

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA

Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Fúlvio Jorge Zaniboni

**WebSAI: Uma Visão sobre o uso da Ferramenta de Avaliação no Processo
de Gestão da Etec de Ibitinga - SP**

**ARARAQUARA - SP
2019**

Fúlvio Jorge Zaniboni

WebSAI: Uma Visão sobre o uso da Ferramenta de Avaliação no Processo de Gestão da Etec de Ibitinga - SP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

Orientador: Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz

**ARARAQUARA - SP
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Z35w Zaniboni, Fúlvio Jorge

WebSAI: uma visão sobre o uso da ferramenta de avaliação no processo de gestão da Etec de Ibitinga-SP/Fúlvio Jorge Zaniboni. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2019. 72f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação- Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz

1. Gestão escolar. 2. WebSAI. 3. Avaliação institucional. I. Título.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ZANIBONI, Fúlvio Jorge. WebSAI: Uma visão sobre o uso da ferramenta de avaliação no processo de gestão da Etec de Ibitinga - SP. 2019. 72f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara - UNIARA, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: FÚLVIO JORGE ZANIBONI

TÍTULO DO TRABALHO: WebSAI: Uma visão sobre o uso da ferramenta de avaliação no processo de gestão da Etec de Ibitinga - SP

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / ano 2019

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.


Fúlvio Jorge Zaniboni

Rua Manoel da Fonseca, 200, Jardim Centenário, Ibitinga – SP – Cep. 14940-000
fulvio.zaniboni01@etec.sp.gov.br



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.


Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

NOME DO AUTOR: **FÚLVIO JORGE ZANIBONI**

TÍTULO DO TRABALHO: "**WebSAI: Uma visão sobre o uso da ferramenta de Avaliação no Processo de Gestão da ETEC de Ibitinga**".

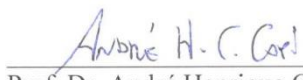
Assinaturas dos Examinadores:

Conceito:



Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz (orientador)
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. André Henrique Chabariberi Capi
Universidade de Araraquara – UNIARA

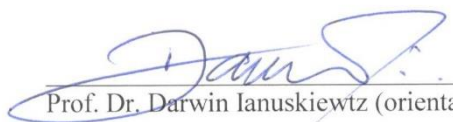
Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. Nivaldo Carleto
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga – FATEC

Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo orientador em: 10 / 05 / 2019



Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz (orientador)

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus e a São Jorge, que me iluminaram e me deram forças para chegar até aqui. Dedico especialmente também à minha esposa Martina, ao meu filho do coração José Vítor, por me motivarem nas horas mais difíceis, e à minha mãe Maria do Carmo, que foi uma grande incentivadora para que eu realizasse este mestrado; e a Ludmila Rode pelas colabores no desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise sobre WebSAI: Uma visão sobre o uso da ferramenta de avaliação no processo de gestão da Etec de Ibitinga/SP. O WebSAI é um sistema de avaliação utilizado anualmente em todas as Etecs e Fatecs, por meio da coleta de informações de alunos, professores, funcionários, pais de alunos, equipe de direção e alunos egressos. Para a realização da análise foram coletadas informações do WebSAI de 2017, utilizando-se da pesquisa discursiva para analisar os questionários respondidos por 368 alunos na Etec de Ibitinga; observando um total de 8 (oito) questões, sendo 7 (sete) referentes a dimensões da gestão escolar, e 1 (uma) sobre a dimensão da gestão pedagógica na área de planejamento pedagógico. Os dados coletados foram analisados com base em uma pesquisa qualitativa feita em teses de doutorado, artigos científicos, e livros de vários autores. Também foi utilizada a análise quantitativa para analisar os dados dos gráficos elaborados. Como parte de uma análise, foi possível obter informações que demonstram o bom desempenho da unidade escolar nos indicadores analisados, demonstrando a importância do uso dessa ferramenta na gestão escolar no âmbito da Etec de Ibitinga. Os dados contidos no WebSAI levam ao desencadeamento de ações que permitem corrigir os pontos de baixo desempenho, e servem de instrumento norteador para a melhoria da gestão escolar, da gestão pedagógica e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do ensino prestado pela escola. Baseando-se nos dados coletados e nas comparações feitas dos dados do WebSAI aqui estudados, pode-se dizer que a Etec de Ibitinga obteve desempenho acima das expectativas, superando até mesmo os índices do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e da regional a qual pertence. Sendo assim o WebSAI é uma ferramenta que contribui muito para a gestão escolar, haja visto que na unidade escola analisada os resultados apresentam altos índices no seu desempenho, esse desempenho é resultado do aproveitamento das informações fornecidas pela ferramenta.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. WebSAI. Avaliação Institucional

ABSTRACT

The objective of this work was to perform an analysis on WebSAI: A view on the use of the evaluation tool in the management process of Etec de Ibitinga / SP. The WebSAI is an assessment system used annually in all Etecs and Fatecs, through the collection of information from students, teachers, employees, parents of students, management team and alumni. To perform the analysis, information was collected from the WebSAI of 2017, using the research to analyze the questionnaires answered by 368 students in the Etec de Ibitinga; observing a total of 8 (eight) questions, of which 7 (seven) refer to dimensions of school management, and 1 (one) about the dimension of pedagogical management in the area of pedagogical planning. The collected data were analyzed based on a qualitative research done in doctoral theses, scientific articles, and books by several authors. Quantitative analysis was also used to analyze the data of the elaborated graphs. As part of an analysis, it was possible to obtain information that demonstrates the good performance of the school unit in the analyzed indicators, demonstrating the importance of the use of this tool in school management within the framework of ETC de Ibitinga. The data contained in the WebSAI lead to the initiation of actions that allow to correct the low performance points, and serve as guiding instrument for the improvement of school management, pedagogical management and, consequently, for the improvement of the quality of the teaching provided by the school. Based on the data collected and on the comparisons made of the WebSAI data studied here, it can be said that ETC de Ibitinga performed above expectations, surpassing even the indexes of the State Center of Technological Education Paula Souza and the regional one to which belongs. Therefore, the WebSAI is a tool that contributes a great deal to the school management, since in the school unit analyzed the results show high indexes in its performance, this performance is a result of the use of the information provided by the tool.

KEY WORDS: School management. WebSAI. Institutional Evaluation

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Maslow	14
Figura 2: Página inicial do WebSAI.....	62
Figura 3: Página Home do WebSAI.....	63
Figura 4: Página Relatórios SAI.....	64
Figura 5: Página Alunos	65
Figura 6: Página Servidores	66
Figura 7: Página Pessoas	67
Figura 8: Página Relatórios Operacionais.....	68
Figura 9; Página Relatórios BR	69
Figura 10: Página Tabulação de Questionários	70
Figura 11: Página Tabulação de Questionários - Opções.....	71
Figura 12: Página Questionário	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diretor como um líder capaz (2018)	47
Gráfico 2: Alunos são informados sobre os principais acontecimentos (2018).....	48
Gráfico 3: Informações sobre as estatísticas educacionais (2018).....	49
Gráfico 4: Pai ou responsável participa das reuniões (2018)	50
Gráfico 5: Comunicação da direção com os alunos (2018).....	51
Gráfico 6: Atitudes autoritárias dos professores (2018).....	52
Gráfico 7: Conselho escolar dessa escola é atuante (2018).....	53
Gráfico 8: Professores planejam regularmente as aulas (2018).....	54
Gráfico 9: Comparativo dos resultados obtidos pela unidade, região e CEETEPS.....	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. CONHECENDO A ADMINISTRAÇÃO.....	13
1.1 Teoria da Administração Científica	14
1.2 Teoria Clássica da Administração.....	15
1.3 Teorias Transitivas da Administração	15
1.4 Teoria das Relações Humanas	16
1.5 Teoria Neoclássica da Administração	18
1.6 Abordagem Estruturalista da Administração	18
1.7 Teoria Comportamental da Administração.....	20
1.8 Teoria da Contingência	20
1.9 Teoria Geral de Sistemas	21
1.10 Administração Pública.....	22
1.11 Políticas Públicas	23
2 GESTÃO ESCOLAR.....	25
2.1 Dimensão da Gestão Escolar.....	27
2.2 Formação dos gestores escolares.....	29
2.3 Programas e Políticas Públicas para formação de Gestores Escolares	31
3. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	40
3.1. Apresentações sobre o WebSAI.....	43
4. UMA ANÁLISE SOBRE AS QUESTÕES DO WebSAI NAS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E DA GESTÃO PEDAGÓGICA.....	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	59
ANEXOS	59

INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca investigar as possíveis contribuições do WebSAI como ferramenta de avaliação e contribuição para a gestão escolar no âmbito da escola Etec de Ibitinga. Devido ao fato de a pesquisa analisar a Gestão Escolar, faz-se necessária a compreensão de conceitos relacionados à Administração Empresarial, Administração Pública e a Gestão Escolar, bem como uma breve análise sobre os conceitos de Políticas Públicas.

Para que possamos atingir o objetivo de compreender melhor os conceitos e a evolução da ciência da Administração, foram realizadas pesquisas bibliográficas com o intuito de apresentar de maneira clara e concisa seus conceitos e evoluções.

O trabalho se inicia apresentando de forma geral os conceitos de Administração, passando por essas teorias: Teoria da Administração Científica, Teoria da Administração Clássica, Teorias Transitivas, Teoria das Relações Humanas, Teoria Neoclássica da Administração, Teoria Estruturalista (Burocracia e Estruturalista), Teoria Comportamental, Teoria Contingencial e Teoria Geral de Sistemas, sendo também apresentados os conceitos e fundamentos da Administração Pública e das Políticas Públicas.

Em seguida faremos uma apresentação das questões relacionadas à Gestão Escolar, no que diz respeito a suas definições, conceitos e ideias: pretendemos pautar as dimensões e definições de alguns autores sobre o tema, e sobre as políticas públicas para formação de gestores; além de observar os programas de capacitação já realizados pelo governo, em diferentes níveis.

Também serão apresentadas informações sobre o WebSAI — ferramenta foco de estudo desse trabalho — sendo apresentado o histórico de criação e evolução da ferramenta, além da apresentação da ferramenta. Para a análise que se propõe realizar com este trabalho, utilizaremos a técnica de pesquisa discutiva para analisar os questionários respondidos por 368 alunos na Etec de Ibitinga; observando um total de 8 (oito) questões, sendo 7 (sete) referentes a dimensões da gestão escolar, e 1 (uma) sobre a dimensão da gestão pedagógica na área de planejamento pedagógico. Os dados coletados foram analisados com base em uma pesquisa qualitativa feita em teses de doutorado, artigos científicos, e livros de vários autores. As questões levantadas junto ao WebSAI, são analisadas por meio de gráficos elaborados pelo autor, utilizando a análise quantitativa para analisar os dados dos gráficos elaborados, com o intuito de observar a contribuição que o mesmo traz para a gestão escolar.

Por último, tratamos das considerações finais sobre as análises desse trabalho, que avalia a contribuição do WebSAI para a gestão escolar, procurando deixar claro o auxílio do uso do mesmo, pela equipe gestora.

Baseando-se nos dados coletados e nas comparações feitas dos dados do WebSAI aqui estudados, pode-se dizer que a Etec de Ibitinga obteve desempenho acima das expectativas, superando até mesmo os índices do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e da regional a qual pertence. Sendo assim o WebSAI é uma ferramenta que contribui muito para a gestão escolar, haja visto que na unidade escola analisada os resultados apresentam altos índices no seu desempenho, esse desempenho é resultado do aproveitamento das informações fornecidas pela ferramenta.

1. CONHECENDO A ADMINISTRAÇÃO

As teorias da administração surgiram com o crescimento das organizações, que com o passar dos tempos foram se desenvolvendo, cresceram e apresentaram problemas mais complexos a serem resolvidos por seus dirigentes. Daí surge a necessidade de se ter ferramentas para enfrentar os novos desafios.

Nos tempos atuais, em que ocorrem mudanças constantes, a administração se apresenta como uma ferramenta de grande importância para enfrentar as incertezas e a complexidade dos processos modernos, que exigem a preocupação de se realizar as tarefas com agilidade e produtividade. Como fundamenta Chiavenatto “a tarefa básica da administração é a de conseguir fazer as coisas por meio de pessoas e de recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz”. (CHIAVENATTO, 2014, p. 12). Sendo assim, a administração nos dá suporte para que possamos realizar as tarefas necessárias, organizando-as da melhor maneira possível junto aos recursos humanos e materiais, a fim de se alcançar a eficiência e a eficácia. Por isso percebemos que a administração é aplicada em diversos setores, tais como o industrial, o público, na educação.

Segundo Chiavenatto (2014), a administração se aplica a todos os tipos de organizações, independente do ramo ou setor de atuação; pois onde há pessoas e recursos materiais, sempre haverá a necessidade de se administrar algo. A administração também tem o papel de coordenar o conhecimento das pessoas envolvidas nos processos produtivos, sejam eles, industriais, comerciais, educacionais, etc. Para a realização de tarefas produtivas, as pessoas precisam trabalhar em cooperação umas com as outras, a fim de atingir seus objetivos produtivos com maior efetividade. Para esse trabalho ser cooperativo e ter qualidade, é necessária a aplicação da administração, para coordenar, planejar, executar e controlar as tarefas a serem realizadas, e as pessoas que as realizarão.

Na esfera escolar, o gestor aplica/utiliza os princípios da administração em sua rotina de trabalho, porque em uma escola também existem recursos humanos e materiais que necessitam ser administrados, tais como: o patrimônio material da escola e os funcionários (servidores, professores, coordenadores). Além disso, é necessário administrar a relação com os alunos e a comunidade.

Lembramos que, como explica Paro (2014, p.), o recurso humano deve ser entendido como sendo “os recursos pessoais de que o homem dispõe e não o homem como sendo um

recurso.”

Para estudarmos a administração podemos compreendê-la metodologicamente como: uma ciência, uma técnica e uma arte. No aspecto da ciência ela estuda o que já existe na realidade, não cria coisas ou objetos; o objetivo fundamental da ciência é a busca pela explicação e pelo conhecimento. Já o aspecto técnico vem para complementar a ciência, e tem como objetivo a manipulação e a operação da realidade, seguindo determinados programas, procedimentos e regras, que estabelecem parâmetros para modificá-la conforme a necessidade. O aspecto da arte da administração refere-se ao processo individual e pessoal pelo qual o administrador, baseado em seus conhecimentos, busca, para dar soluções inovadoras e criativas aos problemas e situações enfrentados nas organizações.

A Administração estuda as organizações, tentando compreender seu funcionamento, sua dinâmica de crescimento e evolução; e apresenta uma visão descritiva e explicativa das mesmas. Sendo assim, a Administração como ciência produz hipóteses e teorias que procuram conduzir a organização às metas e objetivos previamente estabelecidos. Estas são principais teorias conhecidas: Teoria da Administração Científica, Teoria da Administração Clássica, Teorias Transitivas, Teoria das Relações Humanas, Teoria Neoclássica da Administração, Teoria Estruturalista (Burocracia e Estruturalista), Teoria Comportamental e Teoria Contingencial, Administração Pública e Políticas Públicas. Elas serão explicadas e analisadas nos próximos tópicos.

1.1 Teoria da Administração Científica

A Teoria da Administração Científica surgiu no início do século XX, com uma abordagem que focava as tarefas realizadas no cotidiano dos operários. O nome Administração Científica se deu devido ao uso de métodos científicos, tais como a observação e a mensuração, para a resolução de problemas da administração. O início da Administração Científica se deu primeiramente com os estudos desenvolvidos pelo engenheiro norte-americano Frederick W. Taylor, que revolucionou o pensamento administrativo e industrial em sua época. A principal preocupação de Taylor era o de eliminar o desperdício e elevar os níveis de produção, por meio da aplicação de técnicas e métodos da engenharia industrial.

Apresentadas por Chiavenatto (2014, p. 83) as bases de aplicação da Administração Científica elaboradas por Taylor se caracterizam em:

- Estudo de tempos e definição de padrões de produção.
- Supervisão funcional.
- Padronização de ferramentas e instrumentos.
- Planejamento de tarefas e dos cargos.
- Princípio da execução.
- Utilização de régua de cálculo e de instrumentos para economizar tempo.
- Fichas de instruções de serviços.
- Prêmios de produção pela execução eficiente de tarefas.
- Definição de rotinas de trabalho.

Taylor tinha uma grande preocupação com a filosofia, com a essência do pensamento, o que pede uma enorme mudança mental em todas as partes da empresa; para ele, a mudança deve ser geral, desde os diretores até os operários.

1.2 Teoria Clássica da Administração

No mesmo período em que Taylor estudava e desenvolvia a Administração Científica, em 1916, na França e na Europa, surgia a Teoria Clássica da Administração, tendo como seu fundador o engenheiro francês Henri Fayol. Sua teoria tinha foco na organização como um todo: “partia-se do todo organizacional e de sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (seções, departamentos, etc.) ou pessoas (ocupantes de cargos e executores de tarefas)”(CHIAVENATTO, 2014, p. 118).

Assim a Teoria Clássica da Administração demonstrava uma preocupação com a estrutura da organização como um todo, tendo uma abordagem sintética, global e universal da organização, deixando para trás a abordagem analítica e concreta pregada por Taylor.

1.3 Teorias Transitivas da Administração

Conjuntamente à Teoria Clássica da Administração, surgiu um grupo de escritores, cujas ideias não se encaixavam plenamente entre as teorias clássicas; posto que já demonstravam em suas bases teóricas alguns indícios do surgimento da Teoria das Relações Humanas. Assim, esses teóricos não se enquadraram nem na Teoria Clássica, já existente, nem

na Teoria das Relações Humanas, que estava por vir. É devido a essa característica de entremeios – por não terem consolidado uma corrente própria, e também por não terem conexões entre as suas teorias e as demais – que eles são chamados de teóricos transitivos.

Essas teorias surgiram da crítica sobre a abordagem clássica, em que dominava a abordagem formal e o mecanicismo, fortemente autocrática e rígida. Durante esse período, os novos teóricos iniciam uma tentativa de aplicação de teorias da Psicologia e Sociologia, na Teoria da Administração. Podemos citar dentre esses teóricos: Tead e Follett, que tentaram utilizar a Psicologia, e Barnard, que utilizou a Sociologia.

A única relação que podemos fazer entre esses teóricos é que eles utilizaram-se de conceitos baseados nas ciências humanas, nas teorias da administração o que até então outros teóricos relutavam em fazer.

1.4 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência da experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo. E caracterizou-se como um movimento de oposição à Abordagem Clássica da Administração.

Tanto a Teoria Clássica como a Administração Científica não tinham boa aceitação nos Estados Unidos, porque os trabalhadores achavam que essas teorias eram um meio de exploração do trabalho. Portanto, a Teoria das Relações Humanas nasceu com a intenção de corrigir a forte tendência de desumanização do trabalho existente, e aplicada por meio de métodos rigorosos, diretamente relacionados às teorias clássicas e científicas.

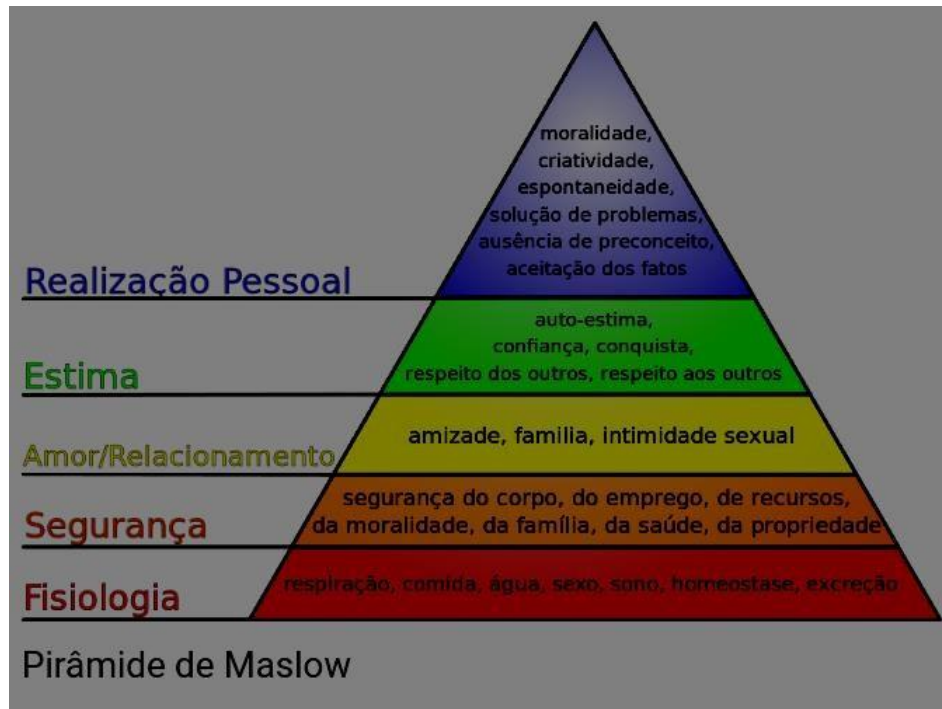
Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, apresentam-se novas linguagens na área administrativa, tais como: “motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc”. (CHIAVENATTO, 2014, p. 182).

De acordo com Mayo apud Sant’Anna (2014), a Teoria das Relações Humanas tem como objetivo: Garantir a participação de todos; Fomentar maior informação e compreensão, necessárias ao grupo; Promover a motivação, satisfação, cooperação e esforços para mudanças e manutenções de comportamentos desejáveis.

Quando se fala em teoria das relações humanas e gestão de pessoas é inevitável falar de Abraham Maslow, pois sempre que pensamos em pessoas devemos também pensar em

suas necessidades. E foi isso que Maslow fez: ele desenvolveu a teoria das necessidades básicas, conforme podemos observar na figura abaixo, demonstrando os níveis de necessidades humanas:

Figura 1: Pirâmide de Maslow



FONTE: Chiavenatto

Conhecendo essas necessidades humanas, Maslow conclui que, quando a pessoa não satisfaz suas necessidades básicas – principalmente as fisiológicas, de segurança e de estima – isso gera sentimentos de frustração, insatisfação, desmotivação, e nervosismo, que levam a ocorrência de conflitos de relacionamento e problemas de produção.

Como caracteriza Sant’Anna (2014), a preocupação com o atendimento das necessidades humanas é de suma importância para o bom resultado do trabalho em equipe.

Diante dessas colocações, podemos observar o quanto a gestão de pessoas é importante para uma organização, seja ela qual for: industrial, educacional, comercial, prestadora de serviço, etc. A gestão de pessoas tem o papel de favorecer a participação de todos os colaboradores, buscando compreender suas necessidades e supri-las, para que haja uma maior produtividade. Tem ainda o papel de zelar pela motivação, incentivando o trabalho em equipe, a manutenção de comportamentos, o comprometimento e a satisfação dos funcionários.

1.5 Teoria Neoclássica da Administração

A teoria neoclássica surge após a segunda guerra mundial, no início de 1950, com o intuito de suprir as necessidades organizacionais advindas do crescimento industrial e econômico do pós-guerra. Nesse período as organizações passaram por grandes mudanças, que não tardaram a chegar nas teorias administrativas.

Mesmo com o desenvolvimento das novas teorias e a influência das ciências do comportamento, os autores nunca deixaram totalmente de lado as teorias e conceitos da administração, apresentados pela Teoria Clássica. Os “princípios da Administração, departamentalização, racionalização do trabalho, estrutura linear ou funcional nunca foram totalmente substituídos por outra abordagem” (CHIAVENATTO, 2014, p. 226).

A Teoria Neoclássica é uma adaptação da Teoria Clássica da Administração para os dias atuais, que se ajustou às necessidades das novas organizações. Para tanto, foram utilizadas as contribuições das demais teorias (Clássica, Científica, de Relações Humanas, e outras) com o objetivo de solucionar os novos problemas surgidos.

A Teoria Neoclássica apresenta cinco características principais, conforme destaca Chiavenatto (2014): Pragmatismo; Reafirmação e atualização dos postulados clássicos; Ênfase nos princípios gerais da Administração; Ênfase nos objetivos e resultados; Ecletismo de opiniões. Podemos observar, portanto, que a Teoria Neoclássica é a junção e compilação de características da Teoria Clássica, da Teoria da Administração Científica e da Teoria das Relações Humanas, pois apresenta alguns temas já descritos anteriormente, em cada uma delas.

A Teoria Neoclássica, também ficou conhecida como Escola Operacional, ou Escola do Processo Administrativo, pois sua concepção partia do pensamento de que a Administração é um processo de funções administrativas, cujo papel do administrador consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar.

1.6 Abordagem Estruturalista da Administração

Essa teoria possui duas abordagens teóricas, sendo elas: a Teoria da Burocracia na Administração e a Teoria Estruturalista.

Após 1940, com as críticas feitas à Teoria Clássica e à Teoria das Relações Humanas, os estudiosos perceberam a falta de uma teoria que não fosse tão mecanicista como a Teoria Clássica, e nem tão romântica quanto a Teoria das Relações Humanas. Eles buscavam uma teoria que pudesse suprir as necessidades de orientação que os administradores precisavam para gerir suas organizações. Para essa nova abordagem, usaram como base a obra de Max Weber: Teoria da Burocracia na Administração, que tinha como objetivo apresentar métodos que pudessem facilitar a administração das organizações.

A Teoria da Burocracia na Administração se fundamenta em registrar por escrito tudo o que ocorre na organização, às decisões tomadas, os passos dados; sempre com o intuito de minimizar as possibilidades de erros. Uma vez registrado tudo o que ocorria na empresa, em caso de necessidade de consulta, seria mais fácil o acesso à informação por todos os membros da equipe. Contudo, como afirma Soares (2012), as informações eram compartilhadas de forma muito complicada e lenta. A Teoria da Burocratização até os dias atuais está muito presente em muitos tipos de organizações, inclusive nas organizações escolares, fazendo com que as informações tenham uma circulação lenta e complicada.

No final dos anos 1950, com o declínio da Teoria das Relações Humanas, abriu-se espaço para uma nova teoria, e então surge a Teoria da Burocracia. Essa teoria procurava implantar métodos nas organizações que fossem regulamentados e com normas preestabelecidas, cuja a principal delas era documentar e registrar por escrito todas as ações da organização. Contudo, essa teoria ainda não conseguiu suprir por completo as necessidades dos administradores, que então, continuaram a buscar por outras linhas de pensamento, até chegarem à Teoria Estruturalista, cujos fundamentos possuem aspectos da Teoria da Burocracia e da Teoria das Relações Humanas representando uma crítica das organizações formais.

Para Chiavenatto (2014), a Teoria Estruturalista da Administração tem origem em aspectos como: o contraponto entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas; a visualização da organização como uma unidade social grande e complexa; e a influência do estruturalismo nas ciências sociais.

A Teoria Estruturalista tem o foco nas partes e suas relações com o todo da organização, pois qualquer mudança ou alteração em umas das partes da organização interferem também na organização como um todo.

1.7 Teoria Comportamental da Administração

O surgimento da Teoria Comportamental (ou Teoria Behaviorista) se deu por meio de duras críticas às teorias anteriores (Teoria Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia). Sua ênfase permanece nas pessoas, porém analisando o contexto mais amplo organizacional.

O precursor da Teoria Comportamental foi Hebert Alexander Simon, iniciando seus estudos no final da década de 1940. Essa teoria tem ainda como principais autores do tema: Chester Barnard, Douglas McGregor, Renis Likert e Chris Argyris.

A Teoria Comportamental tem origem em cinco pontos principais, apresentados por Chiavenatto (2014, p. 323):

1. Como oposição dura e definitiva das teorias anteriormente apresentadas (Teoria Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia)
2. A Teoria Comportamental apesar das duras críticas a Teoria das Relações Humanas, compartilha de alguns de seus conceitos fundamentais, mesmo que sendo somente como ponto de partida ou referência para a reformulação profunda dos mesmos, porém a Teoria Comportamental não aceita a concepção ingênua e romântica da Teoria das Relações Humanas.
3. Os autores veem na Teoria Comportamental uma antítese da teoria organizacional formal, ao autoritarismo e a rigidez e mecanicismo dos autores das teorias clássicas.
4. Incorporação da Sociologia da Burocracia, apesar das críticas feitas à Teoria da Burocracia pela maneira como representa a organização.
5. Publicação do livro: *O Comportamento Administrativo*, de Herbert A. Simon em 1947, marcou o início da Teoria Comportamental, tal livro atacava os princípios da Teoria Clássica e de maneira restrita aceitava os princípios da Teoria das Relações Humanas, sendo que essas deveriam ter alguns reparos e correções.

Podemos dizer que “ao Criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente reescalona as abordagens anteriores como amplia seu conteúdo e diversifica sua natureza” (CHIAVENATTO, 2014, p. 323).

1.8 Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência foi desenvolvida baseada em muitas pesquisas realizadas junto a organizações, com o intuito de analisar os modelos de estruturas organizacionais e se eles se utilizavam de princípios e pressupostos da Teoria Clássica, tais como: divisão do

trabalho, controle, hierarquia de autoridades, etc. Porém, o que os resultados apresentaram foram uma nova concepção de organização, que consegue articular os princípios básicos de Administração e extrair conceitos de teorias anteriores como a Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, da Burocracia, Neoclássica e Comportamental.

As organizações sofrem constantemente interferências do ambiente externo, e a Teoria da Contingência tenta fazer com que a Administração se adapte a contingência que o ambiente externo impõe. A Teoria da Contingência não prega a existência de uma melhor maneira de administrar, e sim, que existe uma melhor adaptação da organização, para enfrentar os desafios que são resolvidos de acordo com a estratégia definida após o diagnóstico. Ou seja, não existe uma regra pré-definida para todas as situações que podem ocorrer na organização; para essa teoria, não há uma fórmula pronta com o melhor e único jeito de organizar. É necessário um diagnóstico de necessidades para que se promova a melhor adaptação e resolução de problemas.

Após essa primeira parte em que apresentarmos as principais características das teorias da administração, passamos agora a elucidar os conceitos e princípios sobre a Gestão Escolar.

1.9 Teoria Geral de Sistemas

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) foi incorporada a Teoria Geral da Administração na década de 1960. A TGS surgiu com o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, essa teoria se desenvolveu devido a extrema separação dos ramos do conhecimento levando ao sentimento de isolamento, procurando eliminar esse isolamento começou a se buscar as bases comuns entre os ramos do conhecimento, favorecendo o desenvolvimento de estudos interdisciplinares, buscando analisar as situações de variados e complementares ângulos.

“A TGS não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica”. (CHIAVENATTO, 2003, p. 474). A Teoria Geral de Sistemas busca a integração dos ramos do conhecimento e suas interligações, não tendo o intuito de gerar novas teorias, demonstrando a necessidade de se trabalhar e analisar as situações e problemas de vários pontos de vista.

A TGS tem como pressupostos básicos:

- Existe uma tendência para a integração das ciências naturais e sociais.
- Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.
- A teoria dos sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não-físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais.
- A teoria dos sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência.

- A teoria dos sistemas conduz a uma integração na educação científica. (CHIAVENATTO, 2003, p. 474).

Para a TGS os sistemas devem ser estudados de forma global, buscando analisar as interdependências dos sistemas. A TGS entende que os sistemas são divididos em subsistemas integrados os quais formam um único sistema maior. Podemos dizer que “o aspecto mais importante do conceito de sistema é a ideia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo” (CHIAVENATTO, 2003, p. 475). No todos são encontradas características que não são encontradas em suas partes isoladamente.

Os sistemas possuem duas características básicas que são os propósitos ou objetivos e o globalismo ou totalidade. Com relação aos propósitos ou objetivos, eles se referem aos objetivos a serem alcançados pelo sistema e sua finalidade, já o globalismo ou totalidade trata do aspecto global do sistema, onde se alterar uma das unidades do sistema causará alteração em outra também, pois as unidades do sistema estão diretamente interligadas.

1.10 Administração Pública

Quando falamos em Administração Pública, logo nos vem à mente a ideia de administrar a máquina pública; administrar a coisa pública. Segundo Paludo (2013), podemos definir a Administração Pública como sendo: O governo - responsável por criar projetos -, políticas públicas, planos de governo, estrutura administrativa, e a administração - que coloca em prática e executa os projetos, políticas públicas e planos de governo. Em uma visão científica, podemos definir Administração Pública como sendo um ramo da administração que estuda sua aplicação de maneira direta e indireta, nos três níveis de Governo (Municipal, Estadual e Federal).

Como aponta Paludo (2013, p. 22) a Administração Pública possui algumas características peculiares, as quais veremos a seguir:

- **É executora:** Pois executa as atividades desejadas pelo Estado por meio de seus agentes e órgãos, sempre se preocupando com o bem-estar da população.

- **É instrumental:** É o instrumento que Estados e Governos utilizam para a realização de ações que promovam o desenvolvimento e o bem comum.

- **É hierarquizada:** Na Administração Pública a hierarquização é muito bem definida entre os órgãos e entre os agentes dentro de um órgão.

- **Competência Limitada:** A competência da Administração Pública é limitada. Sua competência é estabelecida por meio de leis e políticas públicas, que definem a competência de cada órgão.

- **Responsabilidade Técnica:** Os agentes públicos são responsáveis pelos serviços por eles prestados, uma vez que devem seguir as normas técnicas e jurídicas, qualquer desvio de conduta pode invalidar o ato praticado, responsabilizando o agente que o praticou.

- **Poder Administrativo:** A Administração segue as regras do ordenamento jurídico, não tendo poder político e apenas poder administrativo.

- **Dependente:** É dependente das decisões e ações dos Governos, dos Poderes e demais órgãos, sendo assim podemos dizer que a Administração depende das Leis e Políticas Públicas para agir.

- **Neutralidade:** A Administração Pública deve ser neutra, impessoal e imparcial, devendo tratar todos de maneira igualitária. A Administração Pública não pode favorecer nenhum grupo da sociedade em detrimento de outros, sejam eles políticos, grupos religiosos, categorias de classe entre outros.

A Administração Pública no Brasil está dividida entre os Poderes Executivos, Legislativo e Judiciário, por meio destes poderes o Estado estabelece Leis e Políticas Públicas que nortearão os trabalhos da Administração Pública por um determinado período de tempo.

1.11 Políticas Públicas

Faremos uma breve conceitualização de alguns significados e funções das Políticas Públicas.

Em um conceito mais popular e simples, Políticas Públicas são um conjunto de decisões, ações e programas que garantem direitos básicos da população: Educação, Saúde, Segurança, Água, etc. Essas Políticas Públicas definem o que o Governo fará ou deixará de

fazer em cada uma das áreas.

Dentre as políticas públicas podemos identificar a existência de três tipos: as redistributivas, as distributivas e as regulatórias.

Políticas Redistributivas, são programas que tem como finalidade principal a redistribuição de renda para a população; dentre eles, podemos citar os programas de bolsa família, isenção de IPTU, redução da tarifa de energia para população de baixa renda, e outros.

Políticas Distributivas são feitas por meio de programas em que o Governo entrega para a população serviços e equipamentos de acordo com a demanda, ou quando existe uma pressão popular ou de classe: como exemplo, podemos citar a limpeza de áreas públicas, podas de árvores, etc.

Política Pública Regulatória, “possui importância fundamental, pois é por ela que os recursos públicos são liberados para a implementação das outras políticas”(OLIVEIRA, 2010, p. 4).

Podemos dizer que, é por meio de Políticas Públicas que o Governo toma as providências para suprir as necessidades apresentadas pela população.

2 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é uma das áreas de atuação profissional no setor da educação que tem como finalidade a organização, orientação, liderança, mediação de conflitos, gestão de pessoas, controle patrimonial, e avaliação de procedimentos realizados dentro do ambiente escolar; sempre procurando fazer com que essas finalidades venham ao encontro do processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Como aponta Lück (2009), a gestão escolar, constitui um mecanismo para o desenvolvimento das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais que nortearão a promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, proporcionando melhor atendimento a toda a população. Aqui fica claro que, por meio de uma gestão escolar de qualidade é possível atender a comunidade com maior propriedade nos serviços prestados pela instituição de ensino, não deixando que existam tratamentos diferenciados para quem quer que seja, proporcionando assim a igualdade de

Acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente (LÜCK, 2009, p. 23).

Para Lück (2009), a gestão escolar é desempenhada por uma equipe geralmente composta por diretor, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, supervisores, além do pessoal da secretária da escola, que são membros participantes da equipe gestora. As funções na gestão possuem vários níveis hierárquicos, desde a secretaria da educação, passando pela direção escolar, coordenação e orientação educacional.

Vale lembrar que existe o princípio da gestão democrática sendo aplicado na gestão escolar, e para que esta seja implantada e bem trabalhada, não podemos nos esquecer que os professores, demais funcionários da escola e a comunidade devem ter seu espaço garantido na participação da gestão. Só assim, com a participação de todos os membros, é que podemos contatar realmente a existência de uma gestão democrática na educação, garantindo assim qualidade para todos os alunos.

Portanto corroboramos com Lück (2009), ao destacar que:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24).

A gestão escolar tem como competência estabelecer processos de mobilização e direcionamento para sustentar a cultura escolar, com a finalidade de executar ações sincrônicas, agregadas e articuladas umas às outras. Sem isso, todos os esforços e gastos de recursos não promoverão o resultado esperado.

Por meio da gestão escolar pode-se analisar uma escola e seus problemas de forma global, buscando por meio de uma visão estratégica e a realização de ações interligadas, uma melhor compreensão dos problemas apresentados e das possíveis soluções a serem usadas.

Cabe salientar que a gestão escolar não é um fim em si mesma, mas um meio para atingir o objetivo primordial da escola que é o de proporcionar aos alunos a aprendizagem efetiva e significativa. Local onde os mesmos poderão desenvolver competências que são demandadas pela sociedade, tais como exemplifica Lück (2009): ter pensamentos criativos; analisar informações e hipóteses diversas; ter clareza na expressão oral e escrita; utilizar-se de métodos aritméticos e estatísticos para resolver problemas; ter capacidade de resolver problemas e tomar decisões fundamentadas para resolver conflitos.

Segundo o Regimento Comum das Etecs (Escola Técnica Estadual), são atribuições dos diretores/gestores; CEETEPS, (2013, p. 5)

- I – garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação e neste Regimento;
- II – coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- III – gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos;
- IV – promover a elaboração, o acompanhamento, a avaliação e o controle da execução do Plano Plurianual de Gestão e do Plano Escolar;
- V – coordenar o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades da escola;
- VI – garantir: a) o cumprimento dos conteúdos curriculares, das cargas horárias e dos dias letivos previstos; b) os meios para a recuperação de alunos de menor rendimento e em progressão parcial;

- VII – assegurar o cumprimento da legislação, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
- VIII – expedir diplomas, certificados e outros documentos escolares, responsabilizando-se por sua autenticidade e exatidão;
- IX – desenvolver ações, visando ao contínuo aperfeiçoamento dos cursos e programas, dos recursos físicos, materiais e humanos da escola;
- X – administrar o patrimônio da escola, observadas as normas e diretrizes estabelecidas;
- XI – promover ações para a integração escola-família comunidade-empresa;
- XII – coordenar a elaboração de projetos, submetendo-os à aprovação dos órgãos competentes, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados;
- XIII – criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educacional;
- XIV – integrar as ações dos serviços prestados pela escola;
- XV – prestar informações à comunidade escolar;
- XVI – gerir a execução de ajustes administrativos que envolvam atividades nas dependências da Etec;
- XVII – desempenhar outras atividades correlatas e afins. CEETEPS, (2013, p. 5)

Podemos observar que já no primeiro item das atribuições do gestor escolar das Etecs, apresenta-se em seu regimento comum a preocupação com a implantação da gestão democrática em sua instituição, destacando que o papel do gestor é garantir condições para a realização da gestão democrática no ensino. Também fica clara a função de integrar a escola e a comunidade, e a escola e as empresas. Outro ponto que se destaca é o de promover experiência de aprimoramento ao processo educacional, estimulando o aperfeiçoamento e qualificação dos membros da comunidade escolar.

Na da gestão escolar podem ser observadas algumas dimensões, as quais estudaremos a seguir.

2.1 Dimensão da Gestão Escolar

A gestão escolar é uma estratégia intervencionista organizadora que mobiliza ações de caráter abrangente e orientado para estimular mudanças nos processos educacionais tornando-os cada vez mais eficientes na aprendizagem e formação dos alunos. Para que isso seja possível está se divide em dimensões, que juntas colaboram para que tais objetivos sejam alcançados. Segundo Lück “podemos organizar a gestão escolar em 10 dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação” (LÜCK, 2009. p. 26).

Na visão de Lück (2008), as dimensões da organização são responsáveis pelo planejamento, a ordenação, o provisionamento de recursos, a sistematização e a retroalimentação dos processos de trabalho a serem realizados. Tendo como objetivo principal auxiliar na implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar.

Envolvendo fundamentos de conceitos legais da educação e também da gestão escolar, a dimensão da organização tem foco em planejar, monitorar e avaliar as ações promovidas na escola, e fazer o gerenciamento de seus resultados. Isso permite que as demais dimensões possam realizar ações com o objetivo de promover a aprendizagem de qualidade para os alunos.

Na dimensão de implementação encontram-se os aspectos cuja finalidade é promover mudanças no contexto escolar por meio de transformações práticas feitas com qualidade. Nesta estão envolvidas as competências de “gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar” (LÜCK, 2009, p. 26), objetivando o desenvolvimento do ensino- aprendizagem de qualidade, e também a qualidade social.

Podemos dividir as dimensões da organização escolar em 4 (quatro) eixos, conforme apresenta Lück (2009, p. 27):

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais.

Também seguindo a divisão feita por Lück (2009, p. 27) , temos a dimensão da implementação que se divide em 6 (seis) pontos, sendo eles mais ligados à produção de resultados:

1. Gestão democrática e participativa;
2. Gestão de pessoas;
3. Gestão pedagógica;
4. Gestão administrativa;
5. Gestões da cultura escolar;
6. Gestão do cotidiano escolar.

Essas dimensões da gestão escolar são apresentadas separadamente somente na literatura, pois, elas estão todas interligadas e têm uma interação

maior ou menor dependendo da situação no momento. A sua aplicação deve ocorrer de forma conjunta, pois de forma isolada prejudica as ações da gestão escolar, cujas todas têm fundamental importância.

2.2 Formação dos gestores escolares

Tendo em vista que o ambiente escolar exige cada vez mais competência dos gestores na administração dos processos das escolas, isso nos leva a perceber uma necessidade de formação constante e de qualidade para esse profissional. Esse é um desafio para as todas instituições de ensino, já que a formação dos dirigentes em geral não é voltada para esse tema; e quando ocorre, tende a ser feita de maneira livresca e conceitual, não apreciando de fato o cotidiano do gestor escolar.

O desenvolvimento da gestão escolar surgiu com a reforma dos cursos de Pedagogia. A habilitação do curso, direcionada à Administração Escolar, nasceu como uma proposta do MEC para que os cargos de direção escolar fossem ocupados por esses profissionais. Porém nos anos 80 os cargos de direção passaram a ser preenchidos por meio do processo de eleição, deixando de lado a necessidade de uma formação em Administração Escolar para ocupar o cargo de diretor.

Esse cenário foi determinante para a uma diminuição drástica dos interessados pelo curso, tornando inviável a sua continuidade. Para sanar essa deficiência de conhecimento especializado, surgiram algumas ofertas de cursos de especialização na área de gestão escolar, permitindo que os profissionais já atuantes pudessem se qualificar. Porém, com um número de vagas muito baixo também no contexto das instituições de ensino superior, é perceptível que a oferta de oportunidades para a formação inicial de gestores de escolas ainda é insuficiente.

O que se observa é a necessidade de uma formação adequada para os gestores escolares, até mesmo porque a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 4024/61 – LDB), em seu artigo 52 “define que os administradores escolares destinados ao ensino primário seriam formados no ensino normal”. E, também, o Artigo 55 expressa “que os institutos de educação ministrariam cursos de especialização, de administradores escolares e de aperfeiçoamento, abertos aos graduados em escolas normais de grau colegial”, deixando clara a preocupação para com a necessidade de formação e qualificação dos gestores escolares, mesmo não sendo uma formação de nível superior.

Com o passar do tempo as exigências para a ocupação de cargos de gestão escolar

sofreram modificações, sempre orientadas pela LDB, tais como: a Lei 5540/68, que definiu a formação em nível superior de “especialistas destinadas ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação no âmbito de escolas e sistemas escolares” (Art. 30, 1968). E também, posteriormente, a Lei nº 5.692/71, que previa:

[...] a formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação [...] em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação” (Art. 33) “admissão de professores e especialistas no ensino oficial de 1º e 2º graus [seria feita] por concurso público de provas e títulos (Art. 34, 1971).

Já a LDB de 1996 (Lei nº 9.394/96), Art. 64 manteve as orientações vigentes até então destacando que,

[...] a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

As Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia, estabelecidas na Resolução CNE/CP nº 1/2006, definiram um entendimento de que os profissionais formados em tais cursos estariam aptos ao exercício de funções de gestão. Sendo assim, apesar do baixo número de cursos de pedagogia com habilitações voltadas para a gestão escolar, os formandos desses cursos podem exercer a função de gestor escolar. Pode-se notar uma preocupação com a formação do gestor escolar, porém, não existe um alinhamento entre as orientações e as realidades do sistema de ensino. O que vemos na realidade é que em alguns casos os diretores escolares não possuem formação em Pedagogia, mas em outras áreas, ou ainda com níveis de especialização em áreas diversas.

Segundo Vieira e Vidal (2014, p. 48), “estudos realizados em contextos distintos e países diversos mostram que a direção é fator que representa uma diferença favorável na pedagogia escolar e facilita o cumprimento, por parte das escolas, das metas estabelecidas.” Ou seja, a qualificação e preparação de diretores e gestores escolares contribui para o bom desempenho escolar.

Cabe apresentarmos, a seguir, as possibilidades disponibilizadas pelos governos, por

meio de programas e políticas públicas, para a qualificação e aperfeiçoamento dos gestores escolares.

2.3 Programas e Políticas Públicas para formação de Gestores Escolares

O gestor escolar tem um papel fundamental no processo de fomentar a capacitação dos professores, seja por meio de realização de formações na própria unidade escolar, seja permitindo que os mesmos participem de atividades e programas de qualificação mesmo estes não sendo realizados nas próprias unidades escolares.

Paro (2010) aponta a existência de uma escassez relativa de estudos, pesquisas e investigações no Brasil, com relação a natureza e o significado do papel do diretor de escola em relação à natureza educativa dessa instituição em que atua. Para minimizar essa escassez de pesquisas, principalmente no que se refere ao papel do gestor escolar e sua formação, nesta parte do trabalho abarcaremos a temática das políticas de formação de gestores.

No “Centro Paula Souza”, existem programas de capacitação continuada para os professores, que são aplicados e desenvolvidos pela própria instituição, em parceria com o FNDE/MEC (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação / Ministério da Educação). São oferecidos cursos de especialização em Ensino para Jovens e Adultos (EJA) e de Formação Pedagógica para Educação Profissional de Nível Médio. Em qualquer uma dessas modalidades de capacitação, é fundamental a articulação do gestor com os professores para o aproveitamento desses processos de capacitação e qualificação.

Outra ação de formação é o Programa Brasil Profissionalizado: um programa do governo federal em parceria com os estados, para fortalecer a educação profissional no país, criado em 12/12/2007 pelo Decreto 6.302.

Segundo o Portal do Ministério da Educação:

O Programa atua no fomento de ações que visam à expansão, ampliação e modernização das escolas das redes estaduais de Educação Profissional e Tecnológica, com a finalidade de expandir e ampliar a oferta de cursos técnicos de nível médio, principalmente do ensino médio integrado à educação profissional e tecnológica. (MEC, 2015, p. 1)

Por meio desta parceria com o FNDE/MEC o “Centro Paula Souza”, passou a oferecer aos seus professores e gestores três opções de cursos de capacitação e qualificação profissional: o curso denominado Curso de Formação Pedagógica para Educação Profissional

De Nível Médio; a especialização de MBA – Excelência em Gestão de Projetos e Processos Organizacionais; e o curso de Ensino e Aprendizagem na Educação de Jovens e Adultos.

O Curso de Formação Pedagógica para Educação Profissional de Nível Médio é oferecido na modalidade de Ensino a Distância (EAD), com carga horária de 1000 horas, sendo 300 horas de atividades práticas e 700 horas de teoria, com duração de três semestres, ou um ano e meio. O público-alvo deste curso são professores que lecionam na educação técnica de nível médio, em instituições públicas do estado de São Paulo, e que prioritariamente não possuam licenciatura ou equivalente. Conforme Edital publicado em 2018, às inscrições foram “reservadas prioritariamente a professores da educação profissional de nível médio de escolas públicas que atuam em sala de aula” (Edital 2018). Foram disponibilizadas para o ano de 2018, 600 vagas, das quais 500 vagas para professores do “Centro Paula Souza” e as outras 100 vagas foram disponibilizadas “para professores de outras instituições públicas de educação profissional de nível médio federais, estaduais ou municipais” (Edital 2018, p. 2).

Segundo o Edital (2018, p. 2), são requisitos para a inscrição:

- Ser diplomado em curso de bacharelado ou tecnológico com validade nacional;
- Ter contrato com instituição pública de educação profissional técnica de nível médio;
- Ter disponibilidade para realizar as atividades a distância e para comparecer aos encontros presenciais obrigatórios;
- Ter conhecimento básico de informática;
- Aceitar as normas deste edital, declarando estar ciente de todas elas.
- Ter computador ou qualquer equipamento compatível com acesso à internet para realizar o curso.

Também é oferecido por meio da mesma parceria com o Programa Brasil Profissionalizado, o curso de Ensino e Aprendizagem para Jovens e Adultos; sendo este oferecido em nível de aperfeiçoamento, com carga horária total de 200 horas e duração de 6 meses, na modalidade à distância. O público-alvo são professores e gestores de escolas técnicas do Estado de São Paulo, sendo ofertadas um total de 160 vagas. O referido curso tem como objetivo:

- Contribuir para o aperfeiçoamento de professores no atendimento das demandas de educação profissional de jovens e adultos na modalidade EJA;
- Contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de estratégias educacionais e metodologias de ensino-aprendizagem específicas para

atuação na educação profissional integrada ao ensino médio com foco na Andragogia

- Sensibilizar os professores para questões relativas à responsabilidade social, formação profissional e inclusão de jovens e adultos no mundo do trabalho. (CPSCETEC, 2018, p. 1)

E por fim, essa parceria também contempla o curso de MBA – Excelência em Gestão de Projetos e Processos Organizacionais, com carga horária total de 360 horas e duração de 12 meses, direcionado aos Gestores de Secretarias de Educação, do Centro Paula Souza e da rede federal de ensino técnico e tecnológico. Sua aplicação se dá de maneira mista, sendo parte do curso presencial e parte à distância, e tem como objetivos:

Desenvolver e aperfeiçoar competências para a gestão de projetos e processos no contexto da educação profissional. Dentro disso, o curso trabalha com os conceitos, habilidades e ferramentas que possam auxiliar na análise de problemas gerenciais, subsidiando as tomadas de decisão e a eficaz implementação de projetos e melhoria contínua dos processos educacionais. (CPSCETEC, 2015, p. 1)

O curso conta ainda com atividade de integração, realizada por meio de visitas técnicas, oficinas e trabalhos feitos em ambiente virtual. As visitas são realizadas em unidades do Centro Paula Souza, onde são observadas as ações desenvolvidas e que deram bons resultados.

Além da parceria com o Programa Brasil Profissionalizado, o Centro Paula Souza disponibiliza inúmeras capacitações para seus professores e gestores. Essas capacitações ocorrem por meio do “Programa de Capacitação Permanente de Professores e Administradores Escolares”, tendo como objetivo manter os profissionais atualizados tecnologicamente e capacitados em metodologias de ensino-aprendizagem. “Os cursos de atualização técnica e em gestão escolar são oferecidos preferencialmente aos Professores, Coordenadores de Área, Chefes de Departamento, Diretores e outros servidores diretamente ligados ao processo de ensino e aprendizagem” (CPSCETEC, 2018, p. 1).

O “Programa de Capacitação Permanente de Professores e Administradores Escolares” oferece cursos que estão divididos em 7 eixos tecnológicos da seguinte forma:

1. Eixo Tecnológico Ambiente, Saúde e Segurança;
2. Eixo Tecnológico Controle e Processos Industriais;
3. Eixo Tecnológico Gestão e Negócios;
4. Eixo Tecnológico Informação e Comunicação;

5. Eixo Tecnológico Produção Alimentícia e

6. Eixo Tecnológico Recursos Naturais.

Também são oferecidos cursos direcionados diretamente para os administradores escolares.

Vale lembrar que os cursos de aperfeiçoamento e capacitações que são oferecidos pelo Centro Paula Souza aos seus professores e administradores – seja por meio de parcerias, ou realizado pelo próprio instituto – são todos gratuitos, e as despesas com locomoção, hospedagem e alimentação são reembolsados pelo Centro Paula Souza. Os cursos estão disponíveis para participação de todos os professores e administradores do Centro Paula Souza, cabendo ao gestor de cada unidade escolar incentivá-los a participar desse processo de qualificação.

Nos programas de capacitação e aperfeiçoamento disponibilizados pelo Centro Paula Souza, existe uma regra importante: o participante que não cumprir todas as atividades previstas na capacitação, ficará impedido de participar de qualquer capacitação ou programa de aperfeiçoamento oferecido pelo Centro Paula Souza durante um período de 1 ano.

O gestor escolar tem fundamental importância no incentivo à qualificação dos membros de sua equipe e escola. Conforme aponta Lück (2009), para se buscar a qualidade e a melhoria contínua da educação, é necessário definir as competências e os padrões de desempenho dos diretores escolares, para que se possa também nortear e orientar o seu aperfeiçoamento.

Como competências para o diretor/gestor administrador escolar, Lück (2009) aponta algumas características:

- Promover a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.
- Promover a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.
- Auxiliar na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.
- Desenvolver na escola, ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.
- Envolver de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de

desempenho profissional.

- Promover na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.
- Promover e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.
- Criar rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo.
- Facilitar as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo sócio educacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito. (LÜCK, 2009,p. 81)

Analisando as colocações de Lück, pode-se notar que um diretor/gestor administrador escolar, realiza a gestão de pessoas dentro da escola visando à organização do seu trabalho coletivo com o intuito de atingir o seu objetivo, que é o processo de ensino aprendizagem dos alunos. Entre elas destacamos a realização de práticas para um bom relacionamento e fortalecimento da comunicação entre as pessoas da escola; procura interpretar as comunicações que ocorrem dentro da escola, promovendo o espírito de união e de equipe, que primazia pelo objetivo principal da escola: o processo de ensino-aprendizagem, contínuo e colaborativo.

O gestor deve agir de maneira a motivar e mobilizar talentos, para o desenvolvimento de projetos integrados na escola, que envolvam de maneira sinérgica os membros da comunidade escolar, estimulando as relações interpessoais, pautadas em solidariedade, valores educacionais e reciprocidade. Deve ainda promover capacitações em serviço, por meio da troca de experiências entre os professores, objetivando a melhoria das práticas pedagógicas e o desenvolvimento de competências profissionais de cada um.

Também é papel do diretor/gestor administrador escolar, promover parcerias internas e externas que visem o desenvolvimento de ações educacionais que permitam um ambiente educacional positivo. E, por fim, o diretor/gestor administrador escolar, deve promover a troca de ideias e opiniões sobre o processo educacional entre os membros da escola, visando a troca de informações e a democratização da gestão escolar. Esse processo de troca ocorre por meio de diálogos em que o gestor desempenha o papel de moderador e não de impositor de ideias.

Um ponto importante que devemos observar sobre o gestor escolar, é a forma como ele foi designado para o cargo. Hoje em dia, em muitas situações o gestor é designado, ou por indicação política do chefe do executivo local, ou por meio de concurso público – que promove avaliações para a escolha do gestor. Mas há também a modalidade de eleição direta,

realizada para a escolha do gestor escolar por meio da comunidade escolar, e que vem sendo utilizada por muitos estados e municípios. Nela os candidatos apresentam suas propostas educativas, e os segmentos escolares e as comunidades escolhem o candidato que consideram mais bem preparado política e tecnicamente para o exercício da função.

Ainda sobre o processo de seleção dos gestores, Dourado (2009, p. 139) apud Gracindo (2009) diz que “a forma de provimento do cargo pode não definir o tipo de gestão, mas certamente interfere no curso desta”. Não podemos deixar de mencionar que a gestão democrática da escola tem ganhado força, sendo assim, o gestor deve ter um perfil para atuar dessa forma. Segundo Gracindo (2009), esse tipo de gestão de um lado desconcentra o poder, e de outro, traz legitimidade às ações do diretor, posto que as decisões são consensuais.

Do ponto de vista de Gracindo (2009), a gestão escolar democrática tem como princípios: a participação dos membros da unidade escolar na criação e elaboração do projeto pedagógico da escola, e a presença das comunidades escolar e local, em conselhos escolares, associações de pais e mestres, ou equivalentes. Porém, a gestão escolar democrática para ser implementada depende de normatização específica dos estados e municípios, e muitos deles ainda não a fizeram.

O gestor escolar tem o papel de fazer a junção e abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade em que está inserida. Sendo assim deve fazer com que a escola esteja sempre aberta, tanto para receber ações da comunidade como para realizar ações direcionadas à comunidade; ou seja, abrir a escola para que a sociedade também se sinta parte dela. Espera-se também do gestor escolar, que zele

“pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora, capaz de assumir com autonomia, a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional” (LÜCK, 2009, p. 22).

Os gestores devem trabalhar de forma proativa e colocar a participação e o diálogo como sendo pontos cruciais para promover o conhecimento. Assim, o gestor deve ser integrador e dinâmico, abrindo sempre espaço para as trocas de conhecimentos e para os questionamentos, junto aos membros na escola e da comunidade. Essas devem ser as ferramentas usadas por ele, para que a escola promova o aprendizado e o desenvolvimento de sua comunidade, seja ela a comunidade escolar, seja o entorno da escola, a sociedade em que está inserida.

O MEC com a preocupação de proporcionar formação e qualificação aos gestores

escolares propõe algumas iniciativas, dentre as quais se encontram as ofertas dos seguintes cursos: Curso de Extensão em Gestão Escolar (100h), implementado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP) em 2005; Curso de Atualização em Gestão Escolar (180h), implementado em 2008 pela SEB/MEC; Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Escolar (400h), implementado a partir de 2006/2007, pela SEB/MEC.

Outro programa importante para a formação de gestores escolares é o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Como explica o MEC (2009), esse programa veio com o intuito de proporcionar formação de gestores escolares, que abranja o conceito do direito à educação escolar em seu caráter público; e a busca pela qualidade social da educação, alicerçada nos princípios da gestão democrática, analisando a escola do ponto de vista da inclusão social e da emancipação humana.

Essa iniciativa mostra-se de grande importância, ao observarmos a colocação de Araújo (2018, p 96), justificando que “a formulação do Programa se encontra na necessidade de se habilitar gestores escolares com posturas profissionais em consonância com o caráter público da educação, e com a busca de sua qualidade social!”

Sua implantação se dará por meio de parcerias entre o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e as Secretarias de Educação Básica (SEB) e de Educação a Distância (Seed); com a participação de secretarias estaduais e municipais de educação, e de universidades. A implantação do Programa Nacional Escola de Gestores, está dividido em quatro etapas conforme exposto pelo INEP (2004, p. 1):

A primeira, fase piloto, objetiva formar 160 diretores em exercício nos Estados de São Paulo, Bahia, Ceará e Rio Grande do Sul (40 por Estado), no primeiro semestre de 2005.

No segundo semestre, outros 4.320 gestores de todas as unidades da Federação participarão do programa.

A terceira etapa prevê a formação de mais 43.200 gestores de escolas básicas, a partir do primeiro semestre de 2006.

Na última etapa pretende formar mais 104.440 gestores de micro escolas urbanas e rurais, a partir do segundo semestre de 2006.

O programa do curso conta com 20% da carga horária na modalidade presencial e os 80% restantes serão realizados na modalidade à distância por meio do suporte tecnológico do *e-proinfo* (um ambiente desenvolvido pela Seed/MEC para educação à distância, via Internet). O uso de ambiente virtual pode ocasionar algumas dificuldades de início, já que nem todos os

gestores escolares têm o domínio da utilização de tecnologias e computadores, mas ainda é válido.

A exemplo do caso dos participantes do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica: havia participantes que não apresentavam quase nenhuma habilidade com o computador; assim mesmo, o ambiente virtual apresentou bons resultados, pois os gestores enxergaram nessa sua falta de habilidade com o uso da tecnologia, uma nova oportunidade de aprendizado.

O curso conta com uma carga horária de 120 horas, tendo a possibilidade de prosseguir concluindo 360 horas, e dessa forma, a certificação dependerá da quantidade de horas de curso realizadas pelo participante, podendo a certificação ser de extensão ou especialização. As avaliações são realizadas através de acompanhamento de projetos, que devem ser implantados nas unidades escolares, por meio de ações práticas realizados pelos cursistas, unindo teoria e prática pedagógica.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica tem como objetivo geral o nível de formação pós-graduação *lato sensu*, que eleva e colabora para com a qualificação do gestor escolar, seguindo os princípios da gestão democrática. A grade curricular do curso visa proporcionar aos participantes uma contribuição para a reflexão sobre a gestão democrática, consequentemente levando esses gestores a desenvolverem as práticas democráticas de gestão dentro do ambiente escolar.

Nota-se então que o objetivo não é reforçar a divisão interna de trabalho e a gestão centrada no diretor escolar; “trata-se de observar as práticas de gestão, e a partir daí ingressar, por meio do debate e da proposição, na instituição da cooperação democrática, crítico-construtiva, rompendo com a lógica hierarquizada e gerencialista de gestão escolar” (GOMES, MELO; SANTOS, 2009, p. 271).

Para a elaboração do programa do curso foram, inicialmente, reunidos 54 diretores de escolas municipais e estaduais (dois de cada unidade da federação), que em conjunto a especialistas da área de gestão escolar, elaboraram todo o programa do curso.

No estado de Minas Gerais foi implantado um programa para formação de gestores, em que a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais (SEE/MG) contrata vagas no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), coordenado pela CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade de Juiz de Fora (UFJF). Entre 2015 e 2017 a SEE/MG contratou 120 vagas. Os

diretores de carreiras passaram por um processo de seleção para terem o direito de participar do curso *stricto sensu* com todas as despesas pagas pela SEE/MG.

O governo do estado de Minas Gerais também implantou um programa próprio de certificação ocupacional de diretores da rede estadual de ensino: o Programa de Certificação de Diretores. Esse programa se baseia exclusivamente na realização de uma prova objetiva, que vai avaliar as capacidades básicas do profissional para o exercício da função de direção. Para que o profissional seja considerado apto a participar do processo, basta que o mesmo tenha pelo menos 60% de acerto na prova. “A Certificação Ocupacional busca, por meio de prova, avaliar conhecimento pedagógico, técnico e as competências necessárias ao satisfatório desempenho do cargo Diretor de Escola Estadual” (MINAS GERAIS, 2015, p. 37). A crítica a esse programa fica por conta de o mesmo não contar com nenhum mecanismo de preparo para a realização da prova, e ser realizado por meio de prova única.

Diante do que foi exposto, por meio de análises de documentos e pesquisa, é notória a necessidade de elaboração de políticas públicas de capacitação e qualificação de gestores escolares, para que os mesmos possam ter um melhor desempenho do cargo e das exigências da referida função, como, elaboração de estratégias pedagógicas e de sistemas de avaliação.

A seguir, abordaremos os Sistemas de Avaliação Institucional, demonstrando seus conceitos, funções e objetivos, também serão apresentados os conceitos, definições e objetivos do WebSAI, sistema de avaliação utilizado pelo Centro Paula Souza para avaliar o desempenho das Etecs e Fatecs.

3. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Ao pesquisarmos sobre a palavra avaliação, podemos encontrar vários significados: apreciar, qualificar, classificar, julgar, analisar, considerar, entre outros. As atividades humanas estão sempre sujeitas a alguma forma de avaliação. Isso acontece porque a avaliação permite analisar, observar e conhecer as ações humanas, servindo para orientá-las; já que, em suma, visa a melhoria do objeto analisado. As avaliações podem ter como objetivo analisar algo que já aconteceu, e, portanto passado; ou também analisar a viabilidade de ações futuras.

As avaliações no século XIX eram significados de testes de conhecimento, e tinham como objetivo selecionar, classificar e certificar, por meio de métodos quantitativos. Com o passar do tempo as avaliações foram evoluindo; ocorreram debates sobre o verdadeiro papel dessas avaliações nas instituições de ensino, e também foram discutidas questões relacionadas a possíveis formações de juízo. Atualmente, fala-se em uma avaliação que não seja formadora de juízo ou classificatória; e sim, em uma avaliação formativa, em que se analise o desenvolvimento das aprendizagens.

Os sistemas de avaliações no contexto educacional, surgem para suprir a necessidade de avaliar as instituições de ensino. Segundo Luz (2015, p. 33), o sistema de avaliação “deveria servir para auxiliar na identificação e na formulação de políticas, ações e medidas institucionais que envolvessem o atendimento específico, ou auxílios adicionais para sanar as insuficiências encontradas”.

A avaliação institucional na educação deve promover o autoconhecimento da instituição, e também fazer saber as limitações que se apresentam para os indivíduos envolvidos. Para Luz (2015, p. 36), “a avaliação institucional é aquela voltada para a obtenção de informações que subsidiem a mensuração da qualidade do ensino, nas instituições educacionais, bem como promover mudanças qualitativas a partir de seus resultados”

Na visão de Carleto (2009), a avaliação na instituição de ensino é importante para que se estabeleça uma gestão responsável, podendo ser vista como uma ferramenta de contribuição para a gestão escolar; sendo que essa tem o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. O Observatório Escolar e o WebSAI são modelos de avaliações institucionais que o Centro Paula Souza utiliza, com o intuito de obter informações que contribuam para a gestão escolar e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do ensino, o que tem mostrado bons resultados.

No Brasil, as avaliações institucionais têm um espectro mais amplo, não observando apenas o ambiente interno (âmbito da escola), mas também o ambiente externo (sociedade), amparando-se em programas integrados de qualidade, para fazer suas mensurações. Assim, essas informações passam a interessar não somente aos avaliadores, mas também a outros membros da sociedade.

As avaliações institucionais devem levar em consideração as características do ambiente onde a instituição está inserida, tais como: as necessidades locais e regionais, a cultura local, valores sociais e impactos de diferentes naturezas, entre outros; caso a avaliação não contemple esses aspectos, a mesma deixará de analisar pontos importantes da atuação escolar.

Como explica Gatti (2006, p. 10)

A avaliação institucional só ajuda em reais avanços sócio educacionais, quando estas questões são consideradas em uma perspectiva que incorpore esses novos conceitos; conduzindo à escolha de meios e instrumentos avaliativos, que sejam utilizados de tal forma que possam levar à construção de visões mais integradas, acerca de seu percurso histórico-institucional em seus envolvimento concretos.

Podemos dizer que nos processos de avaliação do presente momento, os modelos mais utilizados são: descritivos, descritivos-analíticos, reflexivos-interpretativos e reflexivos-participativos.

No modelo descritivo, os dados da instituição são coletados por meio de questionários, e analisados traçando o perfil da instituição. O processo de avaliação descritivo-analítico procura fazer a análise dos dados, cruzando informações referentes ao processo interno e o seu produto. Quando se utiliza o processo reflexivo-interpretativo, são utilizados fundamentos analíticos e descritivos, possibilitando interpretações, relevâncias e significados que se baseiam em aspectos culturais, econômicos e sociais. Para essa análise, utilizam-se diversas formas de coleta de dados, tais como: estudos de casos, entrevista individuais e coletivas, e observação. O processo reflexivo-participativo, pauta-se na premissa de que os modelos de avaliação devem ser participativos, possibilitando reflexões e diálogos contínuos sobre os processos e atividade da instituição, e de seus atuais e possíveis impactos.

Como aponta Gatti (2006, p. 12), “os processos de avaliação participativa constituem-se em aprendizagem social, e, por isso, essa modalidade avaliativa agrega valor às instituições, aos seus trabalhos, programas ou projetos”, pois permite mensurar o nível de adesão, o grau de legitimidade atingido na comunidade e na instituição, compreender os resultados e seus efeitos, e também as variáveis que podem aturdir os participantes e os avaliadores. Nota-se na fala de Gatti (2006), que a avaliação participativa contém uma diversidade de interesses e de valores, que constituem não um interrogatório, mas uma relação de diálogo. Esse diálogo permite uma troca de vivências, experiências, interpretações, concepções e reações, cuja conduta requer uma visão crítica e menos romântica, e que permita analisar as ações e reações para cada situação.

No processo de avaliação institucional, seja qual for o modelo a ser utilizado, não podemos deixar de levar em consideração o contexto socioeconômico em que a instituição está inserida. É importante considerar o cenário interno e externo, observar os desafios sociais, tecnológicos, políticos e ambientais, e realizar um processo de avaliação, em que haja a consciência de que podemos ter como resultado, inúmeras novas contribuições para as instituições educacionais. São essas possibilidades que nos levam a determinadas reflexões, tais como: qual é o objetivo de se estudar as ações realizadas pela instituição no meio social em que se encontra? Qual valor esse trabalho tem? E qual a relevância desse trabalho para as pessoas e para a sociedade?

Para responder a essas e outras questões, os processos de avaliação devem ouvir os mais diversos grupos de interesse, rompendo com a hegemonia e endogenia, deixando de falar somente para si e absorvendo os pensamentos de grupos isolados que falam por todos.

Cabe lembrar as palavras de Gatti (2006, p. 13)

[...] avaliação institucional, (...), ela demanda boa preparação dos avaliadores, que, para além do domínio das técnicas básicas da investigação avaliativa, precisam deter certo domínio sobre as condições de construção dinâmica de processos socioculturais, científicos e pedagógicos, com os múltiplos fatores que os interseccionam.

Aqui a autora deixa clara a importância da elaboração e realização da avaliação institucional, por pessoa devidamente qualificada e conhecedora do cenário que irá ser avaliado; além dos processos pedagógicos, socioculturais e científicos que nortearão a avaliação.

No tópico seguinte será apresentado o WebSAI, Sistema de avaliação utilizado pelo Centro Paula Souza para avaliar as Etecs e Fatecs, apresentaremos suas funções, objetivos e conceitos.

3.1. Apresentações sobre o WebSAI

Conforme apresentado no site do Centro Paula Souza (2018), o WebSAI, é uma avaliação de desempenho escolar realizada anualmente no âmbito das Etecs (Escolas Técnicas Estaduais) e das Fatecs (Faculdade de Tecnologia do Estado). Produzido em 1997 pela Assessoria de Avaliações Institucionais, foi introduzido nas Etecs em 1999, e nas Fatecs em 2000. No ano de 2010 houve uma evolução do processo de avaliação, até então o mesmo era feito por meio de formulários impressos, e passou a ser realizado por meio eletrônico, proporcionando maior rapidez na interpretação dos dados da avaliação. O WebSAI faz a coleta de informações de todos os membros da comunidade escolar, sendo eles: diretores, professores, coordenadores, servidores em geral, alunos e ex-alunos. Os integrantes dessa avaliação respondem questões que procuram analisar vários aspectos da unidade escolar, a avaliação procura abordar questões de aspectos que vão desde a adequação do espaço físico até a gestão de práticas pedagógicas utilizadas na unidade.

Com o tempo, o WebSAI passou por algumas modificações e adequações. Em 2013, por exemplo, os resultados do WebSAI deixaram de fazer parte da política de bonificação do Estado de São Paulo. Essa mudança colaborou para com o alcance dos objetivos primordiais do SAI, que a partir de então passou a caracterizar-se como sendo a melhor base de dados institucionais do Centro Paula Souza. Nesse mesmo período ocorreu outra importante mudança, que foi a adoção de uma nova metodologia de avaliação com foco mais específico na gestão das unidades, considerando todos os seus ângulos de forma distinta, apresentando ainda suas dimensões dentro dos seguintes indicadores: insumos, processo, resultados e impacto.

Os objetivos principais do WebSAI, segundo Carleto (2009, p. 28) são:

- a busca pela qualidade do ensino;
- o autoconhecimento da instituição inserida no mercado competitivo;
- instrumentalizar o planejamento educacional por meio das informações; e
- atender à função social de prestar contas à sociedade.

O WebSAI procura contribuir com a melhoria da qualidade de ensino por meio do autoconhecimento, gerando informações que são apresentadas aos diretores e professores, possibilitando uma análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da unidade. Proporciona, assim, a possibilidade de formulação de estratégias com a finalidade de melhorar

o desempenho dos alunos. Essas informações também são utilizadas pela Área de Avaliação do Centro Paula Souza, responsável pelo WebSAI, para analisar os processos e procedimentos de funcionamento das unidades de ensino, avaliando seus resultados e impactos sobre a realidade social a que a instituição se insere.

Com relação a participação dos ex-alunos nesse processo, a avaliação tem como preocupação saber se os técnicos e tecnólogos egressos estão inseridos no mercado de trabalho, as dificuldades encontradas, e se obtiveram evoluções pessoais e profissionais. As respostas obtidas com essas questões permitem perceber se o ensino da forma que é oferecido contribuiu para integração do egresso como cidadão e profissional, nos setores em que atua; e se as exigências do mercado de trabalho estão sendo atendidas. Auxiliam também a aperfeiçoar o perfil do tecnólogo, para que esteja sempre em sintonia com as tendências exigidas no mercado de trabalho, e em suas constantes mudanças e evoluções.

As pesquisas são realizadas com egressos um ano após a conclusão do curso. Os questionários são respondidos pela internet e, com base neles, são emitidos relatórios que servem como referencial sobre a situação dos técnicos e dos tecnólogos.

Passaremos agora a apresentar a ferramenta WebSAI e seus detalhes, tais como a forma de acesso, a disponibilidade das informações da ferramenta, e a demonstração local de onde foram retiradas as informações, que serão analisadas no próximo tópico por meio de interpretações gráficas. Para uma melhor visualização da transcrição abaixo, nos anexos encontram-se todas as imagens sobre a explicação e apresentação do site do WebSAI.

O acesso às informações constantes no WebSAI, só pode ser feito por membros do Centro Paula Souza, realizado através do site¹, fazendo o login na página inicial, inserindo os dados do usuário (CPF) e senha. Conforme figura 2 do Anexo.

Após acessar a página inicial, o usuário será direcionado para uma nova página denominada “HOME”. Do lado esquerdo da tela podemos observar um breve histórico sobre o WebSAI; no centro da tela, ícones com o nome da unidade escolar que direcionam o usuário para a sua área de questões respondidas, ou a responder, de acordo com a unidade escolhida; além de ícones que direcionam o usuário para tutorias sobre: i) Por onde começo o WebSAI? ii) Desmistificando o WebSAI e iii) Tutorial de indicadores ETEC (2013-2017), conforme figura 3 do Anexo.

¹<https://websai.cps.sp.gov.br/Autenticacao/Default.aspx>

Passaremos agora a observar a barra superior da tela onde se encontram as informações que estão disponíveis no WebSAI. O primeiro item dessa barra de ferramentas são os “Relatórios SAI”: Tabulação de questionários; Desempenho Geral; Desempenho Curso; Desempenho Segmento; Desempenho Comparativo; Desempenho Coleta; Egressos – Acompanhamento Geral; Egressos – Acompanhamento por Curso; Relatórios 2011-2012, que são divididos em: Analítico e Síntese; Críticas e Sugestões 2012. As informações utilizadas para análise são oriundas deste item na parte de Tabulações de Questões, que posteriormente demonstraremos como foram extraídas do WebSAI. Conforme figura 4 do Anexo.

Outra opção disponível na barra de ferramentas é a aba “alunos”, para consultar as opções dos questionários dos alunos, ingressantes, inativos e concluintes. Nesse item também acessamos os questionários que foram respondidos ou não, utilizando os filtros: alunos, ingressantes, inativos e concluintes. Conforme figura 5 do Anexo.

Na barra de ferramentas temos a opção “servidores”, onde estão disponíveis informações sobre Docentes, Funcionários, Representantes – WebSAI e Representantes – Portal. Na opção “docentes”, podem ser encontradas informações sobre os questionários dos docentes que os responderam, ou não; na opção “funcionários”, verificamos a situação de cada funcionário da unidade, sendo o mesmo: ativo, desligado do quadro, falecido, transferido, cadastro duplicado, emprestado para a UE, funcionário inexistente, aposentado, afastado e outros. Aqui, também observamos quem são os representantes da UE no WebSAI, por meio da opção “Representantes – WebSAI”. Além dessas opções, está disponível a consulta dos responsáveis das unidades junto ao portal do WebSAI, na opção “Representantes – Portal”. Conforme figura 6 do Anexo 6.

Na aba “Pessoas”, encontramos as informações referentes ao “Meu Cadastro” e “Cadastros em Observação”. No item meu cadastro, acessamos os dados referentes aos usuários do sistema tais como: Dados Pessoais, Vínculos, Docente, Disciplinas, Titulações e Produções Acadêmicas. Conforme figura 7 do Anexo.

No item “Relatórios Operacionais”, encontramos os relatórios de “Questionários Não Respondidos” por alunos e por docentes, e o relatório de “Questionários Respondidos” por alunos e docentes; e também a ferramenta “Alunos por Situação”: essa situação a que se refere a ferramenta, classifica os alunos em ativo, concluinte, evadido ou trancamento. Conforme figura 8 do Anexo.

Na última aba de ferramentas, encontramos o item “Relatórios BR (Bônus por

Resultados)”, onde podem ser consultadas as “Metas BR” dos anos de 2018, 2017 e 2016, além dos relatórios de “Resultados BR” dos anos de 2017, 2016, 2015, 2014, 2013 e 2012. Conforme figura 9 do Anexo.

Na barra superior de ferramentas foi acessado o item “Relatórios SAI”, onde buscamos na aba o item “Tabulações de Questionários”. Conforme figura 10 do Anexo.

Acessando o item “Tabulações de Questionários”, abre-se a página para selecionar os dados da unidade escolar a ser consultada. Nessa página o usuário deve escolher: Edição (qual ano será consultado), Questionário (aluno, auxiliar docente, coordenador, docente, equipe de direção, funcionários e pais), Região (qual região pertence a unidade escolar a ser consultada), Unidade (qual a unidade escolar), Descentralizada (caso queira acessar as informações de uma classe descentralizada), caso não selecione essa opção, os dados apresentados serão o da unidade escolar escolhida, o item Curso (caso queira selecionar os dados da unidade escolar por cursos) e, por fim, basta clicar no botão pesquisar.

Nesse trabalho não foram selecionadas as opções de Descentralizadas e Curso, sendo assim, os dados apresentados aqui, referem-se aos questionários dos alunos de todos os cursos da unidade escolar (ETEC de IBITINGA), do WebSAI de 2017, Conforme figura 11 do Anexo.

Após escolher as informações a serem consultadas e clicar no botão pesquisar, será aberta uma nova página com as informações referentes a escolha desejada. No nosso caso, as informações referentes aos questionários respondidos no WebSAI 2017, pelos alunos da ETEC de IBITINGA, sediada na região de São José do Rio Preto.

Nesse relatório foram analisadas as questões da Dimensão: Gestão Escolar, nas áreas de Equipe Gestora e Liderança, e de Gestão Democrática. Para a primeira, observamos a área de Planejamento Pedagógico, utilizamo-nos da análise de 1 (uma) questão; para a segunda dimensão escolhida, a Democrática, foram analisadas 7 (sete) questões, totalizando um número de 8 (oito questões).

As informações constantes nesse relatório podem ser exportadas para uma planilha de Excel, facilitando assim a análise das informações nela contidas. Conforme Anexo 12.

4. UMA ANÁLISE SOBRE AS QUESTÕES DO WebSAI NAS DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E DA GESTÃO PEDAGÓGICA

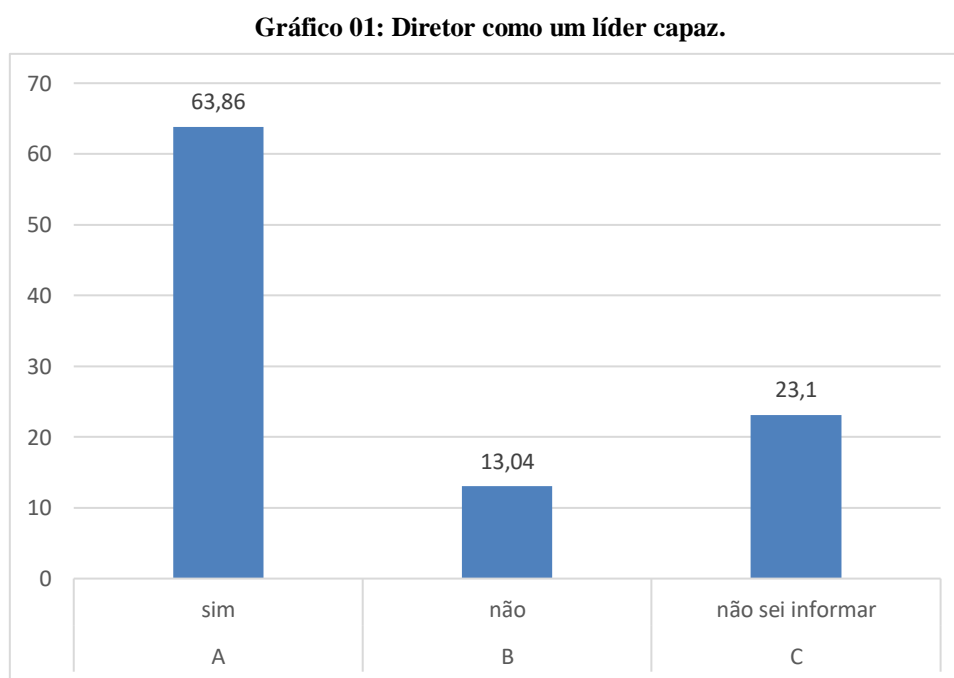
Nesse capítulo, realizaremos uma análise das questões do WebSAI nas dimensões da gestão escolar e da gestão pedagógica. Os resultados das questões apresentadas se referem as respostas do ano de 2017, da Etec de Ibitinga. Foram selecionados os questionários respondidos pelos discentes, perfazendo um total de 368 questionários. Nestes, foram observados um total de oito questões, sete da dimensão da gestão escolar e uma da dimensão da gestão pedagógica, cuja também tem certa ligação com a dimensão da gestão escolar. Para analisar essas questões, foram elaborados gráficos, apresentando os dados referentes as respostas obtidas por meio do WebSAI. Segue abaixo as questões e suas análises.

Primeira questão: Você acredita que os alunos, em geral, reconhecem o diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola?

A) sim; B) não; C) não sei informar;

O objetivo dessa primeira questão analisada é demonstrar o quanto o diretor é reconhecido, pelos alunos, como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola.

Gráfico 01: Gráfico representativo referente à questão: Diretor como um líder capaz?



Fonte: O próprio autor

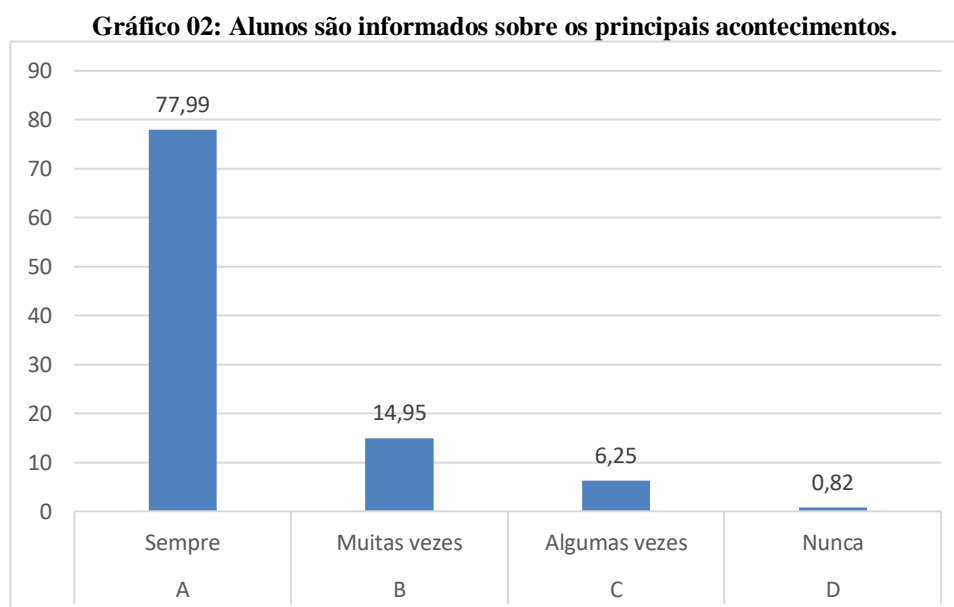
Os dados apresentados, apontaram que nessa unidade escolar, 63,83% dos entrevistados reconhecem no diretor um líder capaz de conduzir as ações prioritárias da escola; já 13,04% acharam que o diretor não é capaz de coordenar e levar a escola a cumprir suas ações prioritárias; enquanto 23,10% dos entrevistados não souberam informar se o diretor é capaz, ou não de coordenar e levar a escola a cumprir suas ações prioritárias. Sendo assim, com relação a capacidade do diretor em coordenar e levar a escola a cumprir suas ações prioritárias, o gráfico demonstra que a maioria dos entrevistados acredita que o diretor é um líder capaz.

Segunda questão: Nesta escola, os alunos são informados sobre os principais acontecimentos e/ou eventos escolares (Calendário Escolar datas de provas, datas comemorativas etc.)?

A) sempre, B) muitas vezes, C) algumas vezes, D) nunca

Nessa questão, o ponto a ser analisado é a comunicação, que deve ser transmitida de forma clara e ampla pela equipe gestora da escola, à comunidade, ou seja, os entrevistados são indagados sobre o nível de informação recebida por eles.

Gráfico 02: Gráfico representativo referente a questão: Alunos são informados sobre os principais acontecimentos?



Fonte: O próprio autor

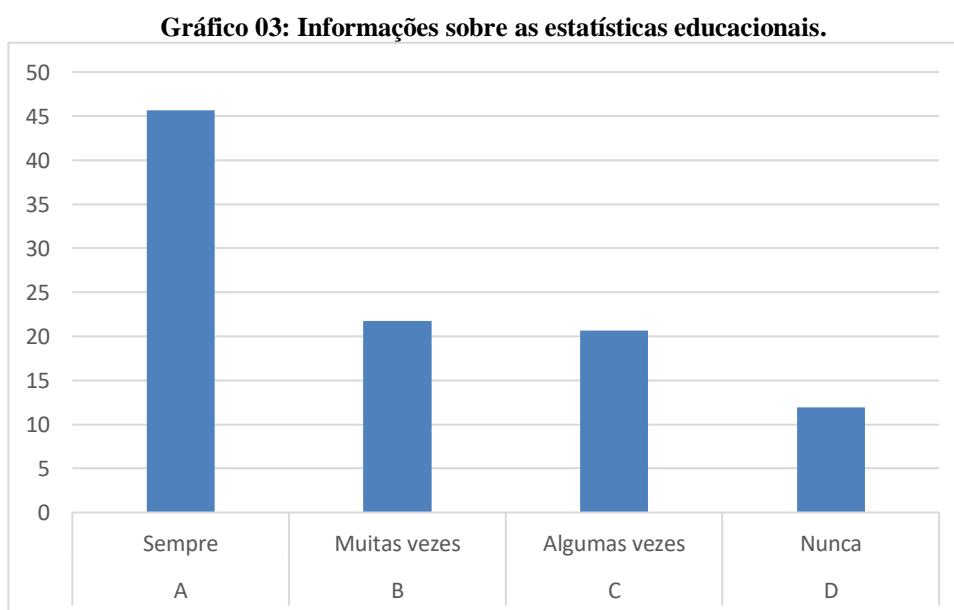
Notamos no gráfico 2 que 77,99%, a maioria dos entrevistados disseram que sempre são informados dos acontecimentos; já os que dizem ser informados muitas vezes representam 14,95% dos entrevistados; os que são informados algumas vezes somam 6,25%; e 0,82% dos entrevistados dizem que não são informados. Com base nos dados apresentados podemos dizer que o nível de comunicação dos acontecimentos, eventos e calendário escolar entre outros, é alto, nessa unidade escolar. A comunicação interna da instituição é muito importante pois, mantém os membros da comunidade escolar sempre informados sobre a rotina e eventos da escola.

Terceira questão: - Os alunos recebem informações sobre as estatísticas educacionais referentes ao desempenho dessa escola e da rede de escolas Paula Souza (taxas de evasão, reprovação, aprovação, SARESP, ENEM etc.)?

A) sempre, B) muitas vezes, C) algumas vezes, D) nunca

Na questão acima, o que se procura analisar, é a comunicação das estatísticas educacionais (taxas de evasão, reprovação, aprovação, SARESP, ENEM etc.) da unidade escolar e da rede de escolas do Centro Paula Souza.

Gráfico 03: Gráfico representativo referente a questão: Informações sobre estatísticas educacionais?



Fonte: O próprio autor

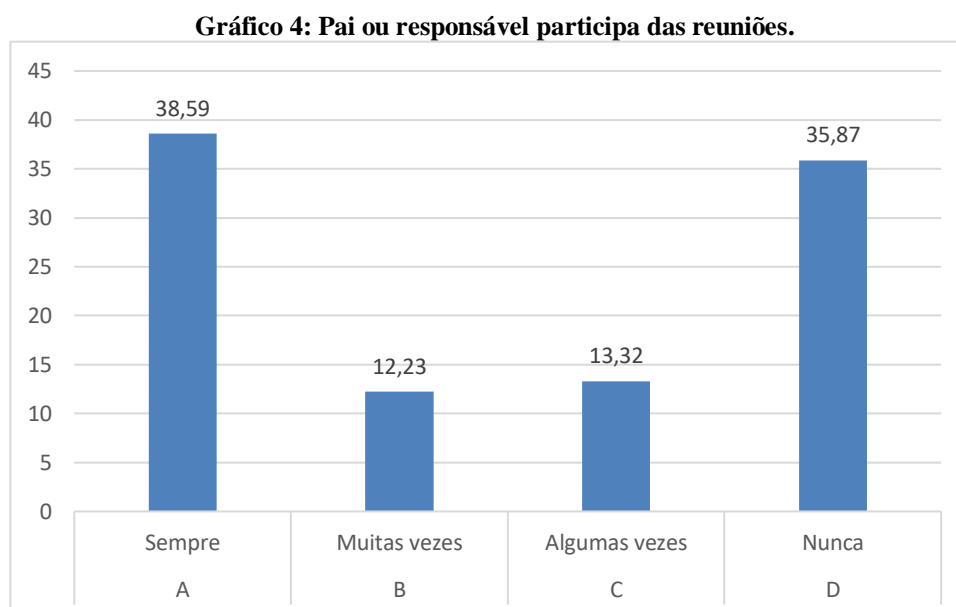
Observando os dados coletados após a elaboração do gráfico, nota-se que 45,65% dos entrevistados responderam que sempre recebem essas informações; 21,74% dizem receber essas informações muitas vezes; e 20,65% recebem tais informações algumas vezes; e, por fim, 11,96% dizem nunca receber a comunicação das estatísticas educacionais (taxas de evasão, reprovação, aprovação, SARESP, ENEM etc.) da unidade escolar e da rede de escolas do Centro Paula Souza. Essas informações analisadas demonstram que, se somados os que sempre recebem a comunicação com os que recebem muitas vezes teremos um total de 67,39% dos entrevistados que estão satisfeitos com o nível de comunicação sobre essas informações.

Quarta questão: O seu pai ou responsável participa das reuniões de pais e mestres promovidas pela escola?

A) sempre, B) muitas vezes, C) algumas vezes, D) nunca

Na quarta questão, analisamos a participação dos pais nas reuniões promovidas pela escola. O nível de participação dos pais nas reuniões escolares, demonstra o nível de preocupação e participação com a vida escolar dos filhos.

Gráfico 04: Gráfico representativo referente a questão: Pais ou responsável participam das reuniões?



Fonte: O próprio autor

Por meio da análise dos dados apresentados no gráfico, observamos que 38,59% dos entrevistados disseram que seus pais ou responsáveis sempre participam das reuniões de pais e mestre; 12,23% disseram que muitas vezes os pais participam; enquanto 13,32% dos entrevistados disseram que seus pais ou responsáveis participam somente algumas vezes das reuniões; e por fim 35,87% disseram que seus pais ou responsáveis nunca participam das reuniões promovidas pelas escolas.

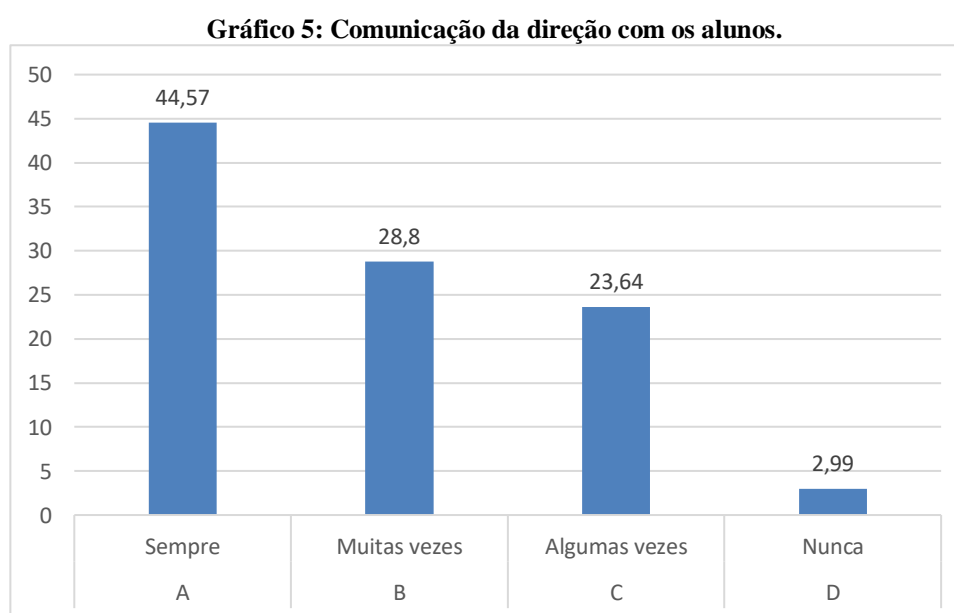
Uma informação que chama a atenção é a de que o número de pais que participam sempre das reuniões e o número de pais que nunca participam é muito próximo, demonstrando que a escola precisa tratar desse tema com maior atenção, pois o número de pais que nunca participam das reuniões é muito expressivo, necessitando assim de ações juntos aos pais procurando demonstrar a importância da participação das reuniões.

Quinta questão: Você acredita que, na escola, a comunicação da direção com os alunos é ágil e de fácil compreensão por todos?

A) sempre, B) muitas vezes, C) algumas vezes, D) nunca

Nessa quinta questão, o que se procura analisar é a agilidade e a facilidade de comunicação que os alunos têm com a direção escolar.

Gráfico 05: Gráfico representativo referente a questão: Comunicação entre direção com os alunos?



Fonte: O próprio autor

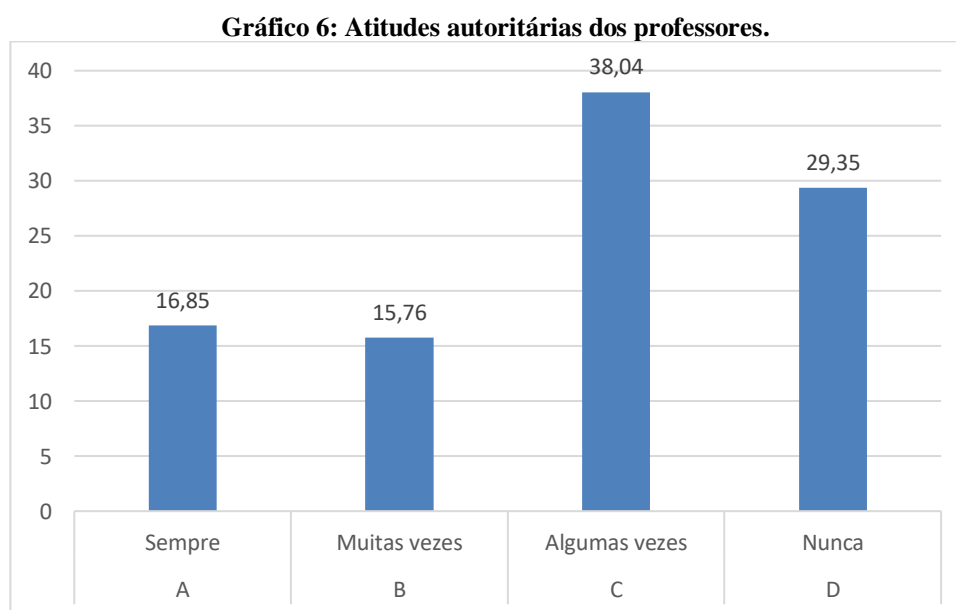
Segundo os dados analisados, 44,57% apontaram sempre ter facilidade e agilidade de comunicação com a direção; 28,80% disseram que muitas vezes têm facilidade e agilidade de comunicação com a direção; enquanto 23,64% disseram que algumas vezes têm facilidade e agilidade de comunicação com a direção; e apenas 2,99% dos entrevistados disseram nunca ter facilidade e agilidade de comunicação com a direção. Nessa questão observamos que a maioria dos entrevistados apontaram que tem facilidade e agilidade de comunicação com a direção: isso é muito positivo, pois demonstra o quanto a direção está aberta para a comunicação, e que essa comunicação ocorre de forma ágil. Essa facilidade de comunicação com a direção representa uma das características da gestão democrática, com a direção sempre aberta para o diálogo.

Sexta questão: Em sua turma, os alunos se queixam de atitudes exageradamente autoritárias dos professores para manter o controle durante as atividades escolares?

A) sempre, B) muitas vezes, C) algumas vezes, D) nunca

O objetivo da sexta questão é analisar o nível de autoritarismo que os professores utilizam dentro da sala de aula para manter o controle dos alunos. O nível de autoritarismo está ligado ao comportamento dos alunos e com a gestão democrática da escola.

Gráfico 06: Gráfico representativo referente a questão: Atitudes autoritárias dos professores?



Fonte: O próprio autor

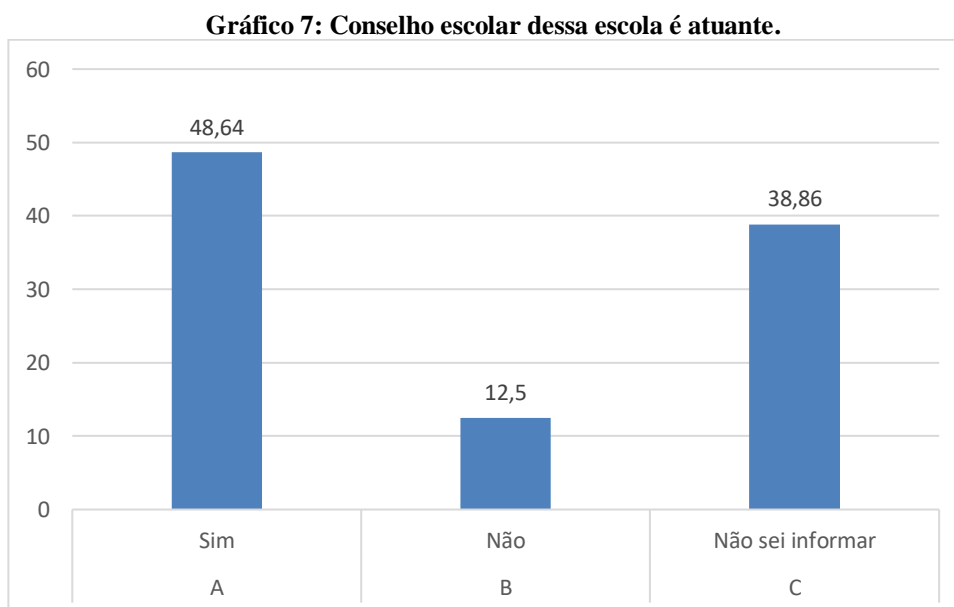
Observando os dados apresentado pela avaliação, podemos concluir que, 16,85% dos alunos disseram que sempre os professores são exageradamente autoritários; 15,76% dizem que muitas vezes os professores são exageradamente autoritários; porém, 38,04% dos alunos, ou seja, uma quantidade expressiva, disse que somente algumas vezes os professores são exageradamente autoritários; e 29,35% disseram que nunca os professores são exageradamente autoritários. Essas informações nos permite concluir que 67,39% dos entrevistados considera o nível de autoritarismo exercido pelo professor em sala de aula não- exagerado.

Sétima questão: Você considera que o Conselho Escolar dessa escola é atuante e democrático?

A) sim, B) não, C) não sei informar

O que a questão se propõe a analisar é o nível de atuação, e se democrático, do Conselho Escolar, pois, quanto mais democrática for a participação do Conselho Escolar melhor para a gestão da escola, melhor.

Gráfico 07: Gráfico representativo referente a questão: Conselho escolar dessa escola é atuante?



Fonte: O próprio autor

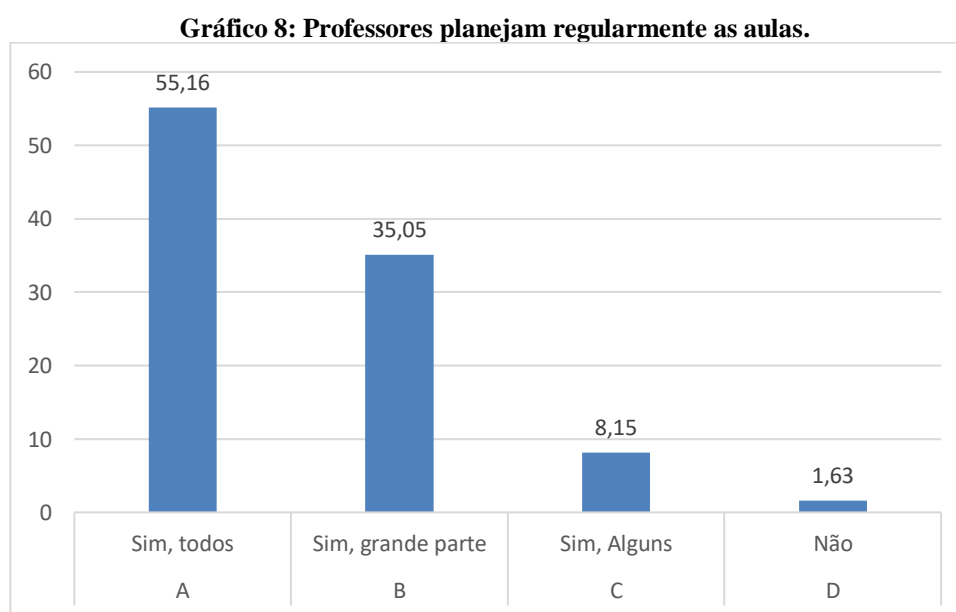
Com base nos dados apresentados no gráfico, podemos dizer que 48,64% dos entrevistados acreditam que o Conselho Escolar seja atuante e democrático; enquanto 12,50% acreditam que o Conselho Escolar não é atuante e democrático; e 38,86% não souberam informar se o Conselho Escolar é atuante e democrático. Se somarmos os que não acreditam e os que não souberam informar se o Conselho Escolar é atuante e democrático, temos um total de 51,36% dos entrevistados que não veem o Conselho Escolar como atuante e democrático, o que em uma análise fria pode nos levar a concluir que a gestão democrática dessa unidade escolar ainda não é satisfatória, já que a maioria dos entrevistados que responderam a avaliação, não conseguem perceber ou não sabem dizer sobre a atuação do Conselho Escolar.

Oitava questão: Você considera que seus professores planejam regularmente as aulas para sua turma?

A) sim, todos, B) sim, grande parte, C) sim, alguns, D) não

Com essa questão propõe-se a avaliar a qualidade do planejamento das aulas feito pelos professores, uma vez que o bom planejamento das aulas é o reflexo de um bom planejamento escolar, e está alinhado com a finalidade de se obter uma melhora no processo de ensino-aprendizagem.

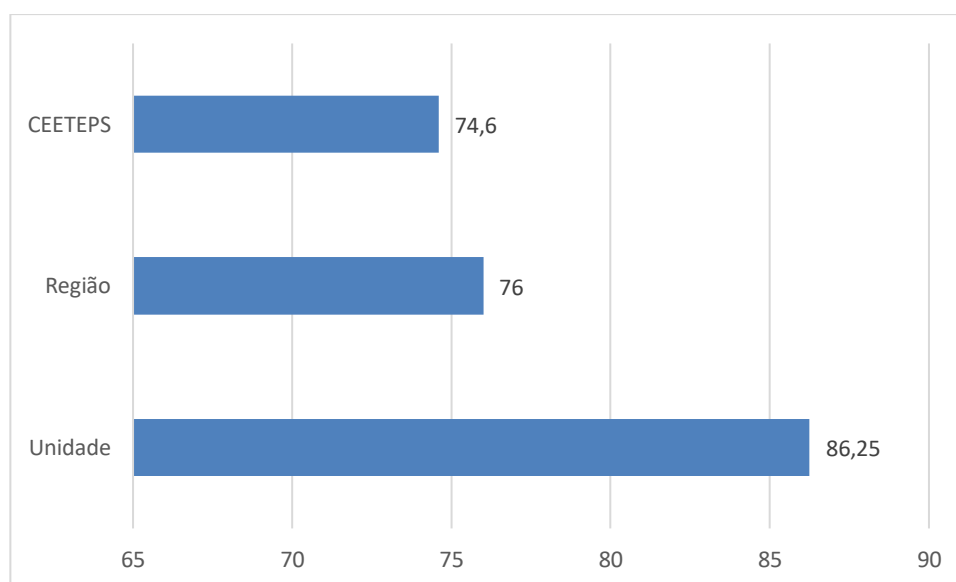
Gráfico 08: Gráfico representativo referente a questão: Professores planejam regularmente as aulas?



Fonte: O próprio autor

De acordo com as informações apresentadas no gráfico acima, referente a oitava questão, podemos observar que: 55,16% dos que responderam a avaliação disseram que todos os professores planejam as aulas adequadamente; 35,05% disseram que grande parte dos professores planejam as aulas adequadamente; 8,15% dos entrevistados responderam que somente alguns professores planejam as aulas; e por fim, 1,63% disseram que os professores não planejam as suas aulas adequadamente. Nota-se pelos dados analisados que, a grande maioria dos professores planejam suas aulas adequadamente, e estão empenhados em cumprir o planejamento escolar da melhor maneira.

Gráfico 9: Comparativo dos resultados obtidos pela unidade, região e CEETEPS



Fonte: O próprio autor

Analisando o gráfico acima, podemos observar o bom desempenho da Etec de Ibitinga, quando comparamos os resultados da Etec de Ibitinga com os resultados projetados para servirem de meta, podemos notar que, a Etec de Ibitinga obteve um resultado de 10,25% acima da meta da região, e quando comparamos os resultados da Etec de Ibitinga com a meta estabelecida pelo CEETEPS, a Etec de Ibitinga obteve um resultado melhor ainda, sendo que a diferença entre a meta estabelecida pelo CEETEPS e o resultados obtido pela Etec de Ibitinga notamos um resultado da unidade com um índice de está 11,65% acima da meta do CEETEPS. Isso pode demonstrar que a unidade está se valendo de informações obtidas no WebSAI para realizar a gestão escolar, procurando se desenvolver e melhorar a qualidade do ensino e da gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os estudos realizados e os nessa pesquisa, as leituras e análises dos dados obtidos, concluímos que a ferramenta de avaliação WebSAI pode prover a unidade escolar com informações significativas para os membros da unidade, sejam eles alunos, docentes, equipe de direção, coordenadores de cursos e coordenadores pedagógicos, sejam supervisores da regional, da Sede Central do Centro Paula Souza, ou pais de alunos.

Notamos que os maiores usuários dessas informações são os gestores dos mais diversos níveis, docentes e coordenadores. Esses usuários das informações utilizam-se com o intuito de criar ações que promovam a melhoria contínua do processo de educação.

Um ponto importante que contribuiu para o aumento da confiabilidade das informações apresentadas pelo WebSAI foi a desvinculação do mesmo com a apuração do bônus por resultados oferecido para todos os funcionários do Centro Paula Souza a partir de 2013. Esse aspecto, sob em minha análise, traz mais confiabilidade para as informações, pois a preocupação passou a ser exclusivamente com o desempenho da unidade escolar.

Ao observarmos as questões analisadas pode-se dizer ainda, que em sua maioria, os aspectos que se referem à gestão escolar dessa unidade obteve bom desempenho, tanto no quesito Pedagógico, como no Democrático. Porém, sabemos que ainda existem alguns pontos serem melhorados: dentre eles, exaltamos os aspectos relacionados à participação dos pais em reuniões promovidas pela escola; e o papel do conselho escolar, que deve buscar evidenciar sua importância por meio de ações que promovam a participação e a inclusão de toda a comunidade escolar, já que representa um canal de comunicação e representação das discussões sobre os anseios dos alunos, pais, professores e funcionários da instituição.

Sobre a participação dos pais nas reuniões escolares, sua presença demonstra a importância que a família dá ao processo de educação de seus filhos; por isso, a não participação dos pais ou responsáveis nessas reuniões pode demonstrar que os mesmos não se sentem incluídos, ou pertencentes ao espaço escolar. Se esse for o caso, a escola deve promover uma aproximação dos pais com a escola por meio de ações e eventos que possam aproximar as partes.

Outro ponto que merece atenção da equipe gestora diz respeito à atuação do conselho escolar em seu processo democrático. A atuação do conselho escolar é fundamental, pois é por meio dele que a comunidade pode exercer seu direito de participação nas decisões que são tomadas na escola. Dentre essas decisões estão as práticas pedagógicas, as ações de integração

e atendimento à comunidade, o desenvolvimento e a prática de um serviço de qualidade prestado no processo de educação. É no conselho escolar que os pais têm espaço livre para se expressarem diante das decisões que serão tomadas pela equipe gestora da escola.

Já em outros aspectos das questões analisadas, tais como comunicação, liderança, divulgação de informações de desempenho, autoritarismo dos docentes e planejamento de aulas, os indicadores demonstram que a unidade escolar tem bom desempenho quando comparados com as metas estabelecidas para todas as Etecs, e também quando comparados com as metas para as Etecs da mesma supervisão regional.

Considerando a gama de informações que o WebSAI disponibiliza, podemos concluir que a ferramenta é de grande valia para a gestão escolar, pois apresenta dados das mais diversas dimensões em indicadores, tais como: insumos, processo, resultados e impactos, proporcionando uma visão mais abrangente da unidade escolar e possibilitando a tomada de decisões mais acertada, sempre visando a melhoria no processo de educação.

Na Etec de Ibitinga, fica evidente a boa utilização dos resultados apresentados pelo WebSAI na gestão escolar, pois a equipe gestora, os coordenadores, professores, e demais membros da comunidade escolar têm obtido resultados expressivos utilizando essa ferramenta. Os resultados analisados nessa pesquisa, demonstram de forma clara que a unidade atinge seus objetivos, e supera, inclusive, os índices propostos para a região da qual pertence, e mesmo do próprio Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS).

Mais do que a possibilidade de superar metas, o WebSAI permite um retorno das expectativas da comunidade escolar, com o monitoramento constante sobre as principais ações aqui analisadas. Trata-se de um meio (ferramenta) que permite ao gestor cumprir seu papel, tendo uma visão clara sobre as ações necessárias e permitindo ainda uma visão sistêmica da unidade escolar.

Os dados contidos no WebSAI levam ao desencadeamento de ações que permitem corrigir os pontos de baixo desempenho. Diante dos desafios apresentados para a função de gestor escolar, os resultados apresentados pelo sistema WebSAI servem de instrumento norteador para com as atitudes que devem ser tomadas em busca da melhoria da gestão escolar, da gestão pedagógica e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do ensino prestado pela escola.

Com base nessas informações apresentadas e analisadas, os membros da Etec de Ibitinga: direção, coordenação, professores e demais funcionários da escola, merecem reconhecimento pelo ótimo trabalho que realizam, pois atingem seus objetivos, e mais que isso,

conseguem um bom retorno das expectativas da comunidade escolar, com o monitoramento constante das principais ações analisadas, por meio do acesso ao WebSAI.

Como parte do corpo docente da unidade da Etec de Ibitinga, posso confirmar a contribuição do sistema WebSAI para o desenvolvimento da escola, por meio dos resultados apresentados em suas avaliações, em cujas temos a possibilidade de identificar os pontos fracos de nossas ações, e buscar soluções que modifiquem nossas metodologias e processos de ensino e gestão, visando constante melhoria..

Por fim, salientamos que o estudo desse tema não se dá por esgotado, já que o uso dessa ferramenta proporciona acesso a um grande volume de informações que são muito úteis para o processo de desenvolvimentos de ações na gestão escolar.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Antonio. **Gestão escolar e inovação educacional: a construção de novos saberes gestores para a transformação do ambiente educacional na contemporaneidade**. 37ª Reunião Nacional da ANPEd – 04 a 08 de outubro de 2015, UFSC – Florianópolis

ARAÚJO, Eduardo Santos. **A formação do diretor de escola: limites e possibilidades na conjuntura da política educacional atual**. Revista Triangulo, Uberaba, MG, v. 11, n. 19, p.87-101, abr. 2018. Semestral.

BRASIL. INEP. . Inep define projeto para Escola de Gestores. 2004. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-define-projeto-para-escola-de-gestores/21206. Acesso em: 18 ago. 2004.

_____. *Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/108164/lei-de-diretrizes-e-base-de-1961-lei-4024-61>

_____. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em Ago.2018.

_____. MEC. (Ed.). **Brasil Profissionalizado**. 2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=663&id=12325&option=com_content&view=article. Acesso em: 01 abr. 2019.

_____. Resolução SEE nº 2795, de 28 de setembro de 2015. Estabelece normas para escolha de servidor ao cargo de diretor e à função de vice-diretor de escola estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. *Imprensa Oficial de Minas Gerais*, Minas Gerais, MG, 29 set. 2015b. p. 38-39.

CARLETO, Nivaldo. **Tecnologias da informação e comunicação na gestão educacional: possibilidades e contribuições em uma escola técnica estadual**. 2009. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Educação Escolar, Educação Escolar, Faculdade de Ciências e Letras - Unesp, Araraquara, 2009.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP. Manole, 2014a.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

_____. **Teoria geral da Administração; Abordagens, perspectivas e normativas**, vol. 1. 7. ed. – Barueri, SP. Manole, 2014b.

GATTI, Bernadete A. *Avaliação Institucional: processo descritivo, analítico ou reflexivo?* **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, p. 7-14, 103-114, mai/ago. 2006.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação.** *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p.135- 147, jun. 2009. Semestral. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/search/search?simpleQuery=O+gestor+escolar+e+as+demandas+da+gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica+Exig%C3%Aancias%2C+pr%C3%A1ticas%2C+perfil+e+forma%C3%A7%C3%A3o&searchField=query>. Acesso em: 28 ago. 2018.

Inep (Ed.). **Inep define projeto para Escola de Gestores.** 2004. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OOkyR14VuBIJ:portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/inep-define-projeto-para-escola-de-gestores/21206+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 27 jun. 2018.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba PR. Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LUZ, Rita Aparecida Nunes de Souza da. *Disponibilidade e acessibilidade do sistema de Avaliação Institucional (SAI) do Centro Paula Souza (CEETEPS): O entendimento dos gestores.* 2015. 116 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão e Práticas Educacionais) . Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, 2015

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Saiba mais sobre o Programa Nacional Escola de Gestores.* Apresentação. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/mdl01/mod/resource/view.php?id=12794>. Acesso em Set/2018.

OLIVEIRA, Adão Francisco de. Texto publicado no livro “Fronteiras da Educação: desigualdades, tecnologias e políticas”, organizado por Adão F. de Oliveira, Alex Pizzio e George França, Editora da PUC Goiás, 2010, páginas 93-99.

PALUDO, Agostinho Vicente. **Administração Pública.** 3º ed. – Rio de Janeiro, RJ. Elsevier, 2013.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões/** Augustinho Vicente Paludo. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARO, Vitor Henrique. *A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.* **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08>. Acesso em: Out/2018

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 17ª ed. Ver. E ampl. – São Paulo, SP. Cortez, 2012.

SANT’ANNA, Geraldo José. **Planejamento, gestão e legislação escolar.** 1ª ed. – São Paulo SP. Érica, 2014.

SÃO PAULO. CEETEPS. (Ed.). **Educação Profissional.** 2014. Disponível em: <http://www.cpsctec.com.br/posacademica/manifestacao/index.php?id>Login10>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SÃO PAULO. CEETEPS. (Ed.). **Programa anual.** 2018. Disponível em: <http://www.cpsctec.com.br/ceteccap/apresentacao.php>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SÃO PAULO. CEETEPS. . **EDITAL DE INSCRIÇÕES PARA RESERVA DE VAGA NO CURSO DE FORMAÇÃO PEDAGÓGICA PARA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE NÍVEL MÉDIO: TURMA 2018 - 2019.** 2018. Disponível em:

<http://www.cpscetec.com.br/posacademica/manifestacao/ARQUIVOS/2018/EDITAL2018.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SÃO PAULO. CENTRO PAULA SOUZA. (Ed.). **WebSAI**. 2015. Disponível em: <http://www.portal.cps.sp.gov.br/sai/sai.asp>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SILVA, Thiago Balduino da. *Gestão de pessoas por competências na administração pública*. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 301-312, setembro de 2017.

SORES, Ludmilla Cazita. *Teoria Burocrática da Administração*. São Paulo SP. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/teoria-burocratica-da-administracao/62773/>, Acesso em 10/jan/2018

VIDAL, Sofia Lerche, VIEIRA, Eloísa Maia. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. *Dialogia*, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan./jun. 2014.

ANEXOS
Figura 2: Página inicial do WebSAI

CPS
CENTRO PAULA SOUZA

WebSAI 2018

GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

[Integrar](#)

Alunos, Professores e Servidores Administrativos
WEBSAI 2018
AVALIAR PARA TRANSFORMAR

de 22 de outubro
a 16 de novembro

Acesse o site.
cadastre-se e preencha o formulário on-line
websai.cps.sp.gov.br

O WebSAI é uma plataforma de avaliação institucional do Centro Paula Souza, que anualmente consulta toda comunidade escolar, alunos, professores, funcionários, pais de alunos, equipes de direção, das Escolas Técnicas Estaduais (Etec) e Faculdades de Tecnologia do Estado (Fatec) para conhecer a satisfação e o atendimento de expectativas de toda essa comunidade. Os dados coletados por ela possibilitam analisar os principais processos de funcionamento das unidades de ensino do Centro Paula Souza, seus resultados, seu desempenho com o passar do tempo e o impacto na realidade social em que a instituição se insere.

CPF

Senha

[Primeiro acesso](#)

[Esqueceu a senha?](#)

OK

<https://websai.cps.sp.gov.br/Autenticacao/Default.aspx>

Figura 3: Página Home do WebSAI

Home Relatórios SAI + Alunos + Servidores + Pessoas + Relatórios Operacionais + Relatórios DR +

Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI [Trocar Perfil](#) [Manual](#) [HelpDesk](#) [Sair](#)

Home

Quem controla o WebSAI
 Criado em 1997, o Sistema de Avaliação Institucional (SAI) foi implantado em todas as Etecs em 1999 e, em 2000, em todas as Fatecs.
 A partir de 2010, os questionários de pesquisa deixaram de ser preenchidos em formulário de papel e passaram a ser on-line, trazendo mais agilidade ao processo de avaliação. Desde então, todos participam da pesquisa pela internet e o SAI passou a ser chamado de WebSAI. Em 2013, outras mudanças ocorreram. Uma nova metodologia de avaliação passou a ser adotada, com um foco mais específico na gestão das unidades em seus distintos ângulos, apresentando suas dimensões nos indicadores: insumos, processo, resultados e impacto. Em 2018, completados 20 anos de Avaliação Institucional no Centro Paula Souza, o WebSAI inicia mais uma transformação preparando-se para atender de forma mais eficiente e ágil todos os envolvidos no processo avaliativo. Para tanto, contamos hoje com um grupo engajado e dinâmico que pensa, controla e viabiliza a avaliação institucional no Centro Paula Souza.

Comitê de Avaliação Institucional
 Luiz Antônio Tosi – GDS
 André Guiles – CESU
 Priscila Praxedes G. Branco – CESU
 Ana Graciele Lourenço Toledo - CESU
 Priscila Paim – CETEC
 Ariane Serafim – CETEC
 Wagner Bueno – CETEC

Equipe de Gestão do WebSAI

Não existem pessoas em observação

Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI

Message

Curso ETEC - Etec de Botucatu

Curso ETEC - Etec de Botucatu - Centro de Inclusão Digital Rafael Gustavo S. Crechi - Botucatu

Tutorial - Indicadores ETEC (2013-2017)

Tutorial - Desmistificando o WebSAI

© 2018 - Centro Paula Souza - ETEC de Botucatu - 01

Figura 4: Página Relatórios SAI

The screenshot displays the WebSAI Reports page. At the top, a navigation bar includes links for Home, Relatórios SAI, Alunos, Servidores, Pessoas, Relatórios Operacionais, and Relatórios DR. A user greeting at the top right reads 'Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANBONI' with links for 'Trocar Senha', 'Manual', 'Help Desk', and 'Sair'.

The left sidebar contains a 'Home' section and a 'Quem somos' section. The 'Relatórios 2011/2012' menu item is highlighted, showing a dropdown with options: 'Análisis e Síntese' and 'Críticas e Sugestões 2012'. Below the sidebar, the 'Comitê de Avaliação Institucional' is listed with members: Luiz Antônio Tosi - ODS, André Guller - CESU, Priscila Praxedes G. Branco - CESU, Ana Grazielle Lourenço Toledo - CESU, Priscila Paisero - CETEC, Ariane Serafim - CETEC, and Vagner Bueno - CETEC.

The main content area features several report tiles:

- A green tile with the text 'Não existem pessoas em observação'.
- A dark blue tile titled 'Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI' with an information icon.
- A grey tile titled 'Mensagens' with an envelope icon.
- A green tile titled 'Resumo ETIC - Etec de Itaboraí'.
- A green tile titled 'Documento ETIC - Etec de Itaboraí - Centro de Inclusão Digital Rafael Gustavo S. Oliveira - Itaboraí'.
- A dark blue tile titled 'Tutorial - Indicadores ETIC (2013-2017)' with a play button icon.
- A dark blue tile titled 'Tutorial - Desmistificando o WebSAI' with an information icon.

At the bottom left, the URL <https://webai.cps.sp.gov.br/Corporativo/Home.aspx/23> is displayed.

Figura 5: Página Alunos

CPS
Centro
Paula Souza

WebSAI 2018

GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

Home Relatórios SAI **Alunos** Servidores Pessoas Relatórios Operacionais Relatórios BR

Alunos
Ingressantes
Inativos
Concluintes

Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI ([Trocar Senha](#)) ([Manuais](#)) ([HelpDesk](#)) ([Sair](#))

Home

Quem constrói o WebSAI

Criado em 1997, o Sistema de Avaliação Institucional (SAI) foi implantado em todas as Etecs em 1999 e, em 2000, em todas as Fatecs.

A partir de 2010, os questionários da pesquisa deixaram de ser preenchidos em formulário de papel e passaram a ser on-line, trazendo mais agilidade ao processo de avaliação. Desde então, todos participam da pesquisa pela internet e o SAI passou a ser chamado de WebSAI. Em 2013, outras mudanças ocorreram. Uma nova metodologia de avaliação passou a ser adotada, com um foco mais específico na gestão das unidades em seus distintos ângulos, apresentando suas dimensões nos indicadores: insumos, processo, resultados e impacto. Em 2018, completados 20 anos de Avaliação Institucional no Centro Paula Souza, o WebSai inicia mais uma transformação preparando-se para atender de forma mais eficiente e ágil todos os envolvidos no processo avaliativo. Para tanto, contamos hoje com um grupo engajado e dinâmico que pensa, constrói e viabiliza a avaliação institucional no Centro Paula Souza.

Comitê de Avaliação Institucional

Luiz Antônio Tozi – GDS
André Guilles – CESU
Priscila Praxedes G. Branco – CESU

<https://websai.cps.sp.gov.br/corporativo/Home.aspx%23>

Não existem pessoas em observação. 0

Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI?

Mensagens

Docente ETEC - Etec de Ibitinga

Docente ETEC - Etec de Ibitinga - Centro de Inclusão Digital Rafael Gustavo S. Crechi - Tabatinga

Figura 6: - Página Servidores

The screenshot displays the 'WebSAI 2018' website interface. At the top left is the logo for 'CPS Centro Paula Souza'. The main title 'WebSAI 2018' is centered at the top. On the right, there is a logo for 'GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO'. Below the title is a navigation menu with items: Home, Relatórios SAI, Alunos, Servidores, Pessoas, Relatórios Operacionais, and Relatórios BR. The 'Servidores' menu is expanded, showing sub-items: Docentes, Funcionários, Representantes - WebSAI, and Representantes - Portal. A user greeting 'Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI' is followed by links for 'Trocar Senha', 'Manuais', 'HelpDesk', and 'Sair'. The main content area is titled 'Home' and contains a section 'Quem constrói o WebSAI' with a detailed paragraph about the system's history and evolution. Below this is a 'Comitê de Avaliação Institucional' section listing members. The right side of the page features a grid of tiles: a green tile stating 'Não existem pessoas em observação.' with a '0' counter; a blue tile with an information icon and the text 'Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI?'; a grey tile with an envelope icon and the text 'Mensagens'; a green tile for 'Docente ETEC - Etec de Ibitinga'; and another green tile for 'Docente ETEC - Etec de Ibitinga - Centro de Inclusão Digital Rafael Gustavo S. Crechi - Tabatinga'. At the bottom, there are two blue tiles with play and information icons respectively.

Logo: CPS Centro Paula Souza

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

WebSAI 2018

Home Relatórios SAI Alunos **Servidores** Pessoas Relatórios Operacionais Relatórios BR

Docentes
Funcionários
Representantes - WebSAI
Representantes - Portal

Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI ([Trocar Senha](#)) ([Manuais](#)) ([HelpDesk](#)) ([Sair](#))

Home

Quem constrói o WebSAI

Criado em 1997, o Sistema de Avaliação Institucional (SAI) foi implantado em todas as Etecs em 1999 e, em 2000, em todas as Fatecs.

A partir de 2010, os questionários da pesquisa deixaram de ser preenchidos em formulário de papel e passaram a ser on-line, trazendo mais agilidade ao processo de avaliação. Desde então, todos participam da pesquisa pela internet e o SAI passou a ser chamado de WebSAI. Em 2013, outras mudanças ocorreram. Uma nova metodologia de avaliação passou a ser adotada, com um foco mais específico na gestão das unidades em seus distintos ângulos, apresentando suas dimensões nos indicadores: insumos, processo, resultados e impacto. Em 2018, completados 20 anos de Avaliação Institucional no Centro Paula Souza, o WebSai inicia mais uma transformação preparando-se para atender de forma mais eficiente e ágil todos os envolvidos no processo avaliativo. Para tanto, contamos hoje com um grupo engajado e dinâmico que pensa, constrói e viabiliza a avaliação institucional no Centro Paula Souza.

Comitê de Avaliação Institucional

Luiz Antônio Tozi – GDS
André Guilles – CESU
Priscila Praxedes G. Branco – CESU

<https://websai.cps.sp.gov.br/corporativo/Home.aspx%23>

Não existem pessoas em observação. 0

Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI?

Mensagens

Docente ETEC - Etec de Ibitinga

Docente ETEC - Etec de Ibitinga - Centro de Inclusão Digital Rafael Gustavo S. Crechi - Tabatinga

Figura 7: Página Pessoas

CPSP
Centro
Paula Souza

WebSAI 2018

GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

Home Relatórios SAI ▾ Alunos ▾ Servidores ▾ **Pessoas ▾** Relatórios Operacionais ▾ Relatórios BR ▾

Meu Cadastro
Cadastros em Observação

Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI ([Trocar Senha](#)) ([Manuais](#)) ([HelpDesk](#)) ([Sair](#))

Home

Quem constrói o WebSAI

Criado em 1997, o Sistema de Avaliação Institucional (SAI) foi implantado em todas as Etecs em 1999 e, em 2000, em todas as Fatecs.

A partir de 2010, os questionários da pesquisa deixaram de ser preenchidos em formulário de papel e passaram a ser on-line, trazendo mais agilidade ao processo de avaliação. Desde então, todos participam da pesquisa pela internet e o SAI passou a ser chamado de WebSAI. Em 2013, outras mudanças ocorreram. Uma nova metodologia de avaliação passou a ser adotada, com um foco mais específico na gestão das unidades em seus distintos ângulos, apresentando suas dimensões nos indicadores: insumos, processo, resultados e impacto. Em 2018, completados 20 anos de Avaliação Institucional no Centro Paula Souza, o WebSai inicia mais uma transformação preparando-se para atender de forma mais eficiente e ágil todos os envolvidos no processo avaliativo. Para tanto, contamos hoje com um grupo engajado e dinâmico que pensa, constrói e viabiliza a avaliação institucional no Centro Paula Souza.

Comitê de Avaliação Institucional

Luiz Antônio Tozi – GDS
André Guilles – CESU
Priscila Praxedes G. Branco – CESU
Ana Grazielle Lourenço Toledo - CESU
Priscila Paieiro – CETEC

Não existem pessoas em observação. 0

Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI?

Mensagens

Docente ETEC - Etec de Ibitinga

Docente ETEC - Etec de Ibitinga - Centro de Inclusão Digital Rafael Gustavo S. Crechi - Tabatinga

Figura 8: Página Relatórios Operacionais

The screenshot displays the 'WebSAI 2018' website interface. At the top left is the logo for 'CPS Centro Paula Souza'. The main header area contains the text 'WebSAI 2018' and the logo for 'GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO'. Below the header is a navigation menu with items: Home, Relatórios SAI, Alunos, Servidores, Pessoas, Relatórios Operacionais (highlighted), and Relatórios BR. A dropdown menu for 'Relatórios Operacionais' is open, showing options: 'Questionários Não Respondidos', 'Questionários Respondidos', and 'Alunos por Situação'. To the right of the menu, a user greeting reads 'Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI' with links for 'Trocar Senha', 'Manuais', 'HelpDesk', and 'Sair'. The main content area is titled 'Home' and features a text block 'Quem constrói o WebSAI' followed by a paragraph describing the system's history and purpose. Below this text is a 'Comitê de Avaliação Institucional' section listing members. The right side of the page contains a dashboard with several tiles: a green tile stating 'Não existem pessoas em observação.' with a '0' counter; a blue tile with an information icon and the text 'Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI?'; a grey tile with an envelope icon and the text 'Mensagens'; two green tiles for 'Docente ETEC - Etec de Ibitinga'; and two blue tiles at the bottom with play and information icons. The browser's address bar at the bottom shows the URL 'https://websai.cps.sp.gov.br/corporativo/Home.aspx%23'.

CPSS
Centro Paula Souza

WebSAI 2018

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Home Relatórios SAI Alunos Servidores Pessoas **Relatórios Operacionais** Relatórios BR

Questionários Não Respondidos
Questionários Respondidos
Alunos por Situação

Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI ([Trocar Senha](#)) ([Manuais](#)) ([HelpDesk](#)) ([Sair](#))

Home

Quem constrói o WebSAI

Criado em 1997, o Sistema de Avaliação Institucional (SAI) foi implantado em todas as Etecs em 1999 e, em 2000, em todas as Fatecs.

A partir de 2010, os questionários da pesquisa deixaram de ser preenchidos em formulário de papel e passaram a ser on-line, trazendo mais agilidade ao processo de avaliação. Desde então, todos participam da pesquisa pela internet e o SAI passou a ser chamado de WebSAI. Em 2013, outras mudanças ocorreram. Uma nova metodologia de avaliação passou a ser adotada, com um foco mais específico na gestão das unidades em seus distintos ângulos, apresentando suas dimensões nos indicadores: insumos, processo, resultados e impacto. Em 2018, completados 20 anos de Avaliação Institucional no Centro Paula Souza, o WebSai inicia mais uma transformação preparando-se para atender de forma mais eficiente e ágil todos os envolvidos no processo avaliativo. Para tanto, contamos hoje com um grupo engajado e dinâmico que pensa, constrói e viabiliza a avaliação institucional no Centro Paula Souza.

Comitê de Avaliação Institucional

Luiz Antônio Tozi – GDS
André Guilles – CESU
Priscila Praxedes G. Branco – CESU

<https://websai.cps.sp.gov.br/corporativo/Home.aspx%23>

Não existem pessoas em observação. 0

Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI?

Mensagens

Docente ETEC - Etec de Ibitinga

Docente ETEC - Etec de Ibitinga - Centro de Inclusão Digital Rafael Gustavo S. Crechi - Tabatinga

Figura 9; Página Relatórios BR

CPS
Centro
Paula Souza

WebSAI 2018

GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO

Home Relatórios SAI Alunos Servidores Pessoas Relatórios Operacionais **Relatórios BR**

Metas BR 2018
Metas BR 2017
Metas BR 2015
Resultados BR 2017
Resultados BR 2016
Resultados BR 2015
Resultados BR 2014
Resultados BR 2013
Resultados BR 2012

Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI ([Trocar Senha](#)) ([Manuais](#)) ([HelpDesk](#)) ([Sair](#))

Home

Quem constrói o WebSAI

Criado em 1997, o Sistema de Avaliação Institucional (SAI) foi implantado em todas as Etecs em 1999 e, em 2000, em todas as Fatecs.

A partir de 2010, os questionários da pesquisa deixaram de ser preenchidos em formulário de papel e passaram a ser on-line, trazendo mais agilidade ao processo de avaliação. Desde então, todos participam da pesquisa pela internet e o SAI passou a ser chamado de WebSAI.

Em 2013, outras mudanças ocorreram. Uma nova metodologia de avaliação passou a ser adotada, com um foco mais específico na gestão das unidades em seus distintos ângulos, apresentando suas dimensões nos indicadores: insumos, processo, resultados e impacto.

Em 2018, completados 20 anos de Avaliação Institucional no Centro Paula Souza, o WebSai inicia mais uma transformação preparando-se para atender de forma mais eficiente e ágil todos os envolvidos no processo avaliativo. Para tanto, contamos hoje com um grupo engajado e dinâmico que pensa, constrói e viabiliza a avaliação institucional no Centro Paula Souza.

Comitê de Avaliação Institucional

Luiz Antônio Tozi – GDS
André Guilles – CESU
Priscila Praxedes G. Branco – CESU

<https://websai.cps.sp.gov.br/corporativo/Home.aspx%23>

Docente ETEC - Etec de Ibitinga

Docente ETEC - Etec de Ibitinga - Centro de Inclusão Digital Rafael Gustavo S. Crechi - Tabatinga

Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI?

Mensagens

Figura 10: Página Tabulação de Questionários

The screenshot displays the WebSAI 2018 web application interface. At the top left is the logo for CPS Centro Paula Souza. The main header features the text 'WebSAI 2018' and the logo of the GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. A navigation menu includes 'Home', 'Relatórios SAI', 'Alunos', 'Servidores', 'Pessoas', 'Relatórios Operacionais', and 'Relatórios BR'. The 'Relatórios SAI' menu is expanded, showing options like 'Tabulação de Questionários', 'Desempenho Geral', 'Desempenho Curso', 'Desempenho Segmento', 'Desempenho Comparativo', 'Desempenho Coleta', 'Egressos - Acompanhamento Geral', 'Egressos - Acompanhamento por Curso', and 'Relatórios 2011/2012'. A user greeting 'Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI' is visible with links for 'Trocar Senha', 'Manuais', 'HelpDesk', and 'Sair'. The main content area contains several tiles: a green tile stating 'Não existem pessoas em observação.', a blue tile for a 'Tutorial - Por onde eu começo o WebSAI?', a grey tile for 'Mensagens', and two green tiles for 'Docente ETEC - Etec de Ibitinga'. A URL bar at the bottom shows 'https://websai.cps.sp.gov.br/Relatorios/TabulacaoQuestionario.aspx'.

Figura 11: Página Tabulação de Questionários - Opções

Home Relatórios SAI ▾ Alunos ▾ Servidores ▾ Pessoas ▾ Relatórios Operacionais ▾ Relatórios BR ▾

Seja bem-vindo, FULVIO JORGE ZANIBONI [\(Trocar Senha\)](#) [\(Manuais\)](#) [\(HelpDesk\)](#) [\(Sair\)](#)

Tabulação de Questionários

Tipo de Unidade Edição

Questionário Região

Unidade

Descentralizada

Curso

Figura 12: Página Questionário

A - sempre, B - muitas vezes, C - algumas vezes, D - nunca												
✓	Dimensão: Gestão escolar											
✓	Área: Equipe gestora e liderança											
	33 - Você acredita que os alunos, em geral, reconhecem o diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola?	235	48	85	0	0	368	63,86	13,04	23,10	0,00	0,00
	A - sim, B - não, C - não sei informar											
✓	Área: Gestão democrática da escola											
	27 - Nesta escola, os alunos são informados sobre os principais acontecimentos e/ou eventos escolares (Calendário Escolar, datas de provas, datas comemorativas etc.) ?	287	55	23	3	0	368	77,99	14,95	6,25	0,82	0,00
	A - sempre, B - muitas vezes, C - algumas vezes, D - nunca											
	28 - Os alunos recebem informações sobre as estatísticas educacionais referentes ao desempenho dessa escola e da rede de escolas Paula Souza (taxas de evasão, reprovação, aprovação, SARESP, ENEM etc.)?	168	80	76	44	0	368	45,65	21,74	20,65	11,96	0,00
	A - sempre, B - muitas vezes, C - algumas vezes, D - nunca											
	29 - O seu pai ou responsável participa das reuniões de pais e mestres promovidas pela escola?	142	45	49	132	0	368	38,59	12,23	13,32	35,87	0,00
	A - sempre, B - muitas vezes, C - algumas vezes, D - nunca											
	30 - Você acredita que, na escola, a comunicação da direção com os alunos é ágil e de fácil compreensão por todos?	164	106	87	11	0	368	44,57	28,80	23,64	2,99	0,00
	A - sempre, B - muitas vezes, C - algumas vezes, D - nunca											
	31 - Em sua turma, os alunos se queixam de atitudes exageradamente autoritárias dos professores para manter o controle durante as atividades escolares?	62	58	140	108	0	368	16,85	15,76	38,04	29,35	0,00
	A - sempre, B - muitas vezes, C - algumas vezes, D - nunca											
	32 - Você considera que o Conselho Escolar dessa escola é atuante e democrático?	179	46	143	0	0	368	48,64	12,50	38,86	0,00	0,00
	A - sim, B - não, C - não sei informar											
✓	Dimensão: Gestão pedagógica											
✓	Área: Planejamento pedagógico											
	34 - Você considera que seus professores planejam regularmente as aulas para sua turma?	203	129	30	6	0	368	55,16	35,05	8,15	1,63	0,00
	A - sim, todos, B - sim, grande parte, C - sim, alguns, D - não											
✓	Área: Práticas pedagógicas											
	35 - Seus professores encontram dificuldades para manter a ordem necessária em classe para a adequada condução das aulas?	66	75	130	97	0	368	17,93	20,38	35,33	26,36	0,00
	A - sim, todos, B - sim, grande parte, C - sim, alguns, D - não											