

TÍTULO: GESTÃO ESCOLAR E ANÁLISE DO CICLO PEAC- PLANEJAMENTO, EXECUÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE NA ESCOLA DE ENSINO PROFISSIONAL MARTA MARIA GIFFONI EM ACARAÚ-CE.

Autores: Raquel Araújo Monteiro¹- Vicente de Paulo Sousa²- Maria Isabel Silva Bezerra Linhares³

Resumo: O presente trabalho enfatiza a gestão escolar na Escola de Ensino Profissional Marta Maria Giffoni de Sousa com foco no planejamento estratégico, enquanto importante instrumento de gestão pública. Aqui, a Educação é vista enquanto Política Pública, como um amplo terreno de ações promovidas pelo Estado nas esferas municipais, estaduais e federais com a finalidade de alcançar o bem comum. Questiona-se como a escola vem realizando seus trabalhos no sentido de garantir uma educação de qualidade como regem as normas legais do País. Quanto à utilização e a apreensão dos resultados tudo se deu nos moldes qualitativos. Para a realização dessa pesquisa de campo nos orientamos pelas vias das entrevistas e questionários abertos. Estudando a Administração escolar no Brasil observa-se que, o planejamento tem sido elaborado numa perspectiva burocrática, atendendo às orientações das instâncias superiores do sistema educacional, muitas vezes de forma acrítica. Desta forma, o planejamento não influi na qualidade da educação. Já, quando é utilizado o planejamento estratégico, este se torna um importante instrumento de gestão educacional que direcionará a instituição para a meta traçada, visto que este se configura como propulsor da eficácia e eficiência, princípios da administração pública.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão escolar. Gestão democrática.

Introdução

O presente trabalho teve como lócus de estudo a Escola de Ensino Médio e Profissional Marta Maria Giffoni de Sousa situada no centro da cidade no município de Acaraú, no estado do Ceará. Inaugurada em 02 de março de 2011 como instituição de ensino médio integrado ao ensino profissional de responsabilidade da esfera estadual. A missão da organização escolar é “oportunizar a formação de jovens empreendedores, por meio de uma educação de qualidade, pautada na autonomia para aprender, fazer, ser e conviver em sociedade, que atuem com competência no mundo do trabalho e exerçam com consciência sua cidadania” (Projeto Político Pedagógico de 2011).

Sobre o quadro de funcionários da escola, o núcleo gestor é composto pela diretora e pelas coordenadoras: escolar, de gestão e de estágio. De acordo com o Sistema Integrado de Gestão Escolar- SIGE, em 2011 estão devidamente matriculados 452 alunos. A unidade escolar em questão conta com 33 professores (02 efetivos e os demais temporários). Como se trata de uma escola profissional, 21 destes docentes integram a base comum das disciplinas e 13 são técnicos. Funciona integralmente nos turnos manhã e tarde.

¹ Licenciada em Ciências Sociais - Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA; Especialista em Gestão de Organizações Sociais – Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA. E-mail: rakkel_acarau@hotmail.com

² Licenciado e Bacharel em Ciências Sociais – Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA; Especialista em Gestão de Organizações Sociais – Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA. E-mail: vicentypsousa@hotmail.com

³ Doutoranda em Sociologia – Universidade Federal do Ceará-UFC, Professora da Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA. E-mail: isabelblinhares@yahoo.com.br

O prédio escolar oferece uma estrutura de quadra coberta e laboratórios de Informática Educativa, de Física e Química, de Matemática e Biologia e de Enfermagem, auditório, estacionamento, biblioteca. Os cursos profissionalizantes oferecidos são: Aquicultura, Agronegócios, Técnico de Enfermagem, Informática, Turismo, Hospedagem, Massoterapia e Eletromecânica.

A investigação teve como objetivo precípua analisar a realização prática do ciclo Planejamento, Execução, Avaliação e Controle - PEAC, isto é, na gestão da organização escolar em pauta, partindo do pressuposto de que este é um instrumento eficaz de gestão pública. Subtende-se que através da gerência de uma unidade escolar haja diversas concepções de educação subjacentes.

Materiais e Métodos/Metodologia

A metodologia adotada direcionou suas análises a partir do método histórico compreensivo analítico. Deste modo, a pesquisa quanto à utilização e abordagem dos resultados é qualitativa. Assim, o olhar é construído através de aspectos não possíveis de serem tabulados em uma expressão ou conta numérica, pois lidamos com algumas situações que implicam a subjetividade dos atores sociais como pressuposto primordial, *“gente em determinada condição social, pertencente a determinado grupo social ou classe com suas crenças...”* (MINAYO, 1994, p. 22).

Nessa busca pela compreensão do universo do objeto de estudo em questão, utilizou-se a pesquisa de campo. Nesta o pesquisador entra em contato direto com os sujeitos. A observação participante é oriunda da Antropologia e consiste em o pesquisador passar a observar os sujeitos de uma dada realidade, escolhida por ele para “compreender” e questionar sobre esta, embasado por teorias sobre o objeto de estudo, em uma relação não dicotomizadora, mas dialética entre teoria e prática.

Outro recurso utilizado foi a entrevista semi estruturada. Nesta, o pesquisador, subsidiado por um roteiro elaborado preliminarmente, coloca questões acerca do contexto em pesquisa para os sujeitos pesquisados. Para além de uma mera coleta de informações, onde se obtém respostas para determinadas perguntas, a entrevista é uma relação social marcada pelo diálogo entre sujeitos (o que pesquisa e os que se propõem a colaborar na pesquisa), *“visa a colocar as respostas do sujeito no seu próprio contexto, evitando-se a prevalência comum nos questionários estruturados* (MINAYO, 1994, p. 109). Trata-se de observar as falas de modo contextualizado, considerando que o interlocutor falará daquilo que é significativo para ele em determinado momento. Sua fala tem relação com a memória e é afetada por fatores externos, como a presença de certas pessoas e o ambiente, segundo Haguette (2001).

Nesse sentido, deve-se ressaltar também o caráter seletivo das falas dos pesquisados, pois o entrevistado falará daquilo que lhe convém e do que é significativo para ele. Sua fala tem relação com a memória e é afetada por fatores externos, como a presença de certas pessoas e o ambiente, (HAGUETTE, 2001).

Ao todo realizamos seis entrevistas. Entrevistamos duas coordenadoras pedagógicas e quatro professores. Na área de conhecimento de linguagens e códigos foram entrevistadas duas professoras, em ciências humanas (um) e ciências da natureza (um). Além das entrevistas, conversamos informalmente com alunos das três séries do Ensino Médio. Conversamos com a coordenadora pedagógica na sala da coordenação e com os docentes na sala dos professores. As conversas com os alunos foram realizadas antes ou durante o intervalo das aulas no Centro de Multimeios.

Dada a complexidade do tema e o tempo abreviado para coleta de dados junto a professores e alunos, utilizamos também questionário aberto. Com relação ao questionário aberto trata-se de perguntas abertas e livres. Nesse tipo de técnica o colaborador da pesquisa responde às questões propostas por escrito e de forma subjetiva. O questionário foi aplicado a professores e alunos, por acreditar que esses sujeitos poderão contribuir com suas falas para compreender como funciona o processo de gestão da instituição investigada. Ressaltamos que para a exposição desse artigo, nesse momento, os resultados dos questionários só aparecem na sua exposição dissertativa e analítica, prevalecendo a análise dos discursos dos interlocutores, exigindo de nossa parte o compromisso em elaborar o texto dentro de suas configurações originais, postura essa na qual nenhum pesquisador pode se esquivar.

Resultados e Discussões/Problematização

A Educação é uma Política Pública e, enquanto tal deve ser concebida como um amplo espectro de ações promovidas pelo Estado nas esferas municipais, estaduais e federais com a finalidade de alcançar o bem comum. No tocante a educação, nos questionamos como a escola vem realizando seus trabalhos no sentido de garantir uma educação de qualidade a todos como regem as normas legais do País. Foi fundamental pensar na operacionalização destas ações sob o enfoque do tema gestão operacional que de acordo com Malmegrin (2010) consiste na contínua busca de solução de problemas, desde a compreensão das causas (como questões propriamente técnicas e/ou comportamentais) à solução destas.

Nesse sentido, é pré-requisito para os gestores pensar a escola como um espaço social, dinâmico e plural. Nela é refletida toda sorte de acontecimentos extraescolares, tornando-a numa microssociedade. Deste modo não há como discutir gestão escolar sem falar de conflitos entre

alunos e seus pares, com professores e gestores, disputa de poder, “indisciplina”, particularismos, ou seja, “as pessoas expressam nas organizações os interesses de grupos exteriores dos quais também participam” (BERGUE, 2010, p.75), dos vícios, das resistências às mudanças, formalismo, entre outros. Certamente gerenciar é uma atividade complexa tendo em vista os desafios constantes que circundam a instituição escolar, necessitando pois, de competência técnica, conhecimento pedagógico e espírito de liderança para coordenar os agentes educacionais envolvidos no processo educacional.

A ideia de educação defendida pela Lei de Diretrizes e Bases - LDB logo no seu primeiro artigo se mostra bastante ampla, atribuindo ao Estado, à família e à escola a responsabilidade de zelar pela aprendizagem dos seus. Ao Estado cabe a organização do sistema educacional, elaborando políticas públicas, programas e projetos. À família compete trabalhar os valores morais, religiosos e outros, bem como acompanhando as atividades escolares e à escola cabe favorecer a construção e a socialização dos conhecimentos científicos construídos ao longo do tempo.

A gestão democrática compete à autonomia dos agentes educacionais, à participação de todos os segmentos na construção do projeto político pedagógico, a descentralização das decisões tomadas na unidade escolar, compartilhamento de tarefas e delegação de funções. Esse novo paradigma de gestão, própria do Estado de direito, contrapõe-se àquele onde o diretor decidia, muitas vezes de forma autoritária, de acordo com sua vontade pessoal os encaminhamentos da escola. Este modo de conduzir a coisa pública é algo inerente à própria formação do Estado brasileiro.

Em resumo, justifica-se o estudo em pauta, além dos aspectos descritos acima, pela importância da função social da escola em preparar o aluno para a cidadania, uma das tríplices finalidades da educação, contemplada no artigo 22º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB nº 9394/96.

A década de 1980 para o Brasil foi muito importante, haja vista as grandes mudanças ocorridas nos âmbitos sociais, institucionais e políticos, fruto e conquista da luta pela democratização da gestão pública. Este contexto foi de grandes embates e discussões entre o Estado, organizações da sociedade civil e movimentos sociais, onde estes últimos reclamavam pela falta de espaços democráticos e constante centralização das decisões. O resultado foi a ruptura com o poder autoritário e a abertura da política brasileira para que os cidadãos passassem a participar também das decisões pertinentes a sociedade.

Na acepção de Dagnino (2009) este (cenário) se configura como sendo o “cenário tendencial da democratização”, na qual o autor defende a ideia do “*Estado necessário*” que tem como premissa a efetivação dos direitos sociais que foram desconsiderados ao longo do processo de

formação do Estado brasileiro. Em contraposição ao estado necessário, aparece o “Estado herdado”, “*consequencia da concentração de poder econômico e político vigente no País*” (p. 32). O autor enfatiza que entre o Estado necessário e o Estado herdado há abismos que temos de superar sob pena de o processo de democratização malograr devido a falta de energia social e política.

Assim como em outras áreas, no tocante à educação, a falta de autonomia nas decisões sempre foi uma constante. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação- LDB de nº9394/96 versa sobre os processos de democratização na gestão educacional. A lei referida coopera para que haja espaços de autonomia e descentralização administrativa nas unidades de ensino, garantindo deste modo a efetivação de uma gestão participativa. Esta discussão da “gestão compartilhada da e na escola tem constituído tema onipresente em todos os fóruns nacionais de educação” (CARNEIRO, 2002, p. 77).

O modelo de gestão para a escola pública desejado na atualidade encontra-se expresso no ordenamento legal sob o princípio de “*gestão democrática do ensino público*”. Tal referência insere esta forma de gerir a escola em uma reflexão mais ampla sobre a esfera pública, isto porque, até hoje, mesmo sob o ordenamento legal proposto, é possível encontrar nas práticas dos gestores escolares elementos próprios de uma gestão patrimonialista.

Gestão democrática compete autonomia dos agentes educacionais, participação de todos os segmentos na construção do projeto político pedagógico, descentralização nas decisões tomadas na unidade escolar, compartilhar tarefas e delegar funções. Esse novo paradigma de gestão, própria do Estado de direito, contrapõe-se àquele onde o diretor decidia, muitas vezes de forma autoritária, de acordo com sua vontade pessoal os encaminhamentos da escola. Este modo de conduzir a coisa pública é algo inerente à própria formação do Estado brasileiro. Não raro, é possível encontrar representações e práticas, resquícios do patrimonialismo nas organizações públicas. Em escolas, mesmo com o processo de eleições para a escolha do diretor, os cargos de coordenadores são indicação/escolha do gestor o que contribui para relações de submissão e de fidelidade ao gestor e não ao que está estatuído/resguardado por lei.

Em contraposição ao modelo de gestão patrimonialista, tem-se o modelo gerencial. Este centra suas ações em uma ordem racional legal com organização semelhante ao que teorizou Max Weber, teórico da burocracia cuja explanação está é na forma de organização humana baseada na racionalidade, entre a busca de realização de um fim, com os meios empregados e os objetivos pelos quais são concretizados.

Dado o modelo burocrático existente na organização da sociedade atual, cujas características precípuas são o caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia da autoridade, competência técnica e meritocrática, é fundamental que a escola adote o

planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar com a finalidade de promover educação de qualidade.

Segundo Malmegrin (2010) gestão é um conjunto de princípios e de normas que tem “por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e a sua eficiência, para obter determinado resultado” (p.14). A autora apresenta um modelo explicativo de gestão criado por Walter Shewhart, o ciclo PEAC= planejamento, execução, avaliação e controle. No planejamento são traçadas metas e é nessa fase onde ficam acordados os meios pelos quais elas serão alcançadas. A execução é a concretização das metas, o resultado que a priori foi estipulado na fase do planejamento. A avaliação serve de subsídio para a realização da etapa controle, seja pelo fornecimento de dados, analisando os aspectos prós e contras, sugerindo melhorias e alternativas, enfim, verifica se de fato as metas estipuladas estão sendo alcançadas ou não e como pode ser revertida a situação em caso negativo. A etapa controle busca a correção das disfunções observadas na avaliação, buscando contornar as dificuldades encontradas, rediscutindo o planejamento, revendo as ações no sentido de prevenir a repetição dos erros ocorridos no processo.

Levando em consideração o serviço público prestado pela escola em pauta, observa-se que os gestores realizam o ciclo PEAC. É de praxe se reunir semanalmente, sempre às segundas-feiras, para traçar o planejamento de gestão da semana e discutir ações desenvolvidas pela escola. Quando, porventura ocorre algum problema que impossibilite, o planejamento é transferido para o dia seguinte. Observa-se que os objetivos e metas traçadas não se limitam a ficar no papel, mas são na medida do possível implementadas com o esforço conjunto dos diversos stakeholders, isto é, aqueles engajados na governança de uma empresa (para usar uma expressão administrativa) e trazendo aqui para esta realidade de pesquisa, os agentes educacionais, gestores, professores, alunos e todos os demais funcionários e pais. Aqui é válido destacar a atuação do ator social na acepção de Dagnino (2009) como agente fundamental na elaboração e implementação das Políticas Públicas.

No organograma Acompanhamento Pedagógico aparece a reunião com a equipe de multimeios e equipe do laboratório de informática educacional-LIE como processo de planejamento da instituição. Este momento acontece às segundas-feiras, na quinta aula. Ademais, a coordenação pedagógica se reúne às segundas e sextas-feiras, das sextas a oitavas aula para delinear e alinhar o trabalho da equipe.

Observa-se que na instituição estudada é dada a devida importância ao planejamento estratégico enquanto fundamental “ferramenta” de auxílio à administração da organização. Assim, pode-se dizer que o planejamento está embasado sobretudo no projeto político pedagógico da instituição, “bússola do processo de ensino e aprendizagem” que é o principal fim a que se destina a escola. (Projeto Político Pedagógico de 2011).

Na escola existem momentos para formação continuada com os professores acompanhada pelas coordenadoras semanalmente. Nas pautas das formações os assuntos tratados são sobre o processo de ensino-aprendizagem, relacionamento entre professor e aluno, indisciplina, avaliação escolar, leis educacionais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Parâmetros Curriculares Nacionais, sempre com ênfase na Tecnologia Empresarial Socioeducacional- TESE⁴.

O planejamento por área, quais sejam, Ciências da Natureza e Matemática, Ciências Humanas e suas tecnologias e Linguagens e Códigos na unidade escolar Marta Giffoni é organizado considerando-se o mês. A cada semana, os professores já sabem o que será discutido no momento de planejar as ações. A distribuição está assim: planejamento mensal, estudo pedagógico, diagnóstico dos avanços e dificuldades de aprendizagens na última semana são os trabalhos mais burocrático como preenchimento de diários, pendências na secretaria.

O planejamento é este momento oportuno para refletir sobre as práticas voltadas para o processo de ensino aprendizagem. Aliás, formação continuada é uma das premissas contidas no plano de ação, com “educadores comprometidos e submetidos aos processos de formação permanente” (Manual Operacional- TESE, p.35).

Como dito no tópico anterior, os gestores reúnem-se semanalmente e após o planejamento é feito o alinhamento com os professores incluindo os de laboratório e multimeios. No horário, está previsto para todas as terças-feiras. Como o próprio termo revela é alinhar. Este momento consiste em discussões de ordem administrativa e pedagógica, repasse de informações ou orientações da Coordenadoria Regional de Educação- CREDE que já vem da Secretaria de Educação do Estado- SEDUC e quaisquer outros assuntos pertinentes ao trabalho escolar. Nos registros das pautas foram encontrados os seguintes encaminhamentos: reunião de pais, sábado letivo, avaliações externas (SPAECE e ENEM) e internas, confraternização, homenagens, regras (lei do uso do celular, uso da internet), assuntos burocráticos como preenchimento de diários e calendário, entrega de notas na secretaria, conselhos de classe, eventos diversos.

No momento do alinhamento os discentes ficam no horário de estudo acompanhados pelos líderes de sala, monitores de disciplinas, representantes do grêmio estudantil, que além de fazer o acompanhamento na respectiva disciplina, cuidam da disciplina dos discentes.

Seguindo a proposta de execução de trabalho da escola, existe a formação para os professores diretores de turma, realizada às sextas-feiras, nas quartas e quintas aulas. Algumas destas formações são realizadas pela coordenadora regional do projeto na própria escola ou na Coordenadoria Regional de Educação-CREDE.

⁴ Documento Elaborado pela Escola.

Somando-se a isto, acontece também a formação voltada para os professores técnicos semanalmente. Outros momentos de formação se dão com o Conselho Escolar e acontecem mensalmente além de sua reunião ordinária também mensal. O grêmio se reúne toda semana as segundas-feiras na nona aula.

A avaliação serve de subsídio para a realização da etapa controle, seja pelo fornecimento de dados, analisando os aspectos prós e contras, sugerindo melhorias e alternativas, enfim, verifica se de fato as metas estipuladas estão sendo alcançadas ou não e como pode ser revertida a situação em caso negativo. Na escola pesquisada, a etapa avaliação ocorre em diversos momentos, seja na reunião de gestores, no momento do alinhamento, nos conselhos de classe e escolar, nas reuniões do grêmio estudantil, nas avaliações institucionais, entre outros. Sobre os conselhos de classe, todos os bimestres acontecem as reuniões onde os docentes são avaliados pelos alunos e vice-versa.

Conclusão/Considerações Finais

Com base na pesquisa realizada é possível apontar algumas considerações acerca da gestão escolar da instituição Marta Maria Giffoni de Sousa. A primeira constatação se configura na importância dada ao planejamento estratégico enquanto fundamental “ferramenta” de auxílio à administração da organização. Na verdade isso é tido como muito importante por parte dos gestores.

Verificou-se que os gestores da unidade escolar semanalmente se reúnem para planejar as ações, que buscam integrar todos os agentes educacionais na busca pelo sucesso/resultados do negócio. Observa-se que os objetivos e metas traçadas não se limitam a ficar no papel, mas são na medida do possível implementadas com o esforço conjunto dos diversos stakeholders.

Diante de tantos modos de pensar e fazer educação verifica-se que algumas abordagens são críticas, que se contrapõem aos pensamentos dominantes, visam à mudança; outras se apresentam mais conservadoras, comungam com o que dita o poder (sobretudo econômico e político), pretendem manter as coisas do jeito que estão (“em ordem”).

Referências Bibliográficas

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)**. N.9394/96.
- CARNEIRO, Moaci. **LDB fácil: Leitura crítico - compreensiva artigo a artigo**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. CAPES: UAB, Brasília, 2009.
- HAGUETTE, Tereza M. da F. Observação participante e história de vida. IN: **Metodologia qualitativa na Sociologia**. Petrópolis, Vozes, 2001.
- MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MINAYO, Maria C. de S. **O desafio do conhecimento**. 3^a ed. São Paulo/ Rio de Janeiro: HUCITEC- ABRASCO, 1994.
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MARTA MARIA GIFFONI DE SOUSA, 2011.