedagógica na formação dos alunos.

Daí a importância do trabalho integrado, participativo e articulado do gestor escolar com todos os segmentos da escola no sentido de se pensar o PEAS Juventude também de forma estratégica para que ele possa atender a proposta pedagógica que o fundamenta.

A seguir, será focado o contexto histórico do PEAS Juventude, numa perspectiva evolutiva de sua operacionalização.

1.1. O Contexto Histórico: Programa Educacional de Atenção ao Jovem – PEAS Juventude

O atual Programa Educacional de Atenção ao Jovem - PEAS Juventude - foi criado em 1994 e instituído pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), em parceria com a Fundação Odebrecht e o Sistema Salesiano de Vídeo.

O contexto histórico-social dessa época reivindicava uma sociedade atuante e participativa, legalmente assegurada pela democracia. Nesse sentido, foi constituído no Brasil um Estado Democrático de Direito, que tem como princípios fundamentais, segundo estabelece a Constituição Federal, de 1988, em seu Art. 3º “construir uma sociedade livre, justa e igualitária”.

Para tanto, o artigo 205, do texto Constitucional, prevê

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 (BRASIL, CF. 1988).

Com isso, surge a necessidade de uma concepção democrática de ensino, e a educação passa a ter um vínculo direto com a formação cidadã dos indivíduos, autônomos e socialmente participativos, tendo em vista o seu pleno desenvolvimento.

O PEAS surge nesse contexto de mudanças sociais, trazendo em seus objetivos gerais a possibilidade de inclusão social dos alunos na escola e na comunidade onde se inserem, visando atingir os dispositivos legais que asseguram, como direito, a formação integral desse novo cidadão da sociedade contemporânea.

Nesse sentido, cabe à escola não apenas formar o aluno em suas dimensões cognitivas, mas também em seus aspectos sociais, pessoais, afetivos, atitudinais, comportamentais, técnicos, entre outros.

O PEAS originou-se através de um concurso promovido, em 1992, pela Fundação Odebrecht e o Sistema Salesiano de Vídeo, entre as escolas da rede pública e privada de Belo Horizonte, sendo vencedor o roteiro de vídeo “Segredos de Adolescente”, produzido por um aluno de 17 anos de uma escola particular da região metropolitana.

De acordo o Guia de Formação Inicial do PEAS (2009),

o tema do filme retratava a ansiedade e curiosidade a respeito da afetividade e sexualidade na adolescência. A partir daí, estabeleceu-se uma parceria entre a Fundação Odebrecht, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – SEEMG - e o Sistema Salesiano de Vídeo, para a produção e distribuição do vídeo para as escolas da rede (MINAS GERAIS, 2009, p. 7).

O resultado esperado com a produção e divulgação do referido vídeo, distribuído para as escolas estaduais da capital, era minimizar a vulnerabilidade dos jovens adolescentes frente à gravidez na adolescência, o uso indevido de drogas e a redução dos índices de contaminação das doenças sexualmente transmissíveis e, em especial, o HIV/AIDS. Além de tentar reduzir situações de

risco que colocavam em perigo social a formação integral dos alunos, uma vez que os temas ligados à sexualidade também constituem parte formadora do indivíduo em sociedade.

A partir do vídeo, iniciou-se o PEAS com a configuração de projeto piloto, a partir do “Projeto de Educação Afetivo-Sexual: um novo olhar”, implementado, inicialmente, em sessenta e duas escolas da rede estadual, localizadas em áreas de vulnerabilidade social, na região metropolitana de Belo Horizonte.

Ainda no período inicial de implementação do PEAS, em 1998, o livro “Afetividade e Sexualidade na Educação: Um novo olhar” foi lançado pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais em parceria com a Fundação Odebrecht e distribuído, em início de 1999, a todas as escolas da rede estadual de ensino.

O livro continha as fundamentações teóricas dos temas abordados pelo PEAS em relação à temática afetividade e sexualidade. Através do ofício circular nº 04/99, em 6 de janeiro, a SEE/MG informou as SRE's sobre a importância do livro e o seu conteúdo, orientando que o seu referencial teórico fosse inserido na proposta pedagógica das escolas para ser trabalhado com os alunos.

Nesse contexto, efetivou-se o PEAS, em 1999, com o objetivo principal de promover o protagonismo juvenil nas escolas em que foi implementado. Na fase inicial de projeto piloto, o programa tinha como objetivo geral

promover o desenvolvimento pessoal e social do adolescente através de ações de caráter educativo e participativo, focalizadas nas questões da sexualidade e da saúde reprodutiva, implementados nos sistemas públicos de educação e de saúde do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2003, p. 9).

No período de 1999 a 2003, mantidos o seu objetivo geral e os seus marcos referenciais, o PEAS passou por mudanças, e um novo modo de organização e funcionamento foi, a ele, incorporado, deixando de ser projeto piloto e se institucionalizando como programa educacional, dentro das Políticas

Públicas de Educação do Estado de Minas Gerais, como prevê o documento Relatório Circunstanciado (2010)

no ano de 1999, o PEAS passou por um processo de institucionalização através de uma parceria entre a Secretaria de Estado de Saúde (SES) e a Secretaria de Estado de Educação (SEE), ampliando sua abrangência para todas as Superintendências Regionais de Ensino (SREs) e Diretorias de Ações Descentralizadas de Saúde – DADS de Minas, posteriormente Gerências Regionais de Ensino (GRS) (RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO, 2010, p. 6).

Essas mudanças em seu modelo de gestão, incluindo a parceria da Diretoria de Ações Descentralizadas de Saúde de MG, hoje, intituladas Gerências Regionais de Saúde (GRS), na sua dinâmica de funcionamento organizacional, reforçam a importância da atuação dos diversos agentes apoiando a gestão escolar para que ocorra o êxito do programa, uma vez que ele passa, legalmente, pelas orientações normativas da SEE/MG, a fazer parte do Projeto Político Pedagógico das escolas.

De acordo com a autora e consultora Margarita Diaz (1999), o PEAS se fundamenta em dez “Marcos de Referência”, preservados até os dias atuais e assim elencados:

- 1 - A educação sexual como um direito;
- 2 - A sexualidade como porta de entrada para o desenvolvimento pessoal e social do adolescente;
- 3 - O foco na solução e não no dano;
- 4 - A afetividade e educação afetivo-sexual;
- 5 - A saúde sexual e reprodutiva e os direitos sexuais e reprodutivos;
- 6 - A perspectiva de gênero;
- 7 - A educação sexual dentro e fora da sala de aula (pedagogia de projetos);
- 8 - A integração educação-saúde;
- 9 - A escola e a unidade de saúde como instituições sociais e a relação com a família e a comunidade;
- 10 - A participação do adolescente – Protagonismo juvenil (DIAZ, 1999 p. 22).

Nesse período, o PEAS tinha, em cada município dois coordenadores representantes, sendo um da SRE e outro da DADS, ambos capacitados pela

SEE/MG numa formação de 80 horas, distribuídas em duas etapas de 40 horas cada.

Em agosto de 1999, esses profissionais tornaram-se os multiplicadores do PEAS nas escolas e nos postos de saúde, capacitando agentes de saúde e professores, indicados pelas duas instituições para atuarem no programa.

A SEE/MG elaborou os Guias de Capacitação para as duas etapas do processo de formação dos agentes de saúde e dos professores, utilizando a metodologia de oficinas para trabalhar os diversos assuntos abordados na temática afetividade e sexualidade.

Nos anos de 2001 e 2002, o PEAS, em suas reformulações, através da SEE/MG, realizou as macroações, a saber: jornada de capacitadores, encontros de educadores e encontros de adolescentes do PEAS, em nível local, regional e estadual.

O encontro municipal de adolescentes, na cidade de Patos de Minas, aconteceu em junho de 2002. Patos de Minas sediou também o encontro regional de adolescentes – polo triângulo mineiro, em setembro de 2002 e o encontro estadual de adolescentes foi realizado na cidade de Belo Horizonte, em novembro, de 2002.

Esses encontros com adolescentes culminaram em um Encontro Nacional de Adolescentes Brasileiros, também em 2002, na cidade de Lavras, com representatividade de dois adolescentes de todas as SRE's mineiras e outras partes do Brasil. Esse foi um período de intensas atividades do PEAS, envolvendo gestores, coordenadores, educadores e adolescentes.

No início de 2002, houve a ampliação do PEAS para outras escolas da SRE. Com isso, novas escolas, em cada regional, passaram a implementar o PEAS. Nesse mesmo ano, outros profissionais da educação e saúde foram capacitados, em duas etapas de 40 horas cada.

Em agosto de 2002, o Centro de Pesquisa Materno-Infantis de Campinas (CEMICAMP) realizou uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de um questionário com os alunos de quatro escolas PEAS em cada SRE e quatro escolas que não implementaram o PEAS.

Essa pesquisa, segundo o Guia para Aplicação do Questionário (2002, p. 01), tinha por objetivo "verificar a ocorrência de mudanças em

conhecimentos, atitudes e práticas em sexualidade e cidadania nos adolescentes”, a partir de sua participação no PEAS.

O instrumento de pesquisa, organizado através de um questionário de múltipla escolha, foi composto de perguntas sobre sexualidade, gênero, direitos sexuais e reprodutivos, cidadania, protagonismo juvenil, violência sexual, uso de drogas, autoconceito, além de perguntas gerais de caracterização dos adolescentes participantes do PEAS.

O relatório apresentado pela CEMICAMP, após análise da pesquisa, mostrou que os alunos participantes do PEAS tinham maior conhecimento sobre as questões discutidas sobre sexualidade e afetividade do que os alunos das escolas intituladas “controle”, que não participavam do programa.

No período subsequente, o Estado de Minas Gerais, em início de 2003, passou por uma mudança de governo e os programas educacionais foram submetidos a uma avaliação institucional, feita pela nova gestão governamental. Em relação ao PEAS, o programa teve continuidade como uma Política Pública da Educação do governo, de 2003 a 2006, devido a sua repercussão positiva nos espaços escolares, através dos resultados da pesquisa realizada pela CEMICAMP, por solicitação do novo governo.

A SEE/MG, considerando a sua proposta educacional integrada, criou o projeto Escola Viva e Comunidade Ativa, voltado para as escolas com alto índice de vulnerabilidade social e o projeto Escolas-Referência, destinado às escolas com experiências pedagógicas exitosas. O PEAS consonante a essas duas propostas da SEE/MG passou a se integrar a esses projetos chamados de “estruturadores” pela nova gestão. De acordo com o Relatório Circunstanciado (2010),

após o diagnóstico feito nas escolas, o PEAS passa por nova reformulação das diretrizes e normas de funcionamento, com a criação dos Grupos de Desenvolvimento Profissionais do PEAS – GDPeas e a proposta de adesão das escolas; ficando vinculado aos Projetos Estruturadores da Educação: Escola Viva, Comunidade Ativa e Escolas-Referência (RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO, 2010, p. 9).

O PEAS, a partir dessa nova estruturação passou a integrar, organicamente, o conjunto de ações estratégicas que se articulam de modo

coordenado e integrado nos projetos Escola Viva, Comunidade Ativa e Escolas-Referência, adquirindo um significado de programa estruturador no desenvolvimento da Educação Básica na SEE/MG.

O PEAS ampliou, portanto, o seu nível de atuação nas escolas e passou a ter como objetivo geral, conforme o Relatório Circunstanciado (2010),

promover o desenvolvimento pessoal e social do adolescente através de ações de caráter educativo e participativo, focalizadas nas questões da afetividade, da sexualidade e da saúde reprodutiva, e implementadas nos sistemas públicos de educação e de saúde do Estado de Minas Gerais, especialmente nas escolas integrantes dos Projetos Escola Viva, Comunidade Ativa e Escolas-Referência. (RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO, 2010, p. 9).

Em 2004, foi criado o Grupo de Desenvolvimento Profissional do PEAS (GDPEAS), que atuava diretamente nas escolas. Esse grupo foi capacitado através de uma formação inicial presencial, de 24 horas para os coordenadores GDPEAS e uma formação continuada, realizada a distância, de 80 horas para os professores. Criou-se, ainda, o grupo de Adolescentes Protagonistas do PEAS (APPEAS). Esse grupo de alunos recebeu uma formação de 40 horas.

A SEE/MG elaborou os Guias de Formação Inicial e os Guias de Formação Continuada para o GDPEAS e para os APPEAS, ambos estruturados pela metodologia de oficinas temáticas e contendo abordagens diversas ligadas à temática afetividade e sexualidade. A abrangência do PEAS se estendeu a 491 escolas estaduais, em todas as SRE's de Minas Gerais.

As escolas passaram a construir junto com os APPEAS um plano anual de trabalho, apresentado em forma de projeto. No projeto, elaborado em formulário próprio da SEE/MG, foram definidos os grupos de professores e alunos, a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos, os resultados esperados, o plano de ação, contendo as atividades a serem realizadas pelas escolas, os prazos, os recursos gastos e os responsáveis.

No ano seguinte a essa formação continuada, em 2005, o GDPEAS e os APPEAS desenvolveram o referido projeto de 100 horas, cujas ações foram planejadas coletivamente, a partir do interesse dos alunos participantes do

PEAS. Os alunos, geralmente, optavam por ações voltadas para a arte, música, dança e teatro.

Essas ações apresentadas no projeto foram denominadas de mini projetos por se constituírem em pequenas ações dentro do plano anual abrangente, que incluía também em suas ações a formação inicial presencial, a formação continuada com o GDPEAS, realizada a distância e as oficinas temáticas com os APPEAS.

Os mini projetos de música, dança, teatro, artesanato, entre outros, eram retratados pelo PEAS como ferramentas estratégicas que tinham por objetivo despertar nos alunos o gosto e a sensibilidade pela arte.

A formação continuada, de 40 horas, realizada com os APPEAS era denominada de “oficinas temáticas”, por apresentarem um caráter lúdico, dinâmico em que o conhecimento era construído coletivamente, através da participação e da reflexão suscitada nos alunos em relação aos temas discutidos.

Essa nova estrutura operacional do PEAS, utilizando o GDPEAS e os APPEAS, contribuiu significativamente para a ampliação do programa nas escolas, envolvendo a participação de um contingente maior de professores e alunos.

No ano de 2004, ocorreu outra mudança importante em relação ao desenvolvimento do PEAS. A SEE/MG passou a liberar para o caixa escolar das escolas PEAS um recurso financeiro no valor de R\$ 6.000,00, destinados à aquisição de bens de consumo e de bens permanentes para a execução das ações propostas no projeto das escolas. Esses recursos financeiros são disponibilizados até os dias atuais, porém, em 2012, houve uma redução nesse valor.

Um dos problemas detectados, até o período de 2004, foi a escassez de recursos financeiros correntes e de capital para desenvolver as ações do programa, através da aquisição de equipamentos, da elaboração de materiais didático-pedagógicos, da organização de eventos, do pagamento de serviços de terceiros e outras necessidades logísticas.

Pela falta de recursos financeiros para custear o programa, foi possível perceber ações isoladas e pontuais em muitas escolas que tinham dificuldade

em buscar parceiros financeiros para patrocinar a execução sistematizada das ações propostas pelo programa.

Nesse período, com a criação do GDPEAS, a Diretoria de Ações Descentralizadas da Saúde (DADS) deixou de ser parceira do PEAS. Contudo, essa parceria ainda continua sendo feita em muitas escolas, de forma voluntária, quando os agentes de saúde capacitados pelo PEAS realizam com os alunos rodas de conversa sobre temas ligados ao programa.

No ano de 2005, realizou-se outro evento de grande porte, o encontro regional de coordenadores do PEAS. A SRE de Patos de Minas sediou o encontro do polo triângulo mineiro, com a participação dos coordenadores regionais e dos coordenadores GDPEAS de Uberlândia, Uberaba, Patrocínio, Ituiutaba, Monte Carmelo e Patos de Minas.

O encontro teve duração de dois dias, nos quais a equipe central, entre outras atividades: apresentou os resultados obtidos pelo programa, apontando as suas falhas e os seus acertos; apresentou sugestões para a melhoria do programa, através do relato de experiência de escolas que desenvolviam com êxito as ações do PEAS; realizou oficinas com novos materiais de estudo.

Nesse encontro, os coordenadores regionais e os coordenadores GDPEAS tiveram a oportunidade de traçar novas estratégias para o desenvolvimento das ações do PEAS nas escolas. Foram apresentadas as propostas de reuniões periódicas com a equipe central, regional e escolar, o monitoramento sistematizado das ações feito pelo coordenador regional, o envolvimento e apoio dos gestores escolares nas ações do projeto – aspectos importantes para a reestruturação pedagógica do programa e a melhoria dos seus resultados.

Em 2006, a abrangência foi de 508 escolas. O PEAS continuou adotando a metodologia da formação continuada, bem como a elaboração dos projetos. Porém, a formação inicial presencial para os coordenadores GDPEAS foi reduzida para 16 horas. Esse aspecto foi avaliado pelos coordenadores regionais e o GDPEAS como negativo, porque restringiu as discussões propostas na formação inicial.

Em 2007, realizou-se uma nova mudança no governo de Minas Gerais. O PEAS, após avaliação e validação da nova gestão, continuou como Programa Educacional da Secretaria de Estado de Minas Gerais.

Em outubro de 2007, através do edital público nº 01/2007, foi divulgado o novo processo de seleção das escolas que ofereciam os últimos anos do Ensino Fundamental e o Ensino Médio para a implementação do PEAS, a partir de 2008. De acordo com o Edital nº 02/2007 SEE/MG, o objetivo do processo de seleção foi:

selecionar propostas de constituição de GDPEAS em escolas estaduais que ofereçam as séries finais do ensino fundamental ou o ensino médio para apoio científico-pedagógico e financeiro a projetos inovadores, voltados para o desenvolvimento pessoal e social dos alunos, através de ações de caráter educativo e participativo, focalizadas nas questões da afetividade e sexualidade, juventude e formação cidadã, tendo o protagonismo como eixo norteador das ações (SEE/MG EDITAL nº 02, 2007, p. 01).

As escolas interessadas em participar do Programa, passaram por um processo de seleção pública, apresentando uma proposta de ação que foi analisada tendo como base os critérios previstos no referido edital.

Dentre esses critérios, de acordo com o Edital nº 02/2007 SEE/MG, destacam-se:

grau de compatibilidade da proposta com o objetivo do processo de seleção; grau de inserção do projeto na área temática em que foi inscrito; relevância do projeto para o desenvolvimento dos alunos, com referência ao perfil da escola e das razões apresentadas; relevância do projeto para a melhoria do ensino, com base na análise dos resultados esperados e impactos; grau de inovação do projeto no que tange à metodologia e práticas propostas; abrangência do projeto: número de professores, alunos e níveis de ensino atingidos (SEE/MG EDITAL nº 02, 2007, p. 05).

Em 21 de novembro de 2007, foram divulgados, no site da SEE/MG, os resultados relativos à apresentação das propostas. As escolas cujas propostas tiveram avaliação positiva pela equipe central do PEAS, na SEE/MG, passaram a fazer parte do Programa. Com isso, a abrangência do PEAS reduziu-se para 422 escolas.

Em 2008, a partir do processo de seleção pública das escolas PEAS, a forma de operacionalização do PEAS sofreu novas modificações e os temas do programa foram divididos em três áreas temáticas que envolviam as questões ligadas à juventude e não somente à adolescência. Com isso, adequou-se o nome do programa e esse novo público-alvo e o grupo de alunos passou a ser chamado de Jovens Protagonistas do PEAS – JPPEAS, atendendo alunos entre 15 e 24 anos.

Em relação ao modelo de gestão, no nível central, houve a inclusão de consultores para as três áreas temáticas do PEAS, sendo um orientador titular para cada área e, em média, sete assistentes para cada orientador.

Além do plano anual de trabalho contido no projeto, correspondente a 180 horas, distribuídos entre os estudos da formação continuada - 80 horas e o desenvolvimento dos mini projetos nas escolas - 100 horas, foi incorporada às ações do programa a formação inicial presencial dos coordenadores GDPEAS, nos moldes do período de 2004, com a carga horária de 24 horas, realizada pelo coordenador regional, na sede da SRE.

O PEAS passou, então, a apresentar em sua proposta o plano de estudos, elaborados pelos orientadores titulares de cada área temática, que consistia na capacitação do GDPEAS, divididas em formação inicial, com duração de 24 horas, e formação continuada, de 80 horas para o GDPEAS e 40 horas para os JPPEAS, simultânea ao desenvolvimento dos mini projetos, de 100 horas.

De acordo com o Guia de Formação Inicial (2009), foi redimensionado o GDPEAS com um mínimo de oito educadores e os JPPEAS, formado por um grupo de vinte e cinco a trinta alunos, podendo a escola ampliar esses quantitativos de acordo com as suas possibilidades.

Nesse mesmo período, além da nova reformulação em relação à forma de ingresso das escolas no programa – o edital e ao modelo de gestão central, o PEAS alterou a sua logomarca e o seu nome, passando, então, a se chamar Programa Educacional de Atenção ao Jovem – PEAS Juventude.

A sua logomarca, representada na Figura 1, abaixo, simboliza nas cores utilizadas a energia positiva da juventude e na sua forma de quebra-cabeça com uma peça solta, o PEAS Juventude como um programa diferenciado e

interligado pela afetividade, mesmo dentro dos padrões do sistema educacional de MG.



Peas Juventude

Figura 1 – Logomarca do PEAS Juventude, a partir de 2009
Fonte: Relatório Circunstanciado, 2010, p. 18

No contexto de mudanças do PEAS Juventude, ampliaram-se, portanto, a partir do período de 2008 a 2012, as abordagens do programa, sendo essas divididas em três áreas temáticas, a saber: afetividade e sexualidade, juventude e formação cidadã, mundo do trabalho e perspectiva de vida.

Nesse sentido, estenderam-se as discussões do PEAS Juventude focando não apenas as questões pertinentes as abordagens sobre a temática de afetividade e sexualidade. Foram introduzidas mais duas temáticas retratando assuntos sobre a formação dos alunos para a cidadania e o empreendedorismo juvenil, estabelecendo uma interface com a temática que deu origem ao programa, sem, contudo, perder o eixo norteador do programa - o protagonismo juvenil.

O modelo de gestão do Programa, nesse período, continuou sendo apoiado no trabalho articulado entre as equipes em nível estadual, regional e local. A esse trabalho foi especificado as atribuições de cada equipe, que serão mencionadas posteriormente.

Os níveis de atuação do programa foram assim organizados, no organograma da figura 2.

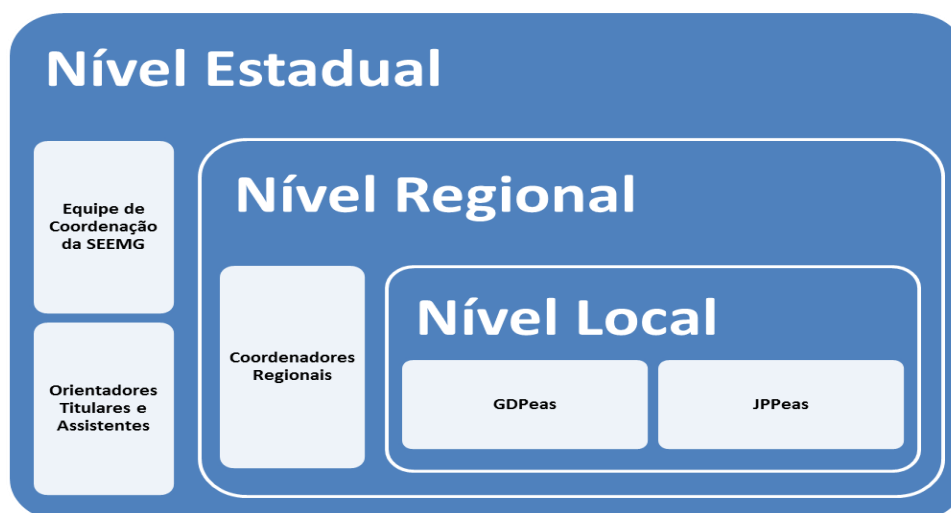


Figura 2 – Níveis de atuação do PEAS Juventude
 Fonte: Relatório Circunstanciado, 2010, p. 39

Portanto, para a execução da metodologia proposta pelo PEAS, vários agentes são envolvidos no seu processo, por meio de funções definidas e articuladas com foco na formação do GDPEAS e no desenvolvimento do projeto, no âmbito escolar.

Com o novo modelo de gestão do PEAS Juventude e a organização das três áreas temáticas o seu objetivo geral passou a ser, de acordo com a SEE/MG (2011),

promover o desenvolvimento pessoal e social de jovens de escolas estaduais por meio de ações de caráter educativo e participativo, focalizadas nas questões relacionadas à afetividade e sexualidade, juventude e cidadania, mundo do trabalho e perspectiva de vida, tendo o protagonismo como eixo norteador das ações. (MINAS GERAIS, 2011, p. 13).

Na sua trajetória histórica, em setembro de 2008, novo edital nº 02/2008 foi publicado para seleção das escolas interessadas em desenvolver o PEAS Juventude, em 2009, adotando os mesmos critérios do ano anterior. Após a seleção das escolas, o PEAS Juventude teve como abrangência 640 escolas estaduais, sendo 280 escolas trabalhando a temática "Afetividade e Sexualidade", 168 escolas desenvolvendo a temática "Juventude e Formação Cidadã" e 194 escolas adotando a temática "Mundo do Trabalho e Perspectiva de Vida".

Houve, portanto, uma ampliação também na rede de relações do programa e uma vasta troca de informações entre as equipes gestoras do PEAS Juventude.

Contudo, foi possível perceber, em algumas regionais, uma divergência de opiniões entre os coordenadores regionais e os orientadores titulares de cada área. Essa divergência aconteceu em decorrência do conhecimento próximo que os coordenadores regionais tinham em relação à realidade do contexto escolar onde o PEAS Juventude estava inserido e a visão, a distância, dos orientadores titulares, que desconheciam essa realidade escolar. Com isso, muitas ações sugeridas por eles, na opinião de alguns coordenadores regionais, não estavam condizentes com as necessidades reais das escolas.

Foi um momento marcado por pequenos conflitos e insatisfações para as equipes gestoras de algumas regionais. Sendo uma das gestoras do PEAS Juventude, pude perceber que, em alguns momentos, tratava-se de colocar questões pessoais acima das questões de interesse do programa. Com isso, alguns coordenadores regionais se afastaram de suas funções ou demonstraram rejeição à proposta dos orientadores titulares, que, na minha percepção de gestora, também integraram ao PEAS Juventude para contribuir com os seus conhecimentos.

Tais comportamentos me levaram a refletir também sobre o real perfil que o coordenador regional precisa ter para trabalhar no PEAS Juventude, através da postura acolhedora ao novo e ao diferente. Como um gestor pode falar de respeito, de inclusão à diversidade, de cidadania, de afetividade para os professores e alunos se, na sua prática profissional, não exercitar esses conceitos? No entanto, esses orientadores se mostraram abertos ao diálogo e os trabalhos propostos por eles possibilitaram o crescimento profissional de muitos coordenadores regionais, constituindo-se num marco importante no histórico do programa.

Na sequência da contextualização temporal do PEAS Juventude, em setembro de 2009, não foi divulgado um novo edital para o ano seguinte, pois se tratava de ano eleitoral e o lançamento do edital seria caracterizado como campanha política.

As escolas foram selecionadas, mediante uma avaliação anual do PEAS Juventude, realizada em dezembro de 2009, pelos coordenadores regionais, através de instrumento elaborado pela equipe central, verificando os aspectos, a saber: a formação continuada do GDPEAS e dos JPPEAS, as ações do projeto, a atuação do coordenador regional e da equipe central, a entrega dos relatórios avaliativos dos roteiros de estudo, o cumprimento do cronograma, a liberação dos recursos financeiros, entre outros aspectos.

As notas atribuídas a esses itens variaram de 0 a 100 pontos, permanecendo no PEAS Juventude, no ano de 2010, as escolas que obtiveram nota igual ou superior a 70 pontos.

Diante disso, as escolas reformularam o projeto desenvolvido no decorrer do ano anterior, adequando-o às prioridades expressas pelos JPPEAS.

As escolas que não obtiveram um bom desempenho ou optaram por não continuar no programa, considerando as regras da SEE/MG, foram substituídas por outras que estavam interessadas em implementar o PEAS Juventude, totalizando o número de 500 vagas.

Outro aspecto que merece ser problematizado é o fato da SEE/MG avançar suas propostas em um determinado período e, no período seguinte, retrocedê-las. Considerando a importância do PEAS Juventude, destacado continuamente sem suas diretrizes traçadas pela própria gestão governamental, a redução do número de escolas tende a interferir negativamente no impacto dos resultados do programa quanto à formação dos alunos.

Seria necessário, portanto, que ao planejar as suas propostas educacionais os processos, gradativamente, implementados pela SEE/MG se mantivessem em ritmo de crescimento, oportunizando outras escolas a terem acesso a essas propostas. Contudo, observo na minha experiência profissional que mesmos os aspectos pedagógicos que estão fortalecendo o papel social da escola e conseguindo os objetivos de melhoria no resultado do processo formativo dos alunos não são, em determinados momentos, razões suficientes para a gestão governamental concentrar seus esforços no sentido de mantê-los.

Observo que tanto o processo de seleção por edital quanto o processo de seleção através do critério de vagas coloca em questionamento a livre adesão ao programa. Entendo ser importante a avaliação qualitativa das escolas no sentido de propor uma intervenção para a melhoria dos seus resultados, contudo, sem excluí-las do processo de implementação do programa sob pena de retrocedermos à meritocracia, que impede a efetivação da democracia participativa.

Por isso, procuro não adotar, na minha prática pedagógica, a regra de excluir as escolas que não apresentam um bom desempenho, sem que, antes, seja oferecida a elas, através de uma discussão conjunta com o GDPEAS, a oportunidade de reavaliarem o seu trabalho no PEAS Juventude, a partir da minha orientação.

Nesse contexto do programa, em 2010, além da redução do número de escolas participantes no PEAS Juventude, os orientadores titulares e os assistentes de cada área temática foram dispensados, na finalização dos contratos em dezembro de 2009, não sendo recontratados na nova gestão da SEE/MG, em 2010.

Destaco, com isso, outra perda para o programa, porque os orientadores e assistentes de cada área eram profissionais que apresentavam grande experiência no trabalho com os jovens. As três equipes demonstravam ter um grande conhecimento nas áreas que atuavam, enriquecendo, com isso, o suporte teórico e prático do PEAS Juventude, através dos materiais que atualizavam conceitos sobre os jovens e as formas de se trabalhar esses conceitos.

Creio ser importante refletir que o jovem do PEAS de 1999 não é o mesmo jovem de hoje, portanto para que a metodologia participativa e dinâmica do programa não se perca em práticas e temáticas repetitivas, é fundamental adequá-las continuamente às necessidades dos jovens do tempo presente, por meios de materiais que possam acrescentar novas contribuições ao aprendizado das equipes de trabalho que atuam no programa.

Retomando a operacionalização de suas propostas, as ações dos projetos, em 2010, foram monitoradas diretamente pelos coordenadores regionais em parceria com a equipe central. A formação inicial e a formação

continuada também ficaram a cargo da equipe central e regional. Os roteiros de estudo foram elaborados pela equipe central e os coordenadores regionais que apresentavam mais experiência no PEAS Juventude.

Nesse sentido, a SEE/MG formalizou um convite, enviado a SRE, para a equipe de coordenadores regionais que se responsabilizou pela elaboração desses roteiros. Fiz parte dessa equipe, em 2010, e tive a oportunidade de elaborar junto com a coordenadora regional de Ituiutaba, MG, o roteiro de estudo sobre mundo do trabalho e perspectiva de vida. Nos anos seguintes, outros coordenadores regionais foram convidados a participar da elaboração dos roteiros de estudo. Essa dinâmica se mantém até o ano presente e requer dos coordenadores regionais uma pesquisa atualizada sobre os assuntos que dizem respeito aos temas do programa e que sejam de interesse dos alunos.

Nesse contexto operacional do programa, em 2011, as escolas novamente elaboraram os seus projetos, apresentando um plano anual de ação de 100 horas, participaram da formação continuada de 40 horas, totalizando uma carga horária de 140 horas. Houve, portanto, uma redução de 40 horas nos estudos da formação continuada do GDPEAS.

Nesse ano, não houve a formação inicial em todas as SRE's, somente naquelas em que aconteceram trocas de coordenadores GDPEAS. Os coordenadores GDPEAS, com o apoio da coordenação regional, realizaram a formação inicial somente para as escolas que tiveram nova demanda de professores GDPEAS.

Em 2012, ocorreu um atraso para iniciar todos os programas educacionais da SEE/MG. O atraso, segundo a gestão governamental, deu-se pela falta de recursos financeiros decorrentes da crise financeira nacional e mundial.

Através da Resolução nº 2030/12, de 08 de fevereiro de 2012, que dispõe sobre a implantação do Projeto Reinventando o Ensino Médio, a SEE/MG instituiu e regulamentou a organização curricular a ser gradativamente implantada nos cursos do ensino médio de sua rede.

A partir das novas Diretrizes Nacionais para o Ensino Médio, tendo em vista a sua melhoria, redução nos índices de evasão e repetência, bem como adequação da proposta curricular às necessidades dos jovens, a SEE/MG

percebeu no PEAS Juventude uma estratégia para ajudar a alcançar os objetivos do Projeto Reinventando o Ensino Médio, na rede estadual de ensino de MG.

Para tanto, entre as escolas participantes do PEAS Juventude e avaliadas, em dezembro de 2011, de acordo com os critérios mencionados anteriormente, deveriam ser priorizadas, em 2012, aquelas escolas que oferecessem o Ensino Médio em um dos turnos e obtivessem mais de 70 pontos na avaliação anual de 2001. Com esse critério, foram selecionadas 386 escolas.

Em Patos de Minas, nesse ano, foram contempladas onze escolas, oferecendo os últimos anos do Ensino Fundamental e, prioritariamente, o Ensino Médio. Entre elas, duas unidades iniciaram, pela primeira vez, o seu trabalho no PEAS Juventude; as outras nove escolas permaneceram no programa, vindas de anos anteriores, sendo que duas escolas solicitaram o desligamento do PEAS Juventude, em decorrência do afastamento do coordenador GDPEAS.

Nesse contexto de dificuldades gerenciais, em julho de 2012, iniciaram-se, então, as ações do PEAS Juventude nas escolas, a partir de um Seminário, em Belo Horizonte, para os coordenadores GDPEAS e coordenadores regionais. No evento, foram apresentadas as diretrizes do programa para o segundo semestre de 2012. Essas diretrizes priorizavam a reformulação dos projetos, a formação continuada, o monitoramento e a avaliação das ações, totalizando 180 horas de atividades. O cronograma foi previsto, de julho a dezembro de 2012. Pelo curto prazo no cumprimento do cronograma apresentado pela SEE/MG e a falta de recursos financeiros não se realizou a formação inicial presencial.

Tal fato foi prejudicial, considerando a adesão das novas escolas e, com isso, a entrada de gestores, professores e coordenadores GDPEAS que não conheciam as diretrizes do programa. Coube ao orientador regional a realização de um acompanhamento intensivo a essas escolas para orientar os seus profissionais sobre a implementação do PEAS Juventude, uma vez que a falta de liberação de recursos inviabilizou o deslocamento desses profissionais ao município sede da SRE para uma reunião coletiva. Além disso, no

calendário da escola não havia espaço para realizar a formação inicial nos momentos de cumprimento do módulo II³, através das atividades de estudo coletivo, em horário extraclasse.

No referido ano, as escolas puderam optar por uma, duas ou pelas três temáticas do programa, de acordo com as necessidades dos alunos apontadas no projeto e no plano de ação, elaborados pela escola.

Os recursos financeiros disponibilizados pela SEE/MG foram reduzidos, sendo gastos com a aquisição de material de consumo e material permanente. Esse foi outro aspecto de impacto negativo e questionável, tendo em vista a importância desses recursos para custear as ações que foram planejadas pelas escolas. Considerando a expectativa da SEE/MG de que o PEAS Juventude, através de suas temáticas e de sua metodologia, trabalhasse integrado ao Reinventando o Ensino Médio para impulsionar as suas diretrizes curriculares, essa redução do investimento financeiro no programa, de certa forma, no âmbito da minha visão pedagógica, se mostrou como uma incoerência gerencial inexplicável.

Portanto, como coordenadora regional pude observar que o PEAS Juventude e o Reinventando o Ensino Médio, na prática, ainda não efetivaram a aliança esperada pela gestão governamental e nem agregaram equipes para trabalhar em torno de um mesmo propósito educacional.

Através da minha prática na coordenação do programa, pude constatar também, no processo histórico do PEAS Juventude, entre falhas e acertos, uma identidade conquistada pelo programa, dentro das escolas, através do trabalho dos gestores engajados, dos professores e do interesse dos alunos em participar das atividades propostas e elaboradas por eles nos projetos.

Percebo que os alunos, investidos de uma ação transformadora em seus comportamentos, conquistada passo a passo, incorporaram o PEAS Juventude às suas práticas de vida dando a ele uma espécie de “autonomia”, que, em certa medida, parece realmente o retirar do enquadramento do sistema, como se ele não pertencesse somente a uma rede de ensino, mas a

³ A SEE/MG, através da Lei nº 7.109/77, que regulamenta o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado, dispõe, no Art. 13, inciso I, sobre a criação do Módulo II relativo à jornada dos profissionais docentes, destinada à realização de reuniões coletivas, planejamentos e atividades extraclasse, constituindo-se, portanto, numa determinação legal e obrigatória aos professores regentes da rede estadual de ensino.

uma rede de relações tecida pelos próprios jovens que, a cada ano, se mobilizam nas escolas e até mesmo na SRE e SEE/MG, para reivindicarem a continuidade do PEAS Juventude.

Com isso, entre reformulações operacionais e busca de adequações pedagógicas, a despeito dos avanços e retrocessos detectados em muitos momentos de sua história, o PEAS Juventude, a partir das respostas positivas dos alunos às suas temáticas e à sua metodologia, pode ser um caminho promissor para os alunos das escolas estaduais, através de suas ações planejadas e executadas no cotidiano escolar.

Contudo, essas observações não afirmativas, apenas constituem, a partir da minha atuação na coordenação do programa, objeto de reflexão e questionamento que necessita ser investigado, como se propõe esta pesquisa.

Esse contexto histórico, que situa o PEAS Juventude no âmbito das Políticas Públicas do Estado de Minas Gerais, passando de Projeto Piloto a Programa Estadual, indica que, nesse longo período, o PEAS Juventude passou por amplas modificações e adequações, tendo em vista, sob a ótica da gestão governamental, a sua melhoria e o seu aperfeiçoamento como via de desenvolvimento integral do aluno e o exercício do seu protagonismo juvenil, no espaço escolar.

O PEAS Juventude, em seu funcionamento, é fundamentado em aspectos normativos e conceituais, que visam assegurar as suas diretrizes, os seus objetivos e resultados, a sua metodologia, a sua estrutura de gestão e a sua visão de formação humana.

A seguir, serão apresentados os aspectos normativos e conceituais do programa.

1.2. Os aspectos normativos e conceituais do PEAS Juventude

As diretrizes do PEAS Juventude pautam-se em referências normativas. Tomando como base legal, no âmbito da formação integral do aluno, a educação afetivo-sexual, a cidadania e o empreendedorismo é um direito do jovem.

Conforme a CF/1988, em seu artigo 227

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, artigo 227)

De forma similar, o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, em seu artigo 4º, prevê

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária (ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE, 1990, artigo 4º).

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica – DCN's, bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, em seu artigo 2º, instituem princípios, fundamentos e procedimentos para a organização das propostas pedagógicas para as escolas, tendo em vista a formação integral dos alunos.

Esses princípios e fundamentos norteadores, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica (2013), se pautam “na ética da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum, além dos princípios estéticos da sensibilidade, criatividade e da diversidade”.

Essa ação educativa voltada para formação da pessoa integral remete aos fundamentos do PEAS, como prevê o Relatório Circunstanciado (2010)

[...] os alicerces do Peas Juventude nascem num fortalecimento da pessoa humana, solidária, autônoma, competente e realizada. Para tanto, os educadores precisam comprometer-se com o aprimoramento de atitudes e práticas que levem ao bem-estar individual e coletivo; isso requer reflexão do conteúdo, metodologia e ações necessárias ao cotidiano da escola (RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO, 2010, p. 21).

A Lei Estadual nº 12.491, de 17 de abril de 1992, publicada no jornal “Minas Gerais”, determina a inclusão, no currículo do Ensino Fundamental, de conteúdos e atividades voltadas para a orientação sexual.

De acordo com o Relatório Circunstanciado (2010),

a visão da educação apresentada pelo Relatório Delors, com os pilares e alguns apontamentos para a educação, visão que inspira os ideais do PEAS Juventude no sentido de definir as propostas pedagógicas, enfatiza o princípio da sexualidade como dimensão do ser humano e os pilares integrados às diversas áreas de conhecimento (RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO, 2010, p. 21).

Considerando-se os documentos normativos e conceituais, acima mencionados, as ações pedagógicas do PEAS Juventude devem ser articuladas com as várias áreas de conhecimentos e norteadas pela interação dos processos de conhecimento como os da linguagem e afetividade, permeadas pelas relações entre os profissionais da educação - professores, alunos, gestores e coordenadores pedagógicos.

Para se chegar a uma forma de participação em que os jovens desenvolvam suas ações educativas com autonomia e responsabilidade, considerando os fundamentos conceituais do PEAS Juventude, é preciso que a escola construa uma cultura de participação que permita ao jovem a expressão de sua potencialidade e criatividade.

Como afirma Costa (2003),

precisamos acreditar no potencial dos nossos jovens e no seu poder de transformação. Enquanto estivermos tratando a participação do jovem de maneira decorativa ou pontual, estaremos fechando as portas para as mudanças e para o novo em nossa vida. COSTA (2003, p. 20).

Portanto, para a melhor compreensão dos conceitos enfocados na formação do jovem protagonista, é importante abordar alguns aspectos, considerando-se que o PEAS Juventude, em sua visão positiva e afirmativa do jovem, propõe uma reflexão sobre qual a visão de educação, de pessoa, de

sociedade e de mundo que a escola, no cenário atual, deve formar, tendo em vista o ser integral.

A educação afetivo-sexual, cidadã e empreendedora dos jovens, alicerçada pelo Programa, conforme o Relatório Circunstanciado (2010)

visa enfrentar os desafios que são colocados para atender às demandas de uma sociedade em constantes mudanças e um mercado de trabalho mais exigente. A pessoa humana é uma realidade em processo, imersa ao mesmo tempo em um cotidiano e fruto também da sua história. O desenvolvimento permanente faz parte de sua condição, seu modo de ser e ver o mundo. Assim, o conceito de homem deve ser da autonomia, solidariedade e competência (SEE MG, 2010, p. 20)

Sendo assim, o PEAS Juventude, em seus referenciais conceituais, embasados no que preconiza a Constituição Federal e amparados pela LDB, tem no jovem uma promissora fonte de iniciativas, de transformações sociais, de autonomia responsável, de protagonismo e de conquista da cidadania, devendo viver, de forma plena, todas as dimensões de sua formação humana.

De acordo com o Relatório Circunstanciado (2010), os alicerces do PEAS Juventude nascem através do fortalecimento da pessoa humana, solidária, autônoma, competente e realizada.

Para que isso ocorra através de ações propositivas, de forma a atingir os objetivos do Programa, os professores e os gestores, como facilitadores desse processo de formação do jovem, precisam possibilitar, no espaço escolar, momentos de discussões planejadas, que visem levar os jovens ao aprimoramento de atitudes e a adoção de práticas de vida que favoreçam a vivência saudável da sexualidade, o bem-estar individual e coletivo, além da visão empreendedora em relação aos seus projetos de vida em sociedade.

Nesse sentido, as temáticas do PEAS não podem ser vistas como disciplinas, mas como assuntos interdisciplinares que perpassarem todas as áreas do conhecimento, e se firmam nos quatro pilares da educação, apresentados pelo Relatório Delors (1996), a saber: aprender a ser, aprender a conviver, aprender a aprender, aprender a fazer.

Esses pilares são retomados no PEAS Juventude, quando apresenta os seus marcos referenciais e destaca o protagonismo juvenil, como forma de

participação dos jovens em ações que extrapolam o âmbito dos seus interesses individuais e familiares e estendem-se para a sua atuação em sociedade em sentido amplo.

Em seus aspectos conceituais, o PEAS Juventude preconiza a “educação para a vida” como sendo, de acordo com o Manual de Orientações (2007)

a articulação entre o aprender a ser – competência pessoal; o aprender a aprender – competência cognitiva; o aprender a conviver – competência social e o aprender a fazer – competência produtiva (MANUAL DE ORIENTAÇÃO PEAS, 2007, p. 14).

Nesse sentido, a expressão “educação para a vida” implica o compromisso de desenvolver no jovem não apenas as habilidades de compreender e interpretar a realidade externa, mas também a capacidade de reconhecer a si mesmo para aprender a se conhecer, a se relacionar, a buscar o seu aprendizado e a sua realização profissional.

Portanto, a partir do saber do aluno, desperta-se a sua vontade por mais conhecimentos, por novas experiências pessoais, por novas formas de se posicionar na vida, por novas maneiras de participar da vida em sociedade.

Conforme o Relatório Circunstanciado (2010),

é a aprendizagem como processo reflexivo estruturado nas relações interpessoais, em que o aluno como um todo se apropria de um novo saber. É a compreensão de que a aprendizagem acontece na relação consigo, com o outro e com o meio, que se faz mediada por meio de novas abordagens, explorando diferentes linguagens, trabalhando valores, atitudes e comportamentos (RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO, 2010, p. 22).

Para que a visão de jovem e de educação, referendada pelo PEAS Juventude possa se concretizar na prática, as Diretrizes atuais do PEAS Juventude ⁴ propõem:

⁴As referidas Diretrizes foram apresentadas, através de power point, no Seminário PEAS Juventude, no período de 04 a 06 de junho de 2012, em Belo Horizonte.

dinamizar a formação integral dos jovens, por meio de ações de caráter lúdico-educativas que facilitem a sua integração no mundo, através da tomada de decisões assertivas e da construção de projetos de vida em harmonia com a comunidade escolar e a sociedade onde estão inseridos, caracterizando o protagonismo juvenil como eixo norteador (MINAS GERAIS, 2012, slide 4).

Nesse aspecto, considerando-se as bases conceituais do PEAS Juventude, é fundamental que a gestão tenha uma visão diferenciada do jovem, acreditando em suas potencialidades e incentivando a sua tomada de decisões conscientes e de forma crítica, para que possa, efetivamente, atuar na sociedade na qual se insere.

O trabalho do gestor junto à sua equipe é de suma importância para a concretização das ações e das diretrizes do PEAS Juventude, uma vez que ele é o articulador direto na execução das políticas públicas educacionais que devem ser desenvolvidas, sem perder de vista a defesa e a garantia dos direitos humanos e sociais dos alunos.

Tendo em vista a efetivação das diretrizes do programa, em seus aspectos normativos e conceituais, é fundamental verificar em que medida o PEAS Juventude gerou impactos importantes na formação pessoal e social dos alunos, ao enfatizar o protagonismo juvenil; possibilitou desenvolvimento profissional aos professores.

Para tanto, as diretrizes do programa se firmam também na criação de uma cultura avaliativa de suas ações, nas escolas, realizadas pela coordenação central e regional.

A seguir, serão, portanto, apresentados os aspectos avaliativos do PEAS Juventude.

1.3 Os aspectos avaliativos do PEAS Juventude

Para avaliar os resultados e impactos do PEAS Juventude nas escolas é necessário verificar, de forma sistematizada, se ele realmente cumpre um papel pedagógico de formação dos alunos, bem como de ampliação da atuação docente.

A partir disso, com o intuito de avaliar se a participação no GDPEAS agrega aprendizagens significativas para a prática dos professores, de forma a empreender mudanças na vida pessoal e escolar dos alunos, a equipe central do programa criou instrumentos de monitoramento e avaliação do programa.

Nessa perspectiva, a partir da formação continuada dos professores e dos alunos, bem como do desenvolvimento dos projetos que expressam a vontade dos JPPEAS, os resultados esperados para o PEAS Juventude continuam estruturados na dinâmica do trabalho coletivo, na qualificação dos educadores e gestores para compreenderem as questões relacionadas à juventude, nos jovens mais preparados para exercerem o protagonismo pessoal e social, bem como para reconhecerem o valor da formação escolar.

Para verificar em que medida esses resultados foram alcançados, a partir do ano de 2005 o acompanhamento às escolas PEAS Juventude passou a ser sistematizado, utilizando-se o instrumento “Relatório Avaliativo”, elaborado pela equipe central para a coleta de informações mensais sobre os roteiros de estudos da formação continuada.

Esse relatório permite verificar a realização dos estudos da formação continuada, a realização das oficinas com os JPPEAS, as contribuições que esses estudos e as oficinas possibilitaram aos professores e alunos participantes do programa, as dificuldades encontradas pelo coordenador GDPEAS na condução do grupo, as formas como os JPPEAS protagonizaram as ações vivenciadas nas oficinas, a atuação do coordenador regional ao prestar apoio à escola, dentre outras questões.

Em relação ao acompanhamento pedagógico, realizado pela coordenação central, há o instrumento de monitoramento intitulado “Relatório de Monitoramento” que tem por objetivo registrar os pontos que foram observados por mim ou pela equipe central do programa, durante as visitas às escolas.

Para a verificação dos resultados alcançados anualmente, como foi mencionado, o PEAS Juventude criou um instrumento de avaliação intitulado “Relatório Avaliativo Anual” a ser preenchido pela coordenação regional. Essa avaliação das escolas visa verificar a execução do planejamento e da proposta de trabalho elaborados pela escola, considerando-se a participação dos alunos

JPPEAS nesse processo; verificar se o processo de formação continuada está adequado aos princípios e fundamentos do programa e se atende às necessidades levantadas tanto no diagnóstico preliminar do projeto quanto no decorrer das atividades desenvolvidas; incentivar continuamente as ações desenvolvidas pelas escolas, bem como a execução do projeto pelo GDPEAS e os JPPEAS. O projeto, como já foi citado, também tem um modelo próprio, criado pela coordenação central da SEE/MG.

Os registros das atividades realizadas pelas escolas, através do roteiro mensal dos estudos, da avaliação anual e das ações apresentadas no projeto, possibilitam análises comparativas e proporcionam material mais consistente para subsidiar as discussões nas reuniões planejadas entre o coordenador regional, os coordenadores GDPEAS e a equipe central, fornecendo indicativos sobre os acertos e as correções que são necessárias, no decorrer do desenvolvimento do PEAS Juventude, tendo em vista as suas metas.

De acordo com Guia de Formação Inicial (2011), são estas as metas do PEAS Juventude

a construção do conhecimento pelo aluno; a aprendizagem como um processo coletivo; uma nova dinâmica pedagógica na escola; a formação da autonomia e da identidade dos alunos; o saber do aluno como ponto de partida; o aluno melhor preparado para atuar na sociedade e exercer a sua cidadania; os jovens adotando atitudes empreendedoras no âmbito pessoal e social; os jovens melhor preparados para viver uma sexualidade responsável e prazerosa; jovens protagonistas (GUIA DE FORMAÇÃO INICIAL SEEMG, 2011, p. 4).

Considerando-se também o cumprimento dessas metas, mediante os instrumentos de avaliação mencionados, é possível identificar, em nível regional, as intervenções que precisam ser realizadas nas escolas, visando à melhoria dos seus resultados e, em nível central, reformular as diretrizes do programa, considerando-se as necessidades pedagógicas das escolas.

Pela própria dinâmica de uma prática reflexiva e participativa, proposta pelo PEAS Juventude, avaliação constitui elemento importante e inerente à sua estrutura operacional.

Apresentado o contexto histórico, conceitual e normativo, bem como avaliativo do PEAS Juventude, a partir de sua implementação como política

pública educacional no Estado, a seguir, o programa será apresentado no contexto da Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas.

1.4 O PEAS Juventude no contexto da Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas

A Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas, MG, está situada no polo triângulo. Ela foi aprovada pela Portaria nº 68 de 20 de setembro de 1965 e criada em 17 de janeiro de 1966, através da Lei nº 2618 de 17 de janeiro de 1966.

A gestão da SRE compreende uma abrangência de 14 municípios, totalizando 65 escolas estaduais, que oferecem o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, sendo que 10 escolas oferecem do 1ª ao 9º ano do Ensino Fundamental e 55 escolas oferecem o Ensino Fundamental e o Ensino Médio.

Segundo o Censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Patos de Minas tem 28.121 alunos matriculados nos três níveis da Educação Básica. A cidade possui 133 estabelecimentos de ensino, entre públicos e privados, nos três níveis da Educação Básica - educação infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

A SRE de Patos de Minas está diretamente vinculada à Secretária de Estado da Educação de Minas Gerais, sendo essa estruturada organicamente conforme a Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011.

De acordo com a Lei Delegada, em seu capítulo XIII, artigo 177, a SEEMG tem por finalidade

planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho, à redução das desigualdades regionais, à equalização de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural (MINAS GERAIS, 2011).

Nesse sentido, é possível perceber que a política educacional proposta através do PEAS Juventude, visa atender as finalidades da Educação proposta

para MG, sendo tais finalidades enfatizadas nos aspectos conceituais e normativos do programa, mencionados anteriormente.

A SEE/MG é composta por quatro subsecretarias divididas em: Subsecretaria da Educação Básica, de Gestão e Recursos Humanos, de Administração do Sistema Educacional e de Informações e Tecnologias Educacionais.

As subsecretarias são subdivididas em cinco Superintendências, que, por sua vez, se subdividem em Diretorias. Nesse sentido, o PEAS Juventude está inserido à Diretoria de Ensino Médio, que é incorporada pela Superintendência de Desenvolvimento do Ensino Médio.

A SEE/MG atende em torno de 3.818 escolas, geograficamente é constituída de 47 Superintendências Regionais de Ensino em todo Estado e subdivida em cinco polos regionais, a saber: polo centro, polo norte, polo sul, polo zona da mata, polo vale do aço e polo triângulo, onde se situa a SRE de Patos de Minas.

A Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas, assim com as demais, têm por objetivo exercer regionalmente as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação das normas legais da SEE/MG, de integração e articulação entre a educação do Estado e do Município, considerando-se as diretrizes e as políticas educacionais previstas pela secretaria.

A SRE de Patos de Minas é composta de três diretorias, a saber: uma Diretoria Administrativa e Financeira, uma Diretoria de Pessoal e uma Diretoria Educacional.

A Diretoria Educacional (DIRE) se subdivide nestes dois setores: Divisão Educacional Pedagógica (DIVEP) e Divisão de Recursos Humanos (DIVRH). Esses setores são gerenciados por supervisores, que têm por missão auxiliar o trabalho da diretora da DIRE. O PEAS Juventude pertence à DIVRH

Quanto à implementação do PEAS, como política pública do Estado de MG, no dia 29 de abril de 1998, através do Ofício Circular nº 46, a gestora da SRE de Patos de Minas, informou às escolas da jurisdição sobre a implementação do PEAS, afirmando a livre adesão das escolas e a autonomia para participarem do programa, por meio da indicação de um profissional que

fosse referência para desenvolver o trabalho proposto e que tivesse o perfil, considerando-se os pré-requisitos estabelecidos pelo programa. A data de confirmação para a adesão ao PEAS foi marcada para o dia 15 de maio de 1998.

No dia 28 de julho de 1998, através do Ofício Circular nº 73, a SRE de Patos de Minas fez um comunicado às suas escolas sobre a oficialização do PEAS, por meio da TV Interativa, veiculada pela Rede Minas. Foi solicitado nesse ofício que todas as escolas da SRE de Patos de Minas se mobilizassem, a fim de que pudessem assistir ao programa e, posteriormente, debatessem sobre a proposta apresentada.

No ano de 1999, o PEAS foi implementado em Patos de Minas, quando se efetivou como um programa no quadro das Políticas Públicas de Educação do Estado de Minas Gerais, sendo estendido a todas as SRE's do Estado.

Inicialmente, foi implementado em cinco escolas da SRE, no município de Patos de Minas, entre elas a Escola Estadual Empreendedora e a Escola Estadual Perspectiva de Vida.

É importante destacar que as escolas que confirmaram a sua adesão, apresentaram uma justificativa para implementarem o PEAS, que consistiu num diagnóstico. Considerou-se nesse diagnóstico, realizado pelos próprios gestores escolares, o alto índice de gravidez na adolescência; o uso indevido de drogas lícitas e ilícitas; a violência; a localização dessas escolas, três delas em regiões de vulnerabilidade social; entre outros fatores.

No âmbito da gestão, havia uma equipe na SEE e uma funcionária na SRE de Patos de Minas designadas para acompanhar o PEAS, mas não havia, ainda, uma articulação efetiva nos níveis central, regional e local e não existia também um monitoramento sistematizado às escolas, nos moldes atuais.

O posicionamento dos outros técnicos regionais, segundo a profissional indicada pela superintendente da época, demonstrava atitudes de preconceito, “tabu” e resistência para lidar com a temática afetividade e sexualidade, proposta pelo programa. Esse fato limitou a coordenação do PEAS a uma única coordenadora, na SRE.

As temáticas do programa foram ampliadas, bem como o número de unidades escolares, e outros profissionais da SRE foram convidados para

coordenar o PEAS Juventude. Contudo, esses profissionais alegaram não ter “o perfil” para trabalhar as temáticas do programa. Entendo esse perfil como sendo a naturalidade para discutir as questões do programa, sobretudo em relação à temática afetividade e sexualidade. Com isso, ele continua sob a minha coordenação, desde 2002.

No decorrer das transformações históricas, estruturais e operacionais pelas quais passou o PEAS, ele foi ampliado na SRE em relação ao número de escolas participantes e os seus profissionais foram capacitados para exercerem as suas funções de coordenadores. Portanto, seguindo a mesma ordem cronológica do PEAS, de 1999 ao ano de 2012.

Contudo, no período até 2002, as escolas participantes se restringiram ao município sede da SRE. As suas ações tanto na SEEMG quanto na SRE de Patos de Minas não foram planejadas e acompanhadas de forma sistematizada. Esse processo foi institucionalizado gradativamente, através das avaliações feitas por cada novo governo que assumiu a gestão na SEEMG.

As orientações e os materiais do acervo do PEAS eram repassados às escolas, mas, muitas vezes, ficavam à disposição de poucos profissionais, uma vez que não havia um profissional específico na função de coordenador do programa para articular as suas ações.

A partir da criação do GDPEAS, em 2004, os impactos do PEAS nas escolas foram ganhando sustentação, com a adesão de mais professores e mais alunos participantes do programa.

O PEAS Juventude, desde o ano de 1992, a partir de seus consecutivos processos de reformulação na formação dos professores e alunos se consolidou, também em Patos de Minas, em 2003, através dos grupos de estudos e da elaboração do projeto.

Considerando-se o contexto histórico da educação, que antecede a criação do PEAS Juventude, os aspectos considerados relevantes na formação dos alunos ainda se concentravam nos seus processos cognitivos. Com isso, também o processo educacional em Patos de Minas não tinha definido a sua função social na formação dos alunos, tendo em vista a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Portanto, em âmbito regional, os dirigentes escolares não recebiam, ainda, contribuições inovadoras em relação a uma qualificação específica em serviço que pudesse prepará-los no sentido de uma gestão comprometida com a efetiva formação integral de seus alunos e com a elevação da qualidade do ensino público no Estado.

Nesse sentido, a partir da incorporação de um novo significado de gestão, sob a ótica do contexto educacional, criou-se, no Estado, programas de capacitação para gestores e professores, por meio da formação em serviço.

Através de temas ligados à diversidade, grupos de trabalhos diferenciados, projetos de trabalho, trabalho coletivo, entre outros, os estudos tinham por objetivo promover, no espaço escolar, discussões coletivas sobre os temas propostos.

A partir de uma nova visão dos gestores e professores adquirida nessas qualificações que demonstravam, em seus estudos propostos, a existência de relação entre o desempenho dos alunos e o desempenho da equipe escolar, esses profissionais foram, gradativamente, percebendo a importância da função social da escola para o desenvolvimento integral dos alunos e o sucesso de suas aprendizagens; a necessidade de envolver as pessoas nos processos de gestão escolar visando aos princípios da democracia e da participação coletiva, entre outros aspectos.

Nesse contexto que apontava para uma nova cultura pedagógica, também o PEAS Juventude, na SRE de Patos de Minas, foi adquirindo amplitude, legitimidade e visibilidade, quando as equipes escolares, a coordenação regional num trabalho articulado com a gestão do programa na SEE/MG, iniciou a realização de eventos de maior alcance para sensibilizar os gestores e a comunidade quanto à importância do programa na formação dos alunos.

Nesse período não linear e feito de recortes históricos do programa, ainda em 2002, foi realizado um encontro municipal de adolescentes com a participação das escolas que implementaram o PEAS. Esse encontro teve duração de oito horas e contou com a presença, além dos alunos e dos professores, dos gestores da SRE, das escolas e de autoridades educacionais de Patos de Minas.

No encontro, foram apresentados coletivamente os objetivos, as diretrizes, a metodologia e os marcos referenciais do PEAS. Em seguida, os alunos, em grupos, passaram a desenvolver atividades em várias oficinas organizadas pelos professores e a coordenação regional.

O evento obteve um impacto positivo na comunidade, de tal forma que a SRE de Patos de Minas foi convidada para sediar o encontro regional de adolescentes do polo triângulo, também em 2002, e o encontro regional de coordenadores regionais, em 2005.

Nos anos seguintes, várias ações com o objetivo de integrar a participação de mais alunos, professores e gestores ao PEAS foram realizadas, a partir da ampliação do programa para outras escolas fora do município sede. Com isso, três municípios, inicialmente, aderiram à proposta do PEAS, totalizando 10 escolas na SRE.

Para isso, foram realizadas novas capacitações de professores e coordenadores GDPEAS. Deu-se início a um acompanhamento *in loco* nas escolas, com o objetivo de apoiar as ações do PEAS e coletivamente buscar soluções para as dificuldades encontradas pelos profissionais para desenvolverem o programa.

Entre as dificuldades apontadas pelos coordenadores e professores, estava, ainda, a falta de apoio de algumas equipes gestoras nas ações do programa, a incompatibilidade de horários dos professores para planejarem coletivamente, o excesso de trabalho dos professores que triplicavam jornadas nas escolas.

Através de um trabalho articulado entre as equipes de atuação no PEAS Juventude, na busca de possíveis soluções para as dificuldades encontradas, as ações do programa foram ganhando novo significado na formação dos alunos.

Com isso, na maioria das escolas onde o PEAS havia sido implementado, os gestores se envolveram em suas atividades, participando dos momentos de planejamento; os professores, através dos estudos do Módulo II, destinado aos encontros coletivos na escola, foram incluindo as ações do programa nesses momentos de estudo e planejamento compartilhado.

Para facilitar a dispensa desses profissionais nos períodos de capacitação e reuniões, a SRE apresentou o PEAS para os gestores da rede municipal e privada, mostrando a importância de se qualificar esses profissionais que também atuavam nessas redes e, com isso, levavam os seus novos conhecimentos para trabalharem com esses alunos.

O PEAS Juventude, através dos JPPEAS, ganhou proporção na comunidade escolar, por meio de ações voluntárias realizadas pelos alunos, em feiras, mostras culturais e exposições, abertas ao público.

As parcerias do PEAS Juventude foram estabelecidas com instituições locais que realizavam trabalhos sociais voltados ao atendimento juvenil. Tais instituições foram convidadas a participar das capacitações do PEAS Juventude para conhecerem o programa e entenderem a sua proposta de formar os jovens para o exercício consciente da cidadania, o empreendedorismo, a vida sexual responsável e o protagonismo social.

Nesse período, na SRE de Patos de Minas, outra ação do PEAS teve repercussão positiva, a realização de intercâmbios entre as escolas do município sede e dos municípios pertencentes a esta regional, entre as escolas da SRE de Patos de Minas e as escolas PEAS de outra regional. Os intercâmbios tiveram um efeito significativo para a interação entre os alunos de diferentes escolas, de diversas realidades culturais, e permanecem como ação do PEAS, até hoje.

Em 2012, foi realizada uma mostra cultural do PEAS Juventude no espaço físico da SRE de Patos de Minas, para que todas as diretorias, que se articulam em função do trabalho pedagógico das escolas, pudessem conhecer o programa.

Essas ações foram planejadas e executadas pelos JPPEAS, com a orientação dos professores GDPEAS e da coordenação regional. Contudo, o apoio dos gestores escolares para a realização desse evento e dos anteriores foi fundamental.

Ao final da mostra cultural, de forma espontânea, alguns profissionais deram os seus depoimentos enfatizando a organização dos JPPEAS, a criatividade de seus trabalhos, o valor do programa para a vida dos alunos, o engajamento dos gestores presentes com os alunos.

Esses relatos também serviram para validar os resultados positivos do PEAS, quando trabalhado de forma participativa e colaborativa, envolvendo a ação de todas as equipes gestoras, da SEE, da SRE e das escolas, bem como serviram de reafirmação do potencial dos jovens para exercerem o protagonismo.

Outro aspecto importante a ser considerado no contexto do PEAS Juventude, na SRE de Patos de Minas, é o efetivo envolvimento de todos os coordenadores GDPEAS, que nos momentos de formação inicial, participam junto comigo para capacitar novos coordenadores e professores. É importante ressaltar também que em três escolas, três diretores exercem a função de coordenadores GDPEAS.

Tal fato, em certa medida, também contribuiu para validar o objetivo da minha pesquisa, embora para se chegar à análise pretendida, essas escolas coordenadas por diretores não constituem o foco das duas escolas pesquisadas, uma vez que nesse caso, os gestores, no exercício da coordenação do GDPEAS, já possuem um conhecimento aprofundado do PEAS Juventude. Além disso, a pesquisa pretende apresentar os dados pesquisados em duas escolas com gestões que, na minha observação de coordenadora regional, se mostram antagônicas no seu processo de gestão e de implementação do programa.

O trabalho do PEAS Juventude, pela própria ação dos coordenadores GDPEAS da SRE de Patos de Minas, assumiu uma característica compartilhada e, de forma colaborativa, os grupos se organizam para a realização das ações que precisam de mais pessoas no seu processo de execução. Com isso, os coordenadores mais experientes no programa auxiliam aqueles que estão iniciando as atividades no PEAS Juventude.

Nesse sentido, pela experiência do trabalho coletivo e da gestão participativa na coordenação regional do PEAS Juventude, em que percebo as grandes falhas do programa e os seus pequenos acertos, sinto-me melhor preparada para discutir nesta pesquisa sobre a importância do papel do gestor em relação aos resultados do programa.

O que coloco em discussão não é a excelência dos gestores escolares, do programa ou do meu trabalho na coordenação do programa, porque a

excelência não existe em nenhuma dessas três situações, mas a possibilidade de vislumbrar pequenos acertos que, se redimensionados na visão aberta e reflexiva do gestor, podem fazer a diferença na formação dos alunos ao despertar neles o que cada um possui de peculiar.

Observo na minha prática pedagógica à frente do PEAS Juventude que se as falhas são desveladas, apresentadas e discutidas sem julgamentos de valores, cada integrante da equipe, sentindo-se parte do processo, também se responsabiliza pela melhoria do programa. Contudo, para que isso se efetive, no plano da ação, é preciso que o gestor escolar tenha consciência de qual é o seu papel na escola e diante de sua equipe de trabalho.

Por isso, as reformulações do PEAS, mesmo com avanços e retrocessos, foram fundamentais para a sua melhoria operacional, a partir da constituição das equipes de atuação no programa. Nesse sentido, o modelo criado a partir de 2004, com o GDPEAS foi o que possibilitou o fortalecimento do grupo, a ampliação do programa para mais profissionais nas escolas e uma melhor qualificação dos profissionais envolvidos no PEAS Juventude

Tais aspectos, como mencionado, não garantem a eficácia nos resultados do programa, mas, analisados sob a ótica do trabalho planejado e executado em equipe, têm chances mais reais de assertividade e, também, apresentam maior grau de flexibilidade para reformular as ações que forem necessárias.

Na SRE de Patos de Minas, em 2012, onze escolas implementaram o PEAS Juventude. Posso identificar falhas também no meu trabalho de gestora, em cada uma delas, sobretudo pela impossibilidade de, em tempo hábil, prestar a todas elas a assistência necessária, priorizando, com isso, aquelas que precisam de mais apoio e apresentam maiores dificuldades para desenvolver as ações. Tais falhas estão associadas ao elevado número de programas e projetos que coordeno, na SRE de Patos de Minas, e de escolas que presto também assistência pedagógica. Há uma demanda enorme de trabalho para uma equipe reduzida de funcionários, no setor pedagógico da SRE.

No sentido de minimizar essas falhas na minha gestão, seria necessário uma equipe maior para que, como coordenadora do PEAS Juventude, eu

pudesse oferecer uma assistência intensiva às escolas que necessitam de mais apoio.

Essa consideração é importante, uma vez que ao tratarmos do papel do gestor, proposto nesta dissertação, a minha atuação como estimuladora e articuladora do desenvolvimento das ações relativas ao PEAS Juventude, assim como a atuação do gestor escolar, no âmbito do trabalho compartilhado, devem caminhar na mesma direção. Portanto, ao analisar o trabalho do gestor frente ao PEAS Juventude, estou, simultaneamente, inserida nessa análise.

O Estudo de Caso, aqui proposto, permite, com isso, elucidar os aspectos falhos também na minha atuação e vislumbrar as possíveis soluções para saná-los, em cada nível de atuação das equipes gestoras.

A livre adesão ao PEAS Juventude, sob a ótica da gestão governamental, preservada em todos os seus momentos de reformulação, também favorece o êxito do programa em muitas escolas. Muitos profissionais, ao relatarem, na Formação Inicial, os motivos que o levaram a integrar-se ao PEAS Juventude, registram que tiveram interesse em participar do programa, porque não foi uma imposição da escola, mas um convite. Todavia, é possível identificar que nas escolas onde o gestor não se envolve nas ações propostas, o grupo de professores que integra o GDPEAS se sente desestimulado, exigindo a minha intervenção mais constante. E justamente por se tratar de uma livre adesão, há escolas que deixam o programa, há profissionais que deixam o GDPEAS e há um número significativo de profissionais que, pela autonomia da escolha, estão envolvidos no PEAS, desde o período de sua implementação, em Patos de Minas, tanto nas escolas pesquisadas quanto nas demais escolas que implementaram o programa.

Numa perspectiva percentual, nas onze escolas PEAS Juventude da SRE de Patos de Minas, esse grupo de professores é constituído de profissionais contratados e efetivos, sendo que 60% correspondem aos professores efetivos na escola e 40%, aos profissionais designados. Mas se comparado o número de profissionais efetivos e designados, posso observar, ao realizar anualmente o levantamento dos profissionais GDPEAS das escolas, que há, por parte dos professores designados, uma adesão maior aos programas institucionais da SEE/MG, incluindo o PEAS Juventude.

Outro aspecto que inquieta as minhas reflexões aqui suscitadas é o conceito de “livre adesão” instituído no programa, considerando o fato de que se for livre escolha, isso desobriga o gestor de verificar os benefícios ou não que o PEAS Juventude pode oferecer aos seus alunos? Se for “livre adesão”, que parece investir a expressão de uma característica democrática, como explicar a limitação das vagas e o processo seletivo que já ocorreu para a entrada das escolas, bem como a eliminação daquelas que, ao final de cada ano, não apresentaram um resultado satisfatório, em relação aos itens avaliados?

Contudo, através da experiência possibilitada pelo trabalho no PEAS Juventude, parece-me que, pela autoria do protagonismo profissional que busco exercer e a visão que tenho do programa, construída na minha prática e não na ideologia ambígua do sistema, ousar acrescentar aos seus resultados a dialética do pensamento, em que apresento uma ideia e contradigo, logo em seguida, para mostrar que a realidade educacional pública se revela contraditória também no PEAS Juventude.

Considerando a operacionalização do PEAS Juventude, na qual cada equipe tem definidas as suas atribuições, a partir da criação do GDPEAS, ao chegar às escolas, tenho uma referência certa a quem me dirigir para buscar informações sobre o desenvolvimento das atividades.

Anterior a esse período, não havia o planejamento das ações e o cronograma das atividades, dificultando o norteamiento do programa e, com isso, cada escola seguia uma direção diferente. Em muitas situações, o gestor da escola não sabia identificar quem conduzia as ações do programa, como elas aconteciam e quando aconteciam.

Nesse sentido, também o meu trabalho apresentou falhas e fragmentações, após a realização das capacitações, mesmo traçando um plano de ação com os participantes, esse plano não era sistematizado na escola, porque apenas dois ou três profissionais dessa escola haviam sido capacitados.

Quando foi estabelecido um número mínimo de professores para criar o GDPEAS, a ideia de grupo parece ter sido incorporada pela escola, favorecendo o desenvolvimento compartilhado das ações do programa.

Embora eu observe que a questão do número de participantes é muita relativa, há GDPEAS contabilizados em dezesseis integrantes que não realizam com a mesma eficácia o trabalho realizado por oito integrantes. Tal análise sedimenta-se nos resultados apresentados na avaliação anual das escolas, através dos quais as escolas com um número reduzido de professores GDPEAS desempenham, com êxito, as ações do PEAS Juventude. Daí a importância do gestor e do coordenador da escola ter habilidade para articular o seu grupo, criando nele um sentido de unidade e de pertencimento.

Isso reafirma, novamente, a questão do perfil do gestor para saber exercer a liderança e do líder para saber exercer a sua gestão.

De acordo com a configuração de gestão integrada, proposta pela equipe central do programa, as funções específicas das equipes são definidas no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Níveis e Equipes de Operacionalização do PEAS Juventude

Níveis	Profissionais	Atribuições
Central	Equipe de Coordenação da SEE/MG	Elaborar os materiais didático-pedagógicos, selecionar as escolas, acompanhar a implementação do PEAS nas escolas, postar material da formação continuada, realizar reuniões com coordenadores regionais.
Regional	Coordenadores Regionais	Realizar Formação Inicial, realizar a integração entre coordenação central e coordenadores GDPEAS, realizar monitoramento nas escolas da SRE, acompanhar a elaboração e execução dos projetos.
Local	GDPEAS e JPPEAS	Implementar as ações do PEAS nas escolas, participar das reuniões com a equipe central e regional, enviar relatórios a cada término de módulo de estudo e conclusão do plano de ação da escola.

Elaborado pela pesquisadora a partir do Organograma Organizacional do PEAS, na SEE/MG, a partir de 2008.

Através das minhas conversas realizadas com os professores GDPEAS e alguns gestores, nas visitas de monitoramento às onze escolas PEAS da Superintendência Regional de Ensino de Patos de Minas, percebo nos relatos que há uma melhoria no aproveitamento escolar dos alunos JPPEAS, um estreitamento de laços entre o aluno, o professor e a família, uma visível mudança comportamental, bem como um maior envolvimento dos alunos nas ações, atividades e projetos propostos pela escola.

Dessa forma, as reflexões suscitadas em relação às temáticas do PEAS podem ser vistas como processos necessários para compor a identidade, o autoconceito, a autoestima e o protagonismo dos jovens. Isso requer, portanto, um comprometimento não apenas do GDPEAS e dos JPPEAS, mas também da equipe gestora da escola.

Nessa perspectiva, o estudo de caso presente pode, a partir da pesquisa aplicada, analisar como os gestores se articulam com o programa PEAS Juventude nas escolas, buscando identificar os aspectos positivos e negativos da sua atuação, para que a gestão possa melhorar a execução do Programa.

Será esse gestor um facilitador do processo de desenvolvimento dos projetos PEAS e do Plano Anual de Estudos, que visam à ação protagonista dos alunos JPPEAS?

De acordo com a visão protagonista do PEAS, referendadas nos Marcos Referenciais, já mencionados, os alunos JPPEAS devem escolher a(s) temática(s) que desejam estudar na formação continuada e os mini projetos a serem trabalhados, dentro das três áreas de atuação do Programa, através das ferramentas já mencionadas - o teatro, a dança, a rádio escola, a produção de artesanato, as oficinas de bordado, a pintura, a produção de vídeos, os cursos de garçom, a maquiagem e outras atividades, de livre escolha dos alunos.

Para isso, são contratados profissionais habilitados nessas áreas, conforme o interesse dos alunos. Esses profissionais trabalham com os JPPEAS em horário extraturno, da mesma forma que acontece com a formação continuada do GDPEAS e dos JPPEAS, por meio das oficinas temáticas.

Neste trabalho de pesquisa, o foco é o gestor de duas escolas PEAS, em Patos de Minas, como será exposto a seguir.

1.5 O gestor no contexto escolar do PEAS Juventude na SRE de Patos de Minas

Os gestores e o GDPEAS das onze escolas que implementaram o PEAS em 2012, na Superintendência Regional de Patos de Minas, enfrentam o desafio de encontrar, no aspecto formativo da educação sexual, na atitude empreendedora e cidadã, uma resposta satisfatória ao protagonismo juvenil.

Em minha prática contínua de monitoramento às escolas, no ano de 2012, foi possível perceber que alguns gestores não se mostram conhecedores da importância de se integrarem ao PEAS, de forma efetiva e eficaz, por meio dos estudos da formação continuada com o GDPEAS e do desenvolvimento das oficinas temáticas, realizadas com os JPPEAS.

Portanto, como já citado anteriormente, o objetivo principal deste trabalho consiste em analisar como as escolas PEAS e seus respectivos gestores e agentes envolvidos desenvolvem o PEAS, buscando identificar os aspectos positivos e negativos para que a gestão possa melhorar a execução do Programa.

Nesse sentido, há muitos questionamentos e indagações sobre o papel dos gestores no que diz respeito ao envolvimento ou à resistência desses em relação às ações do PEAS.

Na coleta de dados, busco verificar junto aos coordenadores e professores do GDPEAS, aos coordenadores pedagógicos, à coordenadora central e à diretora da DIRE alguns aspectos sobre a gestão do PEAS Juventude, em cada um dos segmentos que constituem a equipe gestora do programa, sobretudo, a gestão escolar, que é o foco desta pesquisa. Tais aspectos pesquisados serão apresentados no momento da análise dos dados.

A seleção das duas escolas pesquisadas fundamenta-se no fato de que ambas implementaram o PEAS Juventude no mesmo ano, em 1999, e passaram por todas as reformulações operacionais do PEAS, como também pelas mudanças de gestões governamentais.

Contudo, conforme o resultado anual do programa, realizado em 2012, uma das escolas selecionadas apresenta resultados exitosos em relações as

suas ações desenvolvidas no PEAS Juventude; a outra apresenta falhas no seu processo de desenvolvimento do programa, acarretando um resultado insatisfatório.

Durante os momentos de acompanhamento e monitoramento nas escolas PEAS Juventude, pude observar, mais especificamente nas duas escolas pesquisadas, que os posicionamentos dos gestores em relação ao programa são bastante diferenciados, praticamente antagônicos. Tal fato foi verificado através da análise das entrevistas realizadas.

Na escola que obteve bons resultados, a gestora, conforme será mostrado no segundo capítulo, a partir da análise dos dados pesquisados, mostrou-se atuante no PEAS Juventude, participando do planejamento coletivo e da formação continuada, entre outros aspectos a serem discutidos posteriormente. Porém, na escola que precisa melhorar os resultados, a gestora demonstrou não ter o conhecimento necessário sobre o PEAS Juventude, não participar dos planejamentos coletivos e não se integrar ao GDPEAS, entre outras observações feitas por mim.

Ressalto que as duas gestoras foram capacitadas pelo PROGESTÃO⁵ no ano de 2006. Portanto, ambas tiveram a oportunidade de entender melhor e discutir sobre o atual papel do gestor, em relação aos aspectos pedagógicos e a função social da escola.

Considerando a gestão participativa e democrática como fundamentais para o processo pedagógico e a melhoria na aprendizagem dos alunos, através do planejamento coletivo das atividades, do envolvimento de todos os segmentos da escola nas ações compartilhadas, do olhar sistêmico do gestor que deve conhecer todas as dimensões da escola e que deve confiar na sua equipe de trabalho, esta pesquisa visa realizar uma investigação sobre o papel do gestor dessas duas escolas, tendo como foco os resultados positivos e negativos do PEAS Juventude.

No sentido de ampliar o entendimento sobre o desenvolvimento e a operacionalização do PEAS nas escolas pesquisadas, torna-se necessário não apenas observar, mas também ouvir a equipe gestora das duas escolas; a coordenadora central do PEAS, na SEE/MG; a diretora da Diretoria

⁵ O PROGESTÃO será explicado no segundo capítulo desta dissertação.

Educacional da SRE, bem como os professores e coordenadores GDPEAS, identificando seus posicionamentos com relação ao Programa em suas escolas.

Será necessário questionar as assertivas analíticas elencadas nas entrevistas, a fim de que as respostas permitam perceber se os índices de resistências dos gestores ainda são tão altos em relação às questões da afetividade e sexualidade, da juventude e formação para a cidadania e do empreendedorismo humano, apesar de as legislações legais ampararem o trabalho pedagógico relativo a essas temáticas.

Assim, para a realização do objetivo principal deste trabalho, será realizado um estudo de caso nas duas escolas estaduais do município de Patos de Minas – MG, que pertencem a SRE do referido município e, como mencionado, implementaram o PEAS, desde o ano de 1999, constituindo-se nas duas primeiras escolas a integrarem e permanecerem no programa.

A Escola Estadual Empreendedora, criada pela Portaria 668/87, situa-se no bairro Alvorada, região norte da cidade. Presta serviços às comunidades, de classe média e média baixa, dos bairros, cujos nomes são também fictícios, Amanhecer, Recanto das Flores, Lagoa Azul, entre outros. A unidade conta hoje com 1240 alunos, funcionando em três turnos. Ela atende do 1º ao 9º anos do Ensino Fundamental e o Ensino Médio. Destaca-se na realização de projetos como Abrindo Espaços, Aluno em Tempo Integral, Acelerar para Vencer, Esporte na Escola, Programa de Erradicação das Drogas - PROERD, Meio Ambiente, Amigos da Escola e o programa PEAS Juventude. A escola realiza parcerias com o Centro de Referência Social da assistência Social (CRAS) e o Centro de Referência Especializada de Assistência Social (CREAS).

Embora a escola se localize em um bairro com boa infraestrutura, recebe alunos de outros bairros, cujos moradores possuem baixa renda. Há uma grande demanda de alunos que a escola tem dificuldade para atender em função do seu espaço físico reduzido.

A equipe gestora da Escola Estadual Empreendedora é constituída de uma diretora, duas vice-diretoras e quatro especialistas da Educação Básica, trabalhando uma em cada turno e nível de ensino. O corpo docente da escola

organiza-se entre professores efetivos e designados, somando um total de 55 docentes, distribuídos no Ensino Fundamental e no Ensino Médio, sendo que 16 profissionais integram o GDPEAS, incluindo o diretor. Desse contingente de professores, 45% são efetivos e 55% são designados, sendo que todos possuem curso de graduação e especialização em áreas afins aos conteúdos que trabalham. Contudo, não há professores com mestrado ou doutorado.

A Escola Estadual Perspectiva de Vida, criada pelo Decreto 4065 de 22/12/1913, publicado no MG de 24/12/1913, situa-se no centro da cidade de Patos de Minas. Oferece à comunidade do 1º ao 9º anos do Ensino Fundamental e o ensino médio e, também, a Educação de Jovens e Adultos - EJA. A escola atende uma clientela de 2040 alunos, inseridos nos bairros circunvizinhos e na zona rural, provenientes de classe econômica média baixa.

A escola possui um corpo docente de 117 professores, distribuídos nos níveis do E. F. e o E. M., sendo que grande parte desses profissionais possuem pós - graduação em áreas específicas. Desse contingente de profissionais, 8 deles integram o GDPEAS, incluindo o coordenador.

A equipe gestora da escola é composta de uma diretora, três vice-diretoras e seis especialistas da Educação Básica, sendo duas por turno.

Contudo, essas observações não são suficientes para realizar uma análise mais profunda e uma discussão mais ampla sobre a atuação dessas equipes gestoras. Sendo assim, para investigar o nível de efetiva participação dos gestores nas ações do PEAS Juventude, foi realizada uma entrevista com os gestores, os coordenadores pedagógicos, os coordenadores e professores GDPEAS das escolas mencionadas, na SRE de Patos de Minas.

Através dos instrumentos de abordagem qualitativa, será possível identificar os aspectos positivos e negativos do Programa nas duas escolas. A partir das informações obtidas nas entrevistas, pretende-se verificar se houve entendimento desses gestores sobre o seu papel no PEAS, em relação às atividades propostas, com vistas à melhoria dos resultados na escola.

O caráter interdisciplinar do PEAS Juventude requer a mobilização dos vários agentes escolares, visando ao planejamento conjunto que assegure articulação no desenvolvimento das ações, com o máximo de aproveitamento

das oportunidades de integração entre as temáticas estudadas e as atividades das oficinas.

A partir dos instrumentos de pesquisa para esse estudo de caso, analisarei se houve melhoria no rendimento escolar, nas relações interpessoais, na adoção de atitudes proativas nos alunos JPPEAS, considerando a participação coletiva das lideranças escolares nessas duas escolas.

A pesquisa desenvolvida com os professores e com os gestores dessas escolas permite confrontar as observações que realizo nos momentos de monitoramento do PEAS Juventude com as respostas apresentadas pelos sujeitos entrevistados.

Com base nas informações obtidas, através da entrevista com os gestores, será possível elucidar se eles esbarram em algumas dificuldades, decorrentes do despreparo em relação aos conteúdos a serem discutidos no PEAS Juventude, bem como da falta de experiência com a interdisciplinaridade própria da metodologia adotada pelo programa. Além disso, será possível verificar se a participação dos gestores nas ações do PEAS Juventude constitui realmente fator que pode interferir de forma propositiva nos seus resultados.

No segundo capítulo, a seguir, será apresentada a análise da implementação do Programa Educacional de Atenção ao Jovem, sob a ótica da gestão participativa e democrática, a partir das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa.

A partir dos resultados desta pesquisa, proponho, no terceiro capítulo, a elaboração de um Plano de Ação Educacional para apresentar uma proposta de intervenção pedagógica que possa redimensionar a prática de gestão da escola, tendo em vista a melhoria dos resultados do programa.

2. A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA EDUCACIONAL DE ATENÇÃO AO JOVEM - PEAS JUVENTUDE: A GESTÃO COMO OBJETO DE ANÁLISE

Neste capítulo será apresentada a análise sobre a importância do papel do gestor escolar no gerenciamento do PEAS Juventude e na mobilização da comunidade escolar para que, através de uma gestão participativa e compartilhada, os resultados do programa aconteçam com a eficácia esperada.

No primeiro capítulo, contextualizei o PEAS Juventude como sendo uma das Políticas Públicas de Educação da Secretária de Estado de Educação nas redes de ensino do Estado de Minas Gerais. O referido capítulo apresentou o seguinte percurso descritivo: o histórico de implementação do Programa como Política Pública Estadual, do período de 1999 até o ano de 2012; os seus aspectos normativos e conceituais; o seu contexto na SRE de Patos de Minas, bem como o seu modelo de gestão, implementado em duas escolas estaduais, vinculadas à referida SRE.

Portanto, o estudo de caso, apresentado no capítulo anterior, tem por objetivo investigar a forma de atuação desses gestores e dos agentes envolvidos no PEAS Juventude, buscando identificar os aspectos que precisam ser repensados nas práticas gestoras, para que possam melhorar a execução do programa no espaço escolar, tendo em vista a formação integral dos alunos, consonantes com as diretrizes conceituais do programa.

Nesse sentido, tendo em vista os aspectos da pesquisa qualitativa, que melhor se adequa a este trabalho, foi realizada uma pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos envolvidos no desenvolvimento do PEAS Juventude nas duas escolas, apresentadas no primeiro capítulo. Os roteiros utilizados para a realização das entrevistas semiestruturadas serão anexados ao final desta dissertação (apêndice 2).

Na pesquisa, utilizei também a observação participante e não participante⁶, bem como a análise documental referente ao PEAS Juventude, durante os anos de 2002 a 2012. Este período foi escolhido tendo em vista a

⁶ A observação participante e não participante serão explicitadas, sob a ótica de alguns autores, mais a frente, neste capítulo, ao tratar diretamente das abordagens dos aspectos metodológicos da pesquisa.

minha atuação como coordenadora regional do programa, na SRE de Patos de Minas, a partir do ano de 2002 até o presente momento da pesquisa, em 2012.

A partir da investigação desenvolvida com os sujeitos pesquisados, foi possível verificar o papel desempenhado pela equipe gestora no desenvolvimento do PEAS Juventude. Portanto, partindo-se dessa análise, será apresentado, no terceiro capítulo, uma proposta de intervenção com o objetivo de estabelecer ações que possam contribuir para a melhoria do programa, no âmbito da gestão escolar.

O presente capítulo norteia-se através de uma organização didática na qual, inicialmente, é apresentado o referencial teórico sob a ótica da gestão escolar, que subsidiou a pesquisa e, em seguida, a interpretação dos resultados apresentados.

Considerando-se os aspectos normativos do PEAS Juventude, que focam o protagonismo juvenil e o papel social da educação escolar na formação do jovem, descritos no primeiro capítulo, busquei autores cuja visão sistêmica aborda uma prática de gestão democrática, compartilhada, participativa, estratégica e que reforça a importância da formação em serviço em relação às competências e habilidades a serem adquiridas pelo gestor.

Em seguida, estabeleço uma conexão entre o PEAS Juventude e o acervo teórico apresentado, mostrando a importância de uma gestão escolar que prime pelo trabalho planejado coletivamente, envolvendo todos os agentes do processo ensino-aprendizagem, para que o PEAS obtenha o êxito necessário em relação aos seus objetivos propostos.

Para uma melhor apresentação didática deste capítulo e a compreensão do leitor, as etapas do trabalho serão apresentadas de forma sequencial, contudo elas são interdependentes e se diluem no decorrer das discussões propostas. Portanto, o processo de discussão teórica que fundamenta a pesquisa será permeado pela minha observação enquanto coordenadora regional do programa e, posteriormente, pela análise dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas com a equipe gestora das duas escolas mencionadas.

Para dar sustentação teórica às análises do estudo de caso proposto nesta pesquisa, considerando-se os aspectos conceituais e metodológicos do

PEAS Juventude para uma gestão participativa, integrada e dinâmica, através da qual os gestores escolares sejam capazes de enfrentar os desafios da sociedade atual, serão destacados, a seguir, os avanços conceituais mais significativos da gestão contemporânea, numa vertente teórica democrática, participativa, sistêmica e estratégica.

De acordo com o renomado filósofo e pedagogo, Demerval Saviani (1991), o método tradicional de educação⁷ é o mais utilizado pelos sistemas de ensino, seja ele público ou particular. Portanto, ainda é uma prática educacional que persiste no tempo. Contudo, esse tipo de abordagem tradicional possui uma visão individualista do processo educacional, não possibilitando, na maioria das vezes, trabalhos de cooperação entre os alunos e o desenvolvimento crítico de formas diferenciadas de pensar.

Em relação ao papel do gestor, na concepção de ensino tradicional, segundo Saviani (1991), cabe a ele ocupar uma posição de destaque na condução rigorosa da escola, sendo os professores e alunos submissos, para, entre outros aspectos de controle, evitar punições disciplinares severas.

No entanto, segundo as contribuições teóricas da professora e doutora em Educação, Heloísa Lück (2000), as indagações sociais surgidas no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, no que diz respeito às teorias administrativas, também no âmbito escolar, têm como foco as novas perspectivas de gestão participativa e estratégica.

Para isso, exige-se também um novo perfil desses profissionais, superando o enfoque puramente administrativo de gestão⁸, segundo o professor Manoel José Fonseca Rocha (2006), pensando em uma prática escolar condizente com as evoluções sociais, políticas, econômicas e históricas da sociedade contemporânea. No Brasil, esta questão está legalmente

⁷ Segundo Saviani (1985), a pedagogia tradicional trata a educação como a correção da marginalidade, e tem como função equalizar a sociedade; outra teoria abordada é a teoria tecnicista, que consta de propostas pedagógicas com enfoque sistêmico, buscando profissionalizar o aluno.

⁸ Segundo Rocha (2006), o conceito de gestão se assenta sobre o aspecto de coletividade, participação, habilidade e competência, como condições fundamentais para a democratização do ensino, a melhoria da qualidade da Educação e a transformação da sociedade vigente.

assegurada no artigo 30 da Constituição Federal de 1988, cujo primeiro objetivo fundamental é “construir uma sociedade livre, justa e solidária”. Surge, portanto, no âmbito educacional, a partir das novas demandas da sociedade contemporânea, a importância de se construir um modelo flexível, articulado, descentralizado e dinâmico de gerenciamento escolar. Segundo Lück (2011), esse modelo de gestão é definido como sendo,

o processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retomo de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2011, p. 35).

Partindo, portanto, de mudanças no âmbito da gestão, não apenas em sua terminologia, mas na adoção de posturas transformadoras e nas mudanças das relações de poder existentes dentro do espaço escolar, a seguir será apresentado o foco na formação dos gestores; a gestão democrática, estratégica e participativa; a importância do planejamento coletivo e da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, tendo em vista nortear a função social da escola concebida pelo PEAS Juventude, que visa em seus marcos referenciais e conceituais formar os jovens empreendedores para o exercício pleno da cidadania e o protagonismo juvenil.

2.1 O foco na formação dos gestores escolares

No sentido de possibilitar uma melhor compreensão da gestão democrática e participativa, faz-se necessária a ampliação dessa discussão teórica sobre a gestão escolar.

Sendo a escola uma instituição que visa, além de sistematizar os saberes técnicos historicamente construídos, formar o jovem para atuar em comunidade, participar ativamente da vida cidadã, ter iniciativa, autonomia e

pensamento crítico, ela não pode ser excluída desse processo de construção da gestão democrática. A escola nesse cenário complexo tem, portanto, a responsabilidade de se posicionar como um agente de mudança e de transformações sociais.

Para que isso ocorra, é necessário que haja uma renovação na dinâmica das relações na escola, sendo o gestor um elo disseminador da participação comunitária, envolvendo todos os segmentos da escola em prol de uma proposta pedagógica coletiva, condizente com a nova visão de sociedade e de educação, de acordo com os conceitos elencados no PEAS Juventude para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem integral dos alunos.

Conforme afirma Lück (1999),

já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e à sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação (LÜCK, 1999, p. 12).

Tal afirmativa implica na capacidade analítica e prática do gestor para reconhecer a diversidade na escola e as diferenças individuais, fundamentada na proposta de sociedade democrática e na concepção de educação que vise garantir o atendimento às necessidades dos alunos, calcadas no princípio da educação de qualidade para todos.

Isso requer do gestor uma atuação escolar democrática e participativa, capaz de propiciar o envolvimento de todos os agentes que, direta ou indiretamente, fazem parte do processo educacional, constituindo-se em um esforço contínuo de aperfeiçoamento e reformulação das ações empreendidas, tendo em vista o êxito do PEAS Juventude no sentido de criar espaços para que o aluno possa empreender a construção de si mesmo, despertando suas potencialidades nas dimensões pessoais e sociais.

Para isso, não basta implementar políticas públicas que ingressem os alunos no cenário do protagonismo juvenil. Impõe-se, aliado a isso, a necessidade de refletir sobre as dinâmicas de gestão que ocorrem no interior dessas escolas. Os alicerces dessa gestão precisam se firmar numa concepção de sociedade, de pessoa e de escola comprometida com uma ação educativa voltada para o sucesso dos alunos, em todos os aspectos que compõem as suas vidas. Considerando-se o processo de melhoria dos resultados escolares e os novos rumos da educação, Lück (2009) assinala a necessidade de ampliação da visão e da prática do gestor sobre o processo educacional. Segundo a autora,

a ação do diretor escolar será tão limitada quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho (LÜCK, 2009, p. 15).

Essa afirmativa significa que o gestor precisa estar em constante aperfeiçoamento profissional para desenvolver competências teóricas e práticas necessárias ao seu trabalho, sendo um conhecedor das suas amplas atribuições, dos aspectos legais que asseguram a educação integral e o exercício da cidadania como direito dos alunos.

O gestor precisa, ainda, conhecer os diversos campos teóricos que fundamentam a gestão participativa como forma de estabelecer uma relação integrada entre a direção e os demais membros que constituem a sua equipe, estimulando, em sua prática, as tomadas de decisões coletivas e compartilhadas, através das quais todos se sintam corresponsáveis pelo trabalho pedagógico e seus resultados.

Contudo, observo na minha prática pedagógica do PEAS Juventude, que ainda predomina, em algumas unidades escolares, um modelo de gestão enraizado no tradicionalismo, dificultando as decisões compartilhadas dos professores, provocando práticas educativas isoladas, descontextualizadas, despersonalizadas e ineficientes impedindo a consolidação do modelo de trabalho cooperativo essencial para o trabalho do PEAS Juventude.

Muitos gestores nas escolas onde atuo reclamam da indisciplina dos alunos, que acarretam prejuízos à aprendizagem, e da falta de planejamento dos professores em algumas disciplinas para tornar as aulas mais atrativas e interessantes. E quando questiono se a indisciplina dos alunos acontece em relação a todos os professores e em todas as disciplinas, eles respondem que há profissionais que conseguem ter manejo de classe e despertar a atenção dos alunos. Contudo, os gestores ainda demonstram entender esses dois processos de forma isolada, sem perceber que o desinteresse do aluno gera a indisciplina que, por sua vez, está associada a um planejamento ineficaz ao atendimento das necessidades dos alunos.

Nas minhas visitas de acompanhamento pedagógico, é habitual ver professores levarem para a sala de aula apenas o diário de classe e a caixa de giz, sem realizar devidamente um planejamento específico, tendo em vista o ritmo de aprendizagem de cada turma, conforme orientações do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP), proposto pela SEE/MG. Quando realizo as minhas intervenções pedagógicas nas escolas, questiono sobre isso com os professores que apresentam resistência em relação ao planejamento prévio das aulas. Contudo, eles respondem que já sabem o conteúdo a ser ensinado, como se conseguissem armazenar na memória todos os planos de aula. O que observo é uma repetição de aulas em todas as turmas que pertencem ao mesmo ano de escolaridade, sem a elaboração de um plano de intervenção pedagógica, específico para cada turma. Cada professor, isoladamente, adota o seu livro didático e se limita a trabalhá-lo na sala de aula, dizendo ao aluno para abrir numa determinada página. Contudo, nessas conversas realizadas com os professores nas escolas, um número expressivo deles reclama que muitos alunos não anotam a matéria da aula e sequer levam o caderno para a sala de aula.

Quando peço para ver o planejamento das aulas, eles respondem que não precisam planejar, porque o trabalho deles é ministrar aulas e não “perder tempo com burocracia”. Tento, então, argumentar, como podem exigir que o aluno leve o caderno para a sala de aula e registre nele a aula ministrada, se o próprio professor já mostrou, através do comportamento de levar apenas o diário de classe e a caixa de giz, que planejar não é necessário?

Portanto, a cultura da memorização dos conteúdos isolados e sem planejamento, ainda são muito presentes nas escolas estaduais onde trabalho. Há uma resistência forte, por parte de muitos professores, em relação ao planejamento coletivo e interdisciplinar. E o gestor, muitas vezes, para não se indispor com esses profissionais, que exercem uma forte liderança negativa no grupo, não se posiciona para mudar essa cultura da falta de planejamento participativo.

Nesse sentido, estudos da pesquisadora e professora Thaís Cristina Rodrigues Tezani (2004, apud Sage, 1999, p. 135) mostra que o desenvolvimento do trabalho em equipe possibilita a oportunidade de identificar lideranças positivas no espaço escolar, o que encoraja a ajuda mútua entre os professores e, com isso, reforça comportamentos cooperativos.

Com esse enfoque colaborativo, o papel do gestor deixa de ser representativo para se tornar participativo junto à sua equipe. Nesse aspecto, o modelo de estruturação do PEAS Juventude, considerando a sua característica de qualificação contínua dos alunos e da equipe de profissionais que nele atuam, deve ser entendido como espaço de aprendizagem e participação permanentes para todos os envolvidos no processo pedagógico da escola, de forma a possibilitar a articulação e construção de uma nova prática também para o gestor.

No entanto, como coordenadora regional do PEAS Juventude, é possível notar, em algumas situações institucionais, um enfraquecimento nessa forma de gestão participativa. Muitas vezes, o gestor, adotando uma cultura administrativa burocrática e centralizadora, inibe a autêntica participação da sua equipe e dos alunos, mostrando-se fragmentado na articulação entre o espaço micro da escola e as ações macro das políticas públicas do sistema de ensino do qual faz parte, restringindo-se a desenvolver competências gerenciais que descaracterizam o papel social e político inovador da escola e a cumprir os dispositivos normativos dessas políticas.

Na função de coordenadora regional do PEAS Juventude, percebo que, em muitas situações, o gestor ao implementar uma política pública educacional da SEE/MG não analisa junto aos seus professores a viabilidade dessa

proposta da forma como ela é apresentada, na íntegra, pela SRE, limitando-se a executá-la em nome das determinações legais do sistema de ensino.

Contudo, tais políticas públicas, em suas regulamentações normativas, expressam uma autonomia prevista na legislação ao enfatizar em suas propostas educacionais a necessidade de adequá-las aos espaços das escolas, tendo em vista o contexto social de cada instituição.

Sendo o gestor um articulador entre a unidade escolar local que representa e as instâncias superiores que regulamentam as leis da educação que regem essa unidade escolar, cabe a ele um trabalho de análise envolvendo a instituição, os alunos, a comunidade escolar como um todo, para, então, definir em conjunto a operacionalização dessa proposta.

Acresce também, que se cabe à escola tornar o indivíduo um cidadão crítico, autônomo, participativo, capacitando-o para o exercício da sua cidadania, tais construções se consolidam na prática e não somente no plano da teorização. Portanto, se o gestor e todos os profissionais da escola não exercitarem o direito da autonomia pedagógica, assegurada em lei, ficarão ancorados na escola, cuja função condicionadora continuará sendo o repasse automático de informações e conceitos.

Ainda nesta mesma linha de reflexão, pela nova LDB 9394/96, pretende-se para os alunos, em vez de fórmulas decoradas, a compreensão do que é ensinado e a possibilidade de usar o aprendizado na vida prática. Sob essa perspectiva também a SEE/MG (1997) afirma que,

A escola existe para prestar um serviço à sociedade, preparando o indivíduo para se inserir no mundo em que vive, interpretando e pensando a realidade como um todo, de forma autônoma, tornando-o capaz de criticar e desenvolver expectativas e projetos em relação ao conjunto da sociedade (SEE/MG, 1997, p. 11).

Portanto, esses aspectos referendados pela SEE/MG reafirmam a minha compreensão de que o gestor deve conceber a escola como um espaço de conquista, construção, diálogo, descoberta e de diferentes possibilidades de construção social.

Em relação à questão apresentada, a minha prática pedagógica também me leva a tecer algumas observações. Retomando o PEAS Juventude, também ele, ao ser implementado na escola, precisa ser adequado à sua realidade. Há escolas cuja clientela é oriunda da zona rural, e, com isso, muitos alunos JPPEAS dependem do transporte escolar. Considerando que as atividades do GDPEAS e dos JPPEAS devem ser realizadas em horário extraturno, como o gestor e os professores podem viabilizar a participação dos alunos que não residem na região urbana?

Nesse sentido, se há nos aspectos operacionais do programa a condição de que as ações devem ser realizadas no contraturno, há, por outro, nas legislações que normatizam a Educação brasileira, dispositivos que estabelecem as atividades interdisciplinares, a organização dos tempos e espaços escolares e os conteúdos trabalhados de forma transversal.

Diante disso, em relação ao PEAS Juventude, cabe ao gestor e à sua equipe pedagógica entender que o programa deve ser reorganizado, de acordo com a realidade da escola. Podendo, por exemplo, ser planejado de forma que cada professor, adotando uma metodologia diferenciada, sugerida pelo programa, trabalhe em sala de aula uma temática que possa ser trazida para o conteúdo de sua aula. Além de abordar as temáticas do programa, de dinamizar a aula através de uma metodologia participativa, a escola ampliaria as discussões propostas pelo PEAS Juventude para outros alunos e, com isso, também todos os professores teriam conhecimento e acesso ao programa.

Considerando a percepção que tenho em relação ao processo pedagógico das escolas onde atuo, é necessário ter um novo olhar para a formação dos alunos, proporcionando a todos o desenvolvimento de uma ampla visão sobre os conhecimentos adquiridos no PEAS Juventude.

Conforme Tezani (2004),

À gestão escolar cabe muito mais do que uma técnica, cabe incentivar a troca de ideias, a discussão, a observação, as comparações, os ensaios e os erros, é liderar com profissionalismo pedagógico. Cada escola tem sua própria personalidade, suas características, seus membros, seu clima, sua rede de relações (TEZANI, 2004, p. 177).

Portanto, na minha prática pedagógica, que se estende além da coordenação do PEAS Juventude, percebo a importância de ampliar o foco das discussões sobre a capacitação de gestores, quando são oferecidas para as redes de ensino público do Estado, no sentido de promover não apenas uma formação puramente técnica de gerenciamento, mas uma discussão sobre o real papel social da escola, nesse novo contexto histórico democrático, apresentado na CF de 1988, que dispõe sobre a formação integral do aluno.

Nessa perspectiva, ao atuar também na tutoria do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares - PROGESTÃO, nos anos de 2006 e 2010, procurei estabelecer uma correlação entre os referenciais teóricos do PEAS Juventude e os referenciais básicos do PROGESTÃO, no que diz respeito ao sucesso na aprendizagem global dos alunos e ao desempenho da gestão democrática.

Embora todos os gestores da SRE de Patos de Minas tenham sido capacitados pelo PROGESTÃO⁹, em suas diversas edições, nas quais entre outras temáticas, enfocou-se o papel articulador do gestor no processo pedagógico da escola e na construção de uma escola socialmente democrática e aberta ao diálogo, a aquisição apenas do conhecimento não basta para mudar a sua prática. É fundamental saber realizar a transposição desse conhecimento para as diversas situações do cotidiano escolar. Para isso, é necessário que o gestor compreenda o papel da escola e se posicione no contexto onde atua, tornando-se sujeito político para que possa, então, estimular nos alunos a sua vontade de aprender, seu espírito crítico, sua capacidade de resolver problemas.

O conceituado professor e sociólogo Marcelo Tadeu Baumann Burgos (2011), assinala que

⁹O PROGESTÃO, idealizado e formulado pelo CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, tem por objetivo favorecer uma contribuição no campo da formação continuada e em serviço para dirigentes escolares, na modalidade da Educação a Distância – EAD. A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais optou por aderir ao PROGESTÃO, a partir de 2004, como Projeto Piloto e, posteriormente, universalizando-o para as demais escolas de sua rede de ensino e escolas municipais dos municípios integrantes do Programa Travessia.

além de um forte investimento na capacitação técnica do diretor, será preciso construir politicamente um novo consenso a respeito do papel da escola, incorporando à noção de êxito escolar, não apenas a proficiência dos estudantes em disciplinas específicas, mas também o seu efeito na difusão de valores compatíveis com a república democrática desenhada em 1988. E para essa escola existir, o diretor terá que ter as bases de sua autoridade reconstruídas, aliando competência administrativa e condições institucionais compatíveis com o exercício de uma verdadeira liderança política e pedagógica da escola. (BURGOS; CANEVAL, 2011, p. 42).

O autor destaca a necessidade de desenvolvimento profissional e reconstrução da atuação do gestor, tendo em vista o papel social e político da escola na formação dos alunos, a partir de um trabalho pedagógico sedimentado nos ideais democráticos da CF/1988.

Conforme reflete Lück (2009), nesse contexto apresentado, a educação se torna imprescindível como ação contínua e permanente, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente.

Assim, esse fazer e refazer contínuo da comunidade escolar, em constante busca de aperfeiçoamento e criação de estratégias pedagógicas eficazes, sob o olhar estratégico e reflexivo do gestor, pode promover o exercício democrático de participação e a formação para a cidadania, como propõe o PEAS Juventude, em uma de suas temáticas.

Esse gestor, devidamente preparado em sua formação para exercer tal função integrada aos demais agentes escolares, estará estrategicamente capacitado para trabalhar de forma compartilhada e democrática, em oposição a uma visão tradicional e conservadora de educação, valorizando as ações planejadas coletivamente, enfatizando o exercício democrático e o compromisso pedagógico de todos que atuam no contexto escolar. E para que a gestão democrática se efetive no sentido da transformação educativa que fortaleça na escola a sua função social, é fundamental a ampliação das discussões no âmbito das decisões, que são favorecidas através da gestão participativa.

Demonstrar de que forma essa concepção pode levar a práticas exitosas, como pretende averiguar este estudo de caso, requer, como

mencionado anteriormente, uma articulação entre o sistema de ensino, numa perspectiva de macroações das instâncias superiores e a escola, numa dimensão micro de práticas de gerenciamento.

A integração desses dois universos institucionais, enquanto direcionadores conjuntos da melhoria dos processos educacionais devem se fundamentar na visão estratégica da gestão escolar, tendo em vista a eficiência dos seus resultados.

Como pretende mostrar esta pesquisa, torna-se ineficaz a política educacional do PEAS Juventude se a gestão escolar não conhecer devidamente as diretrizes, os objetivos e as formas de operacionalização dessa política. A escola, através de uma prática pedagógica fragmentada e isolada, sem planejamento coletivo e sem uma visão sistêmica entre escola e rede de ensino, ficará impedida de obter sucesso em suas ações.

Tal reflexão teórica, fundamentada também na minha prática no PEAS Juventude, assinala que nas escolas onde todos, mesmo que indiretamente, contribuem para a execução das ações propostas no programa e se comprometem com aquilo que fazem, imprimindo identidade em seu trabalho, o GDPEAS se torna mais fortalecido e coeso, sobretudo, quando o gestor se integra ao grupo e participa da formação continuada.

Nesse sentido, na SRE de Patos de Minas, há três escolas em que o coordenador do GDPEAS é o diretor. Elas são as que apresentam melhores resultados no PEAS Juventude, considerando a avaliação anual realizada, cujos critérios foram elencados no primeiro capítulo. Se tal fato não é suficiente para confirmar as argumentações, baseadas na minha prática como coordenadora regional do PEAS, em relação à importância do papel do gestor no desenvolvimento das ações do PEAS Juventude, pelo menos possibilita assinalar os caminhos que me levaram em direção a esta pesquisa.

A forma como ocorrem os níveis de participação dos professores e dos jovens no cotidiano escolar podem revelar o tipo de gestão adotado por uma instituição. Se os JPPEAS e o GDPEAS da escola têm diante de si a liberdade de emitirem opiniões e de atuarem com autonomia frente às questões que são de interesse coletivo, estarão mais próximos do modelo de gestão capaz de

empreender mudanças e esforços endereçados à causa da comunidade escolar e ao protagonismo.

Outra situação que percebo nas escolas que desenvolvem o PEAS Juventude e cujo gestor não se alinha à prática participativa e democrática do programa, são os alunos JPPEAS exercendo apenas uma representação decorativa na escola. Partindo de um exemplo concreto, quando há uma ação que envolve a participação da comunidade escolar, os JPPEAS se tornam recepcionistas dos visitantes. Tal situação de participação simbólica é uma negação do protagonismo; este se efetiva quando há espaço de participação ativa e construtiva do jovem na vida da escola, da comunidade ou da sociedade mais ampla no sentido de buscar solução para problemas reais.

Para que a participação do jovem não se converta em ação manipulada na escola e se torne genuína em um ambiente empreendedor, é preciso que o gestor tenha clareza de que democracia, participação e visão estratégica fazem parte do mesmo processo, são complementares e, portanto, inseparáveis.

Nesse sentido, será destacado, a seguir, o foco na gestão democrática, participativa e estratégica no espaço escolar, com vistas à formação integral dos jovens e o foco no protagonismo juvenil.

2.2 O foco na gestão democrática, participativa e estratégica no espaço escolar

A abordagem teórica em relação a uma concepção de gestão participativa e estratégica vem ao encontro dos ideais democráticos, introduzidos no PEAS Juventude. Quando o processo educativo escolar reconhece o aluno como um ser social, inverte-se a lógica de uma educação tradicional, fragmentada e estanque para um ideal de formação educacional sedimentado em princípios humanísticos.

Nesse direcionamento, a escola é pensada coletivamente para o desenvolvimento de um aluno para além dos aspectos cognitivos e produtivos do mercado. As políticas públicas são desenvolvidas e planejadas pela escola com foco em um aluno compreendido como um ser social, um cidadão que

deve desenvolver-se para a autonomia, a solidariedade, a formação de atitudes proativas que promovam o bem-estar individual e coletivo.

Para assumir essa visão abrangente de formação humana, através da instituição escolar como instância social, o gestor que adota postura centralizadora não conseguirá colocar em prática a gestão participativa e estratégica. A efetivação da gestão democrática depende do envolvimento e da participação de todos os agentes escolares nas práticas pedagógicas. As ações da escola devem ser pensadas nos diversos contextos da vida social.

Para o educador José Carlos Libâneo (2003),

a escola é a instância integrante do todo social [...], as políticas, as diretrizes curriculares, as formas de organização do sistema de ensino, estão carregadas de significados sociais e políticas que influenciam as ideias e atitudes de professores e alunos, bem como as práticas pedagógicas, curriculares e organizacionais (LIBÂNEO, 2003, p. 297).

Nesse sentido, prevalece uma concepção de democracia e cidadania, ambas entendidas como a capacidade de participação dos indivíduos na tomada de decisões livres, abertas e conscientes no âmbito social, incluindo o espaço escolar.

No entanto, a partir da minha prática, observei na fala e na postura de alguns dirigentes escolares, que ainda prevalece uma concepção tradicional, hegemônica e fechada de gestão, na qual a sua tarefa principal se constitui em ter pulso firme e autoritário para garantir o bom funcionamento da escola, centralizando em suas mãos todas as decisões para evitar possíveis e indesejáveis imprevistos.

Conforme diz Lück (2000),

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria

essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior (LÜCK, 2000, p.13).

Embora a autora tenha empregado o verbo “era”, no tempo passado, esta pesquisa, realizada na Escola Estadual Empreendedora e Escola Estadual Perspectiva de Vida, pretende analisar exatamente como esses dois modelos diferenciados de gestão influenciam na implementação do PEAS Juventude, tendo em vista um novo paradigma de gestão dinâmica, participativa e descentralizada.

Fundamentando, portanto, em uma base teórica, a observação mencionada anteriormente e extraída da minha prática pedagógica, Lück (2000) diz:

É possível afirmar que, tendo em vista o momento de transição entre esses dois enfoques, a escola se defronta muitas vezes, ainda, com um sistema contraditório em que as forças de tutela ainda se fazem presentes, ao mesmo tempo em que os espaços de abertura são criados, e a escola é instigada a assumir ações para as quais ainda não desenvolveu a competência necessária. Portanto, a escola e seus dirigentes se defrontam com a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para o que não dispõem mais de modelos e sim de concepções (LÜCK, 2000, p.14).

Diante dessas mudanças que se tornam necessárias na dinâmica da gestão escolar para que a prática educativa, nesse novo modelo de educação vigente, seja legitimada por todos os sujeitos que atuam na escola, é imprescindível repensar o papel exercido pelo diretor, tendo em vista as competências que precisa adquirir. As competências a que me refiro não consistem em seu emprego corriqueiro de acumular uma carga de informações, e sim em saber aproveitar, em todas as situações da vida, as oportunidades de aprofundar e enriquecer os conhecimentos adquiridos, de forma a compreender a aplicabilidade deles nas diversas situações de interdependência do processo pedagógico.

Nesse sentido, há muito ainda o que aprender sobre o processo de ensino-aprendizagem voltado para as competências e habilidades dos alunos,

que vise uma formação dos jovens para atuar ativamente na sociedade na qual se inserem.

Pensando na efetivação dos resultados esperados pelo programa, mencionados anteriormente, é imprescindível que o gestor seja capaz de deslocar-se do papel apenas administrativo em direção à construção da gestão democrática e participativa, compartilhada com a sua equipe, em consonância com a identidade da comunidade escolar, orientada por um planejamento estratégico, permeável às inovações, ao consenso da equipe escolar, à empatia de todos os integrantes da equipe.

A psicopedagoga Maria Lúcia Lemme Weiss (1994), afirma que os membros de equipes eficientes reconhecem as dificuldades e apoiam uns aos outros. Todos compartilham qualquer reconhecimento que a equipe recebe de fontes externas. Todos têm um senso de autorealização.

Essa afirmação da autora reveste-se das características peculiares ao trabalho realizado no PEAS Juventude, por meio das discussões dialogadas nas oficinas temáticas com os JPPEAS, das responsabilidades compartilhadas entre o GDPEAS, valorizando-se a diversidade grupal dos professores e alunos, sem perder de vista os aspectos individuais e as potencialidades de cada um.

Segundo Lück (2011),

é importante notar que a ideia de gestão educacional, correspondendo a uma mudança de paradigma, desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia, pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclos e etc., de influência sobre todas as ações e aspectos da educação, inclusive as questões operativas, que ganham novas conotações a partir dela (LÜCK, 2011, p. 49).

A visão da autora corresponde ao compromisso do PEAS Juventude com a metodologia do trabalho participativo e cooperativo, tornando o espaço pedagógico propício ao processo coletivo de reflexão permanente sobre a prática educativa. A partir das experiências do grupo multiplicam-se as

possibilidades de contribuição diferenciada de cada um e o grupo como um todo se apropria de um novo saber.

Nesse sentido, para a educadora e pesquisadora Márcia Cristina da Silva Machado (2010), a escola precisa encontrar formas estratégicas de trabalhar na construção de indivíduos responsáveis, éticos, capazes de, entre outros aspectos, emitir uma resposta satisfatória em relação à vivência da afetividade, da sexualidade, da cidadania no contexto adverso que, muitas vezes, a escola enfrenta.

Contudo, percebo que alguns profissionais ao trabalharem com as temáticas do PEAS Juventude, sobretudo com as questões ligadas a afetividade e sexualidade, emitem opiniões próprias que inibem os alunos a problematizarem as suas dúvidas e de questionarem alguns valores repassados pela sociedade. Não cabe ao educador do PEAS Juventude emitir juízos de valor, expor o que pensa, vive ou acredita, e sim abrir espaços para a discussão que leve os JPPEAS reverem os seus valores, comportamentos, atitudes. Partindo dessa reflexão, os alunos se sentirão melhor preparados para construir os seus próprios conceitos e práticas em relação à vivência da afetividade e sexualidade. A missão do GDPEAS não é aconselhar, ensinar o que é certo ou errado, de acordo com as suas convicções, mas promover o espaço de discussão e descoberta dos JPPEAS em relação às temáticas discutidas.

Portanto, é necessário que a equipe gestora do PEAS Juventude perceba o aluno como um todo, em suas amplas dimensões. Contudo, percebo que se o entendimento do gestor sobre o seu trabalho pedagógico em relação à formação integral do aluno, muitas vezes, se mostra fragmentado, ele vê o jovem também como um ser segmentado, dividido em partes.

Tal fato me remete a uma fala do diretor que registro em minhas observações nos momentos de acompanhamento pedagógico, quando o gestor diz para o aluno que na escola não é lugar para namorar, para brigar, para falar palavrões, mas para aprender. Questiono esse aprender, pois se as questões que são coibidas de acontecer no espaço escolar estão eclodindo nele, na minha percepção pedagógica, a escola deveria sim ser lugar para tratar delas, dando ao aluno condições de rever suas posturas e ter discernimento para

saber adequá-las em sociedade. Nesse sentido, tento dialogar com o diretor, mostrando uma outra forma de lidar com essa situação, de forma a promover na escola esse espaço de formação ampla do aluno.

Nesse sentido, a SEE/MG (2007) postula que

Ao entrar na escola, o jovem não deixa lá fora seus sentimentos, emoções e receios. É com esse aparato afetivo que ele se defronta com as dificuldades e os estímulos da vida escolar (SEE/MG, 2007, p. 13).

O aluno que está dentro dos muros da escola, conforme os aspectos conceituais que fundamentam o PEAS Juventude, é o mesmo aluno que tem uma vida fora da escola; quaisquer que sejam os costumes, os valores e as condutas que ele tenha não as deixa quando adentra a escola.

Portanto, se o gestor não ampliar sua visão para essa percepção do todo, continuará agindo como se existisse um aluno incluído em algum processo de marginalização na sociedade, fora da escola e um aluno, dentro da sua escola, excluído do seu direito de ser educado como um ser global.

Em relação ao processo global do trabalho pedagógico Machado (2010) afirma a importância da visão sistêmica¹⁰, do pensamento estratégico¹¹ e do planejamento¹² como componentes da gestão estratégica, que favorece o trabalho articulado, pensado coletivamente, estreitando os laços de cooperação entre a comunidade escolar.

Da teoria à prática posta em discussão neste estudo de caso, os aspectos conceituais e metodológicos do PEAS Juventude também destacam a importância de uma gestão escolar produtora de autonomia, cooperação e interação. Ressaltam, ainda, o espaço pedagógico como local de permanente

¹⁰Segundo Machado (2010), a visão sistêmica consiste na capacidade de se compreender o funcionamento do sistema como um todo e a relação de interdependência entre as partes que o formam.

¹¹De acordo com a autora, o pensamento estratégico constitui-se na a capacidade do gestor de pensar na realidade, nas necessidades e nas ações da organização de forma estratégica, ou seja, de forma articulada com os condicionantes internos e externos da organização e com objetivos a curto, médio e longo prazo.

¹² Sendo o planejamento, ainda, conforme afirma Machado (2010) uma ferramenta de apoio ao processo de gestão estratégica. É um método que permite a sistematização, o detalhamento e o registro de cada etapa desse processo.

reflexão coletiva sobre a prática, levando em conta a singularidade das experiências dos alunos no contexto social do qual fazem parte.

Contudo, observo que a autonomia que se institucionaliza na escola, muitas vezes, não atende senão os dispositivos da Lei que a determina e, com isso, ela perde o seu significado político e social, construído pelos agentes escolares, a partir de sua efetiva participação e responsabilização nos processos de transformação social.

Tal interpretação se baseia na minha prática pedagógica em que percebo alguns gestores teorizando sobre os conceitos de democracia, participação, autonomia, porém sem os concretizarem no exercício de suas funções, no sentido de reconstruir novas concepções de educação, conscientes do compromisso concreto com a melhoria da qualidade educacional para todos os alunos.

É necessário ressaltar que, enquanto coordenadora regional do PEAS Juventude, igualmente, coloco-me neste processo de aprendizagem sobre a autonomia, numa perspectiva de exercitá-la na minha prática pedagógica, orientada para a minha construção de agente social e político.

Ressalto também que a intenção desta pesquisa não é desqualificar o trabalho do gestor em relação ao PEAS Juventude. Pelo contrário, é destacar a relevância da sua atuação no programa, que poderá ser comprovada na análise dos dados apresentados.

Considerando os fundamentos do PEAS Juventude, que preconizam a aprendizagem como processo coletivo, a gestão participativa, em que todos se responsabilizam pelo fazer pedagógico da escola, tende a reforçar a confiança da equipe, em que cada sujeito envolvido no processo ensino-aprendizagem se sente estimulado a oferecer o melhor de si, empreendendo esforços conjuntos no sentido de superar as falhas e buscar novas estratégias existentes para melhorar os resultados do programa na escola.

A partir de tais pressupostos, conforme assinala Lück (2010)

emerge o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua

interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados (LÜCK, 2010, p. 16).

Do ponto de vista pedagógico, a renovação dessa dinâmica, que envolve todos os educadores, através da atuação estratégica do gestor, amplia a compreensão da comunidade escolar para a necessidade do planejamento coletivo.

O planejamento coletivo é uma estratégia que favorece, a todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, melhor conhecimento das políticas públicas vinculadas à educação. Por isso, é uma ferramenta fundamental que permite a equipe gestora apropriar-se reflexivamente dos constitutivos legais, das diretrizes, das ações, das metas e da operacionalização dessas políticas, em todos os âmbitos do sistema educacional.

Portanto, somente conhecendo os suportes teóricos que embasam o PEAS Juventude, será possível colocá-lo em prática, adequando-a a realidade da escola. Nesse sentido, uma abordagem científica bem compreendida e coletivamente planejada das temáticas do programa não se contrapõe a um enfoque que a ligue à afetividade, ao empreendedorismo e à cidadania. Pelo contrário, reafirmam, conforme mencionei anteriormente, a necessidade de se ter uma visão isenta de opiniões pessoais sobre as questões retratadas em suas temáticas, a fim de que possam ser trabalhadas de forma consistente e produtiva.

Se o gestor, um dos principais articuladores do processo educativo da escola, possui o conhecimento aprofundado dos temas discutidos no PEAS Juventude, saberá analisar criticamente crenças e mitos que envolvem essas abordagens em confronto com as informações obtidas pela ciência, promovendo uma melhor contribuição para a formação dos alunos.

Nas escolas em que o gestor coordena o GDPEAS e, pelas próprias atribuições da função, articula o planejamento coletivo de suas ações, as decisões tomadas no coletivo se mostram mais assertivas em relação aos resultados que apresentam, considerando a formação dos alunos, eles se tornam mais participativos e autônomos para propor e executar novas ações na escola e na comunidade.

Libâneo *et. al.* (2009) elucida que o planejamento consiste em desenvolver ações e procedimentos para a tomada de decisões a respeito de objetivos e de atividades a serem realizadas em razão desses objetivos.

Trazendo esse posicionamento do autor para a prática pedagógica do PEAS Juventude, ele retoma a importância de se dar forma, direção e sentido às ações do programa, evitando, com isso, o imprevisto que ainda observo em muitas práticas de gestão do programa.

A partir da construção do projeto do PEAS Juventude, ele tem por objetivo direcionar e planejar as suas ações, portanto deve ser elaborado com a participação dos JPPEAS, do GDPEAS e também do gestor, que ciente das propostas apresentadas, terá condições de se comprometer efetivamente com a operacionalização do programa.

Referendar a importância do planejamento estratégico não significa que o gestor passará todo o seu tempo como um estrategista sentado à sua mesa traçando planos para apresentar “um receituário pronto” à sua equipe. Tal situação se mostra irreal e impossível, diante das inúmeras atribuições diárias das escolas, que sobrecarregam o gestor e exigem um esforço redobrado para atender os aspectos administrativos e pedagógicos.

Considerando a interpretação que faço em relação à visão dos autores mencionados neste capítulo, o que se propõe ao gestor é um trabalho articulado e reflexivo, que o leve a antever algumas ações necessárias a serem compartilhadas com a sua equipe e decididas no coletivo.

Seria, na visão de Lück (2010), a transposição de um modelo mecânico e estático de gestão para um modelo participativo e partilhado, cujo gestor, na concepção do renomado acadêmico, professor e autor de diversos livros na área de administração, Mintzberg (2010), despe-se de sua capa de “super poderes” e apresenta-se “humano”, diante de seu grupo de trabalho, propondo uma reflexão conjunta para os problemas que se apresentam cotidianamente.

Nas palavras de Mintzberg (2010),

em um trabalho que nunca deixa os gerentes trabalharem em questões complexas sem serem interrompidos, os gerentes reflexivos precisam tratar dessas questões de modo intermitente e incremental, dando a si mesmos o tempo de aprender à medida que procedem". (Mintzberg, 2010, p.213).

Para que esse planejamento seja exitoso e estrategicamente diferenciado, tendo em vista a eficácia dos resultados do PEAS Juventude, ele não pode ser conduzido com os recursos e as técnicas tradicionais de gestão. É preciso mobilizar mudanças profundas e transformadoras no modelo gerencial encontrado em muitas escolas. Para planejar estrategicamente, o gestor deve ter claro quais os desafios que se colocam às suas mãos. Desafios que precisam ser diagnosticados e compartilhados na busca de soluções.

Nesse sentido, afirma Lück (2009)

a superação de tais desafios torna-se possível pelo recurso de competências específicas, de acordo com as dimensões de gestão envolvidas, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação, demanda do diretor capacidade conceitual sobre a educação; a gestão escolar e seu trabalho, mediante visão de conjunto e perspectiva aberta e sólida sobre a natureza da educação; o papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicosociais educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, incluindo, por certo, uma fundamentação sobre as dimensões de gestão escolar (LÜCK, 2009, p. 17).

Sendo assim, a visão parcial em relação à dimensão pedagógica e conceitual que fundamenta as temáticas do PEAS Juventude e os seus desdobramentos, não consegue transcender o entorno escolar e comunitário e tampouco gerar mudanças decisivas na esfera social, política e cultural nas quais se inserem os alunos.

Observo que nas escolas onde as ações do PEAS Juventude não são bem articuladas no projeto, elas, muitas vezes, tornam-se pontuais e, ao final do trabalho, o seu produto se perde, uma vez que fica desvinculado do contexto social e da dinâmica das relações que promove a força transformadora do espaço escolar.

De acordo com Lück (2009),

planejar a educação e sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as

perspectivas de atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para sua efetivação. Para tanto, o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação (LÜCK, 2009, p. 32).

Nesse aspecto, já se sente um avanço pedagógico na Escola Estadual Empreendedora, cuja equipe gestora demonstra estimular continuamente a participação na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico junto à comunidade, incluindo o PEAS Juventude em suas prioridades como Política Pública Educacional.

O Projeto Político Pedagógico, em permanente construção e avaliação, constitui, portanto, um documento referencial e norteador do trabalho escolar, estabelecendo objetivos, metas, atividades e ações a serem desenvolvidas coletivamente com vistas ao alcance dessas metas.

Daí a importância de destacá-lo no contexto da gestão participativa e do PEAS Juventude, que em suas estratégias, de acordo com o Relatório Circunstanciado (2010) prevê,

O caráter interdisciplinar da educação requer a mobilização de toda a comunidade escolar, especialmente do corpo docente, para um planejamento conjunto que assegure harmonia e direcionamento no desenvolvimento das ações, com o máximo aproveitamento das oportunidades de articulação entre os conteúdos e atividades. A reflexão coletiva busca torná-las adequadas à realidade e coerentes com a doutrina em que se fundamenta a escola (RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO, 2010, p.26).

Os aspectos conceituais do PEAS Juventude, ao enfatizá-lo como um programa estratégico da SEE/MG, conforme mencionado no primeiro capítulo, reforça a sua necessidade de ser pensado por toda comunidade escolar, cabendo ao gestor, no âmbito da visão sistêmica e participativa, garantir a elaboração do PPP, pensando estrategicamente nas prioridades da escola e, conseqüentemente, em um plano de ação que possibilite melhoria dos resultados na formação dos alunos.

Nesse sentido, a inserção do PEAS Juventude no PPP tem por objetivo assegurar que outros profissionais da escola, além do GDPEAS, possam conhecer o programa e, mesmo de forma indireta, contribuir para o desenvolvimento de suas ações no sentido de promover melhoria nos resultados do processo pedagógico da escola.

Para isso, é importante refletir sobre a importância do PPP na gestão participativa e retomá-lo no decorrer das discussões propostas nesta pesquisa, tendo em vista a dinâmica coletiva do PEAS Juventude.

Considerando-se a reflexão teórica proposta neste estudo de caso, percebe-se o PEAS Juventude como uma possibilidade pedagógica de promover a formação dos alunos para além dos aspectos cognitivos, priorizando o desenvolvimento integral do jovem para o exercício da cidadania, a participação social, a adoção de comportamentos e valores consonantes com ideais democráticos.

Tendo em vista a efetivação dessa formação, na prática escolar, a equipe gestora e todos os envolvidos no programa precisam se mobilizar no sentido de articularem o PEAS nesse processo de transformação social, a ser empreendido pela escola. Tal proposta requer, sobretudo do gestor escolar que atua diretamente no programa, um entendimento das temáticas interdisciplinares desenvolvidas pelo programa e a sua articulação com a proposta curricular da escola, planejada coletivamente no PPP.

Assim, o PEAS Juventude, como programa estratégico da rede estadual de ensino da SEE/MG, poderá ser trabalhado em favor das ações integradas entre os vários segmentos da escola, bem como os gestores da SRE de Patos de Minas e da SEE/MG, tendo em vista o êxito do seu resultado.

Ao gestor da escola, em âmbito local, regional e central, é atribuído o compromisso e a habilidade para adotar uma postura compartilhada e cooperativa na tomada de decisões que resultem na eficácia do PEAS Juventude e na melhoria da aprendizagem dos alunos.

Apresentados o referencial teórico com foco na gestão escolar democrática, participativa e estratégica, que fundamenta os aspectos conceituais do PEAS Juventude, a seguir, destacam-se as abordagens dos aspectos metodológicos desta pesquisa.

2.3 Abordagens dos aspectos metodológicos da pesquisa

Para retomar os aspectos metodológicos desta pesquisa, abordados no primeiro capítulo, sob a forma de um estudo de caso de gestão na Escola Estadual Empreendedora e Escola Estadual Perspectiva de Vida, utilizei os métodos da pesquisa qualitativa.

Dentre as técnicas utilizadas nesta pesquisa, que melhor contribuem para a coleta de dados, destaco: as entrevistas, realizadas com os sujeitos pesquisados; a observação participante, através do meu acompanhamento ativo e interativo às escolas que implementaram o programa, no período de 2002 a 2012; a observação não participante, compreendida como passiva, haja vista que apenas me limitei, em alguns momentos, a observar as ações realizadas pelas escolas, de forma neutra, ou seja, posicionando-se do lado de fora e me mantendo como expectadora; e a análise comprobatória de documentos relativos ao acervo técnico do PEAS Juventude.

Sobre as técnicas mencionadas, vale pontuar o que afirma o professor Gilberto de Andrade Martins (2008)

o investigador deverá escolher uma técnica para coleta de dados necessário ao desenvolvimento e conclusões de sua pesquisa. Em um Estudo de Caso a coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, enunciado das questões orientadoras, colocação das proposições – teoria preliminar - levantamento do material que irá compor a plataforma do estudo, planejamento de toda a pesquisa incluindo detalhado protocolo, bem como as opções por técnicas de coleta de dados (MARTINS, 2008, p. 22).

Nesse sentido, esta pesquisa apresenta uma característica descritiva dos fatos que abordei, a partir de uma visão baseada na minha experiência de coordenadora regional do PEAS Juventude, na SRE de Patos de Minas.

Diante do exposto, entendo que o estudo de caso na pesquisa qualitativa educacional é a metodologia que melhor atende ao meu propósito por se tratar de uma investigação empírica que parte dos pressupostos teóricos que apresentei anteriormente para discutir a problemática em questão,

contextualizada nas observações feitas por mim em relação à gestão das duas escolas pesquisadas.

A professora Maria Helena Michel (2009), apresenta em seus estudos uma estrutura metodológica em que as técnicas de coletas de dados utilizadas nesta pesquisa se constituem em observação direta intensiva, sendo que esta se desdobra na entrevista e na observação não participante. A observação indireta, segundo a autora, é utilizada por meio da análise documental.

Michel (2009) refere-se à observação direta como sendo,

uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade; consiste não apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar; permite perceber aspectos que os indivíduos não tem consciência, mas manifestam involuntariamente (MICHEL, 2009, p. 66).

Ainda, conforme Michel (2009), a observação indireta trata-se de uma técnica investigativa na qual os dados são coletados não através de pessoas, mas de documentos pessoais, institucionais, material gráfico, entre outros. A autora aponta que a pesquisa qualitativa discute as opiniões, correlaciona os fatos, bem como interpreta as situações e conclui valores através de análise coerente dos aspectos pesquisados.

De acordo com Michel (2009), estas características da pesquisa qualitativa possibilitam um contato direto, contextualizado e interativo do pesquisador com o estudo de caso proposto e permite uma investigação na qual o pesquisador está inserido em todo o processo da investigação, participando, compreendendo e interpretando os fatos pesquisados.

Considerando-se a importância da pesquisa qualitativa para este estudo, afirma a professora e pesquisadora, Maria Cecília de Souza Minayo (1994)

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que

não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994, p. 21- 22).

Portanto, valendo-me do método qualitativo apresentado, procuro investigar neste estudo de caso, a partir das observações retiradas da minha prática pedagógica e das entrevistas realizadas, a forma de atuação dos gestores e dos agentes envolvidos no PEAS Juventude das duas escolas, buscando identificar os aspectos significativos dessa gestão e os que precisam ser melhorados, tendo em vista o êxito do programa no espaço escolar.

Com isso, após análise dos dados da pesquisa, terei uma visão mais ampla, clara e precisa acerca do estudo de caso proposto, que comprovará ou refutará as minhas observações de que o gestor escolar exerce um papel fundamental na execução do PEAS Juventude e o seu modelo de gestão interfere, de forma positiva ou negativa, nos resultados do programa.

Na perspectiva da autora e doutora em Educação, Clara Pereira Coutinho (2008, *apud* Merriam, 1988), o conhecimento gerado a partir do estudo de caso é diferente do conhecimento gerado a partir de outras pesquisas.

Além disso, a autora explica que o estudo de caso qualitativo focaliza a situação e o fenômeno em particular, adequado para investigar problemas práticos. Possibilitando, com isso, a compreensão do leitor sobre o fenômeno estudado. Sendo este visto como parte de um todo no seu contexto natural, de forma a permitir ao investigador observar o modo de pensar e agir dos sujeitos participantes.

Portanto, no sentido de buscar uma ampla compreensão sobre o estudo de caso proposto, realizei uma pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos envolvidos no desenvolvimento do PEAS Juventude na Escola Estadual Empreendedora e Escola Estadual Perspectiva de Vida, apresentadas no primeiro capítulo. Como mencionado anteriormente, na pesquisa utilizei também a observação participante e não participante e a análise documental referente ao PEAS Juventude, durante os anos de 2002 a 2012.

Pela minha experiência no PEAS Juventude e as observações realizadas nos momentos de acompanhamento sistematizado às duas escolas, no ano de 2012, percebi que as especificidades adotadas no modelo de gestão de cada unidade escolar são divergentes, considerando-se a proposta participativa do programa.

A gestora da Escola Estadual Empreendedora se mostrou atuante em todas as etapas de operacionalização do programa, que consiste na formação do GDPEAS e dos JPPEAS, na elaboração do projeto, nos estudos da formação continuada dos professores, na realização das oficinas temáticas dos JPPEAS, no desenvolvimento dos mini projetos e, por fim, na avaliação anual das ações realizadas na escola.

Essas etapas foram planejadas de forma coletiva e colaborativa, envolvendo a participação direta do gestor, e indireta, de outros profissionais e alunos da escola. Observei nos momentos de monitoramento à escola que os planejamentos dos estudos da formação continuada e das oficinas temáticas contemplavam os objetivos propostos pelo programa. A escola organizou o acervo do PEAS Juventude e utilizou o seu referencial teórico não somente nos estudos da formação continuada e das oficinas temáticas, mas em sala de aula, quando outros professores abordaram as temáticas do programa para outros alunos.

O PPP da escola inseriu o PEAS Juventude como sendo uma de suas propostas educacionais, com vistas à formação integral dos alunos. Os JPPEAS multiplicaram as oficinas do PEAS Juventude para outros alunos da escola. Havia pais na comunidade escolar realizando os mini projetos de artesanato e bordado junto com os JPPEAS. Em relação à avaliação da escola, de acordo com os critérios mencionados na introdução deste capítulo, foi atribuído um resultado bastante satisfatório.

A gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida demonstrou, em sua prática, durante o ano pesquisado e os momentos de monitoramento realizado na função de coordenadora regional, vago conhecimento do programa e fraca participação nas ações pedagógicas da escola, centralizando o seu trabalho nos aspectos administrativos e normativos. Ela não se mostrou aberta à perspectiva de uma gestão descentralizada e participativa.

Tal fato se evidencia nas reuniões realizadas, na SRE de Patos de Minas, com os diretores e coordenadores GDPEAS das onze escolas para repassar orientações sobre o PEAS Juventude. Nessas reuniões, embora a escola tenha implementado o programa em 1999, a diretora, através de sua fala ao grupo, demonstra não possuir conhecimento aprofundado do programa e justifica a não participação no GDPEAS pela falta de tempo e o excesso de trabalho na escola.

Por outro lado, os gestores mais atuantes e participativos, emitem opiniões, planejam as ações junto com os professores, apresentam questões importantes sobre a implementação do programa na escola.

Pude observar, ainda, que não há na escola uma cultura de planejamento coletivo e o PEAS Juventude se limita ao GDPEAS e aos JPPEAS. As ações do projeto, muitas vezes, não são executadas no tempo previsto ou são executadas de forma pontual. O acervo do PEAS Juventude se restringe aos momentos da formação continuada do GDPEAS e das oficinas temáticas dos JPPEAS. Há professores e alunos que não são atuantes no GDPEAS e JPPEAS.

Os resultados da avaliação anual, considerando os critérios mencionados anteriormente, não foram satisfatórios, tendo em vista a formação dos alunos para, entre outros aspectos, promover o protagonismo juvenil.

Contudo, ao ressaltar os esforços empreendidos pelos professores e alunos que participam efetivamente do programa, bem como o significado que atribuo ao processo de avaliação, de auxiliar a escola a refletir sobre a sua prática no sentido de redimensioná-la, proponho à escola não a sua exclusão do programa, e sim uma intervenção pedagógica para que possa melhorar os seus resultados.

Portanto, neste estudo de caso, procuro, através das entrevistas realizadas com os gestores, a partir também da visão dos sujeitos pesquisados, descobrir novos sentidos à minha pesquisa, que possam pautar as minhas observações em indicadores que ofereçam confiabilidade às minhas análises no intuito de fornecer uma visão aprofundada, ampla e integrada das situações retratadas.

De acordo como autor e pesquisador, José Luis Neves (1996), nas pesquisas qualitativas é frequente que o pesquisador procure entender fenômenos segundo as perspectivas dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos dados estudados.

Nesse sentido, de buscar a compreensão mais aprofundada dos aspectos que envolvem a gestão nas duas escolas pesquisadas, as entrevistas semiestruturadas foram organizadas em seis roteiros e realizadas com a coordenadora central do PEAS Juventude, na SEE/MG; a diretora da Diretoria Educacional, na SRE de Patos de Minas; as diretoras das duas escolas pesquisadas; a coordenação pedagógica que atua no PEAS, nas escolas; a coordenação do GDPEAS e os professores que participam do GDPEAS. A técnica da observação indireta, através da análise documental, foi realizada após as entrevistas. Solicitei aos entrevistados a apresentação dos registros da escola e do acervo do programa que faziam uso para o trabalho no PEAS Juventude.

No dia 15 de abril de 2013, realizei o primeiro contato com os envolvidos na pesquisa para agendar uma conversa na qual solicitei a participação em relação à pesquisa e, na oportunidade, entreguei a eles a minha carta de apresentação do mestrado, bem como o termo de consentimento livre e esclarecido, devidamente assinado pelos participantes da pesquisa, sendo entregue a eles uma cópia.

De acordo com um cronograma, previamente elaborado, as entrevistas foram agendadas, tendo em vista a disponibilidade de dia e horário dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, integralmente transcritas por mim, a fim de se obter a máxima veracidade na análise dos dados coletados. Contudo, a entrevista realizada com a coordenadora central na SEE/MG, não foi através de uma interação face a face, como as demais, mas via online, em decorrência da distância.

Assim, o PEAS Juventude, como programa estratégico da rede estadual de ensino da SEE/MG, poderá ser trabalhado em favor das ações integradas entre os vários segmentos da escola, bem como os gestores da SRE de Patos de Minas e da SEE/MG, tendo em vista o êxito do seu resultado.

Ao gestor da escola, em âmbito local, regional e central, é atribuído o compromisso e a habilidade para adotar uma postura compartilhada e cooperativa na tomada de decisões que resultem na eficácia do PEAS Juventude e na melhoria da aprendizagem dos alunos.

A seguir, será apresentada, a partir da coleta de dados da pesquisa, a análise dos seus resultados.

2.4. Análise dos dados apresentados na pesquisa

Nesta seção, realizo a análise dos dados apresentados na pesquisa, cujo foco é o papel representado pelo gestor escolar no desenvolvimento do Programa Educacional de Atenção ao Jovem – PEAS Juventude em duas escolas estaduais na SRE de Patos de Minas.

Para isso, é apresentada a estrutura organizacional e operacional do Programa nessas duas escolas pesquisadas e, em seguida, a partir das informações coletadas nas entrevistas, as diversas visões sobre o PEAS Juventude, no âmbito da gestão na SEE/MG, na SRE e nas escolas que integram a pesquisa.

E, por fim, tendo em vista a organização e a operacionalização do PEAS, de acordo com as diretrizes traçadas pela SEE/MG, em 2012, como o papel do gestor pode contribuir para o êxito ou não em relação aos resultados do Programa, através do planejamento participativo.

2.4.1. Estrutura organizacional e operacional do PEAS Juventude nas escolas pesquisadas

As ações do PEAS Juventude nas duas escolas, no ano de 2012, normalmente aconteceram no espaço escolar, em horário extraturno. O GDPEAS e os JPPEAS tiveram autonomia para juntos decidirem onde realizariam as ações previstas. Embora o cronograma de ações e as diretrizes sejam estabelecidas pela SEE/MG e supervisionadas pela coordenação regional, a escola teve flexibilidade para se organizar de forma a adequar o PEAS às demais ações do seu currículo.

Para que o PEAS possa obter melhores resultados e o alcance de seus objetivos, é de fundamental importância que a equipe gestora participe do GDPEAS, tendo em vista o seu papel de articulador do processo pedagógico da escola. O gestor, articulado aos demais agentes da escola, como apresentado pelos diversos autores abordados nesta pesquisa, torna-se um polo catalisador de esforços em busca da inovação conjunta de estratégias que visam à aprendizagem dos alunos, numa dimensão ampla de saberes, incluindo os atitudinais e comportamentais.

Quando os professores e gestores, em comum acordo com os alunos, optam por implementarem o PEAS Juventude na escola, eles já apresentaram uma proposta de adesão ao programa, por meio do projeto e, portanto, já estão cientes de como funciona a estrutura metodológica e a operacionalização do programa.

Contudo, percebo a necessidade de retomar alguns aspectos referendados no primeiro capítulo para realizar uma reflexão sobre uma questão importante em relação à composição quantitativa do GDPEAS e dos JPPEAS nas duas escolas pesquisadas.

Na Escola Estadual Empreendedora, dos 55 professores que formam o corpo docente, 16 participam do GDPEAS, percentual que representa aproximadamente 29% dos profissionais da escola. Ressalto, ainda que, cinco professores da escola participam do GDPEAS de outras escolas. A escola possui 1240 alunos, sendo que 65 participam dos JPPEAS.

Na Escola Estadual Perspectiva de Vida, dos 117 profissionais que compõem o quadro da escola, apenas 8 participam do GDPEAS, apresentando um percentual pouco representativo, aproximadamente 6,9%, comparado ao seu número de profissionais. Os JPPEAS são formados por 28 integrantes, sendo que a escola possui uma clientela composta de 2040 alunos.

Esses números retratam a necessidade de ampliar a participação dos alunos e professores no PEAS Juventude na Escola Estadual Perspectiva de Vida, que possui um amplo espaço físico, adequado à realização dos mini projetos e das oficinas temáticas.

Tal fato, na Escola Estadual Empreendedora, já constitui uma dificuldade em decorrência do espaço físico limitado. Há demanda de alunos que desejam participar do PEAS Juventude, mas falta espaço físico adequado para a ampliação do programa.

Diante do fato apresentado, nos acompanhamentos realizados nessas duas escolas, pude observar que os gestores adotam procedimentos díspares em relação ao processo pedagógico do PEAS Juventude desenvolvido nas escolas.

O gestor da Escola Estadual Empreendedora faz um trabalho de mobilização dos professores em relação às propostas pedagógicas, incentivando-os a participarem dos programas e projetos incorporados à sua proposta curricular. Os programas e projetos são apresentados ao corpo docente, aos alunos, ao colegiado e à comunidade escolar e, através de decisões coletivas, analisam a viabilidade ou a inviabilidade de executá-los, adequando-os à realidade da escola. A escola, pela sua complexidade social, apresenta problemas, como as demais instituições públicas do Estado. A diferença consiste na forma de buscar soluções para esses problemas, através de uma gestão participativa e questionadora, demonstrando bastante consciência do seu papel.

Pude observar em relação ao gestor da Escola Estadual Perspectiva de Vida uma fraca atuação e liderança perante os professores, que ficam praticamente sob a responsabilidade da coordenação pedagógica da escola. A gestão da escola pouco se envolveu com os aspectos pedagógicos da escola. Somente em situações de extrema necessidade ela participou das reuniões pedagógicas. Alegando falta de tempo, cansaço e excesso de trabalho burocrático, o gestor deixou que a vice direção e a coordenação pedagógica presidissem as reuniões com os professores, que, muitas vezes, reclamaram a ausência do diretor e confessaram a falta de estímulo para o trabalho docente.

É importante destacar que o cargo de diretor escolar no Estado é exercido através da eleição da comunidade, contudo, quem conduz o diretor eleito ao cargo é o governador, constituindo, com isso, um cargo de confiança.

O governador, no ato de suas atribuições, pode exonerar esse diretor durante o processo do seu mandato, independentemente do consentimento ou

protesto da comunidade que o elegeu. Por outro lado, pode mantê-lo mesmo que não corresponda às expectativas da comunidade, por se tratar de alguém merecedor da confiança do gestor governamental.

Portanto, cabe também questionar esse nível de democracia que a comunidade exerce em MG para decidir qual gestor se apresenta melhor preparado tecnicamente não apenas para se candidatar as eleições do cargo de diretor escolar, mas, sobretudo, para executar as suas funções pedagógicas, de forma que atenda as necessidades dos alunos e da comunidade que representa.

Observo que esses aspectos interferem negativamente na participação e no envolvimento dos professores e da comunidade em relação também ao PEAS Juventude, bem como nos seus resultados.

Percebo que a desvinculação de algumas instituições do PEAS Juventude, de um período para o outro, são acarretadas principalmente por duas situações, a saber: a jornada excessiva de atividades do professor, muitas vezes, trabalhando em três turnos, em redes de ensino e escolas diferentes, impedindo, com isso, a sua participação no GDPEAS e a falta de incentivo de alguns gestores para que a sua equipe se capacite.

No acompanhamento às escolas, uma queixa frequente que ouço dos professores e coordenadores GDPEAS é a dificuldade colocada pelo gestor para organizar melhor os tempos e os espaços da escola para que os estudos da formação continuada aconteçam. Nas escolas em que o gestor junto aos professores realiza o planejamento das atividades pedagógicas da escola é possível perceber uma maior conciliação entre a carga horária dos professores na regência e nas atividades do PEAS Juventude, através de uma flexibilização no currículo da escola.

Quando o tempo escolar é mantido com rigidez pelo gestor, que entende a aprendizagem dos alunos apenas no espaço da sala de aula, os conteúdos do quadro curricular tendem a ser priorizados e os programas educacionais que necessitam também de outros espaços para acontecer, de forma transversal, acabam perdendo a força na escola, acarretada pelo desestímulo do professor que se sente sobrecarregado em suas funções.

Durante o percurso do PEAS, a partir de 2002, pude perceber esse fato na coordenação regional e, muitas vezes, ele é confirmado pela fala do gestor, apontando justificativas para a desistência do programa, bem como do coordenador e dos professores GDPEAS, expressando a importância do programa para o seu trabalho e a vontade de continuar participando dos estudos, contudo, expondo as impossibilidades postas pela escola para replanejar algumas ações previstas no currículo em favor da formação continuada dos seus profissionais.

Embora se perceba que o programa tenha crescido em relação à proximidade e o engajamento de suas equipes, em nível central, regional e local, parece existir nas instâncias governamentais superiores a necessidade de um efetivo entrosamento para que os demais programas e projetos instituídos pela SEE/MG possam realmente fazer uma interface com o PEAS Juventude em favor da formação dos alunos e da melhoria de suas aprendizagens.

Nesse sentido, a rotatividade de profissionais no GDPEAS é percebida por mim também como um aspecto que, por um lado, interfere negativamente nos resultados do programa, na SRE de Patos de Minas e por outro lado, vejo como positivo. Esse é um aspecto de difícil solução, porque os profissionais da Educação, por diversas questões, pedem remoção para outras instituições escolares e até mesmo para outras cidades. Com isso, muitas lideranças positivas saem do grupo GDPEAS, acarretando perdas à equipe de trabalho do programa, que precisa se reestruturar para executar as atividades em andamento. Por outro ângulo, a renovação das equipes favorece o tempo da diversidade, da heterogeneidade, da reconstrução das ideias pedagógicas relativas ao PEAS Juventude.

O exercício das equipes de operacionalização do PEAS Juventude, em todos os níveis de atuação, quando se efetiva em favor do processo de mediação relativo às suas atribuições, possibilita uma visão sistêmica do programa e favorece a forma de intervenção a ser adotada em cada situação para a melhoria do programa.

Portanto, a estrutura organizacional e operacional do PEAS Juventude, nas duas escolas pesquisadas, interferiu de forma positiva ou negativa nos

resultados do programa, sobretudo ao se considerar o foco dado a ele pela equipe gestora.

2.4.2. O foco dado ao PEAS Juventude pela equipe gestora pesquisada

Com o objetivo de tratar a dimensão empírica deste estudo de caso, realizei, a partir das entrevistas com os sujeitos da pesquisa, a análise qualitativa dos seus resultados, tendo em vista a operacionalização do PEAS Juventude, no contexto da gestão escolar.

A partir do roteiro das entrevistas, que direcionaram a coleta dos dados, analisarei, a seguir, os resultados da pesquisa realizada com as equipes gestoras da SEE/MG, SRE de Patos de Minas e das duas unidades escolares enfocadas neste estudo de caso.

Considerando-se a atuação da coordenadora central do PEAS Juventude, desde o ano de 1994, primeiramente atuando na função de coordenadora do programa na Escola Estadual Nossa Senhora do Belo Ramo, em Belo Horizonte e, atualmente, a partir de 2008, exercendo a função de coordenadora da equipe central do programa, na SEE/MG, ela demonstrou possuir uma vasta experiência como gestora do PEAS Juventude.

Na entrevista realizada, a coordenadora central do PEAS Juventude ressaltou em suas respostas a importância do trabalho articulado entre as instâncias central, regional e local para que o PEAS Juventude alcance os seus objetivos e obtenha os resultados esperados. É importante destacar que as considerações mencionadas em sua entrevista também estão sedimentadas na sua prática profissional no PEAS Juventude, portanto partem do seu conhecimento empírico sobre o programa. Quando foi questionada sobre a forma como ela percebe o envolvimento das equipes gestoras das escolas que implementaram o PEAS Juventude, a coordenadora central afirmou,

de forma geral, pelos acompanhamentos que realizo de perto, as escolas se comprometem com o desenvolvimento das ações propostas pelo programa, porque os resultados de melhorias no comportamento dos alunos são rapidamente notados pelos professores e os diretores. Há algumas exceções, em que as escolas necessitam de mais orientação e intervenção para se envolverem no programa, mas essa é a

nossa função, em nível central e regional (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

A visão da coordenadora central reafirma a discussão proposta nesta dissertação em relação a importância do comprometimento de toda a escola, tendo em vista a melhoria dos resultados do programa.

Segundo a coordenadora central do PEAS Juventude,

o envolvimento e a responsabilidade compartilhada de todos que atuam, direta e indiretamente, no programa são aspectos estratégicos que considero importante para a eficácia dos seus resultados, sobretudo do coordenador GDPEAS e do diretor, que são os principais agentes de mobilização do PEAS Juventude, dentro da escola (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

Quando questionada sobre o papel exercido pela equipe gestora da SRE, a coordenadora central enfocou a importância do apoio constante dessa equipe à coordenação da escola, em relação ao planejamento e à execução das ações, constituindo um dos pilares de sustentação do PEAS Juventude.

De acordo com a coordenadora central do PEAS Juventude,

a equipe gestora do programa nas instâncias central, regional e local são, igualmente responsáveis pelo seu sucesso ou insucesso, sendo a equipe gestora da escola, 50% responsável pelos resultados do programa porque é essa equipe de atuação direta que pedagogicamente viabiliza ou não o PEAS no espaço escolar, através do planejamento coletivo, da participação nas ações propostas, do incentivo aos professores e alunos (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

Nesse sentido, a visão da coordenadora central reafirma as minhas reflexões feitas em relação ao fato de que não é suficiente o gestor implementar o PEAS Juventude na escola e deixá-lo sob a responsabilidade exclusiva do coordenador GDPEAS. Para que o programa obtenha resultados satisfatórios, é preciso que o gestor escolar acredite em sua proposta e se engaje em suas ações, fazendo parte do grupo de estudos.

O resultado eficaz do programa depende, ainda, da visão positiva que precisamos ter dos jovens, conforme mencionou a coordenadora central. Para tanto, a coordenadora central propõe que,

é necessário desconstruir a visão negativa em relação ao jovem, existente em nossa sociedade, percebendo-o como um agente de transformação social, cabendo à equipe gestora da escola favorecer e estimular esses espaços de participação dos JPPEAS, no âmbito escolar, tornando-os multiplicadores das experiências vivenciadas no PEAS Juventude também na comunidade escolar (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

A coordenadora central, durante a entrevista, enfatizou, ainda, além da necessidade da escola perceber o jovem como fonte de participação e iniciativa, que as suas maiores dificuldades em relação à gestão do PEAS Juventude se encontram em dois aspectos principais, a saber:

primeiro, a burocracia do Estado para operacionalizar o PEAS Juventude, principalmente no que diz respeito às questões financeiras e ao descumprimento das propostas elaboradas pela própria SEE/MG que, ao longo do processo de execução de suas diretrizes educacionais, impossibilita o cumprimento efetivo das metas traçadas para as escolas; segundo, a falta de apoio de alguns diretores ao GDPEAS e aos JPPEAS, dificultando a realização das ações do programa (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

Nesse sentido, é importante considerar que os resultados positivos do programa dependem também da gestão governamental. Não podemos atribuir às escolas a responsabilidade única pelos êxitos do PEAS Juventude.

Observo, na minha prática pedagógica, que o descumprimento da SEE/MG em relação às metas que ela própria estabelece para as escolas, inviabiliza os resultados exitosos almejados para as suas políticas públicas. Muitas vezes, as propostas educacionais são apresentadas e implementadas nas escolas e, sem qualquer aviso prévio, geralmente por questões financeiras,

são interrompidas ou alteradas, acarretando prejuízos em seu processo de operacionalização.

O planejamento articulado e a gestão participativa que a SEE/MG propõe para a sua rede de ensino, em seus documentos normativos, não são, na prática, integralmente efetivados por ela. Tais aspectos interferem negativamente na concretização das ações do PEAS Juventude.

Apesar desses problemas apontados na gestão, em nível governamental e escolar, a coordenadora central do PEAS Juventude destacou a importância da atuação do gestor no GDPEAS considerando a melhoria na avaliação dos resultados do programa, dizendo

através dos dados coletados nos relatórios dos roteiros de estudo, que registram quais são os participantes da formação continuada, observei que as escolas onde o gestor integra o GDPEAS, os resultados obtidos na avaliação anual do PEAS Juventude são melhores (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

As considerações feitas pela coordenadora central do PEAS Juventude, durante a entrevista, corroboram para a linha de pesquisa proposta neste estudo de caso e reafirmam a importância do papel do gestor para o êxito ou não do programa.

Quando ponderei com a coordenadora central se nas escolas em que o gestor não apenas integrava o GDPEAS, mas exercia a função de coordenador do grupo, os resultados do programa efetivamente apresentavam melhores resultados, ela respondeu,

com certeza, esse é um fato que já pude constatar nas avaliações que faço do programa, mas é um aspecto interessante mencionado por você, que merece uma pesquisa para que eu possa certificar, em percentuais, quantas escolas PEAS Juventude no Estado de MG são coordenadas pelo diretor e quais ligações diretas posso estabelecer entre o êxito do programa e a atuação do diretor na coordenação do GDPEAS (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

Em relação a esse aspecto, em nível regional, pude observar que a atuação do gestor no grupo de estudos da formação continuada ou na coordenação do GDPEAS favorece os resultados do PEAS Juventude e fortalece a equipe de trabalho da escola.

Durante toda a entrevista, evidenciou-se na fala da coordenadora central a necessidade do planejamento participativo das ações compartilhadas, da visão de conjunto dos seus atores em relação ao desenvolvimento do PEAS Juventude, incluindo o papel articulador do gestor como estratégia para os benefícios do Programa na escola.

Quando questionei de que forma a coordenadora central associa o sucesso ou a necessidade de melhoria da implementação do PEAS Juventude à gestão escolar, ela ponderou que

o sucesso do programa depende da articulação da SEE, da SRE e das escolas, mas, pela minha experiência de muitos anos na coordenação, percebo que ele faz a diferença nas escolas em que não somente o GDPEAS e os JPPEAS vestem a camisa do PEAS, mas, sobretudo naquelas em que a direção também abraça a causa PEAS Juventude e participa das suas ações junto com os professores e alunos. No entanto, nas escolas em que o gestor não enxerga todas as possibilidades que o programa favorece na formação dos jovens, os seus resultados são piores (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

Nesse sentido, através da sua entrevista, percebe-se que o gestor precisa ter uma visão sistêmica, entendendo o programa como uma articulação entre as instâncias central, regional e local, bem como compreendendo as diretrizes que norteiam as suas ações para que elas possam ser efetivadas na escola, de forma a ampliar o processo de formação dos alunos.

Segundo a coordenadora central do PEAS Juventude quando realiza o monitoramento do PEAS Juventude nas escolas, o aspecto da equipe gestora que mais lhe chama a atenção é a relação que essa equipe estabelece com os JPPEAS. Conforme ela relatou na entrevista,

percebo que nas escolas em que o PEAS Juventude é reconhecido pelos professores, diretores e especialistas há

uma relação de proximidade e afeto entre essa equipe e os alunos, esse laço de afetividade favorece a melhoria no comportamento dos JPPEAS e, na minha opinião, é a chave para estimular a aprendizagem dos alunos, também nas disciplinas ensinadas em sala de aula (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013).

A coordenadora central do PEAS Juventude mencionou, em sua entrevista, que ao realizar uma análise dos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, calculado com base no conhecimento dos alunos na Prova Brasil e na taxa de aprovação, em 2011, para o 9º ano do E.F. das escolas que implementaram o programa, observou que essas escolas alcançaram um índice acima da média nacional – 4,1 e da meta projetada para o Estado - 4,0, bem como da meta alcançada – 4,4. Em relação ao PROEB, 2011, observou que, de forma geral, houve uma elevação no padrão de desempenho das escolas que integram o PEAS Juventude.

Nesse sentido, ela afirmou:

realizei um levantamento dos resultados do IDEB, para os últimos anos do ensino fundamental, em 2011, nas escolas PEAS Juventude do Estado de MG e verifiquei que das 386 escolas que implementaram o programa, 79,5% delas apresentaram um índice igual ou acima da média nacional de 4,1, variando de 4,1 a 6,0. Em relação ao PROEB, 2012, houve uma evolução no padrão de desempenho dessas escolas no 9º ano do ensino fundamental e o 3º ano do ensino médio, se comparadas à média Estadual de 254, 45 para o 9º ano, em Língua Portuguesa; de 267, 35, em Matemática e para o 3º ano do ensino médio, de 273,77, em Língua Portuguesa e 285,33, em Matemática (Entrevista realizada com a Coordenadora Central do PEAS em 22/04/2013)).

Contudo, esses dados não foram oficialmente divulgados pela SEE/MG. Foram mencionados na entrevista, a partir da análise da própria coordenadora central. Portanto, eles precisariam ser consolidados estatisticamente, a partir da precisão e do rigor da pesquisa científica, para melhor validar essa análise. De posse desses dados, eu teria, além das entrevistas, outro instrumento valioso para fundamentar as minhas análises e observações.

Considerando o público-alvo do PEAS Juventude, os últimos anos do ensino fundamental e o ensino médio, realizei uma análise dos resultados do IDEB, em 2011, e dos resultados do PROEB referentes às duas escolas pesquisadas, para o ano de 2010, 2011 e 2012.

No quadro 2, a seguir apresentarei os resultados do IDEB, no ano de 2011, da Escola Estadual Empreendedora e a Escola Estadual Perspectiva de Vida.

Quadro 2 - Resultados do IDEB das escolas pesquisadas – 9º ano do Ensino Fundamental – ano 2011

Ano	Escolas pesquisadas – SRE de Patos de Minas			
	E. E. Empreendedora	E. E. Perspectiva de Vida	Brasil	MG
	E. F.	E. F.	E. F.	E. F.
2011	5,7	4,2	4,1	4,6

Fonte: elaborado pela pesquisadora, a partir dos resultados do INEP

É possível observar que também os resultados do IDEB das duas escolas pesquisadas confirmam a análise feita pela coordenadora central do PEAS Juventude, elas apresentaram um índice acima da média nacional. Porém, a Escola Estadual Perspectiva de Vida alcançou um índice inferior à média do Estado, no ano de 2012.

Em relação ao Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – PROEB, que tem por objetivo avaliar as escolas da rede pública do Estado, no que se refere às habilidades e competências desenvolvidas em Língua Portuguesa e Matemática, realizei também uma análise comparativa, a partir dos dados divulgados pelo SIMAVE, nos boletins pedagógicos das escolas. Não se trata, portanto de avaliar individualmente o aluno, o professor ou o especialista, mas de verificar o desempenho das escolas e, considerando os resultados obtidos, realizar por meio das políticas públicas do Estado as intervenções necessárias, com vistas à melhoria do ensino.

Em seguida, no quadro 3, serão apresentados as notas do PROEB, correspondentes ao 9º ano do Ensino Fundamental e o 3º ano do Ensino Médio, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, comparando-as às notas da SRE de Patos de Minas, nos anos de 2010, 2011 e 2012, com o

objetivo de estabelecer uma análise evolutiva da proficiência alcançada pelos alunos das escolas pesquisadas.

Quadro 3 - Médias comparadas do PROEB das escolas pesquisadas – Língua Portuguesa e Matemática – 9º ano do E. F. e 3º ano do E. M.

Ano	Escolas pesquisadas – SRE de Patos de Minas								SRE			
	E. E. Empreendedora				E. E. Perspectiva de Vida							
	E. F.		E. M.		E. F.		E. M.		E. F.		E. M.	
	L. P.	Mat.	L. P.	Mat.	L. P.	Mat.	L. P.	Mat.	L. P.	Mat.	L. P.	Mat.
2010	274,6	289,9	308,6	318,2	221,7	284,4	302,4	305,7	264,1	280,2	292,9	305,7
2011	272,2	284,3	295,9	313,7	251,7	265,5	292,1	297,5	265,7	277,4	285,9	302,1
2012	281,3	288,6	306,8	321,3	262,1	273,5	280,5	285,5	265,8	280,3	286,8	302,3

Fonte: elaborado pela pesquisadora, a partir dos dados obtidos nos Boletins, Pedagógicos do SIMAVE/PROEB – 2010-2012.

A partir da análise dos dados, observa-se que as duas escolas pesquisadas alcançaram, na escala de proficiência adotada pelo PROEB, um resultado acima da proficiência média do Estado, tanto para o 9º ano do EF, nas duas disciplinas avaliadas quanto no 3º ano do EM, também para a Língua Portuguesa e Matemática.

Contudo, se compararmos a média de proficiência da SRE de Patos de Minas, em 2012, de 265, 87 pontos na escala de proficiência para Língua Portuguesa e 280, 39 para Matemática no 9º ano do Ensino Fundamental, bem como de 286, 83 para Língua Portuguesa e 302, 3 para Matemática no 3º ano do Ensino Médio, percebemos que a Escola Estadual Perspectiva de Vida obteve um resultado inferior à média regional, mas um resultado acima da média Estadual.

Nos anos de 2010 e 2011, a escola apresentou um resultado abaixo da média Estadual na disciplina de Língua Portuguesa do 9º ano do Ensino Fundamental, mas acima da média para as disciplinas de Matemática nos dois níveis de ensino avaliados e em Língua Portuguesa no 3º ano do Ensino Médio.

A Escola Estadual Empreendedora apresentou um resultado superior à média da SRE e do Estado nos três anos analisados, para as duas disciplinas avaliadas no 9º ano do Ensino Fundamental e o 3º ano do Ensino Médio.

Tais dados comprovam, em nível regional e local, conforme a interpretação da coordenadora central, que parece haver uma evolução nos resultados do PROEB das escolas que implementaram o PEAS Juventude, apesar de observarmos também que houve um decréscimo nas escalas de proficiência do Estado nos anos de 2011 e 2012, comparada com os níveis de proficiência alcançados em 2010.

A apresentação desses dados é importante para esta pesquisa, tendo em vista que ao avaliar a escola, é possível identificar, no âmbito da gestão escolar, se o seu processo de ensino está formando os jovens com vistas ao êxito da aprendizagem. E caso não esteja, quais intervenções são necessárias para que a equipe central e regional, através de um trabalho integrado, possa colaborar para a melhoria dos resultados apresentados pela escola. Avaliar os resultados da escola significa avaliar também o trabalho da SEE/MG e da SRE, uma vez que todas as instâncias de gerenciamento são responsáveis pela melhoria do processo ensino-aprendizagem das instituições escolares da rede Estadual.

Contudo, ressalto, pela minha experiência pedagógica, que para a formação do aluno, não basta mensurar a sua proficiência, medida em notas, para avaliar o seu nível de aprendizagem, uma vez que esse processo envolve outros aspectos da vida humana.

Além disso, ao avaliar apenas dois conteúdos, Português e Matemática, do extenso currículo da escola, limita-se muito esse nível de proficiência dos alunos, que também necessitam adquirir habilidades e competências em outros conteúdos escolares.

Outra observação que faço, fundamentada na minha prática profissional junto aos jovens, é o fato de perceber que os alunos que possuem uma maior vivência de mundo, autonomia e participação na vida social, demonstram apresentar melhor desempenho escolar, embora eu não tenha dados estatísticos para comprovar a minha fala.

Após a entrevista, a coordenadora central fez referência ao vasto acervo técnico do PEAS Juventude, desde a sua implementação como Política Pública Educacional de MG, constituído de livros, revistas, banners, álbuns seriados,

guias de oficinas, vídeos, bem como material produzido pelas escolas de todo o Estado.

O acervo do PEAS Juventude é importante para subsidiar a prática dos professores, considerando os temas a serem trabalhados pelo GDPEAS e os JPPEAS. Ele direciona o trabalho do programa e auxilia na sugestão de atividades que podem ser desenvolvidas, através da metodologia adotada pelo PEAS Juventude.

Além do acervo, foram ressaltados os documentos que traçam as diretrizes do programa, contendo os seus aspectos normativos e conceituais, bem como relatórios avaliativos das escolas, arquivados na SEE/MG.

A análise documental do PEAS Juventude me permitiu perceber se o planejamento das ações do programa foi realizado nas escolas, considerando os seus objetivos e os seus resultados esperados. Além disso, possibilitou também verificar se a escola tem o registro de todas as ações do projeto, do planejamento dos estudos da formação continuada e das oficinas temáticas.

A seguir, abordarei a análise da entrevista realizada com a diretora da DIRE, cuja participação nesta pesquisa foi de grande importância, tendo em vista o seu papel de articulador de todo o processo pedagógico entre a SRE e a equipe escolar.

Da mesma forma, na entrevista realizada com a diretora da Diretoria Educacional da SRE de Patos de Minas, exercendo essa função desde 2008, foi reforçada a necessidade do trabalho coletivo na escola.

Quando entrevistada sobre qual deve ser o nível de atuação das equipes gestoras das escolas que implementaram o PEAS Juventude, tendo em vista a melhoria nos seus resultados, a diretora educacional respondeu:

para implementar todo programa educacional que vise a melhoria dos resultados, a atuação das equipes gestoras deverá ser de colaboração entre os membros dessa equipe, de responsabilidade compartilhada, de compromisso coletivo, aspectos fundamentais a uma boa liderança (Entrevista realizada com a Diretora da DIRE em 08/05/2013).

A diretora da DIRE demonstrou, no decorrer da entrevista, um conhecimento amplo sobre os aspectos normativos, conceituais e operacionais

do PEAS Juventude, desde o período de sua implementação em 1999, quando atuava como inspetora na SRE. Destacou em sua fala o papel do gestor como sendo fundamental para o êxito operacional do programa, dizendo:

o diretor deve viabilizar, de forma integrada com toda equipe escolar, as ações do programa, disso resultará, em grande parte, o seu sucesso. Para isso, o gestor precisa conhecer todo processo operacional do PEAS, desde a sua efetivação como Política Pública Educacional, em MG. Somente conhecendo bem o programa, ele saberá como adequá-lo ao contexto da escola, priorizando as ações que são importantes e possíveis de realizar; reformulando aquelas que precisam ser adaptadas à realidade da escola (Entrevista realizada com a Diretora da DIRE em 08/05/2013).

Nesse sentido, considero o papel da coordenação regional fundamental para ajudar a escola a encontrar meios de melhor viabilizar o desenvolvimento das ações do PEAS Juventude nas escolas. Conforme mencionado anteriormente, o gestor deve ter conhecimento do programa para melhor gerenciá-lo na escola, através da autonomia para saber identificar quais benefícios ele possibilitará aos seus alunos e quais ações precisam ser redimensionadas, tendo em vista à sua clientela, o espaço físico da escola, a disponibilidade de horário para a realização das oficinas e dos mini projetos, entre outros aspectos.

Dando prosseguimento à entrevista realizada com a diretora da DIRE, em relação à equipe da coordenação regional do PEAS, ela demonstrou reconhecer a importância do seu papel frente ao PEAS Juventude, argumentando que

a coordenação regional é de suma importância para orientar as escolas no processo de desenvolvimento das ações do programa, oferecendo suporte pedagógico e apoio na resolução dos problemas detectados na execução das atividades propostas. Os resultados positivos do programa estão vinculados também à atuação da coordenadora regional, que desempenha um papel de mediação entre as escolas e a coordenação central (Entrevista realizada com a Diretora da DIRE em 08/05/2013).

Nesse sentido, é necessário ressaltar que o meu papel de coordenadora regional não é responsabilizar o gestor por todos os problemas e dificuldades identificados nas escolas em relação aos resultados do PEAS Juventude, que apresentam necessidade de melhoria. A minha função, entre outras atribuições, é identificar junto ao gestor e o GDPEAS essas dificuldades e propor intervenções compartilhadas que possam auxiliá-los no sentido de encontrar alternativas capazes de minimizar os problemas detectados.

Segundo a diretora da DIRE, quando realiza visita nas escolas, o aspecto que mais lhe chama a atenção em relação ao PEAS Juventude é

o entusiasmo e a participação dos JPPEAS na realização das ações do programa. Quando converso com os alunos sobre o PEAS, eles dizem que o programa dá oportunidade para o aluno expor o que pensa, realizar nos mini projetos o que gosta e dialogar com os professores e os colegas. Outra coisa que me chama a atenção é a proximidade que existe entre o GDPEAS e os JPPEAS, há uma melhoria nas relações criadas entre os alunos e os professores, que pode ajudar na aprendizagem também em sala de aula (Entrevista realizada com a Diretora da DIRE em 08/05/2013).

Quando questionada se ela atribui uma ligação entre o êxito nos resultados do programa e a atuação da equipe gestora escolar, regional e central, a coordenadora da DIRE respondeu:

sem dúvida, qualquer programa educacional implementado pela SEE/MG depende da integração das equipes para operacionalizar, com sucesso, as suas ações. A responsabilidade é de toda a equipe, da Secretaria de Educação, desta SRE e da escola. No caso específico do PEAS Juventude, que trabalha de forma diferenciada com os alunos, utilizando uma metodologia participativa, fora da sala de aula, o diretor tem uma função especial de conhecer bem o programa para apoiar o trabalho dos professores e dos alunos e entender que as suas temáticas não são conteúdos para ensinar nas disciplinas regulares. O diretor precisa criar na escola espaços para que o GDPEAS e os JPPEAS possam realizar as ações do projeto, os mini projetos, as oficinas temáticas, sem pensar que a dinâmica do PEAS deve ser vista como algo que atrapalha o ritmo disciplinar da escola. O sucesso do PEAS, na escola, depende da visão interdisciplinar que o diretor possui em relação à aprendizagem dos alunos. Não adianta somente a coordenação central ou regional ter

essa visão (Entrevista realizada com a Diretora da DIRE em 08/05/2013).

Nesse sentido, a literatura utilizada nesta pesquisa aponta para o papel do gestor escolar como agente unificador, facilitador e dinamizador do processo ensino-aprendizagem, em suas diversas dimensões, dentre elas, as enfocadas pelo PEAS Juventude numa visão integral de formação humana, tendo em vista desenvolvimento pessoal e social dos alunos, bem como o protagonismo juvenil.

Segundo Lück (2000),

um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico (LÜCK, 2000, p. 16).

A Diretora Educacional da SRE de Patos de Minas, durante a entrevista, chamou a minha atenção para o fato de que, embora cada escola tenha a sua realidade educacional, que precisa ser preservada, o PEAS Juventude precisa “ter a mesma direção” por cada um dos segmentos que o norteia para que não perca o seu foco principal, ou seja, “a formação integral do aluno”.

Nesse sentido, entendi que a diretora da DIRE enfatizou a importância do planejamento coletivo em relação às ações do programa. Embora cada escola possua um contexto social peculiar, a partir da construção de uma proposta pedagógica direcionada para os objetivos do PEAS Juventude, a escola norteará o seu trabalho tendo em vista a formação integral do aluno.

Reforço em relação a esse aspecto a necessidade de inserir o PEAS Juventude no PPP da escola, uma vez que se trata de um documento balizador das ações da escola e, se construído coletivamente, de conhecimento de toda escola.

Embora o PEAS Juventude enfoque a construção de uma nova escola contextualizada no mundo que a circunda e capaz de se adequar as demandas sociais da contemporaneidade, abrindo seus espaços para o exercício da cidadania, da democracia e da participação dos jovens, a pesquisa mostra que essa realidade ainda não se aplica devidamente a todas as escolas que implementaram o programa, mesmo aquelas que o desenvolvem desde o ano de sua efetivação como Política Pública Educacional em MG, mais especificamente, o caso da Escola Estadual Perspectiva de Vida.

Porém, é preciso ressaltar que ao implementar uma política pública educacional, a gestão governamental, igualmente, deve se responsabilizar pelos seus resultados positivos ou negativos.

Observo, na minha prática pedagógica, uma exacerbada preocupação com o cumprimento de metas quantitativas para as escolas, que, muitas vezes, acarretam um peso enorme sobre os ombros do gestor e dos professores, sem, contudo, a SEE/MG cumprir devidamente o seu papel de suprir as escolas dos meios pedagógicos necessários para a efetivação de tais metas.

O excesso de serviços que a escola deve prestar à sociedade, através dos programas institucionalizados pela SEE/MG, considerando o quadro reduzido de profissionais para exercerem tantas funções, dificulta o êxito em todas as ações.

Se observarmos o volume de programas e projetos implementados pela SEE/MG, entre outros, Tempo Integral, Escola Viva, Comunidade Ativa, Educação de Jovens e Adultos – EJA; Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo - PIP/ATC; Programa de Intervenção Pedagógica/ Conteúdos Básicos Comuns - PIP/CBC, Educação Especial, Aprofundamento de Estudos, Professor da Família, PEAS Juventude, Reinventando o Ensino Médio, Programa Nacional pela Alfabetização no Tempo Certo - PNAIC, veremos a sobrecarga de trabalho do gestor e dos profissionais da escola.

Na própria SRE de Patos de Minas, responsável por sessenta e cinco escolas distribuídas em quatorze municípios, há um volume de trabalho que dificulta a equipe pedagógica prestar às escolas o apoio necessário.

Contudo, esses aspectos, diante das demandas sociais que cabem às escolas atender, evidenciam a importância do gestor não se responsabilizar sozinho por tais demandas, e sim, compartilhar todas as ações da escola, incluindo as administrativas, financeiras e normativas entre os membros da sua equipe de trabalho para que todos possam, de forma colaborativa, obter melhores resultados no complexo contexto da formação dos alunos.

Nesse sentido, a seguir, será apresentada e analisada a entrevista realizada com a equipe gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida.

A diretora assumiu o cargo em início de 2012, mas tem conhecimento do PEAS Juventude na escola, a partir de 2008, quando atuava na supervisão escolar, embora não tenha participado das ações do programa.

Em relação à entrevista realizada com a gestora escolar, quando questionada se realiza intervenções pedagógicas que interferem positivamente no cuidado dos jovens, no empreendedorismo e no exercício da cidadania, a gestora respondeu:

diante das minhas atribuições diárias, procuro deixar o processo pedagógico do PEAS mais nas mãos dos meus especialistas e professores GDPEAS, que são muito competentes para exercerem essa função. Procuro me dedicar mais às questões administrativas, financeiras e disciplinares da escola. E essas tarefas já consomem todo o meu tempo na direção da escola. Se há uma equipe pedagógica na escola é para exercer o trabalho pedagógico, enquanto assumo as outras funções, que já são em excesso para uma pessoa sozinha (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2013).

A gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida demonstrou confiança na sua equipe pedagógica, contudo, essa argumentação pareceu isentá-la de sua importante participação e contribuição como principal condutora do processo pedagógico da escola.

Como mencionei na introdução deste capítulo, mesmo se dedicando com zelo à parte administrativa, financeira e disciplinar da escola, a gestora poderia aproveitar esses momentos para lançar um olhar em relação aos aspectos pedagógicos da escola, tendo em vista que os aspectos

administrativos, financeiros e normativos de uma unidade escolar se estruturam em função do pedagógico.

Considerando o seu pouco tempo na direção da escola, através da ajuda de toda a sua equipe, ela poderia descentralizar também as ações de caráter mais burocrático e administrativo para ter tempo de se dedicar a conhecer os aspectos pedagógicos da escola. Com isso, ela passaria a ter uma visão mais ampla do contexto escolar que administra.

Quando argumentei com a gestora se não facilitaria o seu trabalho delegar algumas tarefas para outras pessoas de sua equipe escolar, considerando o expressivo número de alunos da escola e a sobrecarga de trabalho sob a sua responsabilidade, ela respondeu:

as situações que envolvem o administrativo e o financeiro da escola são de muita responsabilidade. Se alguma coisa sair errada, quem responde por tudo sou eu. Por isso prefiro ficar de olho aberto, sei que a SRE não hesitará em ser severa comigo, ao chamar a minha atenção. Já vi diretores serem crucificados sozinhos por cometerem falhas na administração. Estou em final de carreira e quero vencer mais essa etapa da minha vida sem problemas. Prefiro o peso desta escola nas minhas costas do que o peso da exoneração do meu cargo, por um deslize meu (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2013).

A fala da diretora causou-me grande impacto porque suas considerações são bastante pertinentes. Observo nos acompanhamentos que realizo nas escolas e nas falas que ouço de muitos diretores que a gestora da SRE, que ocupa o cargo de Superintendente na Superintendência Regional de Ensino, também deveria refletir sobre o seu papel frente às escolas, que se sentem pressionadas pela forma como ela se dirige aos professores e gestores escolares, que no exercício de suas funções cometem falhas inerentes à complexa tarefa de educar uma clientela diversificada em suas questões sociais, considerando um sistema de ensino brasileiro tão sucateado em relação às políticas públicas de educação vinculadas a partidos políticos e não às reais necessidades da sociedade.

É possível apontar casos em que funcionário da SRE de Patos de Minas e uma diretora escolar, pedagogicamente conceituada e reconhecida

nacionalmente pelos bons resultados no IDEB, foram sumariamente exonerados das suas funções, mesmo sob os protestos da comunidade escolar.

As causas dessas exonerações não ficaram claras e nem se tornaram transparentes, uma vez que também o governo de MG não prestou esclarecimentos à população sobre os fatos ocorridos e divulgados na mídia, em Patos de Minas. Nesse sentido, chego a pensar o quanto se torna difícil falar em gestão participativa, colaborativa e democrática, se, na prática, ela não se efetiva nas instâncias superiores da gestão educacional. Pelas situações que tenho vivenciado, na atual gestão governamental, ousar dizer que retrocedemos em relação à democracia no Estado.

Muitas situações são silenciadas na SRE de Patos de Minas e nas escolas, sob pena de recebermos ameaças, advertências, tentativas de instaurar processo administrativo, quando as argumentações são entendidas como desacato à hierarquia. Contudo, acreditando no verdadeiro exercício da minha função pedagógica na coordenação do PEAS Juventude, apesar dos meandros nebulosos dessa democracia que nos cerca, esforço-me no sentido de continuar defendendo os ideais da verdadeira gestão compartilhada.

Nesse sentido, ao trabalhar com os grupos de professores e alunos nas escolas onde atuo, recorro a uma reflexão de Silva (2013, *apud* Friedmann, 2004),

que contribuem para se pensar que a escola está sendo protagonista de profundas e significativas mudanças na reformulação de objetivos, redefinição de conteúdos curriculares, revisão de metodologias. As escolas, junto com seus protagonistas, estão passando por um processo reflexivo no qual se faz uma tentativa por resgatar verdades e valores significativos; no qual o espaço possa traduzir o perfil dos seus usuários; no qual seja possível errar e crescer com esses erros, seja possível brincar abertamente e não às escondidas, seja possível fazer arte, dançar e fazer música como uma resposta ao mundo, vozes no ar cantando quem cada um e todos juntos são e representam para aquela comunidade. As escolas também vêm percebendo que precisam acordar estar em movimento e conhecer seus alunos para não os empurrar a buscar respostas às suas inquietações em “outras terras” (SILVA, 2013, *apud* Friedmann, 2004, p 3).

Numa dimensão criadora e recriadora da realidade social, consonante com os fundamentos teóricos e a metodologia participativa adotada pelo PEAS Juventude, é preciso que os professores e alunos exercitem a capacidade de interpretar os múltiplos fatores da vida cotidiana para que possam compreender melhor o mundo e atuar nele de forma transformadora e protagonista, dando-lhe contorno e identidade própria.

Ressaltando Cerqueira (2010) viver é essa capacidade de “ultrapassamento”, de experimentação das formas de ser, é abrir-se a potências desconhecidas, é reinventar-se. Isto nos remete a uma atitude de legitimação existencial criadora e de protagonismo diante da “naturalização” dos abusos de poder e de autoridade, praticados em nome da obediência à hierarquia institucional, a que estamos sujeitos.

A escola ocupa, então, nessa dialética do poder, um espaço importante ao proporcionar aos jovens as possibilidades de criar, pensar, planejar e executar ações valorativas, através das quais constrói a sua identidade e potencialidade, condições necessárias ao exercício consciente da cidadania.

Por isso, é fundamental que o gestor, em todos os níveis de atuação, compreenda a estrutura e a dinâmica de funcionamento do PEAS Juventude, de modo a efetivar os seus objetivos, com vistas a formar o jovem participativo e socialmente ativo. Essa tarefa não pode ser atribuída somente aos especialistas e ao GDPEAS. O gestor também precisa saber exercer a seu protagonismo em relação ao exercício de sua função, trabalhando em prol de sua comunidade escolar.

O PEAS, em seus aspectos operativos, prima pelo trabalho em parceria entre os diversos segmentos escolares atuando como disseminadores de melhores condições de aprendizagem, de espaço para diálogo, de incentivo à participação dos educadores e jovens na construção de uma nova cultura escolar, capaz de extrapolar o âmbito da escola para a vida na comunidade e sociedade.

Para isso, o gestor precisa atribuir uma importância ao PEAS Juventude como uma proposta educacional que favorece uma reflexão sobre o tipo de homem e de sociedade que a escola pretende formar. As discussões propostas pelo Programa favorecem os questionamentos a serem levantados na própria

construção do PPP. Portanto, o gestor que reconhece importância do PEAS Juventude percebe-o como uma ação pedagógica que norteia o principal objetivo da escola - o aprendizado dos alunos em suas dimensões cognitivas, sociais, produtivas e pessoais.

Retomando a entrevista com a gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida, questionada sobre a importância do PEAS Juventude para a sua escola, ela respondeu,

o PEAS na escola foi uma reivindicação acirrada dos alunos, quando assumi o cargo, em janeiro de 2012. Devo admitir que a valorização dada ao programa se deve mais aos alunos e não a minha proposta de gestão, pois, apesar de saber da existência do programa na escola, nunca mantive contato direto com ele, quando atuava na supervisão (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2013).

Ponderei com a gestora se, na função de gestora da escola, não é, então, uma oportunidade para que ela possa conhecer melhor a proposta do programa e avaliar quais os benefícios ele realmente oferece para os alunos da escola. Somente a partir do conhecimento mais amplo do programa e do envolvimento com ele, a gestora estaria em condições de, junto ao GDPEAS e aos JPPEAS, analisar a viabilidade ou não de dar continuidade em suas ações na escola. A gestora se mostrou pensativa e reticente, se limitando a responder: “vamos ver o que é possível fazer.” (DIRETORA ESCOLAR DA ESCOLA ESTADUAL PERSPECTIVA DE VIDA, entrevistada em 06/05/2013).

Quando indagada se tem alguma dificuldade para lidar com as temáticas propostas pelo PEAS Juventude, a diretora disse,

não vou te esconder, tenho sim, porque gosto de disciplina e o PEAS gera muito tumulto na escola, com a participação dos alunos nas atividades fora da sala de aula. Além disso, muitas vezes, estou cercada de papéis e documentos importantes para conferir e assinar junto com a inspetora e os alunos me atormentam em minha sala, perguntando que dia vai ter oficina (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2013).

Através dessa resposta, percebi que o PEAS Juventude precisa ser melhor planejado pelo GDPEAS e os JPPEAS, a fim de que todos sigam o cronograma das ações, evitando, com isso, o tumulto mencionado pela gestora. O objetivo do projeto elaborado pela escola é exatamente direcionar as ações da formação continuada do GDPEAS, das oficinas temáticas dos JPPEAS e dos mini projetos. Contudo, se o cronograma não é cumprido, as ações se tornam “soltas” e os alunos perdem a referência dos prazos estabelecidos.

Além disso, seria importante que também a gestora, ao conhecer melhor o programa, entendesse que a sua metodologia participativa não tem por objetivo gerar indisciplina na escola. Percebo que essa visão é, ainda, muito presente nas escolas; quando os professores tentam oferecer aos alunos uma atividade diferenciada, explorando outros espaços dentro da escola ou fora dela, alguns gestores se sentem incomodados, porque a movimentação dos alunos é confundida com indisciplina ou desordem.

Seria necessário que eles entendessem que o conhecimento, se construído coletivamente pelos alunos, desestabiliza tanto os aspectos internos quanto externos do aprendiz. Há uma “desadaptação” inicial própria do ato de aprender, quando o seu processo pedagógico é conduzido pelo professor, através da interação e não da memorização.

O trabalho de experimentação do conhecimento, proposto pelo PEAS Juventude, estabelece um diálogo participativo entre os alunos e professores. É nessa relação dinâmica que a aprendizagem ganha sentido para os alunos.

Nessa perspectiva do diálogo investigativo entre os diversos saberes, a aprendizagem adquire um sentido político criador, assim definido por Cerqueira (2010),

uma invenção que arde, cria e reconduz à vida, fazendo ressoar a potência soberana do sujeito. Ao invés de privilegiar um universo moral que a tudo ordena, parte-se da potência afirmativa que se ergue como ética criadora de modos de vida, apontando para um sujeito ético- político intenso, ousado e pleno de superação (CERQUEIRA, 2010, p. 11).

Esse enfoque positivo e construtivo do sujeito, também assegurado nas diretrizes metodológicas e pedagógicas do PEAS Juventude, pode ser efetivado na ação proposta de ampliação dos espaços de participação do Programa na escola, conduzida pelos JPPEAS e o GDPEAS, de modo a torná-los autônomos em relação à tomada de decisões.

O gestor nesse contexto apresentado, também pode se fortalecer ao contar com o apoio e a colaboração de toda a sua equipe, sem se sentir o único responsável pelo bom funcionamento da escola.

Quando questionada se realiza intervenções pedagógicas que interferem positivamente no cuidado dos jovens consigo mesmos, no empreendedorismo e no exercício da cidadania, a gestora respondeu:

me preocupo muito em manter a boa ordem e organização na escola, cobro disciplina dos alunos e dos funcionários. Creio que isso, de certa forma, já significa que faço uma intervenção positiva na formação dos alunos, porque para viver em sociedade é preciso nos responsabilizar pelos atos que praticamos (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2013).

Ponderei com a diretora o fato de que, ao se criar normas de convivência dialogadas com os alunos e profissionais da escola, isto não favoreceria o cumprimento delas, uma vez que todos tiveram a oportunidade de refletir sobre a responsabilidade que cada um precisa assumir para a boa organização e funcionamento da escola. Contudo ela respondeu:

venho de uma geração em que a democracia tem muitas faces traiçoeiras, porque algumas pessoas a confundem com desordem e anarquia. Por isso, tento manter na escola uma disciplina pulso firme para que os alunos aprendam o que é certo e errado. Vindos de famílias desestruturadas, somente na escola terão a chance de aprender a se comportar para viver bem em sociedade. Sei que não vou conseguir isso com todos os alunos, mas faço a minha parte para que saiam da escola melhores do que entraram (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2013).

Diante dessa resposta, ficou subentendido que a gestora não é favorável ao diálogo aberto com os jovens de sua escola, tendo em vista o protagonismo juvenil. Ela demonstrou resistência em perceber a democracia sob outra ótica, do envolvimento de todos os segmentos da escola trabalhando juntos em favor da construção de uma escola ciente do verdadeiro sentido da democracia.

Na minha prática pedagógica já ouvi outros gestores dizendo que os alunos de hoje confundem democracia com anarquia. Não querem seguir regras, desrespeitam as normas da escola e, quando questionados, respondem de forma agressiva, com xingamentos e palavrões. Em atitudes de afronta, dizem aos professores ou gestores que, sendo de menores, não terão que se responsabilizar pelos atos.

Na visão da gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida, essa disciplina que ele tenta manter na escola, em certa medida, é uma tentativa de reduzir os fatores de vulnerabilidade social e pessoal dos seus alunos.

Contudo, se a gestora investisse mais no PEAS Juventude da escola, incentivando a participação de outros professores e alunos, o programa poderia ser compreendido por ela como uma estratégia positiva para trabalhar essas questões que, muitas vezes, dada a complexidade com que acontecem na escola, fogem ao controle dela.

Durante a entrevista, a diretora não fez referência ao acervo do PEAS Juventude, existente na escola, nem aos seus aspectos normativos, que são importantes para subsidiar a prática do GDPEAS, sem perder o foco dos seus objetivos e resultados esperados.

Quando questionei sobre os aspectos conceituais do programa e a importância deles para orientar o planejamento coletivo das ações propostas pela escola, a gestora disse que

a escola tem um currículo extenso a cumprir com muitas atividades a serem elaboradas pelos professores e realizadas pelos alunos. Por isso, não há como se dedicar, com exclusividade, ao cronograma de estudos do PEAS Juventude. A SEE/MG deveria se organizar melhor, em relação à excessiva quantidade de programas a serem desenvolvidos, ao mesmo tempo, para que a escola pudesse ter tempo de planejar as suas ações e obter melhores resultados. Muitas vezes, só ficamos cumprindo tarefas, sem conseguir enxergar direito os resultados alcançados pela escola (Entrevista

realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2013).

Concordo com esse posicionamento da diretora. Conforme mencionei anteriormente, a SEE/MG, muitas vezes, transforma a escola em um “cabide” de programas e projetos, sobrepostos, que acontecem de forma desarticulada, dentro da própria mantenedora da rede pública de ensino do Estado. Tal fato acarreta um excesso de atividades nas escolas, em nome das avaliações internas e externas, das habilidades e competências que visam preparar os alunos para os desafios do futuro.

A entrevista concedida pela gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida me levou a perceber a necessidade de analisar também o meu papel de coordenadora regional. Como gestora do PEAS Juventude, na SRE de Patos de Minas, é fundamental que eu colabore com ela no sentido de sensibilizá-la sobre a importância da sua atuação no programa.

Da mesma forma criteriosa e cuidadosa que ela administra a escola, poderá empreender contribuições significativas em relação às ações do PEAS Juventude, se perceber que, sem deixar de lado os aspectos administrativos, tem condições de lançar um olhar para as questões pedagógicas da escola.

Considerando o elevado número de alunos da escola, ela precisará de mais apoio das equipes local, regional e central para que consiga reformular o PEAS Juventude, de forma que possa perceber as contribuições positivas do programa para formação dos seus alunos.

Do ponto de vista pedagógico, a entrevista me mostrou que a resistência da gestora ao programa pode estar associada ao trabalho isolado do GDPEAS e dos JPPEAS. Se os grupos, com a minha intervenção, assumirem um trabalho planejado e efetivamente participativo, poderão mobilizar outros segmentos da escola, incluindo a gestão.

Portanto, uma das habilidades necessárias a mim, que trabalho em prol da liderança participativa, proposta pelo PEAS Juventude, é saber gerenciar os conflitos e as divergências no âmbito escolar. Na função de coordenadora regional não posso abster-me do envolvimento em processos de discussão que revitalizem o papel da equipe gestora escolar, oferecendo-lhe um apoio mais efetivo em relação aos aspectos pedagógicos da escola.

Ao me colocar junto à gestora entendendo às suas argumentações e apresentando-lhe possíveis soluções em relação à forma de articular os aspectos administrativos e pedagógicos da escola, ela poderá se sentir mais segura e se abrir para novas formas de conduzir o conhecimento dos alunos, por meio de práticas educativas compartilhadas, a partir da cultura do trabalho coletivo, que favorecerá melhoria no seu processo de ensino-aprendizagem, mais especificamente, nos resultados do PEAS Juventude.

Visto por ela como uma proposta pedagógica inovadora quanto à sua metodologia participativa, tanto para o GDPEAS e os JPPEAS, apresentando resultados significativos em relação à melhoria do rendimento dos alunos e a adoção de condutas propositivas, no âmbito escolar e fora dele, a diretora poderá enxergá-lo de forma estratégica para continuar zelando pela disciplina dos alunos, contudo, a partir de uma visão reflexiva e construída coletivamente com alunos.

Durante a entrevista, a gestora sugeriu que o PEAS Juventude trabalhasse as suas temáticas em sala de aula, pelo professor de Ciências, Biologia e Sociologia. Segundo ela,

o PEAS aborda assuntos que já são ensinados em sala de aula, pelos professores de Ciências, Biologia e Sociologia, por isso não vejo razão para repetir esses assuntos, fora da sala de aula. No meu tempo de escola, o professor de Moral e Cívica ensinava pra gente como ser cidadão, seguir as regras sociais, ter respeito pela Nação. Hoje, mesmo com todos os conteúdos do currículo, os alunos não sabem as regras básicas para viver em sociedade. Só há leis para protegê-los em seus direitos, mas não para ensiná-los em seus deveres. Vou me aposentar, em breve, e lamento pensar que o meu país, um dia, vai ficar nas mãos dos jovens de hoje, que não querem nada a não ser baderna e quebradeira, como temos assistido nos noticiários da televisão (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2013).

Ciente de que nesta pesquisa, não me cabe emitir nenhum juízo de valor em relação a esta fala, me contive em argumentar com a gestora sobre o enfoque positivo e construtivo que precisamos ter em relação aos jovens, em período de formação.

Outro aspecto que ponderei com a gestora foi a necessidade de compreender o desenvolvimento do PEAS Juventude, através da formação de grupos de desenvolvimento profissional exatamente pela sua natureza interdisciplinar. Sendo que esta não se constitui em conteúdos específicos a serem ensinados em sala de aula, mas em temas a serem vivenciados na metodologia de projetos e oficinas.

A seguir, será apresentada a entrevista realizada com a coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida. A coordenadora do GDPEAS exerce esta função há dois anos e quando questionada se recebe alguma orientação da secretaria de educação e da coordenação regional para a implementação do projeto na escola, respondeu:

[...] a orientação que recebemos sobre o PEAS Juventude vem da SEE/MG, nos seminários realizados, e, [...], do apoio [...] da coordenação regional. [...] Nós, professores GDPEAS, acreditamos no programa, na melhoria de comportamento e de aprendizagem que ele possibilita aos nossos alunos [...] (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Na visão da coordenadora, as orientações sobre o programa, são mais direcionadas pela coordenação central e regional, não fazendo referências positivas à equipe gestora da escola.

Essa análise está fundamentada na fala da própria coordenadora. Quando indagada se recebe apoio da equipe gestora de sua escola em relação à implementação do PEAS Juventude, a coordenadora do GDPEAS, disse:

não me sinto muito apoiada, recebemos muitas críticas em relação a metodologia do PEAS e, muitas vezes, ficamos sem espaço na escola para realizar os mini projetos de artesanato e teatro. É como se o GDPEAS e os JPPEAS só causassem transtorno na organização da escola (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Através dessa fala, percebi que o fato do PEAS envolver a participação de poucos professores, considerando o número de profissionais da escola, ele

se torna mal compreendido por aqueles que não têm conhecimento de sua operacionalização.

Em relação ao planejamento das oficinas temáticas com o GDPEAS e os JPPEAS, a coordenadora argumentou

normalmente, planejamos as oficinas temáticas em casa e discutimos rapidamente no intervalo das aulas. Os estudos da formação continuada acontecem da mesma forma. Muitas vezes, reunimos até no intervalo do recreio dos alunos (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Nesse sentido, durante os momentos de monitoramento, diversas vezes tentei intervir junto com a gestora e a coordenadora do GDPEAS sobre a necessidade de um planejamento coletivo das ações do programa, mas os entraves sempre surgiram por mais alternativas que tentei apresentar, entre elas, utilizar para os estudos da formação continuada parte das horas destinadas à realização das atividades extraclasse que são cumpridas, semanalmente, na escola; utilizar algumas horas das reuniões pedagógicas, previstas no calendário da escola, realizadas aos sábados; deixar que os professores GDPEAS cumpram algumas horas destinadas às atividades extraclasse desenvolvendo as ações do programa, contabilizando essas horas na carga horária do GDPEAS, relativas ao Módulo II.

Contudo, a grande reclamação do GDPEAS é a impossibilidade de conciliar os horários de estudo e planejamento coletivo na própria escola. Além de cumprirem as horas das atividades do Módulo II com os estudos propostos pela supervisão escolar, realizam a formação inicial do PEAS Juventude, sem que a escola considere as horas dedicadas às ações do programa.

Outro aspecto observado na entrevista com a coordenadora do GDPEAS foi a não inserção do PEAS Juventude no PPP da escola. Em relação à elaboração do PPP, a coordenadora respondeu:

não tenho conhecimento do PPP desta escola; participei da elaboração dele na outra escola que trabalho, mas acho que aqui ele ainda não foi feito, porque a supervisora não falou nada com a gente a respeito dele (Entrevista realizada com a

Coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Diante da sua resposta, que demonstrou desconhecimento em relação ao PPP da escola, quando questionei com a coordenadora do GDPEAS, se considerava importante a elaboração coletiva do PPP, ela disse:

sim, porque passei a conhecer a realidade da escola. A gente fica muito envolvida na sala de aula com os alunos, sem tomar conhecimento das outras partes da escola, além do pedagógico. E na elaboração do PPP, tive uma visão da escola como um todo, a sua história, clientela, os problemas que temos, os projetos que são desenvolvidos em todas as etapas de escolarização dos alunos, as metas e ações da escola (Entrevista realizada com a Coordenadora GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Nesse sentido, é importante que a gestora entenda a necessidade de elaborar coletivamente o PPP da escola. Trata-se de um documento fundamental que irá demonstrar o que a escola idealiza, quais as suas metas e objetivos e quais os possíveis caminhos para alcançá-los. Ao ser construído coletivamente, passa a ser compromisso de todos os agentes da escola, tendo em vista a realidade de cada unidade escolar.

Considerado um projeto, apresenta propostas a serem sempre repensadas, dado o seu caráter inacabado. Na sua dimensão política há o comprometimento com a formação integral dos alunos que atuarão na sociedade. E na sua dimensão pedagoga há a efetivação da intencionalidade da escola, através da organização de atividades e ações educativas necessárias para o ensino e aprendizagem.

Prosseguindo na análise da entrevista concedida pela coordenadora do GDPEAS, quando questionada sobre a forma como ela percebe a participação da equipe gestora na busca conjunta de soluções para a superação dos problemas que ocorrem com o PEAS Juventude na escola, ela respondeu:

na verdade, a correria na escola é tanta que, muitas vezes, venho dar aula e mal vejo a diretora, também muito ocupada. Acabo recorrendo ao meu grupo do GDPEAS para solucionar

algun problema. Mas o problema maior é a dificuldade para planejar coletivamente as ações do PEAS. Não há, por parte da direção, uma flexibilidade para organizar os nossos horários. Sinto como se o trabalho no PEAS não fosse importante para a escola, por isso nunca se prioriza nada em função dele. Vamos desenvolvendo as atividades do jeito que é possível (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Percebe-se, através desse posicionamento da coordenadora do GDPEAS, que ela não se sente estimulada e incentivada pela equipe gestora de sua escola a participar e desenvolver as ações do PEAS Juventude.

Contudo, ela afirmou que, apesar das dificuldades apontadas, percebe melhoria no comportamento e no rendimento escolar dos alunos que participam do programa. Segundo ela,

muitos alunos nossos recebiam advertência por causa do desinteresse nas aulas, da agressividade com os colegas e, depois que passaram a participar dos JPPEAS, mudaram o comportamento. Alguns deles dizem que, agora, se sentem valorizados pelo GDPEAS, são elogiados nos trabalhos de sala de aula. Através do PEAS entendi que, nós professores, somos os grandes responsáveis pela forma como os alunos se comportam na escola. Quando criamos uma proximidade maior com os alunos, dialogamos, colaboramos, orientamos sem dar sermão, eles melhoram o comportamento e a aprendizagem (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Ponderei com a coordenadora que, se o PEAS Juventude consegue melhorar significativamente o comportamento e o rendimento dos alunos, não seria o caso, então, de estendê-lo a todos os alunos que apresentam problemas de baixo rendimento e conduta inadequada na escola. Ela apresentou esta questão:

temos um grupo diversificado de alunos nos JPPEAS, alguns são considerados excelentes alunos e outros necessitam de mais atenção e ajuda do professor. Mas temos cinco alunos que eram considerados irrecuperáveis por alguns colegas de trabalho. Tentamos atraí-los para o PEAS. No início, eles faziam gracinha, não levavam a sério as discussões, mas, por

outro lado, estavam assíduos a todas as oficinas temáticas. Hoje, são os mais participativos e dinâmicos. E para o GDPEAS, isso é uma conquista. Sei que não conseguiremos realizar mudanças positivas na vida de todos os alunos da escola, mas cada um que melhora já deixa na gente a sensação de que o nosso trabalho na educação não é em vão (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Ressalto que esta pergunta direcionada à coordenadora do GDPEAS teve a intenção de retirar do PEAS Juventude o caráter de “magia” para todos os males das escolas estaduais. Se assim fosse, não haveria problemas nas escolas onde ele foi implementado. Ele é apenas uma estratégia pedagógica que pode auxiliar as escolas na tentativa de formar os alunos numa perspectiva humana do conhecimento.

Contudo, o processo de aprendizagem dos alunos envolve muitos fatores que podem fugir ao alcance do programa. Nesse sentido, estamos realizando em Patos de Minas uma experiência inédita em relação ao PEAS Juventude. Ele foi estendido recentemente ao Centro de Internação Provisória dos Menores Infratores. A partir dessa experiência educativa, poderemos avaliar melhor em que medida o programa pode efetivamente contribuir para a recuperação social dos jovens em condição de reclusão temporária e total vulnerabilidade pessoal e social.

Após a entrevista, a coordenadora do GDPEAS me apresentou os registros da vida escolar dos cinco alunos dos JPPEAS que apresentaram melhorias no comportamento e no rendimento escolar. Pude constatar que realmente houve um progresso significativo em todas as disciplinas. Porém o que me chamou mais a atenção foi o fato dos alunos conseguirem boas notas nas disciplinas ministradas pelos professores do GDPEAS, que trabalham com Língua Portuguesa, Matemática, História, Geografia e Biologia.

Nesse sentido, reforço a ideia de que a aprendizagem também passa pela relação de proximidade estabelecida entre os professores e os alunos. Com isso, a gestora da escola poderia, através de um diálogo aberto com os alunos, manter a disciplina da escola, sem a necessidade de empreender tantos esforços no sentido de tentar controlar no “pulso firme” as inquietações dos alunos.

A seguir, será apresentada a entrevista com a coordenadora pedagógica da Escola Estadual Perspectiva de Vida, atuante no PEAS Juventude há cinco anos.

Quando questioneei sobre quais os benefícios do PEAS Juventude para os alunos da escola, ela respondeu que

os alunos JPPEAS são muito participativos na escola e estão sempre colaborando nos eventos que organizo; ajudam na elaboração dos convites, quando fazemos a mostra cultural; decoram o espaço físico da escola, em dia de comemoração das datas cívicas; ajudam a olhar o recreio; fazem apresentações artísticas e exposição dos trabalhos artesanais. Com isso, eles se tornam mais responsáveis e comprometidos com a escola (Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 07/05/2013).

A fala da coordenadora pedagógica demonstra que os alunos JPPEAS tendem a se mostrar participativos e pedagogicamente atuantes na escola.

Na entrevista, quando questionada se o PEAS Juventude trouxe contribuições para a sua função de coordenadora pedagógica, segundo ela, o programa

tem sido uma experiência excelente, pois possibilita a convivência rica com os professores e alunos, fora da sala de aula. Os assuntos abordados na formação continuada e nas oficinas com os JPPEAS são bastante contextualizados e permitem conhecer melhor os anseios e as necessidades dos nossos alunos. Isto favorece melhoria no resultado do nosso trabalho pedagógico (Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 07/05/2013).

Percebi que há, por parte da coordenadora pedagógica entrevistada, uma vontade de, a partir do PEAS Juventude, empreender mudanças dentro da escola, quando afirma

o nosso espaço de participação nas decisões da escola é reduzido, mas no GDPEAS podemos nos fortalecer para pequenas ações que, multiplicadas no grupo de professores e

alunos, podem ocasionar grandes transformações na escola, como um todo. O PEAS nos motiva a não cruzar os braços, diante das atitudes, muitas vezes, radicais e autoritárias que encontramos em nossa escola (Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 07/05/2013).

Portanto, considerando a sua fala, o programa pode fortalecer o laço entre as equipes que se integram a ele. A coordenadora pedagógica argumentou que o PEAS Juventude favoreceu mudanças também em sua vida pessoal e profissional. Na sua entrevista, ela disse:

o PEAS me ajudou muito a resgatar a minha auto estima, porque nas discussões fui percebendo o valor que cada um de nós temos, como seres individuais e únicos. Antes, quando eu não acreditava no meu potencial, eu tremia muito quando tinha que falar em público na reunião de pais ou professores, mas perdi a timidez e me sinto encorajada para propor trabalhos diferentes em grupos, nas atividades extraclasse, tornando as minhas reuniões mais dinâmicas e atrativas para os professores. O PEAS sempre enfatizou o protagonismo juvenil e o empoderamento das pessoas que trabalham nele, é assim que me sinto hoje, empoderada [...] (risos da coordenadora) (Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 07/05/2013).

A coordenadora pedagógica, sendo atuante no PEAS Juventude, demonstrou realizar ações pedagógicas que interferem positivamente no seu próprio protagonismo, ao focar o empoderamento¹³ possibilitado pelo programa, e no protagonismo juvenil dos alunos JPPEAS, delegando a eles autonomia para decidirem sobre essas ações propostas.

Como exemplo, mencionou a realização da feira cultural da escola, em 2012, na qual eles tomaram a frente para organizar as equipes de trabalho e mobilizar os demais alunos da escola na apresentação dos trabalhos. Eles

¹³ ¹³ A pesquisadora Baquero (2005) elucida o empoderamento, utilizado na concepção conceitual do PEAS Juventude, como processo um processo de ação social, no qual indivíduos tomam posse de suas próprias vidas pela interação com outros indivíduos, gerando pensamento crítico em relação à realidade, favorecendo a construção da capacidade pessoal e social e possibilitando a transformação de relações sociais de poder (BAQUERO, 2005, p. 76).

fizeram a abertura da feira, planejaram a forma de avaliar os trabalhos em exposição, organizaram a equipe de avaliação dos trabalhos, os critérios dessa avaliação e, ao final da feira, apresentaram os resultados dos trabalhos realizados. Ou seja, segundo a coordenadora pedagógica, os JPPEAS participaram de todas as etapas da ação.

Na entrevista, ela ressaltou o fato de que gosta de dialogar com os jovens de sua escola. Com isso, passou a conhecer um pouco mais sobre a vida deles e a entender por que, em muitas situações, adotam comportamentos inadequados na escola. Segundo ela,

o contato direto com os alunos, através do diálogo, até mesmo na hora do recreio, é uma estratégia pedagógica importante para compreendermos melhor o nosso jovem. Através de uma simples conversa, podemos diagnosticar problemas que estão interferindo negativamente no comportamento e no rendimento escolar dos alunos. Consigo muita melhoria com alguns alunos, dialogando e orientando com jeito, para que eles não se sintam invadidos ou constrangidos (Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 07/05/2013).

É importante observar que essa visão positiva da coordenadora pedagógica em relação ao jovem, de acordo com as diretrizes do PEAS Juventude, potencializa contribuições positivas na sua formação escolar, social e pessoal.

Depois de realizada a entrevista, a coordenadora pedagógica apresentou à pesquisadora o material do PEAS Juventude, utilizado nos estudos da formação continuada e na elaboração das oficinas com os JPPEAS. Afirmou que mesmo não dispondo de muito tempo para o planejamento com o grupo, faz questão de registrar todo o estudo que realiza no GDPEAS, porque considera o acervo do programa “muito rico” e aplicável em várias situações de sua vida profissional.

Foi possível perceber que, mesmo com as dificuldades para a realização de um planejamento coletivo das ações do programa, a coordenadora pedagógica possui um direcionamento das atividades realizadas, tendo em vista os objetivos a serem alcançados no programa.

Embora as ações do projeto, muitas vezes, não sejam realizadas no tempo previsto no cronograma, e os JPPEAS recorram à diretora, para saber o dia que terá PEAS, é preciso ressaltar o esforço do GDPEAS para manter o programa na escola.

Nesse sentido, o professor GDPEAS entrevistado, atuante no PEAS Juventude, há dez anos, disse:

Faço de tudo para não deixar o PEAS morrer na escola, participo dele há dez anos e, na minha opinião, ele é uma tradição que não pode acabar, porque é o único programa cujo foco direto é o aluno. Os outros programas capacitam os professores para, em sala de aula, trabalhar com os alunos, mas no PEAS o aluno e os professores se capacitam juntos. O aprendizado é construído junto com o aluno. Acredito nessa forma democrática de ensinar. (Entrevista realizada com o Professor do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

A fala do professor confirma a importância do conhecimento construído de forma participativa e coletiva, sendo o professor em estimulador desse processo de formação dos alunos. Segundo o professor do GDPEAS, os alunos que participam do programa

melhoram o rendimento escolar, a conduta na escola, se tornam mais participativos e criativos [...]. Hoje, em geral, sinto os alunos tão apáticos, por mais que a gente se esforce para tornar a aula atraente, alguns não se interessam por nenhum assunto proposto. Mas quando proponho uma atividade a ser apresentada em sala de aula, observo que os meus alunos que são JPPEAS, sempre criam uma forma diferente de apresentar o trabalho, seja através de uma pequena encenação teatral, uma paródia, um júri simulado. Eles se empenham mais para mostrar um bom trabalho, feito através de uma pesquisa séria, enquanto outros alunos apenas copiam tudo da internet (Entrevista realizada com o Professor do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Na visão do professor do GDPEAS, o programa favorece a participação e a autonomia dos JPPEAS no sentido de buscarem formas diferenciadas de produzirem o conhecimento escolar.

Em relação à perspectiva de tornar aulas mais dinâmicas, o professor acrescentou que

através dos estudos da formação continuada e da metodologia do PEAS, eu também procurei melhorar a forma de dar as minhas aulas, dialogando mais com os alunos e levando-os a discussão crítica dos conteúdos trabalhados em sala de aula. Muitas vezes, ajudo os meus colegas a pensarem numa forma atrativa de trabalhar com os alunos, utilizando o material e as técnicas do PEAS (Entrevista realizada com o Professor do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Através da entrevista realizada com o professor GDPEAS, foi possível perceber que, de certa forma, o PEAS Juventude trouxe contribuições para a sua prática. Fato que se comprova também pelo seu tempo de atuação no programa.

Quando o professor integrante do GDPEAS não identifica um ganho em sua prática pedagógica, é natural que ele deixe de participar do programa.

O professor GDPEAS ao ser questionado se recebe apoio da equipe gestora de sua escola em relação à implementação do PEAS Juventude, respondeu que

gostaria de receber mais apoio da equipe gestora da escola, sobretudo da direção porque o GDPEAS, muitas vezes, se sente sozinho e desamparado em relação às atividades a serem realizadas. A direção não demonstra muita preocupação com o trabalho pedagógico realizado pelo PEAS (Entrevista realizada com o Professor do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Em relação a essa resposta, conforme mencionado anteriormente, um aspecto que observo na minha prática pedagógica na coordenação regional do PEAS Juventude e considero negativo é o fato de muitos gestores priorizarem alguns programas educacionais, em detrimento de outros, esquecendo-se que todos são, igualmente, importantes para a formação dos alunos.

Para facilitar esse trabalho pedagógico, a partir das reais necessidades da escola, tendo em vista o número elevado de programas e projetos, eles

poderiam ser trabalhados de forma integrada a todos os conteúdos, uma vez que entendidos de maneira isolada, perdem a visão de conjunto na formação dos alunos.

Refletir sobre a gestão do PEAS Juventude, no espaço escolar, perpassa também por uma análise das posições ideológicas que os diversos agentes envolvidos no programa adotam e que podem influenciar e materializar um currículo que priorize os ditames das legislações regulamentadas em cada governo ou a concepção de currículo voltada para uma educação que prime pelo respeito à diferença, à diversidade e à formação humana dos alunos.

Nesse sentido, em qualquer nível de atuação do gestor educacional, ele não pode isentar-se do compromisso de educar os alunos para a cidadania. Tal compromisso pressupõe mais do que o cumprimento das regulamentações legais do sistema de ensino, requer uma postura crítica e valorativa do real papel da educação na vida dos alunos.

Retomando uma fala da gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida, que precisa ser repensada, mas parece validar a minha análise. Quando questionada sobre a abrangência do PEAS na escola, a diretora respondeu:

atualmente, contamos com uma demanda exagerada de programas vindos da SEE/MG. Por isso, temos que priorizar aqueles que são obrigatórios. E como o PEAS é uma livre adesão das escolas, dos professores e alunos, isso não obriga os meus profissionais a participar dele, embora a escola reconheça a sua necessidade para a formação humana dos alunos (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 06/05/2103).

Tal argumentação, confrontada com a contribuição teórica dos autores mencionados nesta pesquisa, parece contradizer o verdadeiro papel do gestor como agente de mobilização no espaço escolar. Esse modelo de gestão que foca somente na estrutura do sistema e não nas pessoas que o configura deixa de atender as necessidades do trabalho colaborativo.

Portanto, como gestora do programa em nível regional, cabe a mim a responsabilidade de apoiar, de forma mais intensiva, a escola para que a diretora compreenda a necessidade de estimular e incentivar os profissionais da escola a colaborarem com as ações do programa.

Embora o PEAS Juventude tenha sido implementado na escola, em 1999, passando por outros gestores escolares, é o momento de uma reflexão conjunta sobre a sua efetiva importância ou não para os alunos da escola. A escola, através da equipe gestora, dos seus professores e alunos, precisa avaliar se o programa realmente contribui para a formação dos alunos, identificando quais os pontos positivos e negativos na sua operacionalização.

Devo, como coordenadora regional, ajudar nesse processo de reflexão, mas caberá à escola avaliar o significado do programa para a sua prática pedagógica.

Apesar do esforço do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida para desenvolver as atividades propostas pelo PEAS Juventude, o grupo ainda não encontrou espaço aberto para planejar coletivamente o trabalho escolar.

Essa análise está fundamentada na fala do professor GDPEAS, quando afirmou:

[...] geralmente, fazemos nossos planejamentos de aula individualmente, em casa, e o PEAS parece ser responsabilidade apenas dos integrantes do GDPEAS. Muitas vezes fico desanimado porque quero fazer alguma atividade diferente para os alunos, mas não encontro incentivo. Qualquer iniciativa de mudar a rotina de sala de aula é vista pela direção e a supervisão pedagógica como bagunça. (Entrevista realizada com o Professor do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida em 09/05/2013).

Através das minhas observações no acompanhamento pedagógico à escola e da fala dos profissionais entrevistados, a escola não construiu um trabalho pedagógico sistematizado e coletivo. Esse aspecto precisa ser repensado pela escola, no coletivo, para que a gestão participativa seja incorporada nessa cultura escolar, legitimando a participação de todos os envolvidos no processo pedagógico da escola.

O PEAS Juventude, em sua dinâmica participativa, precisa, além de ser inserido no PPP da escola, do envolvimento de toda comunidade escolar, conforme prevê o Relatório Circunstanciado (2010),

o PEAS busca desenvolver relações positivas e produtivas dentro da escola a partir da interação entre os adolescentes e adolescentes, educadores e adolescentes, pais e adolescentes, educadores e dirigentes, adolescentes e funcionários, etc, formando verdadeiramente uma comunidade escolar (RELATÓRIO CIRCUNSTANCIADO, PEAS, 2010, p. 15).

Para tanto, o PEAS Juventude, como proposta educacional diferenciada em sua metodologia de oficinas e grupos operativos visando à formação global dos alunos, precisa ser, igualmente, reconhecido por toda a comunidade escolar e não apenas pelo GDPEAS e os JPPEAS.

Cabe, portanto, a mim, na função de coordenadora regional, assumir junto à equipe escolar, a responsabilidade e o compromisso de buscar alternativas para os problemas detectados nesta pesquisa, no sentido de revitalizar o PEAS Juventude no espaço pedagógico da escola.

Nesse sentido, é importante sensibilizar todos os profissionais da escola para a necessidade de entender o PEAS Juventude como uma possibilidade fecunda de aprendizados, que extrapolam o conteúdo convencional ensinado em sala de aula e que se consolida na estratégia de trabalho coletivo.

A seguir, será apresentada a análise das entrevistas realizadas com os profissionais da Escola Estadual Empreendedora.

A gestora escolar, durante a entrevista, demonstrou um conhecimento articulado de todo o processo da escola, dos aspectos administrativos aos aspectos pedagógicos.

Antes de iniciar a entrevista, a gestora me relatou a forma como ela organiza o seu trabalho cotidiano, quando chega à escola. Inicialmente, ela acolhe os alunos à porta da escola enquanto eles se dirigem às salas; em seguida, vai até a sala dos professores para desejar bom trabalho e verificar se todos estão presentes para as aulas.

Durante os dois primeiros horários de aula, a gestora confere, na cantina, se está tudo certo no cardápio da merenda dos alunos. Em seguida, analisa as correspondências e os documentos que precisa assinar. Então, discute com a coordenadora pedagógica como está o andamento dos programas e projetos da escola.

No horário da merenda dos alunos, ela fica no pátio durante certo tempo conversando com os alunos, orientando sobre a conservação da limpeza da escola, que possui coleta reciclável de lixo. Em seguida, retorna à sala dos professores para conversar com eles sobre algum aspecto pedagógico das aulas. Quando os professores e alunos voltam às salas de aula, ela retorna à sua sala para retomar as atividades administrativas da escola.

Contudo, essa rotina é alterada, quando ela precisa se ausentar da escola para atender as solicitações de reuniões da SRE. Com isso, a vice-diretora assume o seu lugar para desempenhar algumas de suas funções. Se não há alteração na rotina da escola, a vice-diretora e a profissional que atua na biblioteca tem um planejamento para trabalhar com os alunos que necessitam de reforço escolar, sob a supervisão da coordenadora pedagógica e dos professores regentes. Percebe-se, portanto, que a gestora consegue ter uma ampla e articulada visão da escola.

Quando indagada sobre a importância do PEAS Juventude para a sua escola, a gestora, que atua diretamente no programa há treze anos, respondeu:

o PEAS em nossa escola representa um espaço de livre discussão de suas temáticas, de criação e aprendizagem para todos nós. Temos não somente professores e alunos participando do programa, mas também mães voluntárias, que se juntam a nós para dar a sua valiosa contribuição [...] Desde a sua implementação em nossa escola, o programa contribuiu para trabalhar de forma atrativa com os alunos temas que são de interesse dos jovens e que ajudam na sua formação (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Empreendedora em 25/04/13).

Durante as visitas de acompanhamento pedagógico à escola e monitoramento das ações do PEAS Juventude, constatee o envolvimento da comunidade escolar na realização das oficinas com os JPPEAS. Algumas mães, de forma voluntária, realizam trabalhos manuais com os alunos, conduzindo os trabalhos da oficina de artesanato.

É possível observar, pelo envolvimento da gestora, que ela não só conhece bem a dinâmica do PEAS, como também participa de todas as suas

ações e planejamentos, fazendo parte da equipe do programa, desde 1999, antes de assumir o cargo de diretora, há seis anos.

Segundo a diretora, além de não ter dificuldade para lidar com as temáticas do PEAS, elas

estão de acordo com o cotidiano dos jovens. Por isso suas abordagens têm grande aceitação na escola e, [...], coloco-me junto ao grupo em todas as tomadas de decisões. Hoje, estou na direção da escola, mas já fui coordenadora do PEAS, em 2005, por isso vejo com naturalidade os temas abordados nas oficinas temáticas (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Empreendedora em 25/04/13).

Como já foi dito, a postura do gestor de se colocar à frente dos processos pedagógicos da escola junto à sua equipe, incluindo as ações do PEAS, são importantes para a melhoria dos processos pedagógicos da escola.

Nesse sentido, durante a entrevista, a gestora demonstrou, ao mencionar a sua prática cotidiana, realizar intervenções pedagógicas que interferem positivamente no cuidado dos jovens consigo mesmos, no empreendedorismo e no exercício da cidadania, estabelecendo diálogo com os jovens de sua escola, tendo em vista o protagonismo juvenil.

Segundo a gestora,

procuro sempre conversar abertamente com os JPPEAS sobre os seus sonhos e as suas necessidades, tentando fortalecer neles a autonomia para tomarem decisões assertivas em seus projetos de vida. Por isso, participo dos estudos da formação continuada com o GDPEAS, refletindo com eles a melhor forma de oferecer aos nossos alunos uma formação humana mais completa. Nossa clientela necessita de muita ajuda e orientação e, muitas vezes, assumimos também o papel de família na vida dos alunos (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Empreendedora em 25/04/13).

A fala da diretora confirma a sua atuação direta nas ações do programa, através de sua participação nos estudos da formação continuada.

Na entrevista, a diretora disse que o PEAS Juventude trouxe contribuições positivas para os alunos e para a escola como um todo,

reduzindo o índice de gravidez na adolescência, melhorando as relações interpessoais na escola e aumentando o interesse dos alunos pelos estudos. Contribuições que, na minha visão, colaboram para a redução dos fatores de vulnerabilidade social e pessoal dos nossos alunos, carentes de orientação familiar, de condição financeira, até mesmo de afeto e limite (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Empreendedora em 25/04/13).

A gestora, além de reconhecer as melhorias ocorridas na escola, em relação à adoção, por parte dos JPPEAS, de comportamentos sexuais preventivos, relatou na entrevista, ao falar sobre as contribuições do PEAS Juventude para os alunos, que

temos dois alunos, irmãos, que são filhos de presidiário. O pai cometeu latrocínio e está preso. No início, os alunos apresentaram comportamentos agressivos na escola e, preocupados com a situação da família, que visitamos algumas vezes, vimos no PEAS uma possibilidade de ajuda aos alunos. Eles foram convidados para participarem das oficinas temáticas, em 2009, e estão até hoje, apresentando um comportamento mais calmo na sala de aula. A mãe deles também foi convidada a participar dos trabalhos artesanais e, com isso, acompanha mais de perto os filhos na escola (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Empreendedora em 25/04/13).

Tal argumentação da diretora mostra que, se há engajamento entre os diversos segmentos, envolvidos nas ações do programa, os seus resultados tendem a ser positivos.

Quando entrevistada sobre a forma se relaciona com os professores para efetivar a prática das ações propostas pelo PEAS, a diretora respondeu:

da forma mais aberta e participativa possível. Procuro discutir coletivamente os problemas encontrados na escola. De maneira transparente, exponho as situações a serem resolvidas, ouço as diversas opiniões, pondero no grupo quais as melhores alternativas encontradas e, juntos, chegamos ao consenso nas decisões. Somos todos responsáveis pela educação de nossos alunos. Os professores, especialistas, funcionários administrativos são vistos por mim como meus parceiros, o engajamento que tenho com eles me fortalece como diretora. Antes de assumir a direção, eu estava na sala de aula, por isso conheço de perto as dificuldades enfrentadas

pelos professores, na educação dos alunos. Não é uma tarefa fácil e temos que unir forças e ideais para conseguir vencer juntos os obstáculos diários (Entrevista realizada com a Diretora Escolar da Escola Estadual Empreendedora em 25/04/13).

Nesse sentido, através da entrevista e da minha observação no acompanhamento pedagógico à escola, percebo que a gestora realmente estabelece um canal de comunicação bastante flexível com os professores, viabilizando uma efetiva participação de toda a escola nos seus processos decisórios, relativos aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, respeitados os dispositivos legais normativos do sistema de ensino.

Também na SRE, quando aproveito a presença dos gestores para saber como estão acontecendo as ações do PEAS nas escolas, ela se mostra por dentro de todas as atividades desenvolvidas no projeto. Nos momentos de monitoramento à escola, muitas vezes, ela se sentou junto à coordenadora do GDPEAS para conversarmos sobre o programa.

Percebo, na minha prática pedagógica, que esse modelo de gestão participativo e articulado se constitui numa estratégia significativa adotada pela equipe gestora da escola, que gera resultados positivos no processo ensino-aprendizagem dos alunos, incluindo os saberes propostos pelo PEAS Juventude.

Estando receptiva aos interesses e às necessidades da comunidade escolar, a gestora consegue uma maior adesão de todos os envolvidos no processo educacional da escola. Não se trata de adquirir “habilidades sobrenaturais” para inovar a cultura administrativa da escola, mas de modos simples de agir que atendam o interesse pedagógico coletivo, com vistas ao desenvolvimento social dos alunos e não apenas cognitivo.

A Escola Estadual Empreendedora apresenta, com toda escola pública, considerando a diversidade e complexidade de sua clientela, as suas limitações e falhas. O diferencial que percebo nesta escola não é a inexistência de problemas, mas a forma colaborativa como o gestor e a sua equipe de trabalho se posiciona diante dos problemas. O gestor não se responsabiliza sozinho por todas as questões que envolvem a escola, todos assumem um

compromisso compartilhado em relação às ações que são exitosas e as ações que necessitam de melhoria.

Nessa perspectiva participativa, a superação da visão fragmentada do gestor para uma visão global do processo escolar traz benefícios também para os resultados pedagógicos da escola, uma vez que no contexto interativo da aprendizagem todos os segmentos da escola são mobilizados a participar e dar suas contribuições.

Outro aspecto positivo que observei, nesse tipo de gestão, é a valorização de cada integrante da equipe escolar. Isto pressupõe o respeito à diversidade no modo de pensar e agir, condição necessária para fortalecer a identidade do grupo, tornando-o coeso e direcionado em favor de uma causa comum, que é a melhoria na qualidade do ensino.

Quando o gestor compartilha com a sua equipe as limitações da escola, as chances de encontrar soluções para a superação dos problemas são maiores e mais assertivas. Nesse sentido, as falhas detectadas no processo ensino-aprendizagem não são de responsabilidade exclusiva dos professores, alunos ou coordenadores pedagógicos, mas compromisso de superação de toda comunidade escolar.

A partir da minha observação, durante os momentos de monitoramento das ações do PEAS Juventude, realizadas na Escola Estadual Empreendedora, foi possível constatar que, mesmo de forma indireta, os alunos do E. F. e E. M. participam das ações do programa, através dos JPPEAS que multiplicam as oficinas na escola.

Os professores, em todas as etapas de ensino oferecidas pela escola, conhecem as ações do PEAS Juventude e, muitos deles, utilizam a metodologia e o material do programa para ministrar aulas diferenciadas. As ações do PEAS Juventude são divulgadas para a comunidade escolar, não ficando restritas ao GDPEAS e aos JPPEAS.

Percebi pelos relatos e conversas que tive com os JPPEAS que há protagonismo em suas ações, sendo estimulados pela equipe gestora e o GDPEAS a planejarem e executarem atividades, tais como trabalhos comunitários, artesanais, artísticos, grêmio estudantil, rádio escola, criação de jornal, entre outros.

Contudo, um dos problemas que detecto na escola é o espaço físico reduzido para a realização dos mini projetos. Muitas vezes, por falta de espaço físico, as oficinas de artesanato, trabalhos manuais de bordado, técnica de *decoupage* em vidros e madeira acontecem nos corredores ou no espaço arborizado da escola.

Tal fato reduz também a participação de outros alunos no programa. Por isso, a solução que sugeri ao GDPEAS foi tornar os JPPEAS agentes multiplicadores das oficinas temáticas para outros alunos da escola, na sala de aula.

Nesse sentido, organizamos um cronograma para essas atividades. Os JPPEAS, com a devida autorização dos pais, retornam à escola, em horário extraturno, para trabalhar com os alunos as temáticas de interesse das turmas. Realizamos um levantamento, em cada turma, sobre quais assuntos gostariam de trabalhar, dentro das temáticas propostas pelo PEAS Juventude. A partir disso, as oficinas temáticas foram planejadas semanalmente.

Os JPPEAS que estudam no turno da manhã, realizam as oficinas nas turmas, à tarde; os JPPEAS que estudam no turno da tarde, realizam as oficinas pela manhã. Os professores GDPEAS, que trabalham a noite, organizaram seus horários de aula, de forma que possam, uma vez na semana, ter horários livres, para realizar as oficinas com os alunos do noturno, sendo as horas, com a autorização da gestora, descontadas no cumprimento das atividades extraclasse.

De acordo com a própria gestora, a flexibilização dos horários para que outros alunos e professores possam se beneficiar do PEAS Juventude “já é uma forma de colaborar para a redução dos fatores de vulnerabilidade social e pessoal dos seus alunos”. (DIRETORA ESCOLAR DA ESCOLA ESTADUAL EMPREENDEDORA, entrevistada em 25/04/13).

Em relação à entrevista realizada com a coordenadora pedagógica da Escola Estadual Empreendedora, atuante no PEAS Juventude, a partir do ano de 2010, ela reforçou algumas posições da diretora em relação à importância do programa na escola, dizendo:

a importância do PEAS na escola é sentida através da sua enorme demanda. Todos os dias alunos do E. F. e E. M. nos

procuram querendo ser JPPEAS e perguntando quando iniciará o novo grupo, mas o nosso espaço físico na escola é pequeno. Não adianta ampliar o número de alunos JPPEAS, sem dar a eles condições de realizar um bom trabalho nos mini projetos (Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola Estadual Empreendedora em 26/04/2013).

Percebo que a procura dos alunos pelo programa reflete o seu poder atrativo, capaz de incorporar muitos interesses dos jovens, relacionados às temáticas da afetividade e sexualidade, formação cidadã e empreendedorismo.

O sucesso pedagógico do programa, como abordado nesta pesquisa, depende, sobretudo, da atuação do gestor em articulação com toda a sua equipe e comunidade escolar. De forma descentralizada e coletiva, o gestor, deve organizar estratégias de atuação abertas, em diálogo constante com a realidade em que a escola se insere. Com isso, poderá, mesmo diante dos problemas que a escola apresentou, encontrar alternativas para viabilizar a participação de todos no programa.

Na entrevista, em relação às contribuições do PEAS para os professores e alunos, a coordenadora pedagógica respondeu:

o PEAS em nossa escola trouxe aprendizados novos tanto para os alunos quanto para os professores. A educação que o PEAS propõe está voltada para um aprendizado pleno do ser humano ao trabalhar atitudes, valores, direitos e deveres, cidadania. Esses temas, normalmente, quando são discutidos em sala de aula, acontecem de uma forma convencional e fria, sem dar aos alunos a oportunidade de refletir e discutir sobre eles. Mas nas oficinas do GDPEAS e dos JPPEAS, a gente acaba aprendendo junto com os alunos [...] (Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola Estadual Empreendedora em 26/04/2013).

Conforme as discussões teóricas propostas neste capítulo, os gestores que adotam uma postura democrática desenvolvem o espírito de confiança do grupo, que passa a ter mais autonomia de ação, liberdade de análise das situações pedagógicas, poder de decisão, decorrentes do trabalho coletivo.

Com isso, ocorrem mudanças nas posturas dos professores, que permitem uma melhoria no rendimento dos alunos, uma vez que o êxito

escolar, segundo os autores citados nesta pesquisa, pode estar associado ao perfil do gestor e dos professores.

No que se refere ao trabalho coletivo observado na Escola Estadual Empreendedora, através da análise das entrevistas, percebo a importância que ele tem sobre os resultados dos alunos para gerar aprendizagens significativas nas temáticas do PEAS Juventude.

De acordo com a coordenadora pedagógica, tendo em vista o protagonismo juvenil, ela disse:

ainda estou aprendendo sobre o que é protagonismo juvenil. Vejo, pelos estudos do PEAS, que já errei muito ao falar de protagonismo, pensando que bastava colocar os alunos para executar alguma tarefa planejada pela escola para dizer que eles estavam exercendo protagonismo. Hoje, percebo que os alunos, além de executarem a ação, têm que pensar, elaborar e avaliar essa ação (Entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola Estadual Empreendedora em 26/04/2013).

A coordenadora pedagógica acrescentou que, através das oficinas temáticas está aprendendo a dialogar com os JPPEAS e a ter uma visão mais aberta em relação aos temas de interesse da juventude, abordados no programa.

O PEAS Juventude está inserido no PPP da escola, construído de forma coletiva, envolvendo toda a comunidade escolar. Nas visitas de monitoramento das ações do programa, constatei que o PPP da escola fica à disposição de todos, na sala dos professores. Nas atas das reuniões planejadas pela escola para a elaboração do PPP, observei a assinatura de todos os participantes, incluindo professores, alunos, funcionários da escola, JPPEAS e pais. Percebi, ainda, que ele é bastante manuseado e, periodicamente, é atualizado, para, segundo a coordenadora pedagógica, “adequar-se às necessidades da escola”.

Em relação à entrevista realizada com coordenadora do GDPEAS, atuante no PEAS Juventude há quatro anos, ela disse que “recebe muitas orientações” da Secretaria de Educação para a implementação do projeto na escola, bem como da coordenação regional. Afirmou, ainda, que se sente

“totalmente” apoiada pela equipe gestora da sua escola para planejar e realizar as ações do PEAS.

Segundo a coordenadora,

o PEAS na escola é um time e a diretora entra em ação com a gente [...] risos. Ela é integrante do GDPEAS e estuda conosco. Raramente falta de uma oficina dos JPPEAS e, quando isso acontece, no dia seguinte, me procura para saber o que aconteceu. Tudo que precisamos para realizar as ações do cronograma PEAS podemos contar com ela. Os problemas existem, mas não são impossíveis de solucionar (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS Escola Estadual Empreendedora em 09/05/2013).

O posicionamento da coordenadora do GDPEAS parece reforçar o nível de participação da equipe gestora da escola nas ações do programa.

Quando indagada sobre o estímulo e incentivo recebido ou não pela equipe gestora para participar da formação continuada e das oficinas temáticas do PEAS Juventude, a coordenadora GDPEAS respondeu:

a equipe gestora da escola é a minha principal parceira no PEAS. Sem ela, nada disso que realizamos [...] na escola seria possível. Numa escola nada acontece sem o apoio da direção. Além disso, como a diretora participa do GDPEAS ela conhece as nossas dificuldades e necessidades, dando apoio sempre (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS Escola Estadual Empreendedora em 09/05/2013).

A coordenadora apontou também, em sua entrevista, aspectos relativos à melhoria no comportamento e na aprendizagem dos JPPEA. Segundo a coordenadora do GDPEAS,

identifiquei sim melhoria no comportamento e no rendimento escolar dos alunos que participam do PEAS Juventude. Tínhamos muitas adolescentes grávidas na escola e, agora, não constatamos nenhum caso, mesmo entre as alunas que não participam diretamente dos JPPEAS. Com isso, elas se concentraram mais na realização dos mini projetos e nos estudos. Outra coisa que trabalhamos no PEAS é a importância da frequência às aulas e do estudo em casa, já notamos resultados positivos em relação a isso também (Entrevista realizada com a Coordenadora do GDPEAS Escola Estadual Empreendedora em 09/05/2013).

Da mesma forma, a professora GDPEAS ressaltou a importância das orientações que recebe, em relação ao PEAS Juventude, repassadas pela coordenadora central, regional e a coordenadora GDPEAS.

Na entrevista, ela destacou o apoio que recebe da diretora da escola e enfocou o planejamento realizado coletivamente como sendo “um momento produtivo em que socializam experiências” (PROFESSORA DO GDPEAS DA ESCOLA ESTADUAL EMPREENDEDORA, entrevistada em 29/04/13).

Acrescentou que, muitas vezes, são utilizadas técnicas de trabalho de grupo propostas pelo PEAS para dinamizar as atividades de planejamento coletivo da escola.

A professora GDPEAS disse que aprendeu muito com a formação continuada do PEAS Juventude e complementou:

não tem nenhum professor, funcionário ou aluno nesta escola que não conhece o PEAS. Ele [...] nos ajuda muito com os alunos. A gente que está na sala de aula sabe que o comportamento, as atitudes, os valores que os alunos aprendem são a base para que aprendam os conteúdos. E o PEAS melhorou muito até o rendimento dos alunos na sala de aula (Entrevista realizada com a Professora do GDPEAS da Escola Estadual Empreendedora em 29/04/2013).

A gestora, a coordenadora pedagógica, a coordenadora e a professora GDPEAS da Escola Estadual Empreendedora, mostraram, após a entrevista, o acervo documental do PEAS Juventude, organizado através do material técnico, dos relatórios avaliativos, do planejamento das oficinas, dos roteiros de estudo, dos portfólios, vídeos, jornal da escola, entre outros. Todos os professores da escola têm acesso ao material do PEAS Juventude. Há na escola um “cantinho PEAS” para a divulgação das ações do Programa e a exposição dos trabalhos confeccionados pelos JPPEAS.

Foi possível perceber nesta pesquisa que o trabalho proposto pelo PEAS Juventude, conforme discutido por vários autores, se articulado pelo gestor junto à sua equipe escolar, desenvolve a autonomia do grupo, a cooperação e a capacidade para buscar soluções compartilhadas para os desafios da escola.

Este trabalho planejado no coletivo da escola possibilita uma visão de conjunto em relação às adequações que devem ser feitas por todos os autores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, no sentido de promover a melhoria na aprendizagem dos alunos e, de forma consequente, nos resultados pedagógicos da escola.

Contudo, quando trabalhado de forma isolada, pelo GDPEAS e os JPPEAS, perde a sua dimensão participativa que tende a interferir negativamente nos seus resultados. Nesse sentido, é importante que os profissionais da escola recebam da equipe central e regional o apoio necessário que vise encontrar possíveis alternativas, tendo em vista a reestruturação do programa, considerando o contexto escolar no qual ele se insere.

2.5 O PEAS Juventude no enfoque da gestão participativa

É importante ressaltar que ao pensar neste estudo de caso proposto, que tem por objetivo analisar como os gestores articulam o programa PEAS Juventude nas escolas, buscando identificar os aspectos positivos e negativos da atuação desses profissionais, para a melhor execução do programa, optei por escolher duas escolas cuja gestão, na minha observação, se mostraram antagônicas. Contudo, são fictícias somente no nome, para preservar a identidade delas e dos profissionais pesquisados.

Ao leitor, pode parecer que não há, na realidade das escolas do Estado, gestores ainda presos em modelos centralizadores e controladores de gestão. Embora o atual modelo de estruturação das políticas públicas educacionais no Brasil e no Estado, se mostre eminentemente participativo, nem sempre isso acontece na prática. A minha prática pedagógica tem me ensinado que a democracia participativa é um processo inacabado, que precisamos construir diariamente em nossa prática pedagógica.

Nesse sentido, a Escola Estadual Empreendedora já está caminhando no processo de democratização de suas práticas pedagógicas, demonstrando um comprometimento coletivo em níveis mais profundos de atuação. Mas a Escola Estadual Perspectiva de Vida precisa avançar nesse sentido, tendo em

vista a educação para a cidadania, não apenas num plano superficial do discurso pedagógico.

A adesão à perspectiva pedagógica do protagonismo juvenil estende-se muito além da assimilação pela escola de alguns conceitos a respeito do tema. Portanto, é necessário que a gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida assuma uma clara vontade política de contribuir, através do seu trabalho, para a construção de uma escola que garanta os direitos de cidadania dos professores e alunos e eleve progressivamente os níveis de participação democrática de sua comunidade escolar.

Portanto, esta escolha em relação a duas escolas tão discrepantes se baseou no meu intento de alcançar o objetivo proposto na pesquisa. Eu não poderia confrontar as duas realidades existentes se ambas as escolas apresentassem características semelhantes de gestão, fosse pela atuação das gestoras em função da melhoria dos resultados do PEAS Juventude ou pela pouca intervenção das gestoras, que, por outro lado, acarretariam perdas nos resultados do programa.

Sendo assim, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, que apresenta um caráter empírico, selecionei duas escolas que me possibilitaram e ao leitor, realizar uma análise de dados bastante diferenciada nas respostas apresentadas e nas interpretações realizadas por mim.

O meu objetivo na análise desta pesquisa não foi apresentar os erros ou acertos de uma gestão, porque não há perfeição em uma ou imperfeição na outra. O meu objetivo foi mostrar que, embora os problemas, as falhas, as imperfeições existam em nossas escolas públicas do Estado, um aspecto que pode transformar a realidade dos problemas detectados é a forma do gestor se posicionar diante desses problemas.

Quando o gestor escolar adota uma postura como se tivesse que se responsabilizar por tudo sozinho, carrega um peso que deveria ser compartilhado entre todos que atuam na escola, incluindo a equipe central e regional. Contudo, se ele divide as tarefas da escola, entende que o compromisso pelo bom funcionamento da escola ou pela resolução dos problemas deve ser também de todos.

Observo na minha prática pedagógica que os gestores que tentam manter nas próprias mãos o controle de toda a escola são os que têm receio de cometer falhas e, nas contradições do ato de gerenciar pessoas, a falha maior é exatamente não recorrer à sua equipe de trabalho que, de certa forma, se sente isenta de assumir a responsabilidade pelo processo escolar num todo.

Portanto, o que pude observar na análise dos dados da pesquisa é que, embora exista um trabalho conjunto em algumas instituições quanto à forma de gestão, mediante a participação e o envolvimento de toda equipe escolar, em outras, o modelo de gerenciamento presente na escola requer uma mudança de paradigma em relação à construção de um ambiente colaborativo.

Percebo que, muitas vezes, o gestor é julgado e até punido, quando comete uma falha, mas é preciso refletir o quanto de ajuda e de colaboração esse gestor recebeu, antes de cometer tal falha. E justamente por temer as represálias, alguns gestores tomam a escola em suas mãos, ao saber que é o maior responsável e quem responde por tudo que acontece na escola.

Por isso, a partir desta pesquisa, percebi que a Escola Estadual Perspectiva de Vida, através dos seus diversos atores, precisa criar espaço para o desenvolvimento de ações pautadas no diálogo, na troca, na colaboração e no planejamento coletivo.

Neste capítulo procurei discutir a gestão democrática, estratégica e participativa. A discussão teórica sobre gestão escolar que subsidiou este trabalho foi fundamentado nos estudos de José Carlos Libâneo, Heloisa Lück, Márcia Cristina da Silva Machado, Marcelo Burgos, José Luis Neves, Henry Mintzberg, Maria Lúcia, Maria Helena Michel, Demerval Saviani, entre outros.

Na primeira seção deste capítulo, apresentei a discussão teórica, na visão dos autores mencionados, tendo em vista que a gestão participativa, estratégica e democrática é consonante com a proposta de trabalho apresentada no PEAS Juventude.

Em seguida, apresentei o modelo de gestão das duas escolas pesquisadas e a forma como o PEAS é desenvolvido nessas escolas. A partir da análise dos dados apresentados nesta pesquisa, conclui que a gestão da Escola Estadual Perspectiva de Vida precisa ser sensibilizada sobre a importância do PEAS Juventude.

O gestor da Escola Estadual Perspectiva de Vida deve entender que sozinho não conseguirá os resultados que almeja para a escola. As responsabilidades precisam ser compartilhadas entre os diversos segmentos da escola, sobretudo os professores que são canais diretos com os alunos.

Portanto, cabe ao gestor abrir-se para novos conhecimentos teóricos que poderão prepará-lo para uma prática condizente com a sua função articuladora do processo pedagógico da escola, considerando-se a melhoria dos resultados de seus alunos.

A gestora deve receber apoio para reconhecer a necessidade do trabalho em equipe para o desenvolvimento da escola e a melhoria nos seus resultados, incluindo os resultados do PEAS Juventude.

É importante que ela conheça as diretrizes do programa, os seus aspectos normativos e conceituais, a sua metodologia e, sobretudo, participe junto com o GDPEAS da formação continuada; colocando-se junto à sua equipe de trabalho, como um elo entre todas as dimensões da escola, a sua atuação será condizente com o compromisso social da escola, proposta pelo PEAS Juventude.

Essa proposta não pode ser entendida como uma disciplina, mas como uma ferramenta metodológica estratégica que integra todos os conteúdos. No PEAS Juventude aprende-se pela experiência vivenciada, pela ação participativa desencadeada. O compromisso do gestor e do GDPEAS deve ser estimular nos alunos a capacidade de pensar criticamente. A gestora dessa escola precisa ser capaz de superar os seus limites pessoais, para liderar assertivamente, em favor da comunidade escolar que representa.

Mintzberg observa que “em vez de diferenciar gerentes de líderes, deveríamos enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente” (MINTZBERG, 2009, p. 22).

Considerando esse aspecto, ao se pensar na condução do processo de gestão participativa, é necessário que a gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida desenvolva o pensamento estratégico e a visão sistêmica para que possa construir essas mudanças culturais na escola, a partir da descentralização das ações e do envolvimento de sua equipe na operacionalização do PEAS Juventude.

Nesse sentido, considerando-se as discussões realizadas neste capítulo e as análises feitas, mediante a pesquisa apresentada, proponho no terceiro capítulo um Plano de Ação Educacional que vise à melhoria do processo de gestão do PEAS Juventude na Escola Estadual Perspectiva de Vida, tendo em vista o êxito nos resultados do programa.

3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como foi apresentado no primeiro capítulo, esta dissertação tem por objetivo analisar como duas escolas que implementaram o PEAS Juventude, seus respectivos gestores e agentes envolvidos desenvolvem suas ações, buscando identificar, sob o enfoque da gestão, os seus aspectos positivos e negativos, tendo em vista a melhoria nos resultados da execução do programa.

Para isso, realizei uma pesquisa na Escola Estadual Empreendedora e na Escola Estadual Perspectiva de Vida, na SRE de Patos de Minas. Considerei, nessa escolha, o fato de que as escolas em análise implementaram o PEAS Juventude, em 1999 – ano de criação do Programa -, permanecendo nele até o presente ano.

Dessa forma, ambas vivenciaram, na prática, os diferentes modelos de gestão governamental e escolar, bem como o processo de operacionalização pela qual o PEAS Juventude passou, ao longo do seu contexto histórico, também apresentado no primeiro capítulo.

A partir da análise dos dados, apresentados e discutidos no capítulo 2, será proposto, a seguir, um plano de intervenção na Escola Estadual Perspectiva de Vida, cujos resultados obtidos, em 2012, na avaliação final das ações anuais, realizadas por mim, na função de coordenadora regional, apontaram para a necessidade de melhorias na operacionalização do Programa.

A avaliação anual do PEAS Juventude, conforme mencionado no primeiro capítulo, teve por objetivo verificar os itens, a saber: avaliação do GDPEAS e dos JPPEAS em relação aos roteiros de estudo da formação continuada, abordando assuntos pertinentes as temáticas trabalhadas no programa; contribuições desses estudos para a melhoria do trabalho dos professores; contribuições das oficinas temáticas realizadas com os JPPEAS para a melhoria do comportamento e da aprendizagem dos alunos; contribuições que as os mini projetos possibilitaram para a vida pessoal e social dos alunos; multiplicação das ações vivenciadas pelos JPPEAS nas oficinas temáticas para outros alunos da escola e a comunidade; forma como o

coordenador do GDPEAS conduziu o grupo na busca de soluções para os problemas detectados; apoio da coordenação regional ao coordenador do GDPEAS; execução das ações do projeto na comunidade escolar; cumprimento do cronograma em relação ao desenvolvimento do projeto; cumprimento dos prazos em relação à entrega dos relatórios de estudo à coordenação regional; comunicação entre o GDPEAS e a coordenação regional; realização de eventos que merecem destaque na escola e na comunidade.

Com o objetivo de possibilitar uma melhor compreensão do leitor desta pesquisa acerca dos aspectos utilizados para mensurar a avaliação do PEAS Juventude, considero importante destacar os conceitos que envolvem o seu processo avaliativo.

Para tanto, atribuiu-se, aos itens mencionados anteriormente, o conceito D – deficitário; o conceito R – regular, o conceito B – bom, o conceito MB – muito bom e o conceito O – ótimo que, na avaliação da coordenação regional, melhor representou o desempenho da escola no desenvolvimento das ações propostas, bem como a atuação do coordenador, no que se refere à pontualidade na entrega dos relatórios, responsabilidade no cumprimento das tarefas, relacionamento com o grupo e conhecimento teórico.

A cada conceito foi atribuída uma nota, numa escala de valores compreendida de 0 a 100 pontos, com intervalos de classe de 20 pontos, ou seja, o conceito D equivaleu às notas de 0 a 20 pontos, o conceito R, às notas de 20 a 40 pontos, o conceito B, às notas de 40 a 60 pontos, o conceito MB, às notas de 60 a 80 pontos e o conceito O, as notas que compreendem o intervalo de 80 a 100 pontos.

Nesse sentido, de acordo com os critérios estabelecidos pela SEE/MG, as escolas que alcançaram uma nota igual ou superior a 70 pontos, equivalendo ao conceito MB, permaneceram no PEAS Juventude, no ano seguinte.

As escolas que não conseguiram a nota mencionada seriam substituídas por outras que apresentaram uma proposta de trabalho, através do projeto. Esse projeto deve atender aos seguintes critérios de elaboração: a clientela a que se destina a proposta de trabalho e a sua abrangência; a justificativa, a

partir do diagnóstico social da escola; o objetivo geral e os objetivos específicos; os resultados esperados; o cronograma, contendo as ações, atividades, prazos, gastos e responsáveis; as ferramentas utilizadas, através da dança, teatro, música, artesanato, entre outros e, por fim, a planilha orçamentária para a aquisição de material de custeio, referente à aquisição de material de consumo e ao pagamento de serviços de terceiros, bem como a aquisição de material permanente. O valor a ser liberado pela a SEE/MG é estipulado anualmente, contudo isso não garante a sua efetiva liberação, como foi discutido anteriormente, no primeiro capítulo.

No sentido da avaliação anual, observei nas escolas selecionadas para a pesquisa, durante as visitas de monitoramento, que a gestão da Escola Estadual Empreendedora se mostrou mais eficaz nos resultados apresentados em relação ao programa, quando comparada com a Escola Estadual Perspectiva de Vida.

Tal constatação não se limitou aos itens da avaliação que, se analisados atentamente, não fazem referência direta ao trabalho do gestor escolar. No entanto, sabendo que o gestor exerce um papel fundamental na operacionalização do PEAS Juventude, ao participar do GDPEAS e apoiar os professores na execução das ações propostas, bem como ao planejar coletivamente as atividades pedagógicas da escola, considerei necessário avaliar também o nível de engajamento da equipe gestora dessas escolas para verificar a forma de atuação dessas equipes.

Considero importante, ainda, retomar as considerações feitas por mim, no primeiro capítulo, quando apresentei a Escola Estadual Perspectiva de Vida e justifiquei o fato de a escola continuar no programa, embora os seus resultados não tenham sido satisfatórios.

Na função de coordenadora regional, percebi que a escola, em gestões anteriores, apresentou bons resultados em relação ao desenvolvimento do programa; os professores nas visitas de monitoramento sempre reforçaram a importância do PEAS Juventude para a formação dos alunos e se esforçaram para realizar as ações propostas e os JPPEAS, em conversas comigo, também enfatizaram a vontade de continuar protagonizando as ações relativas ao programa.

Além disso, pela autonomia que me cabe como gestora do programa, na SRE de Patos de Minas, acredito que sendo a avaliação não um processo classificatório e punitivo, no qual se limita a buscar culpas e culpados, mas de reflexão sobre a prática, embora a SEE/MG utilize essa prática seletiva para o PEAS Juventude, não a adoto para as escolas que coordeno.

Nesse sentido, as escolas que deixam o PEAS Juventude, na SRE de Patos de Minas, o fazem por outras razões, também apresentadas no primeiro capítulo, quando contextualizei o programa na regional que trabalho e questioneei o conceito de “livre adesão” das escolas, que, por outro lado, converte-se em obrigatória saída se não apresentarem os resultados esperados pela SEE/MG.

A minha avaliação não consiste em atribuir rótulos e notas como um fim que literalmente não leva a escola a lugar algum, mas como forma de levar a escola a repensar a sua prática pedagógica no PEAS Juventude.

Se o PEAS Juventude tem, em suas referências conceituais, o objetivo de contribuir para a formação integral dos alunos, estimulando-os a exercerem o protagonismo, seria, no mínimo, incoerente excluir uma escola, porque ela precisa de intervenções que a auxilie a buscar os resultados não alcançados.

Diante disso, uma atribuição que acrescentei à minha função de coordenadora e que parece fugir aos critérios avaliativos estabelecidos pela SEE/MG, é colocar em prática o que a própria fundamentação teórica e as diretrizes do PEAS Juventude preconizam, ou seja, a prática pedagógica compartilhada entre as equipes de atuação. Portanto, se os resultados do trabalho da Escola Estadual Perspectiva de Vida não obtiveram bons resultados o meu trabalho também precisa ser repensado.

Considerando o contexto histórico do PEAS Juventude, apresentado no primeiro capítulo, em que os seus próprios instituidores, tanto no nível da equipe central, que acompanha de perto o trabalho da coordenação regional num espírito de ideias comungadas entre os coordenadores regionais quanto no nível das esferas governamentais que idealizaram o programa, perceberam a necessidade de reformulá-lo diversas vezes em relação à adequação de sua operacionalização, questiono por que eliminar as escolas do processo, em decorrência dos seus resultados que precisam melhorar?

Portanto, o papel que me atribuo como gestora do programa, na SRE de Patos de Minas, é o mesmo que atribuo aos gestores escolares no sentido de redimensionar a sua prática pedagógica para que as ações do PEAS Juventude se concretizem com êxito para a melhoria na formação dos alunos. Para tanto, percebo ser importante refletir sobre essa prática pedagógica e indagar os motivos que a impediram de ser empreendida com eficácia na Escola Estadual Perspectiva de Vida, no ano de 2012.

Nesse sentido, utilizando-se a metodologia de estudo de caso, conforme mencionado no segundo capítulo, organizei este trabalho de pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas, da análise documental referente ao PEAS Juventude, da observação participante e não participante, instrumentos característicos da pesquisa qualitativa, para verificar o envolvimento da equipe gestora na articulação do programa, como uma das políticas públicas da SEE/MG.

Considerando os dados coletados na pesquisa, constatei que o modelo de gestão participativa e estratégica, adotado pela diretora da Escola Estadual Empreendedora, apresentou um impacto positivo e direto em relação aos resultados dos PEAS Juventude, em 2012, tendo em vista o seu objetivo principal de promover o desenvolvimento pessoal e social dos jovens, por meio do protagonismo juvenil.

Caracterizei o modelo de gestão da Escola Estadual Empreendedora como sendo participativo, porque a gestora adota uma postura democrática na construção coletiva das práticas pedagógicas da escola e no desenvolvimento compartilhado de suas ações, bem como estratégico, uma vez que a gestora também se coloca como um elemento impulsionador de sua equipe, oportunizando e incentivando as práticas educativas que podem desencadear novos processos de formação dos alunos.

Contudo, o modelo de gestão adotado pela diretora da Escola Estadual Perspectiva de Vida se mostra mais burocrático e centralizado, repercutindo de forma insatisfatória nos resultados do PEAS, em 2012, gerando, com isso, a necessidade de melhoria e revitalização dos processos de operacionalização do programa na escola para que possa alcançar a melhoria almejada no processo de formação dos alunos.

Da mesma forma, identifico a gestão da Escola Estadual Perspectiva de Vida como sendo burocrática, porque observo que a sua prática consiste mais em acompanhar os aspectos administrativos da escola, como o cumprimento das normas legais, o regimento da escola, a escrituração dos documentos sobre a vida profissional dos seus funcionários e a vida escolar dos alunos, o preenchimento correto dos diários de classe, entre outros aspectos, bem como centralizadora no sentido de tentar manter o controle de todas as situações que dizem respeito às tomadas de decisão da escola, em relação às questões disciplinares dos alunos, aos gastos financeiros, ao controle de material na cantina, à limpeza da escola, à contenção de uso de equipamentos eletrônicos nas aulas.

Obviamente não descarto essas práticas das atribuições do gestor, muitas delas são realmente intransferíveis ao seu gerenciamento e à sua atenção. Contudo, cada uma dessas situações pode obter do gestor estratégico e participativo um olhar pedagógico.

Para exemplificar, quando ele verifica junto ao pessoal da secretaria da escola se os diários de classe foram devidamente preenchidos pelos professores, poderia observar também o rendimento dos alunos, em quais disciplinas apresentam maior dificuldade, o tipo de atividade planejada pelo professor, o conteúdo trabalhado, a frequência dos alunos e a taxa de absenteísmo.

A partir desse olhar, em duas situações simultâneas, de ordem administrativa e pedagógica, poderia se reunir no momento do planejamento coletivo dos professores e discutir os aspectos observados, apresentando sugestões e alternativas para a melhoria do rendimento dos alunos, para a permanência deles na escola, reduzindo, com isso, o número de alunos faltosos, entre outros aspectos.

Ou, ainda, ao verificar junto ao secretário escolar se a escrituração sobre a vida escolar dos alunos está sendo realizada corretamente e em tempo hábil, poderia, por outro ângulo de visão, analisar também o histórico de desempenho dos seus alunos, em que ano de escolarização apresentaram melhores rendimentos e em quais disciplinas, a situação sócio-econômica e familiar de

sua clientela, o fluxo escolar desses alunos, se ficaram retidos em algum ano de escolaridade, além de outras análises.

No capítulo anterior, foram apresentados os conceitos sobre a gestão democrática, estratégica, participativa e sistêmica na visão de vários autores. Neste capítulo, na função de coordenadora regional do PEAS Juventude, apresento o entendimento prático que tive em relação a esses conceitos e a aplicabilidade deles na gestão escolar.

O gestor da Escola Estadual Perspectiva de Vida, sem desconsiderar as suas atribuições administrativas da escola, ao contrário, valendo-se delas poderia intervir de forma eficiente também para o sucesso escolar dos alunos, através de uma liderança comprometida com a construção de uma gestão compartilhada e participativa.

Sendo assim, através da sugestão de propostas pedagógicas condizentes com os objetivos do PEAS Juventude, o foco deste capítulo é a apresentação da Proposta de Intervenção que tem por objetivo contribuir com a gestão da Escola Estadual Perspectiva de Vida, para que adquira melhor preparo teórico e prático na condução do Programa.

Neste sentido, conforme Machado (2011) não há como exigir que o gestor tenha visão sistêmica, pense estrategicamente e utilize planejamento como apoio ao seu trabalho, sem que ele seja conscientemente preparado para tal. Portanto, é necessário que esse gestor receba tanto do sistema de ensino quanto das instâncias integradas a ele, qualificação profissional para assumir o seu cargo com as competências e habilidades necessárias ao exercício de sua função.

Embora Mintzberg (2009) afirme que o trabalho de gestão precisa ser aprendido na prática, por meio de aprendizados e experiência direta, parece inegável pela literatura utilizada nesta pesquisa e pelo próprio Mintzberg (2009) que o gestor deve desenvolver a capacidade de pensar de forma sistêmica e estratégica, mesmo quando planeja mentalmente suas ações, de forma não sistematizada.

Se, de acordo com Mintzberg (2009), a gestão não é uma profissão, mas uma vocação é preciso ponderar que o talento ou a aptidão natural para executar algo não redime o gestor da necessidade de realizá-lo da melhor

forma possível. Portanto, a interpretação que faço em relação às palavras de Mintzberg (2009) é a de que ao receber o chamado que direciona o gestor escolar na escolha do seu trabalho, formado de um conjunto de aptidões naturais e interesses específicos que precisa ter, estes se constituem em saber lidar com pessoas, refletir sobre as suas ações, ter visão do todo, pensar colaborativamente, buscar alternativas diferentes, reconhecer as próprias limitações, agir com ponderação, engajar para que sua equipe faça o mesmo.

Sendo assim, não tenho neste capítulo a pretensão de oferecer aos gestores da Escola Estadual Perspectiva de Vida uma receita pronta de como se tornar um gestor eficaz. Caso ela existisse, como coordenadora regional do programa, eu a adotaria em causa própria para que o PEAS Juventude, na SRE de Patos de Minas, pudesse sanar todas as suas falhas apresentadas anteriormente e a indicaria para as esferas governamentais da SEE/MG, para que também pudessem minimizar as inconsistências gerenciais que detecto na operacionalização do programa.

O que proponho, então, é sinalizar alguns passos que podem ajudar a equipe gestora dessa escola a encontrar o próprio caminho em direção a uma prática pedagógica melhor integrada em relação ao desenvolvimento do PEAS Juventude, através do envolvimento de todas as equipes que constituem o programa.

Portanto, valendo-me da etimologia da palavra vocação, o que proponho é despertar e interpelar a equipe gestora da referida escola para a "voz da ação", vivenciada no dia a dia escolar do PEAS Juventude, através de uma dedicação mais exclusiva, de minha parte, em 2014, às necessidades dessa escola.

De uma forma dialogada e participativa, todos na escola e fora dela podem tomar parte nas decisões sobre quais formas de superação devem ser empreendidas em favor da melhoria da aprendizagem dos alunos em relação às propostas apresentadas no programa.

Para isso, no Plano de Ação Educacional apresentado neste capítulo, sob a ótica da gestão participativa, abordada nesta pesquisa e implementado no PEAS Juventude, pretendo desenvolver junto ao gestor, ao coordenador e professores GDPEAS, ao coordenador pedagógico e aos JPPEAS as seguintes

ações na Escola Estadual Perspectiva de Vida: sensibilização de equipe escolar; apresentação dos dados relativos à avaliação anual da escola, no ano de 2012; realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude; elaboração participativa do PPP da escola; realização da formação continuada do PEAS para os profissionais da escola; ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola; criação de uma cultura avaliativa na escola.

Tais ações serão sistematizadas, a seguir, na proposta de intervenção.

A Proposta de Intervenção

Considerando-se as análises que foram realizadas no segundo capítulo, a partir das entrevistas realizadas com os envolvidos no programa, da observação nos momentos de acompanhamento à escola, bem como da verificação dos documentos apresentados pela escola em relação ao programa, percebe-se que a gestão da Escola Estadual Perspectiva de Vida ainda não convocou todos os seus atores para se tornarem autores de sua história educacional no PEAS Juventude, construindo um espaço escolar mais inclusivo para os alunos e a comunidade.

Nesse sentido, é importante que a escola situe o programa no seu espaço escolar, de forma que, através dele, estrategicamente possa incorporar as diversidades sociais múltiplas que se constituem dentro da escola e torná-las oportunidades para o exercício efetivo da democracia. Sendo esse conceito de democracia entendido como uma construção coletiva e permanente, em contínuo movimento, criado e recriado, tendo em vista a realidade de cada contexto social e escolar.

Portanto, quando me refiro à democracia, um conceito que me parece sempre inacabado, atribuo a ela não um caráter universal do direito de ser igual, mas o direito de ser reconhecido como único, de exercer a própria identidade. Nesse sentido, a Escola Estadual Perspectiva de Vida precisa encontrar as suas próprias formas de institucionalizar práticas democráticas de gestão, tendo em vista que cada unidade escolar constrói de forma diferenciada as suas relações.

Sendo assim, a gestão da Escola Estadual Perspectiva de Vida não tem que ser igual à gestão da Escola Estadual Empreendedora, porque não entendo que deva existir um modelo de gestão de validez universal assim como não existe um modelo universal de democracia. Entendo que a gestão da Escola Estadual Perspectiva de Vida deva repensar a sua prática no sentido de integrar a ela a alteridade, que permite o reconhecimento do igual em suas particularidades, criando, com isso, novas oportunidades de transformar as relações de poder exercidas na escola em relações de responsabilidade e de autoridade partilhadas.

Nesse sentido, a partir da apresentação da trajetória do PEAS Juventude na escola, esta proposta de intervenção se desdobrará em duas etapas, apresentadas a seguir.

3.1. Apresentando a trajetória do PEAS Juventude na escola

A análise dos dados da pesquisa mostrou que o PEAS Juventude na Escola Estadual Perspectiva de Vida não é devidamente conhecido e reconhecido pela gestora e pela comunidade escolar, limitando-se ao GDPEAS e aos JPPEAS.

Nesse sentido, para que o programa ganhe visibilidade, projeção e fluidez na comunidade escolar, é importante que todos conheçam a sua trajetória histórica na escola, bem como os seus resultados.

Para isso, são propostas duas etapas, a saber: sensibilização da equipe escolar e reconstrução do PEAS Juventude na escola. A etapa de sensibilização da equipe escolar se desdobrará em duas ações: apresentação do Programa e de seus resultados à comunidade escolar: A etapa de reconstrução do PEAS Juventude consistirá de três ações: elaboração participativa do PPP; a formação continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola; a ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola e a criação de uma cultura avaliativa na escola.

3.2. ETAPA 1: Sensibilização da equipe escolar

A sensibilização da equipe escolar será a primeira etapa da proposta de intervenção apresentada à escola. Ela é importante porque visa redimensionar o PEAS Juventude na escola, resgatando a sua evolução no âmbito dos resultados apresentados e do diagnóstico coletivo em relação aos aspectos que interferem negativamente no alcance dos objetivos do programa.

Essa etapa será constituída de duas ações, a saber: apresentação do programa e dos seus resultados à comunidade escolar, em 2012 e realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude

Ação 1: Apresentação do Programa e de seus resultados à comunidade escolar:

A apresentação do programa e de seus resultados à comunidade escolar visa nortear as estratégias de ação a serem implementadas na escola, em 2014, com o objetivo de otimizar o desenvolvimento do PEAS Juventude para que ele obtenha o êxito esperado.

A ação será realizada pela coordenadora regional do PEAS Juventude e a coordenadora GDPEAS, por meio de reunião coletiva, realizada em cada turno, envolvendo todos os profissionais da escola.

Considerando-se o quantitativo de profissionais, bem como uma melhor organização da escola, a reunião será realizada em três turnos, a saber: manhã, tarde e noite para os profissionais dos respectivos turnos. Com isso, contemplará os horários de funcionamento da escola, favorecendo a participação de todos.

Essas reuniões serão importantes porque pretendem mostrar as ações do programa realizadas na escola, as estratégias utilizadas e de que forma elas podem contribuir para a melhoria na formação dos alunos. Sendo assim, os profissionais da escola que não conhecem o programa, incluindo o gestor, terão a oportunidade de refletir sobre a importância do PEAS Juventude para a escola e de que forma ele poderá favorecer também a prática pedagógica dos professores.

No primeiro momento da reunião, para dar início à discussão, será lançada esta pergunta aos participantes: O que você sabe sobre o PEAS Juventude? Cada participante poderá falar sucintamente o que sabe sobre o programa.

Essa sondagem permitirá ao coordenador regional identificar o conhecimento que o grupo tem sobre o PEAS Juventude e, com isso, realizar, em seguida, uma explanação sobre o histórico do programa na escola, o seu objetivo geral, a sua metodologia, os temas trabalhados e quais os seus benefícios para a formação dos alunos e para a prática pedagógica dos professores.

Posteriormente, a coordenadora do GDPEAS apresentará aos participantes o desenvolvimento do programa na escola, em 2012, enfocando como foi constituído o GDPEAS e os JPPEAS da escola; em que consiste a formação continuada com o GDPEAS e as oficinas temáticas com os JPPEAS; o que são os mini projetos e como eles foram realizados na escola; o envolvimento do GDPEAS e dos JPPEAS na execução das ações do projeto.

Será apresentada, em seguida, a avaliação do programa, no ano de 2012, a partir da visão do GDPEAS e dos JPPEAS, onde foram observados os aspectos, a saber: planejamento sistematizado para os estudos da formação continuada com o GDPEAS e as oficinas temáticas com os JPPEAS; contribuições dos estudos da formação continuada para a melhoria do trabalho dos professores; contribuições das oficinas temáticas para a melhoria na aprendizagem dos alunos; as contribuições dos mini projetos para a vida pessoal e escolar dos alunos; cumprimento das ações previstas no cronograma do projeto; realização de eventos que merecem destaque na escola.

A coordenadora do GDPEAS apresentará essa avaliação, a partir de uma pesquisa de opinião realizada com o GDPEAS e os JPPEAS. As perguntas para a elaboração dessa pesquisa compreendem os itens, acima mencionados, e foram elaboradas, conforme o quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Proposta de roteiro de pesquisa de opinião realizada com o GDPEAS e os JPPEAS

Roteiro de pesquisa de opinião realizada com o GDPEAS	
Perguntas	Respostas
1 - Na sua opinião, houve planejamento sistematizado para os estudos da formação continuada do PEAS Juventude?	() sim () não () em parte
2 - Na sua opinião, os estudos da formação continuada contribuíram para a melhoria da sua prática pedagógica?	() sim () não () em parte
3 - Na sua opinião, as oficinas temáticas	() sim () não () em parte

contribuíram para a melhoria da aprendizagem dos alunos?	
4 - Na sua opinião, os mini projetos contribuíram para a melhoria de comportamento dos JPPEAS?	() sim () não () em parte
5 - Na sua opinião, as ações propostas no projeto foram realizadas?	() sim () não () em parte
6 - Na sua opinião, houve algum evento realizado na escola pelos JPPEAS, que merece destaque?	() sim () não. Qual?
Roteiro de pesquisa de opinião realizada com os JPPEAS	
1 – Na sua opinião, os professores GDPEAS planejaram as oficinas temáticas?	() sim () não ()
2 – Na sua opinião, os estudos da formação continuada dos professores GDPEAS melhoraram as suas aulas ?	() sim () não () um pouco
3 – Na sua opinião, as oficinas temáticas melhoraram a sua aprendizagem em sala de aula?	() sim () não () um pouco
4 – Na sua opinião, os mini projetos contribuíram para a sua vida pessoal e escolar?	() sim () não () um pouco
5 – Na sua opinião, as ações propostas pelos JPPEAS no projeto foram realizadas?	() sim () não () em parte
6 – Na sua opinião, há algum evento realizado pelos JPPEAS na escola, que merece destaque?	() sim () não (). Qual?

Fonte: elaborado pela pesquisadora

As respostas a essas perguntas serão tabuladas e apresentadas em gráficos, favorecendo uma visão objetiva dos resultados do PEAS Juventude, considerando a participação do GDPEAS e JPPEAS. Isso reforçará a necessidade de toda a escola se sensibilizar para a importância do programa e contribuir para a sua melhoria na escola.

Em seguida, serão apresentados, pela coordenadora regional, os resultados da avaliação anual do programa na escola, no ano de 2012, considerando-se o desenvolvimento de todas as suas ações previstas no projeto.

Essas ações envolvem a realização dos estudos da formação continuada, das oficinas temáticas, dos mini projetos, bem como o envolvimento das equipes de trabalho, as observações feitas pela coordenadora regional nos momentos de acompanhamento pedagógico à escola, entre outros aspectos.

No terceiro e último momento da reunião, a coordenadora regional distribuirá para os participantes uma ficha, contendo as perguntas: o que você aprendeu sobre o PEAS Juventude? Na sua opinião, o PEAS Juventude é importante para a escola? Por quê?

As respostas registradas nas fichas e entregues a coordenadora regional, servirão de avaliação dessa primeira ação, mostrando qual a compreensão que os participantes tiveram do programa e qual a sua importância para a escola.

O consolidado dessa avaliação, a ser realizado pela coordenadora regional e a coordenadora GDPEAS, servirá de subsídio para a segunda ação proposta no plano de intervenção.

O período proposto para essa ação de sensibilização da escola será o início do ano letivo de 2014, na segunda quinzena do mês de fevereiro. Ela terá a duração de 4 horas. A escolha dessa data coincide com o início das atividades do PEAS Juventude, propostas pela SEE/MG, sendo, portanto, um momento oportuno para que a escola repense a operacionalização do programa, logo no início de seu desenvolvimento anual. As reuniões acontecerão no auditório da própria escola.

Os recursos financeiros para a execução dessa ação serão disponibilizados pela escola, uma vez que ela possui recursos de multimídia, data show, notebook, bem como resma de papel A4, copiadora e cartuchos para impressora. Na primeira ação, o material a ser utilizado se resume na reprodução dos questionários para a realização da pesquisa com o GDPEAS e os JPPEAS e na confecção das fichas a serem entregues aos participantes da reunião a fim de que registrem suas respostas em relação à pergunta sobre o aprenderam sobre o PEAS Juventude e a importância dele para a escola.

A seguir, no quadro 5, será apresentado a síntese da proposta de apresentação do Programa e de seus resultados à comunidade escolar.

Quadro 5 – Proposta de apresentação do Programa e de seus resultados a comunidade escolar

Ação 1 – Apresentação do Programa e de seus resultados à comunidade escolar:						
Objetivo da ação	da	Quem realizará a ação	Como será realizada	será a	Quando será realizada	será a Recursos materiais

		ação	ação	necessários a ação
Otimizar o desenvolvimento do PEAS Juventude na escola	Coordenadora regional e coordenadora do GDPEAS	Reunião coletiva para os profissionais da escola nos três turnos. Duração: 4 horas	1ª semana de fevereiro	Reprodução de cópias dos questionários a serem aplicados ao GDPEAS e os JPPEAS, confecção de fichas para os participantes, equipamentos audiovisuais, data show e notebook, resma de papel A4, cartuchos para impressora

Fonte: elaborada pela pesquisadora.

A seguir, será apresentada a segunda ação proposta na primeira etapa do plano de intervenção.

Ação 2: Realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude

A segunda ação da Proposta de Intervenção é a realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude. A partir do condensado da avaliação da primeira ação, serão obtidas as informações sobre a forma como os profissionais da escola percebem o PEAS Juventude, bem como o nível de importância atribuída a ele.

Com isso, será possível realizar uma sondagem inicial para saber se os problemas que interferem na eficácia dos seus resultados estão relacionados também à falta de conhecimento sobre o programa e o pouco envolvimento dos profissionais da escola em suas ações.

Essa ação tem, portanto, o objetivo de realizar um diagnóstico coletivo mais detalhado sobre o PEAS Juventude na escola, promovendo uma discussão conjunta que contribuirá para o enfrentamento das dificuldades detectadas.

A equipe gestora e o corpo docente da escola, conscientes dos resultados avaliativos do programa, apresentados pela coordenadora regional, participarão desse diagnóstico dos fatores que estão interferindo e dificultando o êxito das ações, através de uma reunião realizada pela coordenadora regional e a coordenadora do GDPEAS.

A coordenadora regional, inicialmente, realizará um trabalho em equipe, a ser explicado posteriormente, para discutir as questões apontadas, no quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Proposta das questões a serem discutidas pelas equipes para a realização do diagnóstico coletivo da escola em relação ao PEAS Juventude

Perguntas	Equipes
1 - Quais as dificuldades encontradas pela equipe para trabalhar com as temáticas do PEAS Juventude? Por quê?	Violino
2 – Quais os aspectos negativos a equipe gestora da escola encontra na metodologia do PEAS Juventude? Por quê?	Violoncelo
3 – Quais as atividades do PEAS Juventude a equipe considera difíceis de realizar? Por quê?	Flauta transversal
4 - Qual a importância da equipe gestora da escola integrar ao GDPEAS?	Pratos
5 – Quais pontos significativos a equipe identifica no PEAS Juventude?	Bumbo
6 – O que a equipe considera que precisa ser melhorado no PEAS Juventude da escola? Por quê?	Maestro

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Essas indagações serão necessárias para direcionar o diagnóstico e, a partir dele, identificar os aspectos que estão dificultando a eficácia do Programa na escola. É preciso saber se o PEAS Juventude constitui realmente uma política pública educacional que traz benefícios para a melhoria na aprendizagem dos alunos, incluindo as aprendizagens de suas abordagens temáticas interdisciplinares.

Utilizando-se a própria metodologia do PEAS Juventude e as técnicas de trabalho em grupo, apresentadas em seu material de estudo, no início da reunião, após explicar os objetivos da reunião, a coordenadora regional

entregará, aleatoriamente, a cada participante um cartão com a figura de um instrumento musical característico de uma orquestra sinfônica. Será solicitado que, ao som da obra musical do Bolero de Ravel, com duração de 7 minutos, eles circulem pelo salão tocando silenciosamente os instrumentos que receberam no cartão e, com isso, se identifiquem pelos instrumentos, formando as equipes. Essa técnica, adotada pelo programa, traz implícita, além da ludicidade, a simbologia da diversidade existente em cada grupo e dos papéis representados por cada integrante desse grupo, sendo que cada um tem, em suas particularidades, importância fundamental no trabalho em equipe.

Em seguida, será entregue a cada equipe, de acordo com o instrumento musical, uma pergunta que deverá ser discutida e registrada durante o tempo estipulado para a atividade e, apresentada, em plenária pelo relator, escolhido por cada equipe.

A partir do levantamento das questões apresentadas pelas equipes, a coordenadora do GDPEAS enfocará com o grupo o terceiro marco referencial do PEAS Juventude – o foco na solução e não no dano.

Em seguida, as equipes se reunirão novamente e apresentarão as suas sugestões para minimizarem os pontos negativos detectados nas discussões, entregando as sugestões de reformulações das questões apresentadas à coordenadora do GDPEAS.

Essa ação será realizada na própria escola, no sábado destinado ao cumprimento das atividades extraclasse, relativas ao cumprimento do Módulo II, na primeira semana de março e terá duração de 3 horas. Considerando-se o calendário da escola, para o ano de 2014, essa data melhor se adequará à disponibilidade dos seus profissionais.

Os gastos para essa ação serão disponibilizados pela escola, através dos recursos enviados pela SEE/MG para o desenvolvimento do PEAS Juventude. O material constitui-se em equipamentos de multimídia, data show, notebook e impressão dos cartões musicais e das questões a serem entregues para as equipes de trabalho em grupo.

A seguir, no quadro 7, será apresentado a síntese da proposta de realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude

Quadro 7 - Proposta de realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude

Ação 2: Realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude				
Objetivo da ação	Quem realizará a ação	Como será realizada a ação	Quando será realizada a ação	Recursos materiais necessários para a ação
Realizar o diagnóstico coletivo da escola em relação ao PEAS Juventude	Coordenadora regional e coordenadora do GDPEAS	Reunião coletiva com os professores, gestor e coordenadores pedagógicos. Duração: 3 horas	1ª semana de março de 2014	Equipamentos de multimídia, data show, notebook, resma de papel A4, cartuchos para impressora e reprodução de impressão para os cartões musicais e as questões propostas no trabalho em equipe

Fonte: elaborada pela pesquisadora

A seguir, será apresentada a segunda etapa proposta para o plano de intervenção, constituída de três ações a serem explicitadas, posteriormente.

3.3. ETAPA 2: Reconstruindo o PEAS Juventude na escola

Partindo da primeira etapa da proposta de intervenção, que realizará as ações de apresentação do Programa e de seus resultados à comunidade escolar e o diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude, a segunda etapa dessa proposta consiste no compromisso dos profissionais assumirem, de forma integrada e efetiva, a reformulação das suas práticas pedagógicas relativas ao programa, condizentes com as demandas da comunidade escolar.

Portanto, essa etapa é o momento de reconstruir o PEAS Juventude, a partir de uma prática de gestão participativa e coletiva, onde todos tenham voz e ação nas tomadas de decisões em relação ao planejamento pedagógico do programa.

Nesse sentido, será proposta a elaboração participativa do PPP da escola; a formação continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola; a ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola e criação de uma cultura avaliativa na escola.

Ação 1: Elaboração participativa do PPP da escola

No sentido de repensar a gestão da Escola Estadual Perspectiva de Vida, visando à construção de uma unidade escolar de qualidade e com identidade própria, firmada nos ideais de democracia discutidos no segundo capítulo, será proposta essa ação que tem por objetivo a elaboração participativa do PPP da escola.

Na análise dos dados da pesquisa foi constatado, pela entrevista realizada com o gestor e o professor GDPEAS, que a escola não construiu coletivamente o seu PPP. Portanto, através dele a escola fortalecerá o seu processo de reflexão sobre a missão da escola, a visão de homem, de sociedade, de aprendizagem, de currículo, de avaliação, entre outros aspectos.

Para tanto, é necessário a reflexão conjunta sobre a formação dos seus alunos na sociedade atual e qual prática pedagógica se adequará melhor à efetivação dessa formação integral dos JPPEAS, preconizada também pelo PEAS Juventude.

Essa ação será realizada pelo gestor da escola, a coordenadora do GDPEAS, com o apoio da coordenadora regional. Para melhor clareza, objetividade e planejamento dessa ação proposta, uma equipe responsável pela condução dos trabalhos de elaboração do PPP deverá ser indicada pelo gestor, em todas as etapas do seu processo de construção, considerando-se os prazos previstos para a consolidação do PPP.

Nesse sentido, é importante inserir o PEAS Juventude na proposição das ações da escola, previstas para 2014, para que o programa seja consolidado pela equipe escolar como uma de suas políticas públicas de educação, que também irá nortear o seu processo pedagógico.

Essa ação será realizada por meio de reuniões, envolvendo os profissionais da escola e a comunidade. A sistemática de reflexão adotada para essa ação de elaboração do PPP, seguindo as próprias orientações da SEE/MG e da SRE de Patos de Minas, em setembro de 2012, deve expressar uma linha política e pedagógica capaz de contemplar os principais aspectos inerentes à estrutura e ao funcionamento da escola no âmbito pedagógico,

administrativo, financeiro e disciplinar, tratados sob a ótica do contexto social, político e filosófico no qual se insere a instituição escolar.

Para maior clareza da ação proposta, elencadas em três fases, seguem-se alguns tópicos sobre os temas pertinentes a serem abordados e problematizados na construção do PPP:

Primeira fase - Identificando a escola em uma perspectiva histórica:

➤ Trata-se de uma discussão sobre, não somente a história da escola, sua criação, mas, sobretudo, sua evolução no sentido de “a escola que temos”. É importante descrever como é a comunidade em que ela está inserida, saneamento, serviços de saúde e transporte; como a escola se relaciona com a comunidade; como se dão as parcerias; como são os seus alunos; seu nível cultural e sócioeconômico; a estrutura familiar, nível de instrução, fontes de renda e condições de trabalho; quem e como são os professores; sua formação acadêmica, seu comprometimento profissional e vínculos com a escola; como são os demais servidores da escola; como se dão as relações interpessoais; como é a escola em sua parte física, administrativa e financeira; como a escola se relaciona com os diversos níveis institucionais do Sistema Educacional; qual a visão que a comunidade tem da escola; seus progressos e dificuldades; qual o seu processo político e pedagógico; condições de acessibilidade; materiais pedagógicos que a escola possui, mobiliário e equipamentos, entre outros aspectos.

Segunda fase – Identificando a escola que a comunidade deseja:

➤ Contextualizada a escola, através de seu histórico da situação real, este é o momento de explicitar, mediante a discussão coletiva de todos os segmentos, como a comunidade gostaria que fosse a sociedade na qual se insere, ou seja, “a escola que queremos”. Para tanto, é necessário definir que tipo de educação a escola deve implementar, a partir de sua definição do que é realmente uma educação de qualidade. A escola deve, portanto, eleger, em consonância com os princípios e fins da Educação, definidas na Constituição

Federal e Estadual, bem como na LDBEN, seus princípios; finalidades; prática pedagógica; currículo; metodologia; organização do tempo e do espaço escolar; formas de enturmação; acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do aluno; utilização dos recursos e materiais didáticos; formação ética dos alunos; visão do papel do professor; processo de escolha dos gestores; capacitação continuada dos profissionais da escola; avaliação e desempenhos dos profissionais; código de convivência; formas de relacionamento com os pais e a comunidade; formas de representatividade da comunidade; entre outros aspectos que a escola considerar necessário e que não se esgotam nesses que foram mencionados.

Terceira fase – Elaborando o plano de ação da escola:

Nesta etapa a escola explicitará o ideal que irá sustentar a sua ação pedagógica, a partir da realidade concreta que vivencia. Este desejo deve estar em consonância com o que foi expresso de forma aprofundada no projeto político pedagógico estabelecido pelo coletivo da escola no documento estrutural.

O plano de ação constitui-se a partir do ideário e das intenções contidas no projeto político pedagógico. Portanto, para se alcançar o horizonte pretendido pela escola, traça-se o plano de ação para atingi-lo. Assim, o plano de ação define e sistematiza o que a escola pretende fazer, aonde pretende chegar, de que maneira e com quais recursos, bem como quais estratégias utilizará para atingir os objetivos propostos em um determinado prazo.

Nesse sentido, o plano de ação a ser proposto pela escola será constituído de três etapas, a saber:

- Primeira etapa: definição da realidade desejada que explicitará o ideal que a comunidade deseja, a partir da realidade concreta vivenciada pela escola. Nessa fase, será pensada a realidade escolar, expressa no marco referencial, que se desdobra nos marcos situacional, doutrinal e operativo.
- Segunda etapa: realização do diagnóstico da situação real da escola que indicará as necessidades de intervenção na realidade concreta para

atingir a situação desejada pela comunidade, estabelecida no marco referencial.

➤ Terceira etapa: definição da programação para que a escola possa identificar estabelecer as ações propostas, considerando-se as metas e os prazos estabelecidos, bem como os responsáveis e o cronograma dessas ações contidas no plano de ação da escola.

É importante ressaltar que o plano de ação proposto deverá ser monitorado e avaliado periodicamente, tendo em vista os objetivos esperados e o replanejamento do ciclo de trabalho da escola, de forma a atender as necessidades do seu contexto pedagógico.

A ação de elaboração do PPP da escola, incluindo o plano de ação, acontecerá no período de abril a setembro de 2014, com entrega final do documento à coordenadora regional em final de setembro. Considerando-se o calendário da escola, previamente elaborado e aprovado pela SRE, para o ano de 2014, serão utilizados alguns dos sábados previstos para o planejamento coletivo das atividades extraclasse, isso viabilizará a participação da comunidade escolar, sem prejudicar o funcionamento da escola.

Estão previstas seis reuniões coletivas, sendo uma em cada mês, com duração de 4 horas cada, assim distribuídas:

- Primeira e segunda reunião para identificar a escola em uma perspectiva histórica;
- Terceira e quarta reunião para identificar a escola que a comunidade deseja;
- Quinta e sexta reunião para elaborar o plano de ação da escola, a partir da construção do PPP.

Após esse período, a escola terá o prazo de 25 dias para entregar, na SRE, o documento final do PPP, contendo o plano de ação.

Para facilitar o trabalho da escola, será entregue à equipe responsável pela condução dos trabalhos de elaboração do PPP, a título de sugestão, um roteiro (apêndice 3) para a sua construção, abordando as três fases mencionadas anteriormente.

Os recursos financeiros necessários para a aquisição dos recursos materiais destinados a realização dessa ação serão disponibilizados pela

escola, através da verba liberada pela SEE/MG para o desenvolvimento do PEAS Juventude. A ação acontecerá na própria escola.

A síntese dessa ação está representada no quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Proposta de elaboração participativa do PPP

Ação 1 – Elaboração participativa do PPP				
Objetivo da ação	Quem realizará a ação	Como será realizada a ação	Quando será realizada a ação	Recursos materiais necessários para a ação
Realizar a elaboração participativa do PPP	Gestora da escola, equipe responsável pela condução dos trabalhos de elaboração do PPP, coordenadora regional e coordenadora GDPEAS	Reunião coletiva para discussão da primeira fase de construção do PPP: identificando a escola em uma perspectiva histórica.	1ª semana de abril e maio, de 2014 Duração: 16 horas	Reprodução de cópias para material de estudo e da elaboração do PPP, equipamentos audiovisuais, data show e notebook, resma de papel A4, cartuchos para impressora, lanche
	Gestora da escola, equipe responsável pela condução dos trabalhos de elaboração do PPP, coordenadora regional e coordenadora GDPEAS	Reunião coletiva para discussão da segunda fase de construção do PPP: identificando a escola que a comunidade deseja	1ª semana de junho e julho, de 2014 Duração: 16 horas	Reprodução de cópias para material de estudo e da elaboração do PPP, equipamentos audiovisuais, data show e notebook, resma de papel A4, cartuchos para impressora, lanche
	Gestora da escola, equipe responsável pela condução dos trabalhos de elaboração do PPP, coordenadora regional e coordenadora GDPEAS	Reunião coletiva para discussão da terceira fase de construção do PPP: elaborando o plano de ação da escola	1ª semana de agosto e setembro, de 2014 Duração: 16 horas	Reprodução de cópias para material de estudo e da elaboração do PPP, equipamentos audiovisuais, data show e notebook, resma de

				papel A4, cartuchos para impressora, lanche
--	--	--	--	--

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Em seguida, será apresentada a segunda ação proposta para o plano de intervenção.

Ação 2: A proposta de Formação Continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola

Tendo em vista os resultados a serem alcançados no PEAS Juventude, para que as suas ações tenham a eficácia esperada é necessário que a escola compreenda a sua estrutura e a sua dinâmica de funcionamento, bem como as temáticas desenvolvidas pelo GDPEAS e os JPPEAS.

A pesquisa realizada com a Escola Estadual Perspectiva de Vida mostrou que o PEAS Juventude não foi incorporado por todos os profissionais da escola, incluindo a equipe gestora, limitando-se ao GDPEAS e aos JPPEAS. Mesmo no grupo de professores e alunos que participam do programa, percebi que muitos não são atuantes nas ações propostas.

Em relação aos professores e alunos atuantes, há por parte deles um reconhecimento de que o PEAS melhorou a postura do professor frente ao processo ensino-aprendizagem, a proximidade e o relacionamento entre professor e aluno, o comportamento do aluno em sala de aula, entre outros aspectos.

Partindo de tal prerrogativa, se a participação no Programa for ampliada para mais professores e alunos, seus resultados em relação a essa mudança comportamental e nas relações interpessoais da escola serão mais expressivos, alcançando um maior número de pessoas no espaço escolar.

Diante disso, o objetivo dessa ação é a realização da Formação Continuada em relação à metodologia, as diretrizes e às temáticas do PEAS Juventude para a equipe gestora, todos os professores e coordenadores pedagógicos, possibilitando a eles uma compreensão mais aprofundada do Programa.

Essa ação será realizada pela coordenadora do GDPEAS e a coordenadora regional, com o apoio dos professores GDPEAS.

A formação continuada utilizará a metodologia de oficina, cuja definição de Maria Lúcia Afonso (2003) é um trabalho estruturado com grupos, independentemente do número de encontros, sendo focalizado em torno de uma questão central que o grupo se propõe a elaborar, em um contexto social.

Nesse sentido, o foco da questão central será as temáticas retratadas no programa, através das discussões realizadas de forma cooperativa e dinâmica.

Essa metodologia favorece a construção coletiva do conhecimento, o fortalecimento do sentimento de *pertencimento*, que diz respeito ao grau de identificação dos membros do grupo entre si e destes com a tarefa a ser executada.

A ação será organizada em 10 módulos de estudo, abordando as temáticas do programa acrescidas de temas inerentes à gestão participativa, conforme proposto no cronograma do quadro 9, a seguir:

Quadro 9 - Proposta do Cronograma da Formação Continuada sobre o PEAS Juventude para o ano de 2014

Módulo	Objetivo	Período	Carga horária
Módulo I – Histórico, metodologia e diretrizes do PEAS Juventude.	Apresentar o histórico, a proposta metodológica e as diretrizes do programa.	2ª semana de março	2 horas
Módulo II – Marcos Referenciais, Objetivos e Resultados Esperados do PEAS	Apresentar os marcos referenciais, os objetivos específicos e os resultados esperados do programa; Refletir sobre os compromissos sociais do PEAS Juventude; Refletir sobre o papel social do educador.	3ª semana de março	2 horas
Módulo III – Sonhos e Projetos de Vida Juvenis	Apresentar os objetivos e as diretrizes da área temática; Apresentar o conceito de projeto de Vida; Propiciar reflexões críticas a respeito dos	3ª semana de abril	4 horas

		projetos juvenis; Apresentar as orientações para a elaboração dos projetos juvenis.		
Módulo IV – Afetividade e Sexualidade		Apresentar os objetivos e as diretrizes da área temática; Revisar atitudes e valores em relação à sexualidade; Definir educação sexual na escola; Ampliar o conceito de afetividade e sexualidade; Desconstruir mitos e tabus sobre sexualidade; Refletir sobre as questões de gênero e os papéis sexuais; Discutir sobre saúde sexual e reprodutiva; Discutir sobre orientação e diversidade sexual; Refletir sobre os cuidados do educador ao discutir o tema.	4ª semana de abril e 2ª semana de maio	8 horas
Módulo V – Juventude e Formação Cidadã		Apresentar os objetivos da área temática; Apresentar o tema; Ampliar a compreensão do tema vulnerabilidade; Discutir as formas de vulnerabilidade dos jovens e como preveni-las; Ampliar as diferentes visões sobre Juventude.	3ª semana de maio	4 horas
Módulo VI – Protagonismo Juvenil		Apresentar o conceito de protagonismo juvenil; Discutir o protagonismo juvenil como eixo articulador do Programa; Refletir sobre a importância da	4ª semana de maio	4 horas

	formação dos jovens protagonistas; Apresentar a escala de protagonismo; Discutir a forma de trabalhar com jovens protagonistas.		
Módulo VII – Mundo do Trabalho e Perspectiva de Vida	Apresentar os objetivos da área temática; Propiciar a compreensão do conceito de empreendedorismo e sua evolução; Compreender o significado de ser empreendedor; Discutir as competências a serem desenvolvidas nos educadores e alunos; Compreender o processo empreendedor.	2ª semana de junho	4 horas
Módulo VIII – Trabalhando com GDPEAS e JPPEAS	Discutir a importância de se trabalhar grupos; Refletir sobre o fortalecimento do GDPEAS e os JPPEAS na escola; Discutir a importância de trabalhar com grupos de jovens protagonistas; Discutir o sentido e o valor do desenvolvimento profissional; Apresentar as razões para a formação de um GDPEAS.	3ª semana de junho	4 horas
Módulo IX – Como Trabalhar com Oficinas	Apresentar a proposta de trabalho com oficinas; Discutir os passos para a elaboração de uma oficina; Apresentar o planejamento de uma oficina; Promover a vivência de uma oficina; Apresentar os critérios	4ª semana de junho	4 horas

	para avaliar uma oficina.		
Módulo X – Repensando a Gestão Escolar numa Perspectiva Democrática e Participativa	Discutir a gestão escolar estratégica, democrática e participativa; Competências e habilidades do gestor democrático As competências para o século XXI; Formas colegiadas de representatividade na escola.	2ª semana de julho	4 horas

Fonte: elaborado pela pesquisadora, a partir do Guia de Formação PEAS - 2012.

Essa ação será realizada nas reuniões coletivas para cumprimento das atividades extraclasse, tendo em vista o calendário da escola. Ela apresentará uma carga horária total de 40 horas e acontecerá na própria escola.

O período de realização dessa formação continuada sobre o PEAS Juventude será no período de março a julho, de 2014. Deve-se, contudo, ressaltar que esse cronograma não é fechado e estanque. Portanto, trata-se de uma sugestão, que, no decorrer da formação continuada, poderá apresentar alterações nas temáticas, de acordo com as demandas dos participantes, tendo em vista outros referenciais teóricos do PEAS Juventudes a serem acrescentados e alguns dos mencionados na proposta do cronograma, excluídos.

Como prática adotada pelo PEAS Juventude, ao final de cada módulo trabalhado, o grupo realizará uma avaliação em registro escrito com o propósito de aprimorar o planejamento dos módulos seguintes, bem como uma autoavaliação para que reflitam também sobre a sua própria participação na formação continuada.

Os recursos a serem gastos com a formação continuada sobre o PEAS Juventude serão disponibilizados pela escola, através da verba do programa destinada à formação continuada.

A seguir, no quadro 10, será apresentada a síntese da ação proposta para a formação continuada sobre o PEAS Juventude para os profissionais da escola.

Quadro 10 - Proposta da formação continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola

Ação 2 – Realização da formação continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola				
Objetivo da ação	Quem realizará a ação	Como será realizada a ação	Quando será realizada a ação	Recursos materiais necessários para a ação
Realizar a formação continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola	Coordenadora regional e coordenadora do GDPEAS	Oficinas temáticas	Módulo I - 2ª semana de março Duração: 2 horas	Reprodução de cópias dos textos e apostilas para as oficinas, equipamentos audiovisuais, resma de papel A4, cartuchos para impressora, aparelho de som, lanche para os participantes, pincel atômico, canetas, grampeador, fita adesiva, pastas de elástico, crachás para os participantes.
			Módulo II - 3ª semana de março Duração: 2 horas	
			Módulo III - 3ª semana de abril Duração: 4 horas	
			Módulo IV - 4ª semana de abril e 2ª semana de maio Duração: 8 horas	
			Módulo V - 3ª semana de maio Duração: 4 horas	
			Módulo VI - 4ª semana de maio Duração: 4 horas	
			Módulo VII - 2ª semana de junho Duração: 4 horas	
			Módulo VIII - 3ª semana de junho Duração: 4 horas	
			Módulo IX - 4ª semana de junho	

			Duração: 4 horas	
			Módulo X - 2ª semana de julho	
			Duração: 4 horas	

Fonte: elaborada pela pesquisadora

A seguir, será enfocada a terceira ação proposta para o plano de intervenção da escola.

Ação 3: Ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola

O PEAS Juventude apresenta como marco referencial articulador de sua proposta pedagógica o Protagonismo Juvenil.

Nesse sentido, essa ação tem o objetivo de ampliar o espaço de participação do PEAS Juventude na escola, através de atividades que sejam da iniciativa dos jovens e não planejadas por outros. Para que o protagonismo se efetive na escola e fora dela, os alunos precisam ser os autores, e não somente os atores dessas ações.

Portanto, os alunos JPPEAS junto ao GDPEAS, com o apoio da coordenadora regional, serão os realizadores dessa ação. De forma interdisciplinar, nos momentos das oficinas temáticas, os dois grupos trabalharão as abordagens do PEAS juventude, através da metodologia de projetos, que visa favorecer a experimentação, a comparação, a reflexão, o debate, a heterogeneidade e a exploração de outros ambientes físicos, além da sala de aula.

Para isso, serão constituídos grupos de estudantes que, a partir de suas demandas e necessidades, irão elaborar e desenvolver os projetos juvenis, intitulados no PEAS Juventude de Projetos de Vida, orientados pelos educadores da escola de todas as disciplinas, incluindo o GDPEAS.

Os JPPEAS serão os articuladores diretos juntos aos outros alunos dos últimos anos do E. F. e E. M., público-alvo do PEAS Juventude, divulgando a ação na escola para todos os alunos das etapas de ensino mencionadas. Os professores serão os mediadores desse processo de construção dos Projetos

Juvenis dos alunos, apoiando-os, acompanhando-os, questionando-os, sugerindo e abrindo espaços para que discutam suas questões e projetos.

Os alunos interessados deverão inscrever os projetos de acordo com o cronograma elaborado pelos JPPEAS e o GDPEAS. Nesse sentido, caberá aos GDPEAS orientar os JPPEAS e demais alunos interessados no sentido de que o Projeto de Vida deverá interrogar algumas questões: Quem sou eu? Quais são as minhas expectativas e os meus objetivos? Quando pretendo atingi-los? Quais são os recursos humanos de que disponho e quais são os recursos que preciso desenvolver? O que pretendo com o meu projeto? O que justifica a elaboração do meu projeto?

Partindo dessas questões para reflexão, os alunos serão instigados a iniciarem o seu processo de busca de respostas inacabadas, mas que são significativas para potencializarem os seus projetos de vida. Importa na proposta dessa ação, conforme aponta Cerqueira (2010) incitar o pensamento e a vida a se abrirem ao múltiplo, longe de certezas e modelos, na direção de uma infinita experimentação criadora dos alunos.

Para isso, essa ação proposta utilizará também a metodologia multidisciplinar dos Projetos de Vida juvenis, que deverá ser compreendida com uma estratégia que visa conduzir os alunos ao seu processo global de formação humana, através da valorização e articulação de todos os componentes curriculares do E. .F e E. M., sendo eles: História, Língua Portuguesa, Matemática, Educação Física, Artes, Geografia, Ciências, Sociologia, Filosofia, Biologia, Química, Física e Ensino Religioso.

Para melhor visualização das áreas temáticas e dos assuntos abordados em cada uma delas, elas serão representadas, conforme o quadro 11, a saber:

Quadro 11 - Proposta das áreas temáticas dos Projetos de Vida juvenis

Área temática	Temas
Afetividade e sexualidade	Identidade e auto estima
	Corpo e saúde sexual
	Relações afetivas e namoro
	Gravidez na adolescência
	Métodos contraceptivos
	DST/AIDS
	Relações de gênero
	Diversidade sexual

	Direitos sexuais e reprodutivos
	Direito/deveres humanos e sociais
	Valores éticos e morais
	Participação política: agremiações estudantis
	Respeito às diferenças étnicas e sociais
	Relacionamento pais e filhos
	Participação cidadã
	Perspectiva de vida do aluno
	Orientação profissional
Educação Ambiental	Cuidado e preservação
	Perspectiva de futuro
	Ambiente sustentável
Tecnologia	Sistemas tecnológicos
	Tecnologia da informação e comunicação
	Mídias e redes sociais
Cultura	Identificação das expressões artístico-culturais
	Diversidade cultural
	Educação patrimonial
	Apropriação do legado cultural

Fonte: elaborado pela pesquisadora, partir do guia de orientação do PEAS Juventude SEE/MG, 2012.

Os projetos juvenis, além das áreas temáticas sugeridas, poderão ser de livre escolha dos alunos, desde que atendam a proposta do PEAS Juventude.

Definidos os temas, os alunos deverão optar pela elaboração do projeto, considerando duas linhas, de intervenção ou pesquisa. No projeto de intervenção os alunos deverão, a partir da identificação de um problema, desenvolver uma ação propondo intervenções com o objetivo de transformar a realidade escolar existente. No projeto de pesquisa os alunos deverão investigar cientificamente os problemas do cotidiano juvenil, buscando possíveis soluções para os mesmos.

Para tanto, seguindo as normas acadêmicas, os alunos utilizarão a metodologia qualitativa e/ou quantitativa para coletar os dados e apresentar as suas análises. Por isso, deverão contar com o apoio constante dos professores de todas as disciplinas e áreas de conhecimento, referentes a etapa escolar dos alunos.

Os projetos de vida serão selecionados pelos JPPEAS e GDPEAS, sendo um projeto de pesquisa ou intervenção para cada turma dos últimos anos do Ensino Fundamental e o Ensino Médio da escola.

O cronograma de atividades para essa ação, conforme mencionado, será elaborado pelos JPPEAS e o GDPEAS, contudo priorizando o período de maio a novembro, de 2014, e uma carga horária de 100 horas anuais para a sua execução, devendo conter as seguintes etapas: divulgação da proposta para os alunos da escola, orientação para a elaboração dos projetos, inscrição, seleção e execução dos projetos.

Em início de dezembro de 2014, acontecerá o período de culminância dos projetos, através da realização de uma mostra pedagógica organizada pelos JPPEAS e o GDPEAS, preferencialmente próximo ao dia 1º, de dezembro, Dia Mundial do Combate à AIDS.

Os recursos financeiros para a aquisição dos materiais necessários enviados à execução dos Projetos de Vida juvenis serão subsidiados pela SEE/MG, através dos recursos do programa.

A seguir, no quadro 12, será apresentada a síntese dessa ação proposta.

Quadro 12 - Proposta de ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola

Ação 3 – Ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola				
Objetivo da ação	Quem realizará a ação	Como será realizada a ação	Quando será realizada a ação	Recursos materiais necessários para a ação
Realizar a ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola.	Os JPPEAS e o GDPEAS, com o apoio da coordenadora regional.	Elaboração, seleção e execução dos Projetos de Vida juvenis. Pelos JPPEAS. Serão realizados de forma interdisciplinar, através de todas as disciplinas curriculares da escola.	Maio a novembro, de 2014. Duração: 100 horas	Reprodução de cópias de material de estudo e pesquisa para os JPPEAS, equipamentos multimídia, data show, notebook, resma de papel A4, cartuchos para impressora, livros de pesquisa, acervo do PEAS Juventude.

Fonte: elaborada pela pesquisadora

A seguir, será apresentada a quarta ação proposta para o plano de intervenção da escola.

Ação 4: Criação de uma cultura avaliativa na escola

O processo de mudança pedagógica proposto pelo PEAS Juventude deverá ser acompanhado pelo processo da avaliação contínua. As ações, quando avaliadas, podem ser adequadas às necessidades e características dos alunos. Com isso, os gestores e professores se assegurarão em relação aos conteúdos trabalhados no PEAS Juventude e aos meios utilizados para isso.

Nesse sentido, a última ação proposta no plano de intervenção da escola tem o objetivo de criar uma cultura avaliativa na escola, tendo em vista redimensionar o processo de planejamento das ações relativas ao PEAS Juventude.

No caso específico da gestão do PEAS Juventude na Escola Estadual Perspectiva de Vida, a análise realizada na pesquisa apontou que não há uma cultura avaliativa na escola em relação à sua proposta de trabalho. Por isso, a implementação do programa na escola não tem os seus dados de avaliação organizados e divulgados para a comunidade escolar, de forma a explicitar e tornar conhecida a experiência do GDPEAS e dos JPPEAS.

Os instrumentos avaliativos se limitaram aos elaborados pela SEE/MG e utilizados pela coordenadora regional, não possibilitando análises comparativas objetivas em relação à aprendizagem dos alunos JPPEAS e os alunos que não participam do PEAS Juventude.

Sendo assim, essa ação será realizada pela coordenadora pedagógica, a gestora, os professores e a coordenadora do GDPEAS no sentido de que a escola crie mecanismos avaliativos, com uso de técnicas e instrumentos variados e com ênfase em atividades coletivas de reflexão sobre a sua prática pedagógica, seguindo quatro etapas, para melhor organização da ação.

➤ Primeira etapa: apresentar aos professores a importância de se criar uma nova cultura avaliativa da escola, em relação ao PEAS Juventude.

➤ Segunda etapa: elaborar instrumentos de avaliação para verificar se os JPPEAS apresentam melhor rendimento escolar que os alunos não participantes do PEAS Juventude.

➤ Terceira etapa: elaborar uma pesquisa de grupo focal para verificar se os JPPEAS apresentam conhecimento mais amplo sobre as questões relativas às temáticas discutidas no programa.

➤ Quarta etapa: realizar a aplicação dos instrumentos avaliativos e análise dos dados.

Para tanto, através das reuniões de planejamento coletivo, a escola poderá, através dos resultados das avaliações externas em larga escala, PROEB, SAEB, ENEM, levantar dados para verificar se os alunos JPPEAS apresentam melhores resultados na aprendizagem do que os alunos que não participam do Programa.

Embora apenas o ENEM possibilite a divulgação dos resultados dos alunos, de forma nominal, a escola poderá pensar coletivamente a criação de instrumentos avaliativos que simulem questões pertinentes às competências e habilidades cobradas no PROEB e SAEB. Realizando, com isso, a avaliação dos alunos JPPEAS e dos alunos que não participam do Programa, comparando as duas amostragens.

Essas análises comparativas deverão se estender além dos resultados da cognição, verificando também os aspectos morais, atitudinais, comportamentais, sociais, relacionais, que abrangem a formação integral dos alunos.

Nesse sentido, a escola poderá realizar uma pesquisa de grupo focal para verificar se os alunos que participam do PEAS Juventude possuem conhecimento mais amplo sobre as questões relativas às temáticas discutidas no programa e adotam comportamentos mais preventivos em relação às questões da sexualidade; mais participativos em relação ao exercício da cidadania e se possuem visão mais empreendedora do que os alunos que não participam do programa.

Essa estratégia possibilitará à escola entender melhor a importância de avaliar processualmente o seu trabalho pedagógico com vistas à formação

integral do aluno, intervindo, sempre que necessário, para redimensionar a sua prática.

Essa ação está prevista para dezembro de 2014, ao final da execução do plano de ação proposto nesta dissertação. Ela será realizada com os recursos liberados para a execução do programa na escola e terá duração de 16 horas.

A ação proposta de criação de uma cultura avaliativa na escola será sintetizada no quadro 13, a seguir:

Quadro 13 - Proposta de criação de uma cultura avaliativa na escola

Ação 4 – Criação de uma cultura avaliativa na escola				
Objetivo da ação	Quem realizará a ação	Como será realizada a ação	Quando será realizada a ação	Recursos materiais necessários para a ação
Criar uma cultura avaliativa na escola	Gestor, coordenação pedagógica da escola, professores e coordenador GDPEAS, com o apoio da coordenadora regional	Reunião coletiva dos professores para discutir a proposta do que avaliar, como avaliar e quais os instrumentos de avaliação elaborar. Primeira etapa: apresentar aos professores a importância de se criar uma nova cultura avaliativa da escola em relação ao PEAS Juventude. Segunda etapa: elaborar instrumentos de avaliação para verificar se os JPPEAS apresentam melhor rendimento escolar que os alunos não	1ª e 2ª semanas de dezembro, de 2014 Duração: 16 horas	Reprodução de cópias dos textos que subsidiarão as atividades da ação, equipamentos multimídia, resma de papel A4, cartuchos para impressora

		participantes do PEAS Juventude. Terceira etapa: elaborar uma pesquisa de grupo focal para verificar se os JPPEAS apresentam conhecimento mais amplo sobre as questões relativas às temáticas discutidas no programa. Quarta etapa: realizar a aplicação dos instrumentos avaliativos e análise dos dados.		
--	--	--	--	--

Fonte: elaborada pela pesquisadora

O Plano de Ação Educacional proposto será apresentado ao gestor, à coordenação pedagógica e à coordenadora do GDPEAS da Escola Estadual Perspectiva de Vida, no início do ano de 2014, e terá duração anual.

Trata-se de uma proposta de intervenção, portanto, poderá ser adequada às necessidades da escola que, ao olhar do gestor, da coordenação pedagógica e dos professores, não foram contempladas.

Após avaliação do plano feita pela escola, ao final de sua execução, ele poderá ser reformulado para os anos seguintes.

Este capítulo, a partir da proposta de intervenção apresentada para a Escola Estadual Perspectiva de Vida visa, no âmbito da gestão escolar, possibilitar à escola o replanejamento de suas ações para a melhoria dos resultados do PEAS Juventude.

Considerando-se a discussão realizada nesta dissertação, pensada numa dimensão de gestão participativa, compartilhada e estratégica, a proposta de intervenção enfocou as suas ações de forma integrada entre as

equipes da escola: direção, coordenação pedagógica, coordenação do GDPEAS, professor do GDPEAS, apoiadas pela coordenação regional, com vistas a atingir os resultados esperados pelo programa e, ainda, pelo plano de ação educacional proposto especificamente para a escola.

Essas considerações sobre a implementação das ações propostas no plano de intervenção, sob a ótica da gestão participativa e coletiva, fundamentada nas diretrizes do PEAS Juventude, serão reforçadas nas considerações finais desta dissertação.

Considerações Finais

Conforme mencionado no primeiro capítulo, este estudo de caso tem por objetivo investigar a forma de atuação desses gestores e dos agentes envolvidos no PEAS Juventude, buscando identificar os aspectos que precisam ser repensados nas práticas gestoras, para que possam melhorar a execução do programa no espaço escolar, tendo em vista a formação integral dos alunos, consonantes com as diretrizes conceituais do programa.

Para tanto, a presente dissertação apresentou no primeiro capítulo um percurso descritivo em relação ao estudo de caso proposto, intitulado “A implementação do Programa Educacional de Atenção ao Jovem – PEAS Juventude: o Estudo de Caso de Gestão de duas Escolas Estaduais em Patos de Minas, MG” no qual foi abordado, entre outros aspectos, o contexto histórico do programa; os seus aspectos normativos, conceituais e avaliativos; o PEAS Juventude no contexto da SRE de Patos de Minas e das duas escolas pesquisadas, tendo como foco o papel do gestor na operacionalização do programa.

No segundo capítulo, foi apresentado um percurso analítico do programa, a partir de visão de alguns autores, que abordam a gestão escolar numa perspectiva democrática, participativa e estratégica, consonantes com as abordagens conceituais do programa, que prima pelo protagonismo juvenil.

A partir da discussão teórica proposta, foi realizada a análise dos dados apresentados na pesquisa, realizada por meio de entrevistas com a equipe gestora das duas escolas pesquisadas, os coordenadores do GDPEAS, os

coordenadores pedagógicos que atuam no PEAS Juventude, os professores do GDPEAS, a coordenadora central do programa e a diretora da DIRE.

Considerando-se os resultados da pesquisa e a análise das entrevistas, no terceiro capítulo, apresentei, através do Plano de Ação Educacional, a proposta de intervenção pedagógica para a Escola Estadual Perspectiva de Vida.

A proposta de intervenção consistiu de duas etapas. Na primeira etapa, cujo foco consistiu na sensibilização da comunidade escolar, abordou duas ações: apresentação do programa e de seus resultados à comunidade escolar e a realização do diagnóstico coletivo em relação ao PEAS Juventude. Na segunda etapa, que enfocou a reconstrução do PEAS Juventude na escola, apresentou quatro ações: elaboração participativa do PPP; a formação continuada do PEAS Juventude para os profissionais da escola; a ampliação do espaço de participação no PEAS Juventude da escola e a criação de uma cultura avaliativa na escola.

Nessa perspectiva de redimensionar o papel do gestor, esta pesquisa, seguida de sua proposta de intervenção, tem o intuito de colaborar para que a equipe gestora da Escola Estadual Perspectiva de Vida atue de forma a contribuir efetivamente com os propósitos da construção de uma escola que se abre para o trabalho coletivo e participativo, para o aperfeiçoamento e a reflexão contínua da prática pedagógica, para a concretização dos fundamentos educacionais indispensáveis para a vida em sociedade, previstos no PEAS Juventude.

Para isso, é necessário que a escola direcione os seus propósitos e norteie as suas ações, mediante um projeto político pedagógico democraticamente elaborado de forma consistente, realista, contextualizada com a realidade e as necessidades dos alunos. Formulando, com isso, um plano de ação que contemple o PEAS Juventude, sendo esse plano de ação devidamente articulado com a visão de homem e de mundo da realidade vigente, considerando as experiências dos alunos no contexto cultural e social no qual se inserem.

De acordo com os pressupostos e as diretrizes do PEAS Juventude, todas as ações precisam estar integradas entre as equipes da SEE/MG, da SRE e da Escola para que o programa alcance os resultados esperados.

Para isso, é fundamental o trabalho do gestor junto ao programa, envolvendo todos os membros de sua equipe e mobilizando a comunidade escolar em busca de abordagens pedagógicas apropriadas e dinamizadoras, capazes de resultar em ações que comprovem, nas avaliações internas e externas, a melhoria na aprendizagem dos alunos, tendo em vista a sua formação integral.

Além disso, cabe ao gestor intervir junto à sua equipe de trabalho para que o PEAS Juventude, considerando-se a realidade da escola, seja efetivado como política pública educacional bem-sucedida, do ponto de vista pedagógico, na SEE/MG, na SRE e, sobretudo, na escola.

Nesse contexto participativo, o gestor pode recriar atitudes, valores e posturas, colocando-se a serviço da dignificação humana dos seus alunos e profissionais da escola, cumprindo a sua função mediadora, articulando as relações comunitárias, desenvolvendo no grupo os sentimentos de união, confiança, respeito mútuo, cooperação e pertencimento.

A gestão, conduzida de forma estratégica e numa visão sistêmica, pressupõe, como apontado nesta pesquisa, transformações profundas na estrutura e na cultura instituídas na escola. É fundamental desenvolver a cultura da diversificação, da abertura a espaços multiculturais, onde sejam legitimadas e validadas as diversidades socioculturais, religiosas, étnico-raciais, de gênero, entre outras.

Considero fundamental também abrir espaços para que os alunos apresentem suas histórias e seus projetos de vida, tendo em vista uma reflexão contínua sobre as próprias ações, atitudes e valores, à luz do diálogo com a equipe gestora, os professores e seus pares. Tais reflexões interferem positivamente no rendimento dos alunos, uma vez que a aprendizagem é favorecida quando a escola utiliza mecanismos pedagógicos que estimulem a autonomia e a apropriação crítica do conhecimento.

Finalmente, é preciso destacar as contribuições deste Estudo de Caso para o meu crescimento pessoal e profissional, atuante na coordenação regional do PEAS Juventude, desde 2002.

Essa experiência acadêmica foi de suma importância para o desempenho de minhas funções pedagógicas relativas ao PEAS Juventude, no sentido de perceber o meu papel como gestora do programa, na SRE de Patos de Minas, e, a partir de uma nova visão, reconstruí-lo numa perspectiva de melhorar também a minha prática pedagógica na comunidade escolar onde atuo.

Considerando-se todos os conhecimentos adquiridos sobre gestão, a partir deste mestrado, poderei propor soluções mais pertinentes a cada situação escolar que esteja sob a minha intervenção.

O Plano Anual Educacional proposto por mim favorecerá a articulação entre coordenação central, regional e local, fortalecendo o espírito de equipe e o trabalho colaborativo, com vistas à melhoria do PEAS Juventude nas escolas que coordeno.

Como o resultado das ações é fruto do trabalho integrado entre os vários segmentos institucionais, as falhas e os êxitos apresentados no processo educacional relativo ao PEAS Juventude, sob a ótica da gestão, são, igualmente, de minha responsabilidade. Portanto, através desta pesquisa, será possível redimensionar não apenas as ações e a prática da escola, mas também o meu trabalho frente a ela.

REFERÊNCIAS

AFONSO, L. (org.) **Oficinas em dinâmica de grupo: um método de intervenção psicossocial**. Belo Horizonte: Edições do Campo Social, 2000.

AYRES, José Ricardo Carvalho Mesquita. **Risco, Vulnerabilidade e Práticas de Promoção e Prevenção da Saúde**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v22n6/22.pdf>>, Acesso em 28 de outubro de 2013.

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. **Empoderamento: Instrumento de Emancipação Social? – Uma Discussão Conceitual**. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/debates/article/viewFile/26722/17099>>, Acesso em 23 de novembro de 2013.

BRASIL, Lei nº 8066/90 ECA. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, 1990.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>, Acesso em 18 de maio de 2012.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental**. Resolução CNE/CEB nº 02/98 de 30 de março de 1998. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rceb02_98.pdf>, Acesso em 05 de outubro de 2012.

BRASIL. **Lei Federal nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/civil_03/leis/L9394.htm>, Acesso em 05 de outubro de 2013.

BURGOS, M. B.; CANEGAL, A. C.. Diretores escolares em um contexto de reforma da educação. **Pesquisa e Debate em Educação**. v. 1, n. 1, 2011, p. 19-43.

CANGUÇU, K.L. **Cartilha PEAS 2009**. Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009.

CERQUEIRA, Monique Borba. **Pobres resistência e criação: personagens no encontro da arte com a vida**. São Paulo: Cortez, 2010.

COSTA, A. C. G. **O adolescente como protagonista**. Belo Horizonte: Modus Faciendi, 2003.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. **Protagonismo Juvenil – adolescência, educação e participação democrática**. Salvador: Fundação Odebrecht; Belo Horizonte. Modus Faciendi, 1995.

DAYRELL, J. T.; GOMES, N. L. **A Juventude no Brasil**. Disponível em: <http://www.uff.br/obsjovem/mambo/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=35>, Acesso em 05 de março de 2012.

DIAZ, Margarita (org). **Guia Para Capacitadores do Programa Afetivo Sexual - Etapa1 - 40 horas**. Fundação Obedrecht, 1999.

ENRIQUEZ, E. **O papel do sujeito humano na dinâmica social**. In: LEVY, André (org). *Psicossociologia: análise e intervenção*. Petrópolis: Vozes, 1994.

FRIEDMANN, Adriana. **Dinâmicas Criativas. Um caminho para a transformação de grupos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

DELORS, Jacques. **Educação um Tesouro a Descobrir: Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI**. Disponível em < <http://www.comitepaz.org.br/dellors.htm>>, Acesso em 11 de abril de 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCKE, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 7 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes 2011a. Série Cadernos de Gestão, Vol. IV.

_____. **A gestão participativa na escola**. 10 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes 2011b. Série Cadernos de Gestão, Vol. III.

_____. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**, 7 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes 2010a. Série Cadernos de Gestão, Vol. I.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 7 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes 2010b. Série Cadernos de Gestão, Vol. V.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba. Editora positivo, 2009.

_____. **Perspectivas da Gestão escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** In Em aberto, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev/jun. 2000.

_____. **A aplicação do planejamento estratégico na escola.** In Gestão em Rede. Brasília, nº.19, abr.2000, p.8-16, disponível em http://www.ppgp.caedufjf.net/file.php/19/A_APLICACAO_DO_PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO_NA_ESCOLA.pdf

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A Gestão Estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional.** Juiz de Fora, jul/dez.2010. Disponível em <http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>, Acesso em 22 de março de 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Boletim Pedagógico da Escola.** SIMAVE/PROEB – 2010 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Boletim Pedagógico da Escola.** SIMAVE/PROEB – 2011 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Boletim Pedagógico da Escola.** SIMAVE/PROEB – 2012 / Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, CAEd.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Guia de Formação Inicial,** Belo Horizonte, 2009.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada nº 180/11**, de 20/01/2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, disponível em: <http://www.casacivil.mg.gov.br/userfiles/file/gerenciado/lei-delegada_180-2011.pdf>, Acesso em 30 de agosto de 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Relatório Circunstanciado**, Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS, **Resolução nº 2030/12**, de 08 de Fev. de 2012, que Dispõe sobre a implantação do Projeto Reinventando o Ensino Médio que institui e regulamenta a organização curricular a ser gradativamente implantada nos curso de ensino médio regular da rede estadual de ensino de Minas Gerais, disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/institucional/legislacao/resolucoes/doc_detail/8885-resolucao-20302012-3138-kb-pdf>, Acesso em 06 de setembro de 2013.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Cadernos Juventude, Saúde e Desenvolvimento** vol. I. Brasília: 1999.

MINTZBERG, Henry. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEUBAUER, Rose; SILVEIRA, Ghisleine Trigo. **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina: Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir?** Disponível em <www.plataformademocratica.org/Publicacoes/272.pdf>, Acesso em 05 de abril de 2013.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pes/arquivos/C03-art.pdf>>, Acesso em 10 de setembro de 2012.

ROCHA, Manoel José da Fonseca. **A Associação de Pais e Professores e a Gestão Democrática na Escola**. Disponível em <

http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Rocha.pdf>, Acesso em 24 de outubro de 2013.

SAGE, Daniel D. **Estratégias administrativas para a realização do ensino inclusivo**. In: STAINBACK, Susan; STAINBACK William (Orgs.). **Inclusão: um guia para educadores**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. Disponível em <<http://gepelufs1.files.wordpress.com/2011/05/escola-e-democracia-dermeval-saviani.pdf>>, Acesso em 18 de setembro de 2013.

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – **Programa de Educação Afetivo-sexual – PEAS**. Guia de Oficinas. Belo Horizonte, 2005.

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – **Programa de Educação Afetivo-sexual – PEAS: Guia de Estudos**. Belo Horizonte, 2007.

SILVA, Beatriz Sales. **Roteiro Estudos PEAS Juventude: Sonhos e Projetos Juvenis**. MG, 2013.

SILVA Jr. Celestino A. **O espaço da administração no tempo da gestão**. In: MACHADO, Lurdes M.; FERREIRA, Naura S. C. (Orgs.). **Políticas e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 199-211.

TEZANI, Thaís C. R. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão**. Disponível em <www.bdt.d.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde.../8/.../DissTCRT.pdf>, Acesso em 05 de outubro de 2012.

WEISS, Maria Lúcia L. **Psicopedagogia Clínica**. São Paulo: Artes Médicas. 1994

APÊNDICES

Apêndice 1

Apresentação do pesquisador

Ao longo da minha trajetória acadêmica e profissional, sempre estive comprometida com as questões da juventude, da educação e da humanização dos alunos, principalmente, aqueles marcados por contextos de desigualdades sociais, injustiças e exclusões.

Desde a época de minhas graduações em Psicologia e, posteriormente, em Pedagogia, percebo o despertar do meu interesse pelos desafios pedagógicos de trabalhar com a juventude. Um dos principais motivos foram os caminhos profissionais que percorri até chegar à educação, campo de atuação escolhido pela riqueza de possibilidades e descobertas, e por ter um papel central na formação humana. A escola, ao se revelar um espaço múltiplo de interações sociais e diversidades culturais, fez com que eu escolhesse dedicar a minha vida profissional a esse local, construído dos mais complexos desafios que me fazem crescer como pessoa e profissional. Ingressei na rede estadual de ensino de Minas Gerais, em 2002, através de concurso público.

Atuo, desde então, como analista educacional/pedagoga da Superintendência Regional de Ensino, de Patos de Minas. Nessa função, conheci diversos projetos relacionados às Políticas Públicas Educacionais do Estado de Minas Gerais, me identificando com o Programa Educacional de Atenção ao Jovem - PEAS Juventude e com as temáticas: Afetividade e Sexualidade, Juventude e Formação Cidadã, Mundo do Trabalho e Perspectiva de Vida e com o Programa de Educação para a Diversidade - PAED. Passei, então, a coordenar o PEAS Juventude e, voluntariamente, a colaborar com o PAED, que abordava os aspectos da inclusão escolar dos alunos com necessidades educacionais especiais: os negros, os índios, os homossexuais – uma parcela, geralmente, excluída e marginalizada em relação aos processos sociais relativos também à formação escolar.

Nesse sentido, realizei nas escolas estaduais da SRE de Patos de Minas trabalhos de sensibilização com gestores, especialistas e professores sobre a

importância de a escola se tornar um espaço capaz de responder positivamente às diferenças e necessidades individuais de uma clientela que reflete a diversidade humana presente na nossa sociedade. Além dessas atividades, realizo periodicamente assistência pedagógica a escolas estaduais, não somente com foco na aprendizagem dos alunos, a partir das temáticas do PEAS Juventude, mas também por meio dos conteúdos trabalhados nas disciplinas do currículo escolar.

Levando-se em conta a minha experiência na coordenação regional do PEAS, percebo que ele é um programa que aborda temas do cotidiano e do interesse coletivo. A sua forma dinâmica, criativa e participativa de trabalho possibilita a todos os alunos e professores que se envolvem com ele, a efetiva construção de um modelo diferenciado de ensino e aprendizagem.

Além do PEAS, durante dois anos, em 2006 e 2010, fui convidada para ser tutora do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares - PROGESTÃO. Considero tal função de grande e positivo impacto na minha trajetória profissional, porque me possibilitou identificar a importância do papel do gestor como articulador do trabalho da equipe escolar, na busca coletiva de soluções apropriadas ao contexto de sua instituição.

Durante esses dez anos exercendo a função de coordenadora regional do PEAS Juventude, e dois anos como tutora do PROGESTÃO, tenho buscado contínuos cursos de capacitação e especialização, com o objetivo de procurar uma ampliação do meu conhecimento, de forma a estabelecer uma ponte entre a teoria e a prática.

Nesse sentido, a minha expectativa quanto à realização de um Curso de Especialização em Adolescência e Relações de Gênero, com ênfase na Educação Afetivo-Sexual, foi a de encontrar uma sustentação teórica e prática que fosse capaz de romper com a concepção puramente biológica, enfatizando as dimensões sociais, históricas e culturais, respeitando as diferenças e a convivência democrática, como forma de desenvolvimento da cidadania. Assim, realizei, em 2007, o curso de pós-graduação, acima mencionado, custeado pela SEEMG e organizado pela Instituição Newton de Paiva, em parceria com os profissionais da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

O PEAS Juventude, através de sua vasta abordagem teórica, favorece a oportunidade de reflexão sobre a construção do indivíduo e, por isso, a necessidade dos gestores conhecerem melhor as diretrizes e a metodologia do programa para se engajarem em suas ações, desmistificando tabus e preconceitos, quebrando resistências relativas às suas temáticas trabalhadas.

Observo em minha prática de coordenadora regional que é fundamental o apoio dos gestores aos professores e alunos, no sentido de potencializar os objetivos do Programa e, também, assegurar a efetivação dos seus Marcos Referenciais.

Como coordenadora regional do PEAS Juventude, proponho, com esta pesquisa, analisar o funcionamento do PEAS, identificando como os diversos sujeitos constroem o programa no cotidiano de duas escolas da SEEMG, no município de Patos de Minas.

Apêndice 2



Universidade Federal de Juiz de Fora
Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública



Roteiro para realização das entrevistas



Entrevista – Diretor (a) Escolar

Identificação:

Nome (opcional): _____

Escola (opcional): _____

Tempo de atuação no cargo: _____

Tempo de atuação no PEAS Juventude: _____

- 1.Qual a importância do PEAS Juventude para a sua escola?
- 2.Você tem alguma dificuldade para lidar com as temáticas propostas pelo PEAS Juventude? Se sim, quais são essas dificuldades?
- 3.Como gestor(a), você realiza intervenções pedagógicas que interferem positivamente no cuidado dos jovens consigo mesmos, no empreendedorismo e no exercício da cidadania? Se sim, cite-as.
- 4.Em sua prática gestora, você estabelece diálogo aberto com os jovens de sua escola, tendo em vista o protagonismo juvenil? Se sim, explique de que forma.
- 5.O PEAS trouxe contribuições positivas para os seus alunos? Se sim, quais são essas contribuições?
- 6.Como gestor(a), você colabora para a redução dos fatores de vulnerabilidade social e pessoal dos seus alunos? Se sim, como? Se não, por quê?
- 7.Como você se relaciona com os professores para efetivar a prática das ações propostas pelo PEAS?

Entrevista – Coordenador (a) Pedagógico (a)

Identificação:

Nome (opcional): _____

Escola (opcional): _____

Tempo de atuação no PEAS: _____

1.O PEAS Juventude trouxe benefícios para os alunos de sua escola? Se sim, quais são esses benefícios?

2.O PEAS Juventude trouxe contribuições para o seu relacionamento com os alunos? Se sim, quais são essas contribuições?

3.Como coordenador(a) pedagógica, você realiza ações pedagógicas que interferem positivamente no protagonismo juvenil dos JPPEAS? Se sim, cite-as.

4.Como integrante do GDPEAS, você estabelece diálogo aberto com os jovens de sua escola, tendo em vista a melhoria no comportamento dos mesmos? Se sim, explique de que forma.

5.O PEAS trouxe contribuições positivas para o seu trabalho pedagógico? Se sim, quais são essas contribuições?

6.Como coordenador(a) pedagógica, você colabora com o GDPEAS para a melhoria dos resultados do PEAS Juventude na sua escola? Se sim, como? Se não, por quê?

7.Como você se relaciona com a direção da escola para efetivar a prática das ações propostas pelo PEAS Juventude?

Roteiro de entrevista – Coordenador (a) do GDPEAS

Identificação:

Nome (opcional): _____

Escola (opcional): _____

Tempo de atuação no PEAS: _____

1. Como coordenador(a) do GDPEAS, você recebe alguma orientação da secretaria de educação e da coordenação regional para a implementação do projeto na escola? Se sim, como? Se não, por quê?
2. Como coordenador(a) do GDPEAS, você se sente apoiado(a) pela equipe gestora de sua escola em relação à implementação do PEAS Juventude? Se sim, como? Se não, por quê?
3. A equipe gestora de sua escola realiza o planejamento das oficinas temáticas com o GDPEAS e os JPPEAS? Se sim, como? Se não, por quê?

4. Na sua opinião, a equipe gestora de sua escola considera importante a inserção do PEAS Juventude no Projeto Político Pedagógico? Se sim, explique por quê.
5. Como você percebe a participação da equipe gestora de sua escola na busca conjunta de soluções para a superação dos problemas que ocorrem com o PEAS Juventude nesta escola?
6. Na função de coordenador(a) do GDPEAS, você se sente estimulado(a) e incentivado(a) pela equipe gestora de sua escola a participar da formação continuada e das oficinas temáticas do PEAS Juventude? Se sim, explique de que forma.
7. Você identificou alguma melhoria no comportamento e no rendimento escolar dos alunos que participam do PEAS Juventude? Se sim, cite-as?
8. O PEAS Juventude trouxe contribuições positivas para o seu trabalho pedagógico? Se sim, quais?

Roteiro de entrevista – Professor (a) GDPEAS

Identificação:

Nome (opcional): _____
Escola (opcional): _____
Tempo de atuação no PEAS: _____

1. Como professor(a) do GDPEAS, você recebe alguma orientação da secretaria de educação e da coordenação regional para a implementação do projeto na escola? Se sim, como? Se não, por quê?

2. Como professor(a) do GDPEAS, você se sente apoiado pela equipe gestora de sua escola em relação à implementação do PEAS Juventude? Se sim, como? Se não, por quê?

3. A equipe gestora de sua escola realiza o planejamento das oficinas temáticas com o GDPEAS e os JPPEAS? Se sim, como? Se não, por quê?

4. Na sua opinião, a equipe gestora de sua escola considera importante a inserção do PEAS Juventude no Projeto Político Pedagógico? Se sim, explique por quê.

5. Como você percebe a participação da equipe gestora de sua escola na busca conjunta de soluções para a superação dos problemas que ocorrem com o PEAS Juventude nesta escola?

6. Na função de professor(a) do GDPEAS, você se sente estimulado(a) e incentivado(a) pela equipe gestora de sua escola a participar da formação

continuada e das oficinas temáticas do PEAS Juventude? Se sim, explique de que forma.

7.O PEAS Juventude trouxe contribuições para o seu trabalho? Se sim, quais são essas contribuições?

Roteiro de entrevista - Coordenação Central SEE/MG

Identificação:

Nome (opcional): _____

Tempo de atuação no PEAS: _____

1.A partir de que ano, passou a ocupar o cargo de coordenadora executiva do PEAS Juventude?

2.Antes de exercer o cargo de coordenadora executiva, qual a sua ligação com o PEAS Juventude?

3.Como coordenadora executiva do PEAS Juventude, como percebe o envolvimento das equipes gestoras das escolas que implantaram o programa?

4.O que você considera importante que essa equipe gestora tenha para que o PEAS apresente eficácia em seus resultados?

5.Em relação a equipe gestora da SRE, qual o papel ela deve exercer frente ao PEAS Juventude?

6.Como coordenadora executiva, qual a sua maior dificuldade em relação à gestão do PEAS, dentro das Políticas Públicas de Educação, em MG?

7.Quando realiza o monitoramento PEAS nas escolas, qual aspecto da equipe gestora mais lhe chama a atenção?

8.Considerando-se a sua experiência no PEAS, há uma ligação entre o êxito nos resultados do programa e a atuação da equipe gestora? Se sim, explique de que forma.

9.Como associa o sucesso ou insucesso da implementação do PEAS Juventude à gestão escolar?

Roteiro de entrevista – Diretora Educacional da SRE de Patos de Minas

Identificação:

Nome (opcional): _____

Tempo de atuação no PEAS: _____

1.A partir de que ano, passou a ocupar o cargo de Diretora Educacional da SRE, em Patos de Minas?

2. Antes de exercer o cargo de Diretora Educacional da SRE, houve alguma ligação profissional sua com o PEAS Juventude? Se sim, qual ligação?

3. Na sua visão educacional, o PEAS Juventude é uma política educacional importante para a formação dos alunos? Se sim, por quê?

4. Considerando a sua visão de gestora educacional, qual deve ser o nível de atuação das equipes gestoras das escolas que implantaram o PEAS, tendo em vista a melhoria nos resultados do Programa?

5. Você conhece os objetivos do PEAS Juventude? Se sim, qual a importância deles para a formação dos alunos?

6. O que você considera importante que a equipe gestora escolar desenvolva pedagogicamente para que o PEAS apresente a eficácia esperada, considerando os objetivos do programa?

7. Em relação a equipe à coordenação regional do PEAS, como percebe o papel que ela exerce frente ao programa?

8. Como Diretora Educacional da SRE, qual a sua maior dificuldade em relação à gestão do PEAS, dentro das Políticas Públicas de Educação, em MG?

9. Quando realiza visita às escolas, qual aspecto da equipe gestora mais lhe chama a atenção em relação ao desenvolvimento do PEAS?

10. Considerando-se a sua experiência como gestora, você atribui uma ligação entre o êxito nos resultados do programa e a atuação da equipe gestora escolar, regional e executiva?

Obrigada pela colaboração!

Apêndice 3

Sugestão de Roteiro para elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Perspectiva de Vida

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento em que se definem, entre outros aspectos, a missão da escola, a visão de homem, de sociedade, de currículo, de aprendizagem, de avaliação, enfim, a doutrina da escola.

Portanto, deve ser elaborado por todos aqueles que direta ou indiretamente participam da vida da escola. Trata-se, com isso, de um exercício de pensar a escola coletivamente, de forma que todos se comprometam com as suas decisões e trabalhem para implementar e concretizar a situação pedagógica, administrativa, política e social desejada pela comunidade escolar.

Nesse sentido, apenas como sugestão, seguem alguns tópicos que podem ser problematizados e acompanhados de reflexões pela escola, em cada fase de elaboração do PPP.

Primeira fase - Identificando a escola em uma perspectiva histórica:

➤ Trata-se de uma discussão sobre, não somente a história da escola, sua criação, mas, sobretudo, sua evolução no sentido de “a escola que temos”. É importante descrever como é a comunidade em que ela está inserida, saneamento, serviços de saúde e transporte; como a escola se relaciona com a comunidade; como se dão as parcerias; como são os seus alunos; seu nível cultural e sócioeconômico; a estrutura familiar, nível de instrução, fontes de renda e condições de trabalho; quem e como são os professores; sua formação acadêmica, seu comprometimento profissional e vínculos com a escola; como são os demais servidores da escola; como se dão as relações interpessoais; como é a escola em sua parte física, administrativa e financeira; como a escola se relaciona com os diversos níveis institucionais do Sistema Educacional; qual a visão que a comunidade tem da escola; seus progressos e dificuldades; qual o seu processo político e pedagógico; condições de acessibilidade; materiais

pedagógicos que a escola possui, mobiliário e equipamentos, entre outros aspectos.

Segunda fase – Identificando a escola que a comunidade deseja:

➤ Contextualizada a escola, através de seu histórico da situação real, este é o momento de explicitar, mediante a discussão coletiva de todos os segmentos, como a comunidade gostaria que fosse a sociedade na qual se insere, ou seja, “a escola que queremos”. Para tanto, é necessário definir que tipo de educação a escola deve implementar, a partir de sua definição do que é realmente uma educação de qualidade. A escola deve, portanto, eleger, em consonância com os princípios e fins da Educação, definidas na Constituição Federal e Estadual, bem como na LDBEN, seus princípios; finalidades; prática pedagógica; currículo; metodologia; organização do tempo e do espaço escolar; formas de enturmação; acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do aluno; utilização dos recursos e materiais didáticos; formação ética dos alunos; visão do papel do professor; processo de escolha dos gestores; capacitação continuada dos profissionais da escola; avaliação e desempenhos dos profissionais; código de convivência; formas de relacionamento com os pais e a comunidade; formas de representatividade da comunidade; entre outros aspectos que a escola considerar necessário e que não se esgotam nesses que foram mencionados.

Terceira fase – Elaborando o plano de ação da escola:

Nesta etapa a escola explicitará o ideal que irá sustentar a sua ação pedagógica, a partir da realidade concreta que vivencia. Este desejo deve estar em consonância com o que foi expresso de forma aprofundada no projeto político pedagógico estabelecido pelo coletivo da escola no documento estrutural.

O plano de ação constitui-se a partir do ideário e das intenções contidas no projeto político pedagógico. Portanto, para se alcançar o horizonte pretendido pela escola, traça-se o plano de ação para atingi-lo. Assim, o plano de ação

define e sistematiza o que a escola pretende fazer, aonde pretende chegar, de que maneira e com quais recursos, bem como quais estratégias utilizará para atingir os objetivos propostos em um determinado prazo.

Nesse sentido, o plano de ação a ser proposto pela escola será constituído de três etapas, a saber:

- Primeira etapa: definição da realidade desejada que explicitará o ideal que a comunidade deseja, a partir da realidade concreta vivenciada pela escola. Nessa fase, será pensada a realidade escolar, expressa no marco referencial, que se desdobra nos marcos situacional, doutrinal e operativo.
- Segunda etapa: realização do diagnóstico da situação real da escola que indicará as necessidades de intervenção na realidade concreta para atingir a situação desejada pela comunidade, estabelecida no marco referencial.
- Terceira etapa: definição da programação para que a escola possa identificar estabelecer as ações propostas, considerando-se as metas e os prazos estabelecidos, bem como os responsáveis e o cronograma dessas ações contidas no plano de ação da escola.

É importante ressaltar que o plano de ação proposto deverá ser monitorado e avaliado periodicamente, tendo em vista os objetivos esperados e o replanejamento do ciclo de trabalho da escola, de forma a atender as necessidades do seu contexto pedagógico.

Bom trabalho!