

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

HÉLIO PESSOLATO

**PARTICIPAÇÃO DOCENTE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA TÉCNICA
ESTADUAL DE COTIA/SP**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO - PR

2012

HÉLIO PESSOLATO

**PARTICIPAÇÃO DOCENTE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA TÉCNICA
ESTADUAL DE COTIA/SP**

Monografia de Especialização apresentada a
Coordenação do Curso de Especialização em
Gestão Pública da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná, campus de Pato Branco,
como requisito parcial para obtenção do título
de “Especialista em Gestão Pública”.
Orientador: Prof. MSc. Eduardo Bernardes de
Castro

PATO BRANCO - PR

2012

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

A minha esposa e filhos, pela paciência, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação.

A meu orientador professor MSc. Eduardo Bernardes de Castro, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Agradeço à tutora Leila de Assunção Marques Garcia pela dedicação e disponibilidade com que me atendeu durante o decorrer do curso.

Agradeço aos Servidores Públicos da Escola Técnica Estadual aqui pesquisada pela colaboração nesta pesquisa.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

RESUMO

PESSOLATO, Hélio. Participação Docente no Planejamento Estratégico Escolar: Um estudo de caso na Escola Técnica Estadual de Cotia. 2013. 45 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.)

Esta pesquisa foi desenvolvida em uma Escola Técnica Estadual, situada na cidade de Cotia na grande São Paulo com o objetivo de analisar e refletir sobre as práticas de planejamento estratégico dos docentes, bem como as dificuldades encontradas para a participação voluntária dos mesmos assim como levantar e analisar mecanismos de estímulo a esta participação.

A Escola Técnica Estadual em referência (doravante chamada de Etec), pertence ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, autarquia do Governo do Estado de São Paulo vinculada a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia que administra hoje 211 escolas técnicas (Etecs) e 56 faculdades de tecnologia (Fatecs) estaduais em 161 municípios de São Paulo.

Os dados foram coletados através de entrevistas e questionários e tratados de forma a refletir a visão de cada categoria em relação ao tema participação no planejamento.

Ao analisarmos o resultado das pesquisas verificamos que a falta de comunicação e o alinhamento entre a equipe gestora e a equipe docente ainda é o maior entrave para a efetiva participação docente no processo de elaboração do planejamento estratégico da unidade escolar.

Palavras-chave: Planejamento Escolar. Planejamento Estratégico. Docentes.

ABSTRACT

PESSOLATO, Hélio. Teacher Participation in School Strategic Planning: A case study from the Technical School of Cotia. 2013. 45 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013).

This research was developed at a Technical School, located in the city of Cotia, São Paulo, to analyze and reflect on practices of strategic planning of teachers and difficulties encountered for their voluntary participation. This research also wanted to raise and analyze the mechanisms of stimulus to this participation. The Technical School called Etec, belongs to the Paula Souza Technological Education State Center. It is an autarchy of the State Government of São Paulo linked to the Department of Economic Development, Science and Technology. Nowadays it runs 211 Technical Schools (Etecs) and 56 College of Technology (Fatecs) in 161 municipalities of São Paulo. The data were collected through interviews and questionnaires to reflect the vision of each category in relation to the theme participation in planning. When we look at the results of the research we found out that the lack of communication and alignment between the team manager and the team teaching is still the biggest obstacle to effective teacher participation in the process of developing the strategic planning of the school.

Keywords: School Planning. Strategic Planning. Teachers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|--------|
| 01 - Qual sua formação na graduação ou licenciatura? | 29. |
| 02 - Voce leciona nesta Etec ? | 29... |
| 03 - Quanto tempo trabalha nesta Etec? | 29.. |
| 04 - Qual seu tempo de experiência docente? | 29.. |
| 05 - Você já participou das reuniões de Planejamento desta Etec?..... | 30 |
| 06 - Voce já ouviu falar no PPG - Plano Plurianual de Gestão?..... | 30 |
| 07 - Em alguma reunião que tenha participado foi pedido sugestão sua na elaboração do PPG - Plano Plurianual de Gestão? | 30. |
| 08 - Se sim, voce colaborou com alguma? | 30. |
| 09 - Tempo de docência dos que participaram com sugestões | 30 |
| 10 - Em uma escala de 1 (menor) a 3 (maior), quanto você conhece sobre planejamento estratégico? | 31.... |
| 11 - Em uma escala de 1 (menor) a 3 (maior), quanto você acredita ser a importância do professor na elaboração do planejamento estratégico? | 31 |
| 12 - Você sabia que de acordo com o regimento das Etecs é direito do corpo docente participar da elaboração do Plano Plurianual de Gestão? | 31 |
| 13 - Se não (colaborou) qual o motivo da falta de participação nas sugestões? | 32 |
| 14 - Síntese das sugestões dos docentes | 33. |
| 15 - Pergunta aos gestores: Durante o planejamento desta Etec para 2012/1013 foram realizadas 8 reuniões. Qual sua frequência a essas reuniões? | 33 |
| 16 - Pergunta aos gestores: Em uma escala de 1 (menor) a 4 (maior), quanto você conhece a respeito do PPG - Plano Plurianual de Gestão? | 33 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| 01 - Tabela 1 - Faixa etária dos discentes em 2012 | 26 |
| 02 - Tabela 2 - Gênero dos discentes em 2012 | 26 |
| 03 - Tabela 3 - Discentes que trabalhavam em 2012 | 26 |
| 04 - Tabela 4 - Área de trabalho dos discentes em 2012 | 26 |
| 05 - Tabela 5 - Situação funcional dos discentes que trabalhavam em 2012 | 26 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Apresentação | 11 |
| 1.2 Problema | 11 |
| 1.3 Objetivos | 11 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 11 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.4 Justificativa | 11 |
| 1.5 Metodologia | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 Planejamento Estratégico | 13 |
| 2.2 Planejamento na Escola | 16 |
| 2.2.1 Planejamento Escolar | 16 |
| 2.2.2 Planejamento Pedagógico | 18 |
| 2.2.3 Planejamento Estratégico na Escola | 19 |
| 2.3 O papel do professor no planejamento escolar | 21 |
| 3 METODOLOGIA | 23 |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa | 23 |
| 3.2 Procedimentos da Pesquisa | 24 |
| 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 25 |
| 4.1 O Centro Paula Souza | 25 |
| 4.2 O planejamento escolar no Centro Paula Souza | 28 |
| 4.3 A visão docente sobre a participação no planejamento | 28 |
| 4.4 A visão da gestão sobre a participação docente no planejamento | 33 |
| 4.5 Propostas de ações para incremento da participação docente | 35 |
| 4.6 Proposta de Ação | 36 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 38 |
| REFERÊNCIAS | 40 |
| APÊNDICES | 42 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

A discussão sobre planejamento, especialmente o estratégico, faz parte do atual cotidiano educacional, porém percebe-se que a mesma ainda causa controvérsias nas discussões pedagógicas e administrativas no contexto escolar. Tal dificuldade se aplica a todos, docentes e profissionais, que atuam na escola, fato que não deveria existir haja vista, especialmente em escolas técnicas, onde a maioria dos docentes são bacharéis (graduados) que se tornam licenciados através de programas de formação pedagógica.

Neste contexto, o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) do Centro Paula Souza, autarquia do Governo do Estado de São Paulo vinculada a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia e que administra hoje 211 escolas técnicas (Etecs) e 56 faculdades de tecnologia (Fatecs) estaduais em 161 municípios de São Paulo, em seu Capítulo II preconiza:

Do Plano Plurianual de Gestão e Outros Planos:

Artigo 12 - O Plano Plurianual de Gestão apresentará a proposta de trabalho das Etecs, contendo, entre outros: análise do contexto interno e externo, as metas a serem desenvolvidas, os planos de curso e os projetos com os critérios para acompanhamento e controle de avaliação.

Parágrafo único - O Plano Plurianual de Gestão terá vigência de cinco anos, podendo ser atualizado, complementado e alterado sempre que for necessário, a critério da equipe escolar.

Artigo 13 - O Plano Escolar será elaborado anualmente, incorporando-se ao Plano Plurianual de Gestão. [...]” e ainda com base no regimento em seu:

Artigo 90 – são direitos dos membros do corpo docente: I – Participar da elaboração da proposta pedagógica, do Plano Plurianual de Gestão da Escola e do Plano Escolar.

Observamos, então, que a participação na elaboração do planejamento estratégico, aqui chamado de Plano Plurianual de Gestão, acima de tudo é um direito dos docentes.

Nos últimos três anos, durante as reuniões de planejamento da Etec foco desta pesquisa, este autor, na condição de gestor escolar, constatou a dificuldade em se fazer com que os professores participem da elaboração dos planos estratégicos da escola, o que causa a construção de um planejamento a partir da posição única da alta direção, sem que os professores conheçam as diretrizes básicas dos planos e também sem que possam indicar, como principais atores na

prestação do serviço educacional, quais os fatores que mais interferem no sucesso da instituição.

1.2 Problema

Diante do exposto e acrescentando que os professores participam normal e ativamente do planejamento escolar do ponto de vista pedagógico e, em tese, conhecem a importância da participação de todos na elaboração do planejamento estratégico da escola, principalmente no tocante ao ambiente interno, uma vez que eles são os principais elos entre o aluno e a escola, fica a pergunta: De que forma se pode integrar e estimular a participação docente no planejamento estratégico escolar?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

A partir desta questão problema, o objetivo geral deste trabalho é pesquisar e refletir sobre causas da pouca participação e formas de estímulo a uma maior participação docente no planejamento estratégico em uma Etec da rede pública do Estado de São Paulo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o nível de participação docente no planejamento estratégico (PE) do período 2012-2013;
- Identificar e analisar causas desta pouca participação, na visão docente e na visão gestora;
- Levantar e analisar mecanismos de estímulo a esta participação, sob a ótica docente e a ótica gestora.
- Propor um plano de ações para estimular a participação docente no PE.

1.4 Justificativa

Respondendo pela direção da Etec pesquisada desde julho de 2009, tendo participado até o presente momento de todos os processos de planejamento

estratégico da escola e acreditando que este é um importante instrumento de gestão, percebo que ainda existe muita resistência por parte dos docentes em utilizar técnicas provenientes de outras atividades que não sejam as educacionais e portanto organizei este trabalho de modo a encontrar formas de mudar essa percepção dos docentes e mostrar a necessidade do trabalho coletivo para a melhoria não só da formação de nosso futuro profissional como também do trabalho executado por todos.

1.5 Metodologia

Este estudo de caso que foi realizado na Etec de Cotia, município da grande São Paulo, conta com sete cursos de nível técnico, têm em seu quadro de colaboradores 40 docentes, cinco gestores e cinco funcionários de apoio administrativo.

Os dados serão coletados por intermédio de entrevistas e questionários e serão tratados de forma a refletir a visão de cada categoria em relação ao tema participação no planejamento.

De forma resumida, este trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo é feita a apresentação, objetivos e justificativa. No capítulo 2 é feita fundamentação teórica, tratando de pontos como: Planejamento Estratégico e Planejamento Escolar. No capítulo 3 definem-se os procedimentos metodológicos, no 4 são apresentados os resultados sobre as visões dos docente e gestores sobre a participação no planejamento escolar e no 5 as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

Ao longo dos anos, o planejamento tem sido largamente utilizado nas empresas e recebido lugar de destaque na literatura que o trata como uma das mais importantes tarefas a cargo do administrador.

Segundo Colombo (2004, p. 17), “planejamento consiste na identificação, na análise e na estruturação dos propósitos da instituição rumo ao que se pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis”, e não deve ser confundido com plano que pressupõe um documento formalmente desenvolvido nem tampouco com previsão que é análise e verificação do que poderá ocorrer no futuro levando-se em conta fatos, acontecimentos e probabilidades. Para Stoner e Freeman (1995 apud Terence, 2002, p. 10) o planejamento possui dois aspectos básicos vitais às organizações: determinação de objetivos a serem alcançados e escolha de quais meios serão utilizados para alcançá-los.

Cabe ressaltar que existe a disposição de toda a esfera acadêmica milhares de compêndios dedicados à administração, entretanto segundo Behr & Lima (1999 apud Terence, 2002, p. 13) a partir da teoria clássica da administração, mais precisamente na figura de Henry Fayol, é que o planejamento passou a ser visto como um elemento do processo administrativo incluindo previsão, organização, comando, coordenação e controle.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2004, p. 36).

Ao examinarmos a literatura a respeito de planejamento verificamos que não existe um consenso sobre a utilização do termo “planejamento”; Portanto podemos entender que não existe um conceito mais certo do que outro, pois a diferença entre

eles se dá especialmente no enfoque ou na amplitude de um ou outro conceito como se cada um falasse da mesma coisa com sua própria visão, deixando de mencionar as outras.

Mas o que vem a ser planejamento estratégico?

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos os ambientes – local, nacional e internacional -, novas ondas, tendências e mesmo discontinuidades estão tirando o sono dos nossos dirigentes, executivos, gerentes e responsáveis por empresas e organizações sem fins lucrativos. Fala-se muito de temas aparentemente novos, como planejamento estratégico, responsabilidade social, administração estratégica, ameaças, estratégias, alianças estratégicas e ações estratégicas... (COSTA, 2011, p. 01).

Assim, tal tese nos faz refletir que a simples constatação dessas mudanças fez com que as empresas buscassem novas formas de se desenvolver e aperfeiçoar suas formas de pensar.

Tzu (2007, p. 149) descreve que manobras estratégicas significam escolher caminhos vantajosos. Segundo Aurélio (2010), a primeira definição de estratégica é “a arte militar de planejar e executar movimentos e operações das tropas navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos”.

Na área empresarial, tais ideias foram associadas à forma de planejamento, utilizando os preceitos da estratégia de uso militar para a utilização corporativa, portanto o planejamento estratégico pode ser visto como um processo onde através de estratégias os gestores procuram inserir as empresas nos ambientes em que atuam.

Drucker (1998, p. 136) define planejamento estratégico como sendo:

O processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retro alimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.6 e 7) destacam que, especialmente no século XXI onde as fontes tradicionais de vantagem competitiva como as economias de escala e grandes verbas publicitárias não são mais tão eficazes quanto

costumavam ser. Os gestores deverão adotar novas posturas que especialmente ligadas à flexibilidade, velocidade, inovação e integração privilegiem o desenvolvimento de estratégias para obtenção do sucesso.

O planejamento estratégico nas empresas, por ser extremamente abrangente normalmente é desenvolvido nos níveis da alta administração, Chiavenato (2000, p. 148) nos diz que “[...] o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo.”.

O nível mais alto de comando deve estar envolvido, pois tais decisões tomadas no presente trarão implicações futuras à empresa.

Com base nos autores Stoner e Freeman (1995, apud Terence, 2002, p. 11) veremos que as etapas para o planejamento estratégico além de definir e identificar os objetivos e estratégias atuais passa também pela análise ambiental, de recursos e da verificação das oportunidades e das ameaças.

Numa visão clássica, os principais elementos que constituem o planejamento estratégico de uma empresa são:

- Visão, que pode ser entendida em “como a empresa se vê”, ou como “ela gostaria de se ver num futuro”. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17), a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. A formulação da visão reflete os valores, as aspirações de uma empresa.

- Missão, sempre tem como base a visão definida para a empresa. Ainda de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18) missão é definida como o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. Notamos aqui que a missão de uma empresa é menos utópica do que a visão, ou seja, mais palpável, mais atingível.

Para a implantação do planejamento estratégico nas empresas costumam-se utilizar diversas ferramentas de apoio e uma das principais, para que se proceda à consecução da visão e missão de uma empresa é a Análise SWOT. De acordo com Dias, (2002, apud Damian, 2012, p. 112) é um acrônimo formado pelas palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weakenesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Os pontos fortes e fracos são inerentes ao

ambiente interno da empresa sendo controláveis sendo, portanto controláveis, e as oportunidades e ameaças decorrem do ambiente externo e apesar de não poderem ser controlados pela empresa podem ser influenciados por ela.

A utilização da matriz SWOT visa definir estratégias procurando ampliar os pontos fortes da empresa ao mesmo tempo em que tenta reduzir os riscos dos pontos fracos, aproveitando as oportunidades que se apresentam e reduzindo as ameaças.

O planejamento estratégico tem sido uma das formas mais comuns de as empresas procurarem conhecer o ambiente em que atuam bem como onde e como podem melhorar para atingir seus objetivos.

2.2 Planejamento na Escola

Quando falamos em Planejamento no âmbito da escola, encontramos na literatura especializada em Gestão Escolar muita controvérsia a respeito do que é planejamento escolar e planejamento pedagógico, seu escopo de atuação, sua abrangência entre outros fatores.

Muitos autores dedicam-se ao estudo do planejamento, portanto existem diversas definições a esse respeito.

2.2.1 Planejamento Escolar

Segundo Pereira, Furtado e Becker (2011, apud Bartnik, 2004 p. 22) muitos gestores educacionais privilegiam os aspectos administrativos em detrimento aos pedagógicos e tem dificuldade em reunir ambos, quando usamos termos como organização, qualidade, processos e resultados para propor inovações na forma de gestão nas escolas acham bastante difícil incluir os docentes em tais aspectos. Com o planejamento não é diferente. Ao se pensar em planejamento escolar, a visão normalmente obtida é a clássica forma de se prever ações baseando-se em resultados passados, verificamos que a concepção de gestão entrou há pouco tempo no universo escolar.

Planejamento no âmbito da escola é um processo contínuo que se preocupa com a partir de uma situação presente e a verificação de possibilidades futuras,

pensar em formas de definir o 'para onde ir' e quais as maneiras disponíveis e adequadas de se 'chegar lá'. (PARRA apud SANT'ANNA et al, 1995, p. 14)

Para Libâneo (2001, p. 221) planejamento escolar é um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social, envolve reflexão, decisões e a proposta pedagógica da instituição, focando a escola de forma global. Tal tese demonstra a preocupação em coordenar a ação docente ao contexto social buscando um rendimento escolar mais efetivo.

Ainda de acordo com Libâneo (1994, p. 222):

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo, é, antes, a atividade consciente da previsão das ações político – pedagógicas, e tendo como referência permanente às situações didáticas concretas (isto é, a problemática social, econômica, política e cultural) que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que integram o processo de ensino.

No caso do planejamento escolar, a importância dele é tão grande quanto à do planejamento estratégico, entretanto o mais relevante são os aspectos da realidade onde a escola está inserida.

Outra peculiaridade do planejamento escolar é a necessidade de ao pensar seus planos, esta deve seguir as orientações dadas pelas Leis que regem o sistema educacional tanto no âmbito federal, estadual e também no municipal, onde, muitas vezes, existe a adaptação dos planos para atendimento das necessidades locais.

O planejamento escolar nada mais é do que o que se costuma chamar de Projeto Político Pedagógico ou Projeto Educativo.

O Projeto Pedagógico foi instituído pela LDB (Lei 9394/96), e estabelece que:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

Enquanto no desenvolvimento do planejamento estratégico o maior envolvimento se dá nos níveis hierárquicos mais altos, no planejamento escolar o desenvolvimento se dá a partir dos interesses da equipe e das necessidades dos alunos, visto que é formulado baseado na constituição federal que preconiza a gestão democrática e pela LDB que evidencia a necessidade de participação dos docentes.

Segundo Vasconcellos (2000, p. 95), podemos definir o planejamento escolar como sendo:

O planejamento da escola trata-se do que chamamos de projeto político-pedagógico ou projeto educativo, sendo esse plano integral da instituição, o mesmo é composto de marco referencial, diagnóstico e programação. Este nível envolve tanto a dimensão pedagógica quanto a comunitária e administrativa da escola.

2.2.2 Planejamento Pedagógico

No âmbito da escola, olhando-a como uma instituição, o planejamento pedagógico tem como foco o currículo escolar que segundo Santomé (1998, apud Lainetti, 2007, p. 23) pode ser entendido como um projeto educacional concebido e realizado mediante seleção, organização, análise crítica e reconstrução dos conhecimentos, dos valores e dos costumes decorrentes do desenvolvimento sócio-histórico de uma sociedade determinada, e ainda dentro do escopo de planejamento pedagógico encontramos o planejamento elaborado pelo professor conhecido como plano de trabalho docente ou simplesmente plano docente, que compreende os conteúdos, procedimentos de avaliação e os recursos didático-pedagógicos que serão utilizados em aula.

O Plano de trabalho docente realizado pelo professor, não será tratado em nosso estudo, visto ser esta uma atividade exclusiva do docente, que inclui basicamente a previsão de todas as atividades pedagógicas necessárias ao atendimento das especificidades do componente ensinado, servindo como um norteador para o professor atingir os objetivos propostos dentro de um determinado período.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9394/96), nos artigos 12 e 13, determina que cada escola deve elaborar de forma coletiva sua proposta pedagógica; A LDB se refere à elaboração da proposta curricular das escolas e especifica que tal proposta deva ser produzido coletivamente.

Em seu artigo 14, a LDB trata da gestão democrática e verificamos a utilização do termo *projeto pedagógico* da escola. Segundo Eying (2007, p. 19) fica claro que na LDB, ao mencionar projeto pedagógico esta se referindo ao projeto curricular da escola.

Muitos acreditam que currículo seja simplesmente a grade curricular, ou a divisão em disciplinas dos conteúdos a serem trabalhados, entretanto currículo vai muito além de simples norteadores de conteúdos; falar em currículo é discutir o que é como a escola deve ensinar.

Quando nos referimos à escola pública, sabemos que muito da resposta vem, conforme citado anteriormente, de orientações advindas das secretarias de educação que de forma generalizada não leva em conta as experiências trazidas tanto por professores como pelos alunos nem mesmo as características da comunidade a que a escola pertence.

Para a elaboração de um currículo escolar, devemos levar em conta que currículo é algo dinâmico, deve ser construído levando-se em conta os PCNs (Parâmetros Curriculares Nacionais), mas considerando também a realidade dos estudantes e da comunidade onde a escola está inserida.

Falar em planejamento curricular é muito mais complexo do que falar em matrizes ou grades curriculares, portanto, no contexto do planejamento pedagógico cabe à escola uma discussão conjunta entre gestores, professores, alunos e comunidade para a formação de um planejamento curricular que atenda as prerrogativas legais e ao mesmo tempo, veja na escola, um organismo vivo que precisa ser pensado coletivamente, mas de forma única.

Não nos aprofundaremos na análise do currículo escolar, uma vez que encontraremos na literatura especializada diversas concepções de currículos e para uma análise criteriosa faz-se necessário a contextualização do tema, pois, não poderíamos entender as concepções de currículo sem levar em conta os contextos em que são utilizadas tais concepções.

2.2.3 Planejamento Estratégico na Escola

Segundo Colombo (2004, p. 239), educação é, por essência, uma atividade de interesse público; Escola pública de qualidade para todos é um ideal de indiscutível valor, porém um enorme desafio.

Para fazer frente a esse desafio, o universo escolar passou a adotar a concepção de gestão largamente utilizada nas outras áreas da administração como fator preponderante para o sucesso das instituições de ensino, entretanto ainda citando Colombo (2004), boa parte dos educadores, notem que não estamos nos referindo aqui aos gestores escolares, relutam em aceitar a incorporação de estratégias e mecanismos provenientes de outras atividades empresariais, como se, por natureza, as duas realidades – educacional e empresarial – fossem incompatíveis.

Muitos conceitos e posturas, aceitos e incentivados em qualquer empresa são vistos negativamente quando aplicados à educação.

Como já dissemos anteriormente, não existe um consenso a respeito dos conceitos de planejamento, entretanto o planejamento estratégico evidencia a orientação para os resultados da organização, mas no âmbito escolar, a dimensão participativa deve imperar, uma vez que, como já citado, a própria LDB se refere à gestão democrática e participativa como essenciais à consecução de um trabalho de excelência em busca da melhor educação para todos.

A escola, especialmente a pública, é um espaço cuja responsabilidade com o social é extremamente necessária, precisa promover resultados satisfatórios e o pensamento estratégico é função *sine qua non* para o alcance de tais resultados.

Saber qual o papel que a escola representa, as necessidades sociais a serem atendidas, os desafios, enfim, os elementos básicos para a operação de qualquer instituição tem chances maiores de sucesso através do planejamento estratégico entretanto no Brasil, a para que realmente exista o planejamento participativo é necessária a participação democrática de todos. Aqui verificamos que o planejamento estratégico no âmbito escolar só pode ser bem elaborado quando existe a cooperação recíproca entre todos e principalmente o comprometimento na busca dos objetivos e na crença de que se pode alcançá-los.

Ao pensarmos especificamente nas escolas técnicas estaduais do Estado de São Paulo, verificamos que:

De acordo com o disposto no capítulo II do Regimento Comum das Escolas Técnicas do CEETEPS, o Plano Plurianual de Gestão – PPG apresenta a proposta da Etec. Conta como eixo norteador, com o Projeto Político Pedagógico – PPP, no qual são explicitados os valores, crenças e os princípios pedagógicos da escola. A concepção coletiva dos projetos a serem desenvolvidos parte, necessariamente do PPP, dos objetivos e metas estabelecidos por meio da análise dos contextos interno e externo, da reflexão sobre o instituído e da escola almejada pela comunidade.

O Plano Plurianual de Gestão tem uma vigência de cinco anos, com replanejamento, no mínimo anual, com inclusão de novos projetos, garante o horizonte permanente de cinco anos. (ETEC DE COTIA, 2012).

Ao verificarmos o exposto acima, notamos que especialmente as escolas técnicas estaduais atuam de forma a promover um planejamento participativo e democrático, sem deixar de ter o viés estratégico.

2.3 O Papel do Professor no Planejamento Escolar

A abordagem sobre planejamento escolar aqui deve ser entendida como a construção de um projeto pedagógico e a partir dele o planejamento estratégico.

Como vimos anteriormente, existe a obrigatoriedade da construção de um projeto político pedagógico verificado na LDB, entretanto este projeto não deve ser elaborado levando em conta somente os aspectos burocráticos, ou seja, não deve ser pensado e construído de forma a atender simplesmente a legislação e sim propiciar a discussão coletiva sobre a função social da escola, seus objetivos, com a participação dos diferentes segmentos em busca de uma escola e conseqüentemente uma educação de qualidade.

Nas escolas técnicas estaduais não é diferente, entretanto o projeto político pedagógico é a base para o que se chama Plano Plurianual de Gestão – PPG ou planejamento estratégico da Etec.

A importância de se mobilizar todos os segmentos da escola para a construção desse PPG tem a ver com o comprometimento em realizar as ações ali delineadas.

Cavagnari (2002, p. 109) nos diz:

a participação de todos, inclusive dos funcionários, em amplo debate na e sobre a instituição educacional, certamente garantirá o compromisso em executar ações planejadas.

Tratando-se de uma escola técnica estadual, temos que enfatizar que a grande maioria dos professores ingressaram por intermédio de concurso público nos quais contam pontos a titulação (especialização, mestrado e doutorado), normalmente são detentores de muito conhecimento em suas áreas de atuação, mas, desconhecem as teorias pedagógicas e o dia a dia das instituições de ensino.

Ao contrário do que podemos imaginar, normalmente esses professores desconhecem o seu importante papel no desenvolvimento da instituição focando normalmente o planejamento ao limite máximo de seu componente curricular ou suas aulas.

Deixando de lado o cunho legal instituído pela LDB ou pelo Regimento das Escolas Técnicas quanto à participação do professor no processo de planejamento, tal participação se deve para que exista uma percepção de pertencimento à instituição, para a construção de uma instituição que atenda os anseios da comunidade escolar e do professor inclusive e, para que o docente possa incorporar em seu trabalho a visão, os princípios, enfim, os objetivos da Escola em que atua.

A participação dos professores no planejamento tem ainda um elemento chave para o sucesso, que é a comunicação direta com os alunos e com a comunidade, sendo em muitos casos, fator de sucesso ou de fracasso de projetos contidos no planejamento, Dalmas (1994, p.45) indica tal importância da participação dos docentes no processo de planejamento quando afirma:

Sabe-se que o grupo de professores, apesar da Direção e dos Serviços Especializados de uma escola, tem a possibilidade de transformar ou manter a dinâmica da instituição. A força transformadora de uma escola está em seu corpo docente, com o auxílio e apoio da Direção e dos Serviços.

A partir do que foi aqui apresentado, vemos que o professor tem um papel extremamente importante no planejamento de suas aulas, mas também no planejamento escolar, pois é a pessoa chave para o sucesso de todas as ações sejam pedagógicas ou não dentro do âmbito da escola.

3. METODOLOGIA

Para a consecução deste trabalho houve a necessidade da escolha de um método para pesquisa. Conforme Lakatos & Marconi (2000) pesquisa pode ser definida como sendo um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

O tipo de pesquisa a ser empregada deve ser selecionado desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação de universo ou amostra a ser pesquisado. A seleção do tipo de pesquisa está, portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objetivo da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

Salomon (1991) classifica as pesquisas científicas em 3 tipos:

- Pesquisas exploratórias e descritivas: São aquelas destinadas a apresentar uma melhor definição do problema, através da descrição do comportamento dos fenômenos, definição e classificação de fatos e variáveis. Tais pesquisas não chegam ao nível da explicação e da predição, nem do diagnóstico e/ou solução;

- Pesquisas aplicadas: Esse tipo de pesquisa busca aplicar leis, teorias e modelos no diagnóstico de uma realidade;

- Pesquisas puras ou teóricas: Tais pesquisas vão além da definição e descrição do problema. Para tanto se utilizam da formulação de hipóteses, da aplicação do método científico de coleta de dados, controle e análise, procurando interpretar, explicar e predizer. Esse tipo de pesquisa situa-se no terreno da observação empírica e/ou da experimentação, porém, muitas vezes tais pesquisas atingem o nível da teorização através da descoberta de fatos, leis, teorias e modelos;

3.1 Caracterização da Pesquisa

A metodologia utilizada neste estudo teve caráter exploratório e descritivo focando-se no levantamento de dados qualitativos, e foi conduzida em duas frentes principais, a saber:

- Pesquisa Bibliográfica: A princípio, o fundamental é obter todas as informações necessárias a respeito das teorias sobre planejamento estratégico, e para realizar este levantamento foi efetuada uma pesquisa bibliográfica documental nas várias fontes disponíveis: livros, periódicos, artigos, base de dados, etc.

- Pesquisa de Campo: Num segundo momento, foi executada uma pesquisa de campo, e para isso foram elaborados para a coleta de dados dois questionários: um a ser aplicado aos docentes e outro a ser aplicado aos colaboradores administrativos (gestores).

Em função da característica exploratória e descritiva do presente estudo, a análise dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, teve um caráter qualitativo e foi efetuada por meio da investigação e interpretação dos fenômenos estudados, isto é, sem os devidos rigores de uma análise estatística.

3.2 Procedimentos da Pesquisa

Para o desenvolvimento deste estudo o instrumento de coleta de dados adotado foi o questionário, sendo um primeiro para os docentes contendo 04 questões fechadas onde se pretende conhecer a formação e o tempo de docência da amostra, 05 questões semiabertas onde se pretende conhecer a participação e colaboração docente nas reuniões de planejamento da escola, 02 questões fechadas do tipo escalar onde se pretende conhecer o grau de conhecimento dos docentes com relação ao planejamento estratégico, a importância da participação docente e o regimento interno da instituição no quesito Planejamento e por fim 01 questão aberta onde se pede a opinião do docente sobre a falta de participação dos professores na elaboração do planejamento estratégico escolar.

Para os gestores escolares foi adotado um questionário contendo 02 questões fechadas onde se pretende conhecer a formação e o tempo de trabalho na Etec, 02 questões fechadas do tipo escalar onde se pretende conhecer o grau de participação em reuniões de planejamento e o conhecimento sobre o planejamento estratégico, 02 questões fechadas sobre o conhecimento da equipe gestora sobre a importância e a participação propriamente dita do professor no planejamento escolar e 01 questão aberta onde se pretende conhecer a opinião dos gestores a respeito do motivo da baixa participação do corpo docente na elaboração do planejamento estratégico da escola.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 O Centro Paula Souza

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo vinculada a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia e que administra hoje 211 escolas técnicas (Etecs) e 56 faculdades de tecnologia estaduais (Fatecs) em 161 municípios de São Paulo, sendo a maior rede estadual de ensino profissional do país.

Fundado em 1969, a instituição recebeu a denominação de Centro Paula Souza em 10 de abril de 1971.

O Governo do Estado de São Paulo realizou e continua realizando um plano de expansão, que prevê chegar a 230 Etecs até o final de 2014 (eram 126 em 2006).

Ainda como parte do plano de expansão, o Centro Paula Souza oferece em uma parceria com a Secretaria de Estado de Educação e com a Prefeitura Municipal de São Paulo, cursos técnicos em salas ociosas das escolas estaduais e em Centros Educacionais Unificados (CEUs). (CENTRO PAULA SOUZA, 2011).

A Escola Técnica de Cotia iniciou suas atividades como classe descentralizada em julho de 2009, porém devido ao grave problema com a gripe H1N1, as aulas só iniciaram efetivamente no dia 17 de agosto desse mesmo ano, oferecendo 160 (cento e sessenta) vagas para quatro cursos técnicos: Administração, Contabilidade, Informática e Redes de Computadores.

Em 22 de dezembro de 2009, o então governador José Serra, esteve em Cotia para inaugurar oficialmente a Etec de Cotia, que foi criada pelo decreto nº 55.227 de 22/12/2009 e publicado no diário oficial do estado em 23/12/2009.

Já no ano de 2010, a Etec de Cotia ofereceu para o primeiro semestre, além dos cursos técnicos mais 80 (oitenta) vagas para o Ensino Médio. Hoje conta com 200 alunos do ensino médio regular, 40 alunos do ensino médio integrado ao técnico em administração, 80 alunos do Curso técnico em Eventos, 80 alunos do Curso técnico em contabilidade, 120 alunos do Curso técnico em Administração, 120 alunos do Curso técnico em redes de computadores e 120 alunos do Curso técnico em informática.

A Etec de Cotia está situada a 30 km da Capital do Estado a 200 m da Rodovia Raposo Tavares (km 30,5), no Município que leva o nome da Etec.

A Etec de Cotia também tem trabalhado no plano de Expansão realizado pelo Centro Paula Souza coordenando a implantação da Etec de Embu das Artes, que iniciou suas atividades como classe descentralizada no segundo semestre de 2010 com os cursos de Técnico em Secretariado, Técnico em Contabilidade, Técnico em Logística, Técnico em Informática e Técnico em Redes de Computadores.

As principais características do corpo discente da Etec de Cotia em 2012 foram:

Tabela 1 - Faixa Etária dos Discentes em 2012

| Faixa Etária | % |
|---------------------|----------|
| 15 a 17 anos | 38 |
| 18 a 20 anos | 16 |
| 21 a 24 anos | 14 |
| 25 a 30 anos | 19 |
| Acima de 30 anos | 13 |

Fonte: Etec de Cotia, 2012

Tabela 2 - Gênero dos Discentes em 2012

| Gênero | % |
|---------------|----------|
| Masculino | 53 |
| Feminino | 47 |

Fonte: Etec de Cotia, 2012

Tabela 3 - Discentes que trabalhavam em 2012

| Situação | % |
|-----------------|----------|
| Trabalhando | 45 |
| Não Trabalhando | 55 |

Fonte: Etec de Cotia, 2012

Tabela 4 - Área de Trabalho dos Discentes em 2012

| Área de Atuação | % |
|------------------------|----------|
| Serviços | 51 |
| Indústria | 30 |
| Comércio | 19 |

Fonte: Etec de Cotia, 2012

Tabela 5 - Situação funcional dos discentes que trabalhavam em 2012

| Situação Funcional | % |
|---|----------|
| Tinham registro em carteira profissional | 69 |
| Eram funcionários públicos | 15 |
| Não tinham registro em carteira profissional | 5 |
| Eram trabalhadores <i>free lancers</i> | 5 |
| Eram profissionais liberais | 1 |
| Eram assalariados trabalhando no campo | 1 |
| Trabalhavam por conta própria pagando imposto | 1 |
| Trabalhavam na agricultura familiar | 1 |
| Faziam estágio | 2 |

Fonte: Etec de Cotia, 2012

4.2 O Planejamento escolar no Centro Paula Souza

De acordo com o disposto no Capítulo II do Regimento Comum das Escolas Técnicas do CEETEPS, o Plano Plurianual de Gestão - PPG apresenta a proposta de trabalho da Etec.

Conta, como eixo norteador, com o Projeto Político Pedagógico – PPP, no qual são explicitados os valores, as crenças e os princípios pedagógicos da escola. A concepção coletiva dos projetos a serem desenvolvidos parte, necessariamente, do PPP, dos objetivos e metas estabelecidos por meio da análise dos contextos interno e externo, da reflexão sobre o instituído e da escola almejada pela comunidade.

O Plano Plurianual de Gestão tem uma vigência de cinco anos, com replanejamento, no mínimo, anual. A atualização anual, com inclusão de novos projetos, garante o horizonte permanente de cinco anos.

O Projeto Político Pedagógico é a identidade da escola. Nele são apresentados os valores que pautam as ações escolares e estabelecem as diretrizes relativas ao processo de ensino-aprendizagem, bem como os princípios pedagógicos que correspondem ao contexto, no qual está inserida a escola e que, intencionalmente, devem ser trabalhados por toda a equipe escolar.

Nele são apresentadas, ainda, as especificidades dos cursos oferecidos na escola, como serão trabalhados os componentes curriculares obrigatórios não contemplados na Matriz Curricular do Ensino Médio (Filosofia e Sociologia) e como a escola desenvolverá os projetos e suas práticas de gestão escolar (projetos técnicos, projetos sociais, interdisciplinaridade, ações comunitárias, estágio supervisionado, Trabalho de Conclusão de Curso etc.). Apontam-se os procedimentos adotados para recuperação dos alunos com dificuldade de aprendizagem (recuperação) e os sistemas para avaliação de competências. (ETEC DE COTIA, 2012).

4.3 A visão docente sobre a participação no planejamento

Com o objetivo de identificar a visão docente no planejamento escolar, optamos primeiramente por conhecer alguns aspectos relativos a eles, a fim de traçarmos um perfil docente da Etec de cotia.

Com a intenção de identificar a formação acadêmica da maioria e o tempo de envolvimento com a área educacional após a aplicação dos questionários foram encontrados os seguintes resultados:

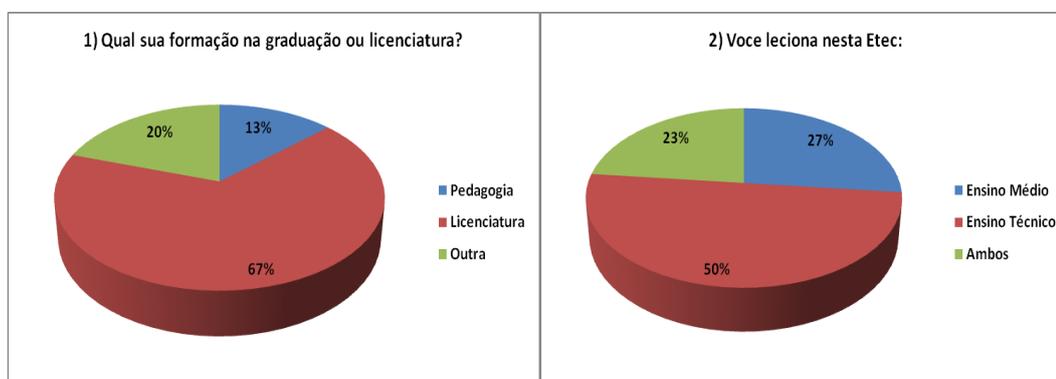


Gráfico 1 - Pergunta docente 1

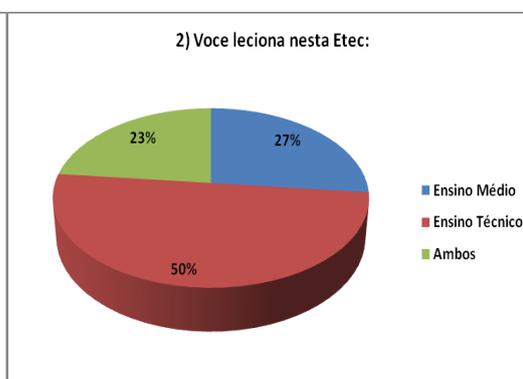


Gráfico 2 - Pergunta docente 2

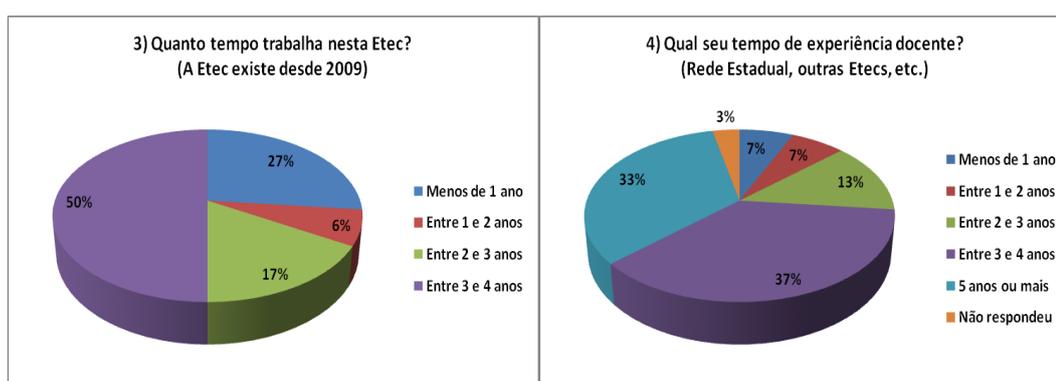


Gráfico 3 - Pergunta docente 3

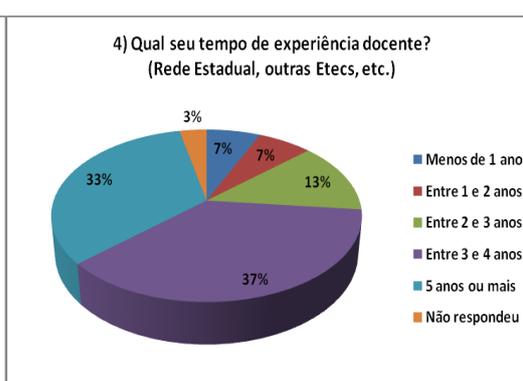


Gráfico 4 - Pergunta docente 4

Ao analisarmos algumas respostas representadas nos gráficos acima, verificamos que a maioria dos professores que responderam e participaram devolvendo o questionário, são licenciados sendo que metade deles no ensino técnico e mais 23% no ensino médio e no ensino técnico simultaneamente, sendo a adesão dos professores de ensino médio a menor. A Etec pesquisada é relativamente nova (quatro anos) e a grande maioria (67%) já está na escola há mais dois anos, ou seja, tiveram a oportunidade de participar na elaboração do Plano Plurianual de Gestão de 2012/2013, entretanto quando verificamos o tempo de docência notamos que 33% lecionam há menos de um ano.

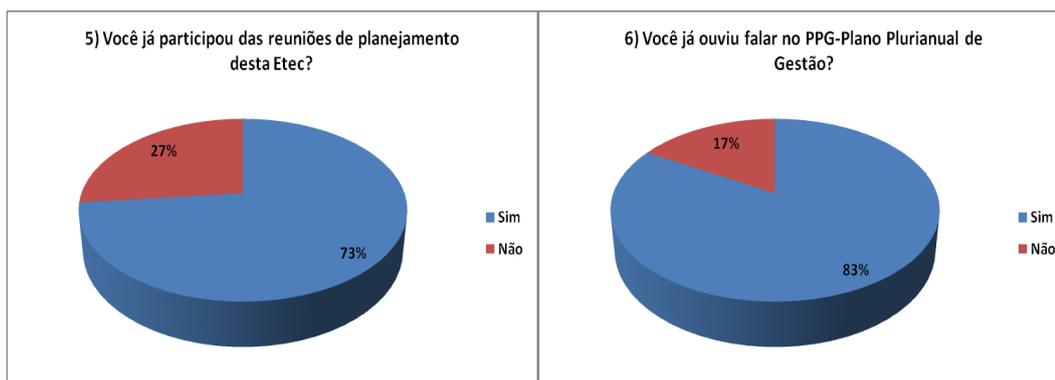


Gráfico 5 - Pergunta docente 5

Gráfico 6 - Pergunta docente 6

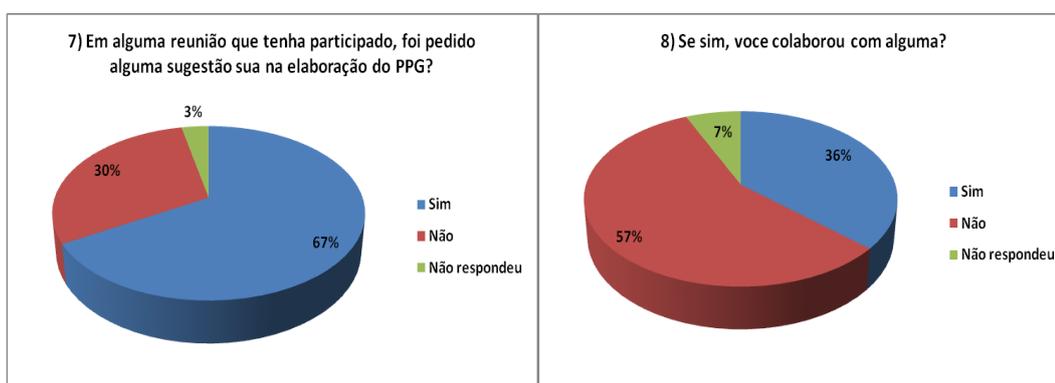


Gráfico 7 - Pergunta docente 7

Gráfico 8 - Pergunta docente 8

Verificamos também, que apesar de 73% já terem participado de reuniões de planejamento, 83% conhecerem de alguma forma o PPG - Plano Plurianual de Gestão e 67% terem sido solicitados a participar com sugestões, somente 36% atendeu tal solicitação.

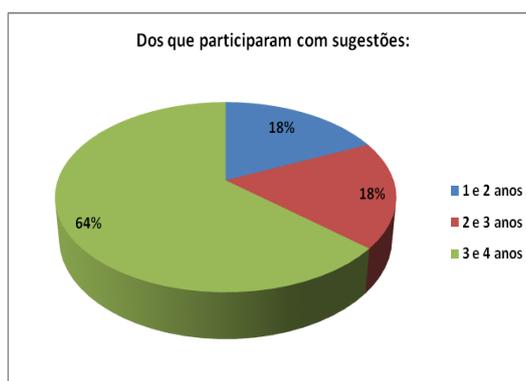


Gráfico 9 - Tempo docente dos que participaram das sugestões

Importante notar que destes 36% que participaram, 64% está na Etec há mais de três anos, 18% entre dois e três anos e 18% entre um e dois anos, o que nos

indica que deva existir uma relação direta entre o tempo de atuação na Escola e a efetiva participação nas reuniões de planejamento.

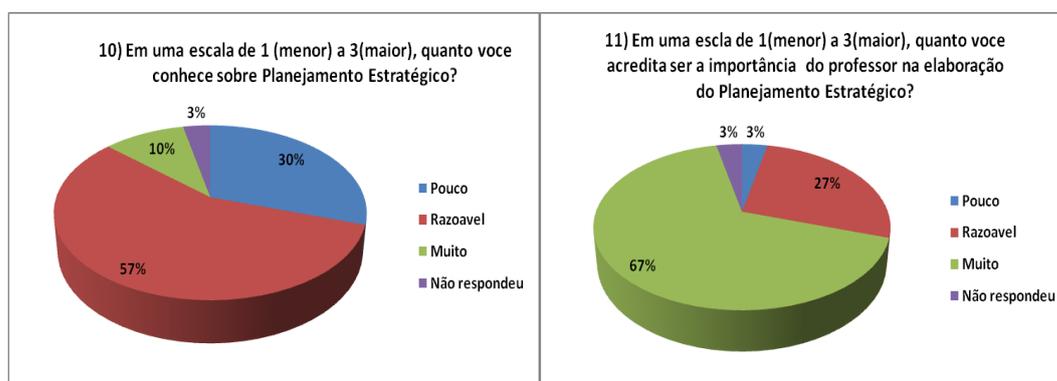


Gráfico 10 - Pergunta docente 10

Gráfico 11 - Pergunta docente 11

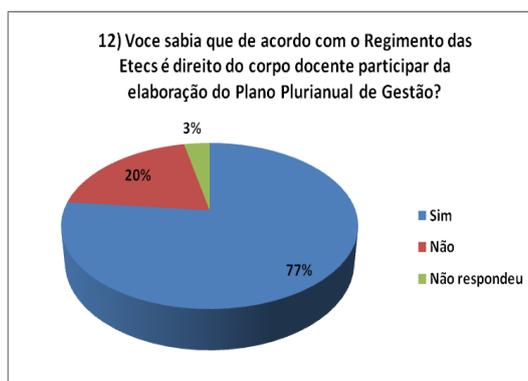


Gráfico 12 - Pergunta docente 12

Ao questionarmos nossos docentes sobre o conhecimento deles a respeito do Planejamento Estratégico e especialmente sobre a importância do professor nesse processo, verificamos que apenas 10% deles tem noção clara a respeito do Planejamento Estratégico ficando 30% com pouco conhecimento e 57% com conhecimento apenas razoável do assunto. Entretanto 67% entende ser a participação do professor como muito importante para o Planejamento Estratégico e 77% conhece a participação como um direito seu garantido pelo Regimento.

Bem, se 67% dos docentes conhece a importância do professor nos processos de elaboração do planejamento por que somente 36% efetivamente participam?

Quando perguntados sobre o motivo da falta de participação no apresentar sugestões para a elaboração do planejamento estratégico, foram dadas quatro alternativas pré-estabelecidas e oportunidade de escreverem o que achassem necessário.

Nas alternativas pré-estabelecidas tivemos o seguinte comportamento:

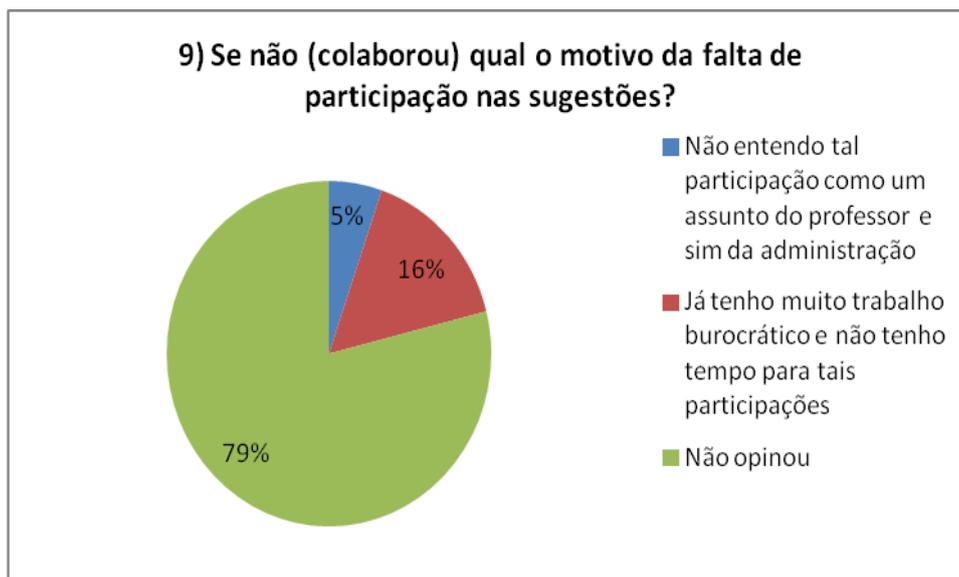


Gráfico 13 - Pergunta docente 9 -

O (%) do gráfico 13 já foi calculado somente sobre os docentes que não responderam e nem participaram, pois existem aqueles que não responderam pois participaram ativamente com sugestões.

Verificamos que 5% não entende o planejamento estratégico como sendo uma atividade docente importante, entretanto acreditamos ser mais fácil o convencimento, pois, caberia a Escola o esclarecimento a esses docentes dessa importância; Quando verificamos que 79% não opinaram, mas a grande maioria deles apresentou as justificativas acima pela falta de participação, acreditamos que em parte este trabalho nos aponta a direção que devemos assumir para conseguir a participação que será discutida adiante.

Interessante notar que dos que não opinaram somente 1% realmente não quis responder efetivamente nada a respeito, ou seja, realmente se omitiram de dar quaisquer opiniões mesmo no questionário, índice relativamente baixo o que nos leva a crer que podemos encontrar formas de incrementar essa participação.

Para encerrarmos a análise com os docentes, transcrevemos abaixo uma síntese das sugestões dos próprios docentes quando perguntados: “13- Em sua opinião, como poderíamos aumentar a participação dos professores na elaboração do Planejamento Estratégico?”:

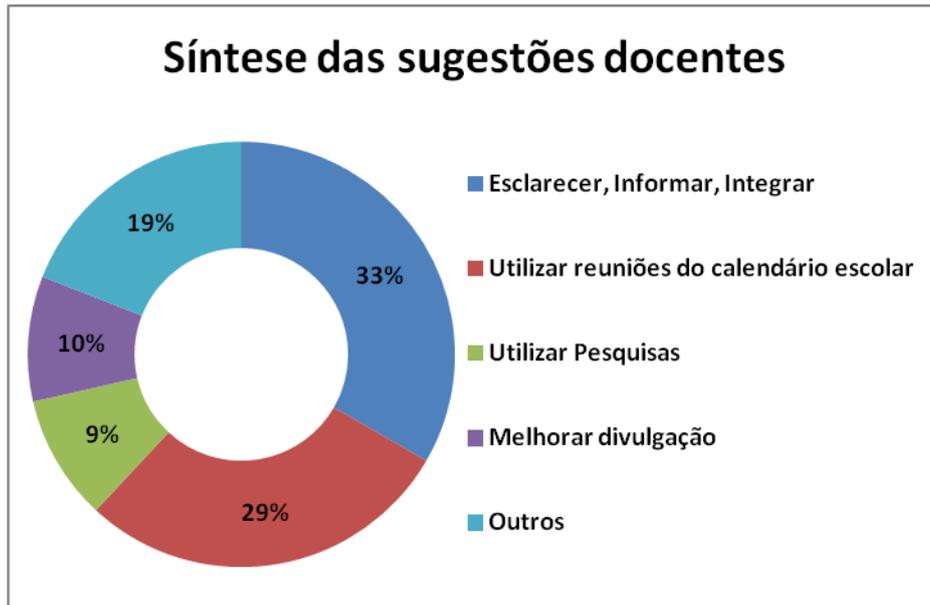


Gráfico 14 - Síntese das sugestões dos docentes

Podemos perceber que para os docentes há necessidade de maiores esclarecimentos e especialmente utilização de reuniões ordinárias com consequente aumento na divulgação para a discussão do Planejamento Estratégico.

4.4 A visão da gestão sobre a participação docente no planejamento

Apresentaremos agora o resultado da pesquisa efetuada com os componentes da administração (gestores) da Etec de Cotia:

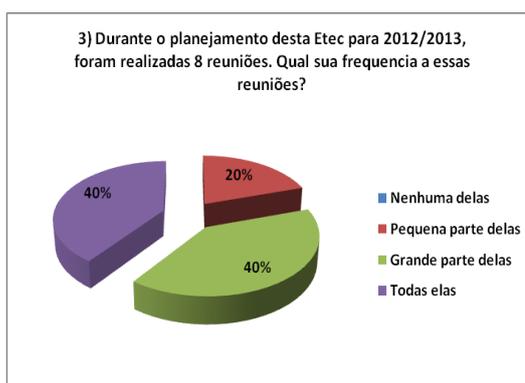


Gráfico 15 – Pergunta gestores 3

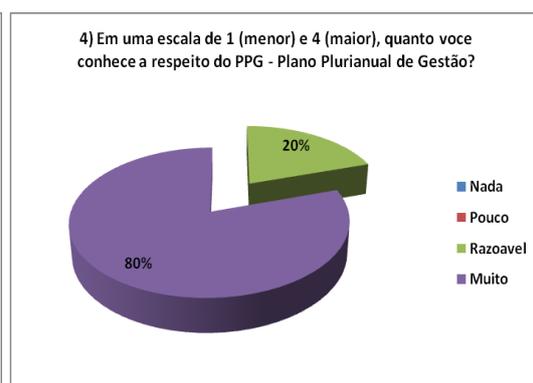


Gráfico 16 – Pergunta gestores 4

Todos os cinco pesquisados trabalham na Etec desde sua criação, sendo 01 pedagogo e o restante licenciado em áreas técnicas (Administração, Ciências Contábeis, Análise de Sistemas e Economia), 40% deles participou de todas as reuniões de planejamento e 80% conhece muito bem o Plano Plurianual de Gestão da escola.

Ao serem feitas as seguintes perguntas: “Você sabe o que é planejamento estratégico”, “Você sabe que o professor é o melhor conhecedor do nosso alunado e, portanto ator importante na elaboração do planejamento” e “Em alguma reunião que tenha participado, foi pedido alguma sugestão específica aos professores para a elaboração do PPG”, todos foram unânimes em responder sim às três questões.

Ao perguntar a opinião de todos a respeito da falta de participação dos professores na elaboração do planejamento estratégico da escola, obtivemos as seguintes respostas:

“Percebo que os professores têm formação específica e quando precisam, querem soluções imediatas, como o planejamento requer ações de curto, médio e longo prazo, de acordo com as prioridades da escola, podem ocorrer situações em que um professor tenha sua necessidade atendida em uma ação de longo prazo, causando-lhe a falsa ideia de que não foi ouvido/atendido.”

“Boa parte dos professores ministram aulas em outras escolas, por isso, acredito, que a maioria não cria um vínculo com nenhuma escola. Outro motivo, na minha opinião, é o fato de que a maioria dos professores não tem comprometimento com o futuro da escola.”

“Acredito que grande parte dos professores sentem que não fazem parte do processo e por isso sua opinião não seria relevante.”

“Penso que possa ser por diversas ideias ou pensamentos: falta de compromisso, acham inútil, resistentes à mudanças, descrença no planejamento, que fora da realidade.”

“A desmotivação, acredito que a mesma decorre com relação a um professor penalizado por algum motivo (qualquer que seja) consegue influenciar vários independente se ele é culpado ou não, os demais professores sempre serão solidários, e um outro motivo, seria a participação da equipe gestora, ou seja, coordenação de curso, pedagógica e direção (geral, administrativa e acadêmica), de uma forma mais motivadora, incentivando e mostrando a importância do professor, dentro deste contexto.”

Quadro 1 – Respostas dos gestores quando perguntados sobre a falta de participação docente

Notamos aqui, que a equipe gestora tem ideia completamente diferente a respeito da falta de participação do docente no planejamento estratégico e que também pelos dados anteriores não é unanime na participação.

Isto demonstra que mesmo entre a equipe gestora, menor e com possibilidades de maiores encontros em horários normais de trabalho, temos em comum com a equipe docente a falta de comunicação e interação entre os membros, especialmente no que diz respeito ao planejamento estratégico escolar.

4.5 Propostas de ações para incremento da participação docente

Notamos que existe uma grande relação entre o tempo de atuação na Escola Técnica e a participação no processo de elaboração do planejamento estratégico da escola, entretanto para que possamos obter a maior participação de todos neste

processo faz-se necessário algumas ações que puderam ser verificadas através deste estudo como, por exemplo, informar melhor os docentes a respeito da importância e da diferença que ele pode fazer na qualidade tanto do trabalho da escola quanto no seu próprio trabalho e também as melhorias que podem ser conseguidas com a participação de todos. Em contrapartida, verificamos que existe uma visão equivocada por parte da equipe gestora quanto aos motivos que levam a equipe de professores não participar ativamente desse processo.

Pensando nisso, pudemos identificar algumas propostas de ações para incrementar essa tão importante participação assim como acreditamos haver necessidade de um maior entrosamento entre a equipe gestora e a equipe pedagógica (docente) para a efetiva execução da elaboração de um Plano Plurianual de Gestão ou Plano Estratégico da Escola de forma a agregar melhores práticas com visão de futuro não equivocada para a consecução dos objetivos da nossa instituição. São elas:

1-) Aproveitar reuniões ordinárias e obrigatórias inseridas no calendário escolar homologado durante todo o ano (e não somente nas reuniões de planejamento) para através de oficinas e estudos de caso proporcionar maior contato com o assunto aos professores com menos conhecimento a respeito do assunto.

2-) Incentivar a participação dos docentes com menos tempo de trabalho na Etec a participarem ativamente das reuniões fornecendo sugestões mesmo que não tenham ainda muito tempo na instituição.

3-) Criação de Comitês separados por eixo tecnológico para que, em grupos, possam fornecer sugestões relevantes ao planejamento estratégico escolar.

4-) Criação da Cartilha do PPG, a ser entregue a todos os docentes para informá-los e prepará-los para o momento do planejamento estratégico escolar, o que é, porque participar, como participar, como forma de incentivo a participação consciente de todos.

5-) Criação de um fórum para debates na ferramenta Moodle da Escola Técnica mediada por um especialista em planejamento para que durante pelo menos os três meses que antecedem a elaboração do PPG possam ser discutidos as necessidades estratégicas da escola.

6-) Utilização das Atas de Conselho de Classe intermediárias e finais, para o desenvolvimento de estratégias a serem aplicadas na elaboração do planejamento estratégico pois, via de regra, nos conselhos de classe os professores tendem a estar mais abertos a divulgarem seus pensamentos a respeito das classes e da escola.

4.6 Proposta de ação

Todo trabalho de pesquisa só será relevante se dele pudermos obter uma proposta viável de ação, caso contrário, serviria apenas como modelo estatístico ou uma forma de constatação de falhas e apontamento de culpados pela ineficiência dos processos e resultados.

Neste caso não foi diferente, o resultado da pesquisa, apesar de ainda estar aquém do que poderia ter sido em razão ainda da falta de colaboração de alguns segmentos docentes, evidenciou um caminho a ser seguido e não podemos como gestores públicos ignorar tais indicações. Portanto, abaixo indicaremos de forma sucinta e não em forma de projeto que será objeto de um novo trabalho, uma proposta de ação para ser aplicada já ao final do ano de 2013 e início do ano de 2014 para um efetivo Planejamento Estratégico Escolar, mais conhecido nas Escolas Técnicas Estaduais como PPG Plano Plurianual de Gestão.

Todo final de ano em uma Escola Técnica Estadual é marcado especialmente pelo processo de finalização dos módulos, entretanto sem menor importância também existe o início do planejamento do ano seguinte.

As festas de final de ano, as formaturas, as reuniões finais e especialmente os conselhos de classe finais, servem para ao encerrarmos um ano letivo podermos além de avaliá-lo, nos seus acertos e erros, corrigi-lo para o ano subsequente.

Ao avaliarmos o tempo como fator preponderante dentro de uma escola, pois tudo é regido através de calendários, horários, reuniões, etc. verificamos que organizar melhor esse gargalo é fator essencial para o sucesso, portanto acreditamos que a primeira coisa a fazer é a reformulação do tempo, ou seja, é preciso tempo para que a ativa participação dos docentes e da comunidade escolar no planejamento estratégico se dê de forma produtiva.

As oito propostas para incrementar a participação docente, só terão efeito se houver tempo para realizá-las; Verificamos então que para o ano de 2014, devemos incluir no PPG, projetos (um para cada proposta discutida no item anterior), para que durante o ano de 2014 possamos criar o sentido de pertencimento em todos os servidores da Etec de Cotia, fornecendo a todos, igualdade de possibilidade de participação e para que com isso, no final de 2014 tenhamos um processo de Planejamento Estratégico Educacional da Escola Técnica Estadual de Cotia com a efetiva participação de todos, requerida especialmente na Gestão Participativa imposta pela LDB, mas acima de tudo, com a maioria pelo menos, de professores e gestores imbuídos na melhoria constante do ensino e da realização de nossa missão dentro da comunidade do município de Cotia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, notamos que é bastante comum que dentro de uma instituição de ensino, a classe docente discorde da classe gestora em função talvez, da falta de aproximação e porque não dizer de comunicação entre os integrantes de uma e de outra.

Vemos que a importância em se conhecer os motivos que levam ou não a participação dos docentes em seus processos de elaboração do planejamento estratégico que foge a aquele de seu costume (o de aulas) é fator preponderante no sucesso ou no fracasso das instituições.

Temos que pensar a instituição como um todo, e para isso, a capacitação constante a respeito do papel que cada componente exerce dentro da Unidade Escolar, especialmente quando falamos de profissionais da área educacional profissional, uma vez que em sua grande maioria formarão profissionais que devem estar aptos a fornecer sua colaboração nos mais diversos ambientes e no de planejamento inclusive.

De forma geral, verificamos que é positiva a visão que a maioria dos docentes tem quanto a participação na vida escolar e também no futuro dessa vida, participando ativamente dos processos de elaboração dos mais diversos planejamentos da escola.

Identificamos neste estudo, que diferente do que pensa a equipe gestora, os docentes querem participar ativamente da vida escolar, entretanto a falta de tempo, pois conhecemos com propriedade a maratona que muitos dos professores têm de se submeter para conseguirem o mínimo de condições para seu próprio sustento, a resistência a mudanças que encontramos por parte dos docentes mais antigos e estáveis e até mesmo por parte da administração escolar, e o acirramento da competitividade entre docentes de um eixo ou de outro, acabaram por nos impedir de ver de forma correta o verdadeiro motivo da falta de participação docente na elaboração do planejamento estratégico escolar: A falta de informação e comunicação, agravadas pela falta de tempo.

Cabe então a gestão da escola especialmente ao seu Diretor, propiciar a todos não só a possibilidade de participar do planejamento estratégico escolar na forma de questões e/ou formulários mas sim, promover a possibilidade para que

todos conheçam as diferentes formas de planejamento, sua importância e além de tudo, o devido espaço para que todos possam de formas diversas, sejam elas virtuais, presenciais, ordinárias ou extraordinárias participar deste momento que se não o mais importante, com certeza um dos mais importantes na efetiva missão de uma escola pública que é a de fornecer qualidade de ensino com o menor gasto possível para todos.

A análise das respostas aos questionários indicou que existe uma certa confusão, com ideias também equivocadas a respeito do planejamento estratégico, muitos o confundem com o planejamento escolar o que nos faz pensar que o primeiro passo a ser dado é fornecimento de informações a respeito de um e de outro planejamento ao mesmo tempo em que se crie condições de possibilidade de participação no que diz respeito ao tempo.

A reorganização do tempo e principalmente o aproveitamento dele requer a participação coletiva na definição de calendários, horários e, portanto, de nada adianta criarmos excelentes projetos se não houver tempo e a devida divulgação para a participação de todos.

Reconhecer enfim, a necessidade do trabalho em equipe aqui neste caso no planejamento de longo prazo da escola, criar oportunidades para todos os segmentos da escola e caminhar ao encontro das aspirações que atendam tanto a comunidade escolar como a excelência na gestão é uma questão apenas de organizar melhor o tempo e o estímulo a participação de todos.

REFERÊNCIAS

BARTNIK, Helena L.S. **Gestão Educacional**. Curitiba: Editora IBPEX, 2011.

CAVAGNARI, Luzia B. **Projeto político pedagógico, autonomia e realidade escolar**: Entraves e contribuições. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves (Orgs.). **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2002.

CENTRO PAULA SOUZA. **Perfil e Histórico**. Disponível em:
< <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>> Acesso em: 18 set 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 2000.

COLOMBO, Sonia S. (org.) et al. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COSTA, Eliezer A. da **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DALMAS, Angelo. **Planejamento participativo na escola**: elaboração, acompanhamento e avaliação. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DAMIEN, Ieda P. M. **Um modelo para análise dos serviços de sites de governos eletrônicos**. 2012. 222 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-10072012-152804/pt-br.php>>. Acesso em: 26 set 2013.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ETEC DE COTIA. **Plano Plurianual de Gestão 2012-2016**. Disponível em:
< <http://www.cpscetec.com.br/planoescolar/dadosUnidade.php>> Acesso em: 18 set 2013.

EYING, Ana M. **Currículo Escolar**. Curitiba: Editora IBPEX, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Curitiba: Editora Positivo, 2010.

HITT, Michael A. et al. **Administração Estratégica – competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LAINETTI, Ivone M.R. et al. **Formação pedagógica para docentes da educação profissional**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2007.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3ª Edição, São Paulo, SP: Atlas, 2000.

LIBÂNEO, José. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001

LIBÂNEO, José C. **Didática**. São Paulo. Editora Cortez. 1994.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SALOMON, Décio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SANT'ANNA, F. M.; ENRICONE, D.; ANDRÉ, L.; TURRA, C. M. **Planejamento de ensino e avaliação**. 11. ed. Porto Alegre: Sagra / DC Luzzatto, 1995.

SÃO PAULO (Estado), Deliberação CEETEPS nº 02, de 30 de janeiro de 2006. Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, alterado pelas Deliberações Ceeteps 004/06 e 008/06, já inserida no texto, São Paulo, p.212-220, 2006.

TERENCE, Ana C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 9. ed. São Paulo: Editora Pensamento, 2007.

VASCONCELLOS, Celso dos S.; **Planejamento Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. São Paulo: Ladermos Libertad, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Questionário aplicado aos docentes da Etec de Cotia



Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário da pesquisa – **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL: UM ESTUDO COM PROFESSORES**, para a monografia de Especialização em Gestão Pública a ser apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Federal Tecnológica do Paraná, de forma anônima, cujo objetivo é pesquisar a causa da pouca participação docente no planejamento estratégico escolar. O anonimato garantirá que não haja nenhum risco ou desconforto gerado pela pesquisa. Sua participação é de extrema importância científica uma vez que o benefício gerado reverterá em favor de toda a comunidade escolar.

- 1) Qual sua formação na graduação ou licenciatura?
 - () Pedagogia (bacharelado ou licenciatura)
 - () Licenciatura
 - () Outra

- 2) Você leciona nesta Etec:
 - () no Ensino Médio
 - () no Ensino Técnico
 - () Em ambos

- 3) Quanto tempo trabalha nesta Etec? (A Etec existe desde 2009)
 - () Menos de 1 ano
 - () Entre 1 e 2 anos
 - () Entre 2 e 3 anos
 - () Entre 3 e 4 anos

- 4) Qual seu tempo de experiência docente (Rede Estadual, Outras Etecs, etc)
 - () Menos de 1 ano
 - () Entre 1 e 2 anos
 - () Entre 2 e 3 anos
 - () Entre 3 e 4 anos
 - () 5 anos ou mais

- 5) Você já participou das reuniões de planejamento desta Etec?
 - () sim
 - () não

- 6) Você já ouviu falar no PPG – Plano Plurianual de Gestão?
 - () sim
 - () não

- 7) Em alguma reunião que tenha participado, foi pedido alguma sugestão sua na elaboração do PPG?
 - () sim
 - () não

- 8) Se sim, você colaborou com alguma?
 - () sim
 - () não

9) Se não, qual o motivo da falta de participação nas sugestões?

- Não entendo tal participação como um assunto do professor e sim da administração
 Já tenho muito trabalho burocrático e não tenho tempo para tais participações
 Acredito que não adianta participar dessas decisões pois nunca são acatadas
 outros, especifique

10) Em uma escala de 1 (menor) a 3 (maior), quanto você conhece sobre Planejamento Estratégico?

- 1 2 3

11) Em uma escala de 1 (menor) a 3 (maior), quanto você acredita ser a importância do professor na elaboração do Planejamento Estratégico?

- 1 2 3

12) Você sabia que de acordo com o Regimento Comum das Etecs em seu Artigo 90, parágrafo I, é direito do corpo docente participar da elaboração da Proposta Pedagógica, do Plano Plurianual de Gestão e do Plano Escolar?

- sim
 não

13) Em sua opinião, como poderíamos aumentar a participação dos professores na elaboração do Planejamento Estratégico?

APÊNDICE 2: Questionário aplicado aos gestores da Etec de Cotia



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário da pesquisa – **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL: UM ESTUDO COM PROFESSORES**, para a monografia de Especialização em Gestão Pública a ser apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Federal Tecnológica do Paraná, de forma anônima, cujo objetivo é pesquisar a causa da pouca participação docente no planejamento estratégico escolar. O anonimato garantirá que não haja nenhum risco ou desconforto gerado pela pesquisa. Sua participação é de extrema importância científica uma vez que o benefício gerado reverterá em favor de toda a comunidade escolar.

1) Qual sua formação na graduação ou licenciatura?

- () Pedagogia (bacharelado ou licenciatura)
 () Licenciatura
 () Outra

2) Quanto tempo trabalha nesta Etec?

- () Menos de 1 ano
 () Entre 1 e 2 anos
 () Entre 2 e 3 anos
 () Entre 3 e 4 anos

3) Durante o planejamento desta Etec para 2012/2013, foram realizadas 08 (oito) reuniões. Qual sua frequência a essas reuniões?

- () nenhuma delas
 () pequena parte delas
 () grande parte delas
 () todas elas

4) Em uma escala de 1 (menor) a 4 (maior), quanto você conhece a respeito do PPG – Plano Plurianual de Gestão?

- () 1 () 2 () 3 () 4

5) Você sabe o que é Planejamento Estratégico?

- () sim
 () não

6) Você sabe que o professor é o melhor conhecedor do nosso alunado e portanto ator importante na elaboração do Planejamento?

- () sim
 () não

7) Em alguma reunião que tenha participado, foi pedido alguma sugestão específica dos professores na elaboração do PPG?

- () sim
 () não

8) Na última reunião de planejamento, houve um baixo índice de participação dos professores, você tem ideia do por quê?
