

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA

Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação

Antonio Cesar Aiello

**O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WebSAI):
subsídios para a atuação do diretor de escola**

Araraquara – SP

2020

Antonio Cesar Aiello

**O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WebSAI):
subsídios para a atuação do diretor de escola**

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. Luiz Carlos Gesqui

Araraquara – SP

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

A25s Aielo, Antonio Cesar

O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WebSAI): subsídios para a atuação do diretor de escola/ Antonio Cesar Aielo - Araraquara: Universidade de Araraquara – UNIARA, 2020.
101f

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui

1. Avaliação Institucional. 2. Educação Profissionalizante.
3. Gestão Educacional. 4. WebSAI. I. Título.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AIELO, Antonio Cesar. **O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WebSAI): subsídios para a atuação do Diretor de Escola.** 2020. 101f. Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, na Área de Educação - Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Antonio Cesar Aielo

TÍTULO DO TRABALHO: O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WebSAI): subsídios para a atuação do Diretor de Escola.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2020.

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.

(Assinatura)

Antonio Cesar Aielo

Avenida Torello Dinucci, 1154 – Jardim das Flores – Araraquara – SP.

cesaraielo@hotmail.com



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: **ANTONIO CESAR AIELO**

TÍTULO DO TRABALHO: **“O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WEBSAI): subsídios para a atuação do Diretor da Escola”.**

Assinaturas dos Examinadores:

Conceito:



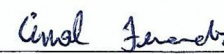
Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui (Orientador)
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. Darwin Januskiewtz
Universidade de Araraquara – UNIARA

Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. Anael Fernandes
Faculdade Anhanguera de Campinas

Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo orientador em: 13/03/2020



Prof. Dr. Luiz Carlos Gesqui (Orientador)

A meus pais, Maria Aparecida (in memoriam) e Antonio Francisco, pelo incentivo, apoio e ensinamentos éticos e morais. Aos meus queridos filhos, Raul e Maria Laura, pelos incentivos e por serem parte incondicional de minha vida.

À minha querida e amada esposa Angela, pela paciência, carinho, perseverança e incentivo.

Ao meu tio Ruy, pelos ensinamentos e exemplos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Luiz Carlos Gesqui pelo privilégio de sua orientação em todas as etapas, por seu apoio, contribuição e pela amizade construída nesta caminhada.

Aos professores do programa de pós-graduação, pelos momentos enriquecedores de reflexão, debate e aprendizagem.

Aos colegas e amigos do curso de pós-graduação, pelo companheirismo e pelos momentos de compreensão, aprendizagem e descontração.

À minha irmã Adriana, sempre presente em minha vida.

Aos meus amigos eternos, Airton Santiago e Ricardo Portari que nos deixaram tão cedo e Roberto Carlos pelo companheirismo de sempre.

*“Outros outubros virão
Outras manhãs, plenas de sol e de luz”*

Fernando Brant

" Minha Pátria é minha infância por isso vivo no exílio"

Cacaso

“O leitor é um caçador que percorre terras alheias.”

Roger Chartier

RESUMO

O WebSAI é uma avaliação realizada anualmente em todas as Etecs e tem entre seus objetivos aprimorar a qualidade de ensino e subsidiar a atuação eficiente de professores e diretores de escola. Nesse sentido, esta pesquisa teve como problema de pesquisa o fato de que - dada a importância, quantidade, variedade e agrupamento das questões – uma de suas finalidades, no caso subsidiar a atuação cotidiana do Diretor da Escola, carece de uma sistematização que lhe permita estabelecer prioridades entre as prioridades ou, em outras palavras, estabelecer um plano de ações. Como justificativas para a realização desta pesquisa, apresento: a busca de respostas para uma inquietação pessoal e profissional sobre as questões que compõem o WebSAI, o mapeamento bibliográfico que apresentou baixa produção acadêmica referente à análise de questões que compõem uma Avaliação Institucional e, menor ainda, quanto à análise das questões que compõem o WebSAI. Teve como hipótese central a possibilidade de que os resultados do WebSAI podem contribuir com a atuação do Diretor da Escola, porém são subutilizados pelo Diretor da Escola em função da quantidade, variedade e agrupamento das questões que compõem o Sistema de Avaliação. O objetivo central desta pesquisa, portanto, foi analisar as questões que compõem o questionário WebSAI e propor um agrupamento dessas questões que subsidie de modo eficiente a atuação do Diretor da Escola. A pesquisa foi de base documental e pautada no estudo de caso do questionário disponibilizado no WebSAI. Teve, como campo empírico, os questionários WebSAI disponibilizados aos professores, gestores escolares, alunos e funcionários do CEETEPS. Os procedimentos de coleta foram realizados por meio da leitura e organização de todas as questões que compõem o questionário WebSAI e os procedimentos de análise foram realizados a partir das considerações de Dias Sobrinho (2012) no que se referem à importância da interpretação do enunciado das questões que compõem um questionário. Como resultados, destacam-se a confirmação de que o questionário WebSAI contribui com a atuação cotidiana do diretor de escola de uma Etec e a elaboração, apresentação e disponibilização de um instrumento que agrupa as questões do WebSAI em função de seus objetivos estratégicos e permite ao diretor de escola de uma Etec o planejamento de suas ações.

Palavras-chave: Avaliação Institucional, Educação Profissionalizante, Gestão Educacional e WebSAI.

ABSTRACT

WebSAI is an annual evaluation, performed by all the Etecs, in order to improve the teaching quality and assist an efficient participation by the Teachers and the Principals. Under these circumstances, this research evaluates the need for systematization. In other words, an action plan is required. As justifications to accomplish this research, I present the pursuit of answering to a personal and professional concern about the questions that consist WebSAI. The bibliography does not embrace the academic reality. Our central hypothesis is the possibility that the WebSAI results can contribute with the Principal's School actions. However, the results have been underutilized by the principal concerning quantity, variety and compilation of the questions that are settled by the WebSAI. Therefore, the main objective is to analyze the WebSAI questions and propose a compilation of those questions to subsidize the Principal's actions efficiently. The research has a documental basis guided by the case study of the WebSAI questionnaire. It presents as empirical study the WebSAI questionnaire made available to Teachers, Educational managers, Students and employees of CEETEPS. The collecting procedures are based on the questions settled on the WebSAI questionnaire and the analysis of procedures based on Dias Sobrinho (2002) regarding the meaning of the questions. As results we can highlight the fact that the WebSAI questionnaire contributes with the Principals daily practices of an Etec and the elaboration and presentation of an instrument that gather the WebSAI questions according to its strategic goals and allows the Etec Principal the planning of his actions.

Keywords: Institutional evaluation, professionalizing education, educational management and WebSAI.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Síntese do Mapeamento Bibliográfico Inicial.	19
Quadro 2 - Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 1	67
Quadro 3- Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 2.	68
Quadro 4- Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 3	69
Quadro 5 - Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 4	71
Quadro 6 - Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 5	72
Quadro 7 Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 6.....	73
Quadro 8 Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 7.....	74
Quadro 9 Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 8.....	76
Quadro 10 - Questões do objetivo estratégico 1 em função das prioridades da escola.	80
Quadro 11- Questões do objetivo estratégico 2 em função das prioridades da escola.	81
Quadro 12- Questões do objetivo estratégico 3 em função das prioridades da escola.	82
Quadro 13 - Questões do objetivo estratégico 4 em função das prioridades da escola	84
Quadro 14 - Questões do objetivo estratégico 5 em função das prioridades da escola.	85
Quadro 15 - Questões do objetivo estratégico 6 em função das prioridades da escola.	86
Quadro 16 - Questões do objetivo estratégico 7 em função das prioridades da escola.	87
Quadro 17 - Questões do objetivo estratégico 8 em função das prioridades da escola.	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das prioridades segundo os objetivos estratégicos.....	79
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ACP-** Ações de curto prazo.
- ALP-** Ações de longo prazo.
- AMP-** Ações de médio prazo.
- APM-** Associação de Pais e Mestres.
- BIRD-** Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento.
- BID-** Banco Interamericano de Desenvolvimento.
- CAPES-** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
- CPS-** Centro Paula Souza.
- CEET-** Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo.
- CEETEPS** – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.
- CF/1988** – Constituição Federal de Brasil de 1988.
- CIPA-** Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
- CPA-** Comissão Própria de Avaliação.
- EJA-** Educação de Jovens e Adultos.
- ENEM** – Exame Nacional do Ensino Médio.
- Etec**¹ – Escola Técnica Estadual.
- ETIM-** Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio.
- Fatec**²- Faculdade de Tecnologia.
- IBGE-** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- LDBEN 9394/96** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96.
- NSA-** Novo Sistema Acadêmico.
- PTD-** Plano de Trabalho Docente.
- PPG-** Plano Plurianual de Gestão.
- PPP-** Projeto Político Pedagógico.
- PUC-SP** – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- RIDI** - Repositório Institucional do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.
- SAI-** Sistema de Avaliação Institucional.
- SARESP-** Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo.
- SciELO-** Scientific Electronic Library Online.

¹ Sigla apresentada na página oficial do Centro Paula Souza.

² Sigla apresentada na página oficial do Centro Paula Souza.

SDECTI - Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação.

TCC- Trabalho de Conclusão de Curso.

TEDE- Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações.

UFSCar- Universidade Federal de São Carlos.

UNIARA- Universidade de Araraquara.

UNICAMP- Universidade de Campinas.

UNESP- Universidade Estadual Paulista.

USP- Universidade de São Paulo.

WebSAI- Sistema de Avaliação Institucional na Web.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
Mapeamento Bibliográfico	17
O problema	21
Justificativa	21
Hipótese	21
Objetivo Geral.....	21
Objetivos Específicos	22
Metodologia	22
Campo empírico	22
Procedimentos de Coleta	22
Procedimentos de análise.....	22
Riscos e benefícios	22
Estrutura do texto	23
SEÇÃO 1: A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	24
SEÇÃO 2: O CENTRO PAULA SOUZA E O WEBSAI	28
2.1. O Centro Paula Souza.....	28
2.2. O WebSAI.....	29
SEÇÃO 3: ANÁLISE DAS QUESTÕES	38
3.1. Indicador Cadastro.....	38
3.2. Indicador Insumo	39
3.3. Indicador Processo.....	41
3.3.1. Dimensão desempenho escolar.....	41
3.3.2. Dimensão Gestão Escolar.....	47
3.3.3. Dimensão gestão pedagógica	53
3.3.4. Dimensão ambiente educativo.....	59
3.4. Indicador Resultado.....	62
3.4.1. Dimensão ambiente educativo.....	62
3.4.2. Dimensão gestão pedagógica	64
SEÇÃO 4: AS QUESTÕES, OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA A ATUAÇÃO DO DIRETOR DE ESCOLA.	66
4.1. Objetivo estratégico 1: Atender e antecipar-se às demandas sociais e do mercado de trabalho.....	66
4.2. Objetivo estratégico 2: Obter satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza.	67

4.3. Objetivo estratégico 3: Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento e gestão, e as atividades operacionais e administrativas.	68
4.4. Objetivo estratégico 4: Alcançar e manter o grau de excelência diante do mercado em seus processos de ensino e aprendizagem.....	70
4.5. Objetivo estratégico 5: Estimular e consolidar as parcerias (internas e externas) e sinergias, e a inovação tecnológica.	72
4.6. Objetivo estratégico 6: Reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de recursos tecnológicos.....	73
4.7. Objetivo estratégico 7: Promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano.	74
4.8. Objetivo estratégico 8: Incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos.	75
4.9. Objetivo estratégico 9: Assegurar a sustentabilidade financeira da Instituição..	77
SEÇÃO 5: CONSTRUÇÃO DE UM CENÁRIO PARA O DIRETOR DE ESCOLA	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE 1 – PAUTA DO ENCONTRO DE FORMAÇÃO	98
APÊNDICE 2 – FICHA DE AVALIAÇÃO PARA PARTICIPANTES	100
Anexo A: Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável.....	101
Anexo B: Termo de Consentimento Institucional.....	102

INTRODUÇÃO

Atuo como professor na Escola Técnica Estadual (Etec) Professora Anna de Oliveira Ferraz, em Araraquara, unidade do Centro Paula Souza (CPS) que é uma autarquia do governo do Estado de São Paulo, desde 2002. Além de atuar como professor, fui coordenador do curso Técnico em Contabilidade por três anos, coordenador de classe descentralizada desta Etec na cidade de Rincão durante um ano e membro do Conselho de Escola, da Associação de Pais e Mestres (APM) e da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) dessa unidade escolar.

Em 2018, na pretensão de consolidar uma pesquisa científica e ampliar a minha base pedagógica educacional, ingressei no curso de Mestrado no Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara, Uniara.

Ao atuar por vários anos como professor da Etec Professora Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, participei ativamente, como protagonista do processo de avaliação institucional, respondendo anualmente aos levantamentos, ora como professor, ora como agente gestor, no caso como coordenador de curso e de classes descentralizadas da Etec em referência. Nessas participações, no entanto, ficava intrigado com esse levantamento o que gerou a inquietação para saber se os dados, uma vez recolhidos, eram efetivamente utilizados na gestão da unidade onde lecionava.

O processo de avaliação institucional é proposto pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) que utiliza os dados coletados para a tomada de decisões contextuais para a instituição como um todo, sendo extensivas a todas as unidades e de forma global, por isso não é interessante que esses dados sejam utilizados em cada unidade separadamente.

Porém, como havia percebido uma subutilização dos resultados das avaliações, iniciei uma pesquisa de identificação nos questionários existentes até então, realizando uma análise documental desses instrumentos oficiais.

Assim, comecei analisando as respostas das questões e descobri que, muitas vezes, as respostas eram oferecidas ao acaso pelos agentes, ou seja, os professores, gestores escolares e funcionários não se preocupavam com o que estavam respondendo, mas apenas respondiam as questões sem ter uma precisão exata dos acontecimentos dentro da unidade escolar. As respostas eram oferecidas apenas para cumprirem a sua tarefa de preenchimento dos

questionários, sem ter nenhum compromisso mais aprofundado com os fundamentos científicos do que era respondido.

É interessante observar, entretanto, que alguns desses dados podem ser analisados pelos diretores das unidades, pois contemplam informações importantes para a utilização dos diretores em ações dentro da unidade.

A partir dessa percepção, descobri que seria mais importante analisar as questões formuladas e não as respostas, até por parecerem tão evasivas quanto as suas respostas.

Ao analisar as questões, confrontei-as com as respostas e obtive um levantamento de tarefas que podem ser divididas em ações a serem executadas pelo Diretor de Escola, são elas: ações de curto prazo para aquelas tarefas que necessitam de ação imediata; ações de médio prazo para aquelas tarefas que necessitam de ações não imediatas e ações de longo prazo para aquelas tarefas que já se encontravam em situação positiva e não necessitariam de uma ação imediata.

Mapeamento Bibliográfico

Nessa mudança de análise, resolvi, a partir da minha inquietação inicial, realizar um mapeamento bibliográfico proposto inicialmente por professores do Curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara, Uniara, para a busca de artigos, publicações, teses e dissertações que respondessem aos temas relacionados com minha inquietação e, dessa forma, foram utilizadas as palavras-chave: “Avaliação Institucional”, “Ensino Profissionalizante”, “Gestão Educacional” e “WebSAI”.

Sendo assim, foi realizado um mapeamento bibliográfico inicial nas bibliotecas digitais das seguintes Universidades: Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual Paulista (UNESP), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), além do Repositório Institucional do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (RIDI), da Scientific Electronic Library Online (SciELO) e na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no sentido de selecionar teses, dissertações, artigos e trabalhos acadêmicos que apresentassem possíveis relações com a inquietação apresentada, na busca de informações e publicações que fossem ao encontro do meu estudo colaborando e contribuindo para essa realização.

Muitas informações foram colhidas da instituição Centro Paula Souza, através do website oficial da instituição³ e da Diretoria da Etec Professora Anna de Oliveira Ferraz⁴, de Araraquara, perfazendo o rol de informações pertinentes ao desenvolvimento do projeto.

Entre as informações colhidas da Etec de Araraquara, está o Projeto Político Pedagógico (PPP), documento que mostra a identidade da escola. Nele são apresentados os valores que pautam as ações escolares e estabelecem as diretrizes relativas ao processo de ensino-aprendizagem elaborado pela escola.

O Plano Plurianual de Gestão (PPG) apresenta os princípios pedagógicos que correspondem ao contexto no qual está inserida a escola e que, intencionalmente, são trabalhados por toda a equipe escolar. Apresenta, ainda, as especificidades dos cursos oferecidos na escola, como são trabalhados os componentes curriculares obrigatórios e como a escola desenvolve os projetos e suas práticas de gestão escolar como, por exemplo, projetos técnicos, projetos sociais, interdisciplinaridade, ações comunitárias, estágio supervisionado, Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) entre outros. Aponta, também, os procedimentos adotados para recuperação dos alunos com dificuldade de aprendizagem (recuperação) e os sistemas para avaliação de competências.

Nas buscas pelas palavras-chaves definidas no levantamento, foram encontradas noventa e quatro (94) publicações. Entretanto após a leitura dos títulos, introduções, alguns capítulos e respectivos resumos foram selecionadas dezoito (18) produções. As produções desconsideradas neste momento não apresentavam relação direta com minha inquietação, e apresentavam um viés diferente de minha linha de pesquisa desfocando o estudo pretendido aqui.

Dando prosseguimento ao mapeamento bibliográfico inicial, realizamos uma busca de artigos e trabalhos acadêmicos nas bibliotecas digitais do SCIELO, da TEDE PUC SP, da UNICAMP, da UNESP, da USP, do repositório da UFSCAR, e artigos da base de dados da CAPES, utilizando as palavras-chave: “Avaliação Institucional”, “Ensino Profissionalizante”, “Gestão Educacional” e “WebSAI”.

No Quadro 1, descrevo os autores, suas obras e o resultado da pesquisa de cada um em referência às palavras-chave que utilizei em minha pesquisa.

³ www.cps.sp.gov.br

⁴ O PPG da Etec se encontra disponível impresso na biblioteca da escola, para o acesso de interessados.

Quadro 1- Síntese do Mapeamento Bibliográfico Inicial.

Autor	Objetivo	Resultado	Palavra-chave
Arruda, 1999	Analisar a avaliação institucional numa universidade	A avaliação institucional ainda representa apenas um conjunto de indicadores	Avaliação Institucional
Borda, 2010	Investiga a avaliação institucional no Centro Paula Souza	Prioriza questões burocráticas	Avaliação Institucional
Bauer, Alavarse, Oliveira, 2015	Utilização dos indicadores da avaliação como instrumento de gestão	Servem para direcionar os recursos da escola	Avaliação Institucional
Conceição, 2010	Resultados da revisão sobre as iniciativas e ideias apontadas pela historiografia do ensino profissionalizante paulista	A produção foi influenciada pela configuração do campo científico em especial aos campos da educação e da história e pelas circunstâncias sobre o regime político	Ensino Profissionalizante
Dias Sobrinho, 2012	Amalisar os marcos teóricos da avaliação institucional	A necessidade de analisar as questões e não só as respostas	Avaliação Institucional
Dourado, 2007	Aborda o cenário político e pedagógico em que se realizam as políticas direcionadas à gestão da educação básica, buscando explicitar concepções, ações e programas governamentais,	Indica os limites e perspectivas desse processo, sob a ótica da construção de novos parâmetros para a qualidade e gestão democrática da escola pública	Gestão Educacional
Ferreira, 2014	Trata a avaliação institucional como uma ferramenta de gestão	Os indicadores determinam o mérito da institucional	Avaliação Institucional
Froncillo, 2009	Abrangência analítica, abordando aspectos relevantes da história dos ensinos técnicos e tecnológicos do Estado de São Paulo.	A consecução dos objetivos por intermédio de um processo gerencial efetivo só pode ocorrer utilizando-se de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade	Web SAI
Goes, 2004	Visa o estudo do exercício das formas e das modalidades que assume a gestão democrática nas escolas técnicas do Centro Paula Souza	Resistencia interna e externa encontradas nas escolas técnicas obrigando os pais a encontrarem outros meios de aperfeiçoamento do conhecimento de seus filhos	Gestão Educacional
Libâneo, 2001	Elementos básicos para o conhecimento da organização escolar	A gestão democrática –participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão	Gestão Educacional
Martino, 2001	As transformações do mundo do trabalho e como as empresas reagem a essas transformações e o conceito da qualificação	Visão articulada dos grandes eixos de análise, a mudança do trabalho, as novas demandas empresariais e os esforços de adequação dos novos centros de formação profissional	Ensino Profissionalizante
Martins, 2001	Buscou investigar as diferentes dimensões que constituem o exercício da autonomia da gestão do ensino	O discurso na teoria é diferente na prática. Os discursos oficiais são diferentes	Gestão Educacional
Messagi, 2008	O paradigma de gestão democrática influencia o processo educativo da escola dotando-o de maior qualidade educacional	Nem sempre o discurso democrático do diretor se reflete na prática	Gestão Educacional
Paro, 2010	O caráter democrático da educação para a formação de personalidades	Subsídios teóricos para se discutir a ação administrativa do diretor de escola	Gestão Educacional
Sakumoto, 2005	Enfoca a origem, desenvolvimento e situação atual do ensino profissionalizante	O ensino profissionalizante não só como mera proposta das exigências de mercado mas além do modelo linear, hierárquico com currículo fechado	Ensino Profissionalizante
Santos, 2014	Analisar a atuação da Comissão Propria de avaliação (CPA)	Os resultados servem para o ranqueamento da instituição	Avaliação Institucional
Sias et al. 2018	Analisar a gestão escolar através do Planej Político Pedagógico	A avaliação institucional na busca pela qualidade da educação	Avaliação Institucional
Silva, 2008	Analisar a legislação referente a avaliação institucional	Na sua maioria apenas sustenta o discurso de qualidade da educação	Avaliação Institucional

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

As informações apresentadas no Quadro 1 serão aqui desenvolvidas da seguinte forma: apresento o conjunto de produções que compõem o agrupamento e, em seguida, as possíveis contribuições que esse agrupamento pode oferecer à minha pesquisa. Após a realização desse procedimento para todos os agrupamentos, destaco as possíveis contribuições do mapeamento bibliográfico inicial para a continuidade de minha pesquisa.

No que se refere a palavra-chave “Avaliação Institucional” foram selecionadas oito (8) produções: Ferreira (2014); Silva (2008); Santos (2014) ; Borda (2010); Arruda (1999); Bauer, Alavarse e Oliveira (2015); Sias et al. (2018) e Dias Sobrinho (2012) e esse conjunto de produções permite inferir que as pesquisas relacionadas à avaliação institucional têm por objetivo central investigar de modo incisivo como e com qual finalidade é utilizada, seus resultados ou apenas a utilização desses resultados, todavia a análise das questões que compõem os questionários destas avaliações é pouco estudada.

A partir da palavra-chave “Ensino Profissionalizante” foram selecionadas três (03) obras: Sakumoto (2005); Conceição (2010) e Martino (2001). Esses autores se propõem a pesquisar a origem, o desenvolvimento e a situação do ensino profissionalizante, bem como sua história e como essa modalidade de ensino se porta perante as transformações das qualificações no mundo do trabalho.

No que diz respeito à palavra-chave “Gestão Educacional” foram encontradas (06) produções com os autores: Paro (2010) ; Martins (2001) ; Libâneo (2001); Messagi (2008) ; Dourado (2007) e Goes (2003), que investigavam o quanto as formas de gestão escolar influenciam nos resultados das ações.

Para a última palavra-chave, “WebSAI” constatamos poucos trabalhos relacionados especificamente ao tema, por se tratar de tema totalmente relacionado às questões de avaliação e gestão nas escolas já citados nas outras palavra-chave, mas encontramos uma publicação, patrocinada exatamente pelo Centro Paula Souza, elaborada por Froncillo (2009) . A obra de Froncillo (2009) nos apresenta gráficos e informações muito importantes para o desenrolar de nossa pesquisa com dados estruturais importantíssimos para nossa reflexão e questionamento.

É bom destacar que os trabalhos acima citados são importantes para a composição teórica da pesquisa ora aqui apresentada, e algumas ideias se tornam fundamentais para a trajetória de nosso trabalho. De um modo geral, o mapeamento bibliográfico inicial contribuiu para esta pesquisa pelo fato de evidenciar a necessidade de se investigar as questões que compõem o questionário de qualquer avaliação e, no caso desta pesquisa, o WebSAI.

O problema

O questionário WebSAI, composto por noventa (90) questões, subsidia a Avaliação Institucional do Centro Paula Souza que, por sua vez, impacta diretamente no cumprimento dos objetivos de cada Etec, portanto esta pesquisa toma como problema de pesquisa o fato de que - dada a quantidade, variedade e agrupamento das questões – uma de suas finalidades, no caso subsidiar a atuação eficiente do Diretor de Escola, é prejudicada. Nesse sentido, o problema de pesquisa aqui apresentado pode ser sintetizado na seguinte pergunta: um reagrupamento das questões do WebSAI a partir dos objetivos estratégicos do CEETEPS pode contribuir com as ações de planejamento do diretor de uma Etec?

Justificativa

Responder uma inquietação pessoal e profissional sobre as questões que compõem o WebSAI, visto que o mapeamento bibliográfico realizado apresenta baixa produção, quase nula, referente à análise de questões que compõem uma Avaliação Institucional e menor ainda quanto às questões que compõem o WebSAI.

Hipótese

A hipótese central desta pesquisa é a de que os resultados do WebSAI podem contribuir com a atuação cotidiana do Diretor de Escola, porém são subutilizados por este em função da quantidade, variedade e agrupamentos das questões que compõem o WebSAI.

Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as questões que compõem o questionário WebSAI e propor um agrupamento dessas questões, pautado nos objetivos estratégicos do Centro Paula Souza, que subsidie de modo eficiente a atuação cotidiana do Diretor de Escola ou, em outras palavras, elaborar um cenário síntese do conjunto de questões do WebSAI que permita ao Diretor de Escola planejar, com base em suas condições objetivas, ações que contribuam para o fortalecimento dos pontos detectados como frágeis pelo WebSAI.

Objetivos Específicos

Os objetivos específicos foram os de coletar e organizar as questões que compõem os questionários do WebSAI, apresentar a organização do WebSAI no que se refere a distribuição de suas questões e elaborar um cenário que auxilie o Diretor de Escola na tomada de decisões cotidianas.

Metodologia

Esta pesquisa é do tipo qualitativo, uma vez que se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um fato, no caso a utilização cotidiana do WebSAI nas Etecs, com o objetivo de gerar conhecimento para a aplicação prática e dirigida da solução de problemas específicos. Foi realizada a partir de um estudo de caso (ALVES-MAZZOTTI, 2006) e com análise documental buscando entender principalmente os processos subjacentes aos dados observados.

Campo empírico

Questionário do WebSAI disponibilizado aos professores, gestores escolares, alunos e funcionários do CEETEPS.

Procedimentos de Coleta

Leitura e organização de todas as questões que compõem o questionário WebSAI.

Procedimentos de análise

As análises tomam por referência autores relacionados à Avaliação Institucional em especial Dias Sobrinho (2012) no que se refere à importância do enunciado das questões que compõem um questionário.

Riscos e benefícios

Esta pesquisa não envolve seres humanos, portanto a probabilidade da ocorrência de riscos é nula, mas ainda assim foram anexados o Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável (ANEXO A) e o Termo de Consentimento Institucional (ANEXO B). Quanto aos benefícios, destaco para as Etecs, a produção e acesso a um estudo científico sobre um de seus instrumentos avaliativos mais importantes, no caso o WebSAI; para os profissionais que atuam diariamente com esta questão, a oferta de um conhecimento ampliado sobre suas ações; para o pesquisador em questão, a construção de subsídio para uma atuação profissional mais embasada e para o campo educacional, a disponibilização de uma produção acadêmica cujo foco de investigação foram as questões que compõem o WebSAI.

Estrutura do texto

Na Seção 1, apresento a fundamentação teórica de avaliação institucional; na Seção 2, apresento informações centrais sobre o histórico, a abrangência e a sustentação legal, além da missão, valores e objetivos estratégicos do Centro Paula Sousa (CPS). Apresento também o WebSAI com destaque para a organização e distribuição de suas questões. Na Seção 3, apresento e analiso o enunciado das questões que compõem o questionário do WebSAI com destaque para as alterações de redação em função dos respondentes. Na Seção 4, apresento uma proposta de reorganização das questões em função dos objetivos estratégicos do CPS e na Seção 5, apresento uma proposta de instrumento cuja finalidade principal é a de auxiliar o Diretor de Escola a construir um cenário que contribua com sua tomada de decisões frente as muitas prioridades detectadas pelo WebSAI.

SEÇÃO 1: A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional é um processo de pesquisa e de comunicação, que tem por fim uma reflexão contínua sobre os resultados, estimulando uma revisão nos procedimentos das instituições de ensino a que são submetidos. A sua missão e seus objetivos visam aprimorar a qualidade institucional dessas instituições.

Nesse sentido, a discussão e escolha do tema a ser avaliado se torna importante para entender o porquê daquilo que será avaliado. A avaliação institucional, quando aplicada às instituições educacionais, nos fornece uma ferramenta que auxilia no planejamento e na gestão compartilhada da escola, para que possamos apresentar resultados mais transparentes e eficazes à comunidade relacionada. Segundo Dias Sobrinho (2012, p. 15)

A avaliação é um processo complexo, nem tanto pelas dificuldades instrumentais ou pelos tecnocracismos, nem tanto pela obtenção de respostas claras e pretensamente definitivas, mas, sobretudo pelo valor das questões levantadas no debate público, ou seja, pelo impacto das perguntas que o processo deve suscitar discutir e avaliar [...]. Portanto, as perguntas, ao serem elaboradas, são infinitamente mais importantes que as respostas realizadas pelos stakeholders⁵ envolvidos no processo.

Já Silva (2008, p.35), remetendo-se a reflexão de que “a avaliação como objeto de investigação no campo educacional é um tema instigador de debates e embates, considerando as múltiplas definições conceituais e metodológicas, incluindo funções, objetos e fins da avaliação”, faz entender que o que é proposto, também é tema de discussão para a melhoria dos processos.

No que se refere à cultura da avaliação, Santos (2014, p.51) mostra que esta “não é algo fácil e rápido, requer envolvimento, responsabilidade e participação dos atores institucionais e fundamentalmente da gestão da instituição”, mostrando que a participação de todos no processo é fundamental para o êxito dos propósitos.

Quando falamos sobre a avaliação institucional, pensamos na sua realização para atingirmos uma melhoria de qualidade na educação. Os cidadãos teriam à sua disposição serviços da mais alta qualidade por meio da gestão dos processos educacionais, portanto a pergunta seria: como um levantamento desse porte, com alguns objetivos bem claros, pode contribuir para uma melhoria no processo de qualidade em uma escola?

⁵ Em inglês stake corresponde a interesse, participação, risco. Holder corresponde a aquele que possui. Assim stakeholder corresponde à parte interessada ou interveniente.

Para entendermos um pouco melhor, é necessário abordarmos temas como a gestão da escola, seja por meio de seu projeto político-pedagógico ou por meio das práticas administrativas, que são objetos básicos para qualquer tipo de avaliação institucional.

Uma avaliação institucional não é mais vista como um instrumento de controle burocrático e centralizador, mas, sim, como um objeto de estabelecimento de informações para a melhoria dos processos.

Ao utilizarmos as informações obtidas no levantamento, na gestão das unidades escolares, estaremos realizando, mais facilmente, uma gestão democrática e transparente para os cidadãos envolvidos nesse processo. Para uma conceitualização, a avaliação constitui-se em um viés histórico e vem sofrendo alterações de acordo com as mudanças dos fenômenos sociais. Para Pavan e Fernandes (2004, p.02) esse processo inicial ocorre

[...] desde o final do século XIX já houvesse a prática da avaliação organizada com base em recursos técnicos e científicos, voltada à medida, com objetivos de seleção e classificação, ela somente vai atingir alto índice de complexidade e alcance, como hoje a vemos, há cerca de meio século.

Observa-se que as avaliações institucionais eram elaboradas com ênfase nas questões técnicas e científicas. Já no século XX, observamos uma mudança clara dos procedimentos das avaliações realizadas pelas instituições educacionais onde as prioridades sociais se tornam mais importantes nos levantamentos a serem colocados em prática. A produção científica e a construção da cidadania são elementos fundamentais a serem avaliados. Elas se tornam uma exigência do atual contexto que tem como princípio uma sociedade democrática. É uma forma necessária de gestão do ensino e que serve como melhoria da qualidade da instituição.

Com as mudanças nas demandas das escolas profissionais, que se intensificaram para produzir cidadãos preparados para o mercado de trabalho, Dias Sobrinho (2010, p.202) relata que “a avaliação se tornou um instrumento importante para informar o mercado de trabalho a respeito da qualidade e do tipo de capacitação profissional que os cursos estavam oferecendo”. Neste sentido, Souza (2000, p.106-107) propõe que

A avaliação institucional tem como foco uma instituição educativa. Geralmente essa dimensão tem sido aplicada na avaliação de uma universidade ou instituição de ensino superior, contudo pode ser utilizada para analisar também uma escola do ensino fundamental ou médio [...] “[...] A análise de uma instituição educativa considera as relações pedagógicas da instituição que se consolidam em sua prática cotidiana, e que se traduzem em todas as atividades que a instituição desenvolve, desde os processos de organização de seu currículo, da relação que mantém com seus professores, de como compreende o papel do aluno da instituição, até as tecnologias e recursos que disponibiliza para as atividades de ensino e pesquisa.

Sias et al. (2018, p.04), ao relacionarem a avaliação institucional com o processo de elaboração do seu PPP, afirmam que

A avaliação institucional deve ser vista como um instrumento que acompanha as atividades da escola, em um processo contínuo de forma a elaborar, ajustar e qualificar os projetos da instituição, na qual, devem estar sinalizados na proposta central da escola e no PPP, efetuando assim, as alterações quando necessárias.

Seguindo com suas reflexões, Sias et al. (2018, p. 06) mostram que a avaliação institucional, apresenta a escola numa situação mais ampla e contextual e dizem que os seus propósitos são decididos democraticamente pelos entes da escola:

Reafirma-se o propósito da avaliação institucional: qualificar a escola como um todo, a todo o momento e não somente em determinados períodos, de forma coletiva com a comunidade escolar. Ela pode ser sugerida pelos próprios participantes da escola, tendo como intuito reconhecer as dificuldades, evidenciar soluções e administrar as ações, com base nas correções.

E, é no contexto da avaliação institucional, que os problemas encontrados na escola podem ser detectados e definidos pelos agentes envolvidos em seu cotidiano e não numa situação e imposição de cima para baixo.

O principal objetivo da avaliação institucional é qualificar o processo educacional, levando em consideração o processo de ensino-aprendizagem dos educandos e, conseqüentemente, avaliando e qualificando o Projeto Político-Pedagógico, documento este balizador das ações da escola (Sias et al, 2018, p.04).

No que diz respeito às oscilações do mercado de trabalho, sobre a qualidade do tipo de qualificação, Dias Sobrinho (2010, p. 202) reporta que “a avaliação se tornou um instrumento importante para informar o mercado de trabalho a respeito da qualidade e do tipo de capacitação profissional que os cursos estavam oferecendo”. Ferreira (2014, p.46), amplia a discussão em referência ao tema ao afirmar que

[...] A avaliação, atualmente, desempenha tarefa relevante e insubstituível no processo de ensino/aprendizagem e tem ganhado amplo espaço nos processos educacionais. A avaliação, tal como concebida e vivenciada nas escolas brasileiras, tem se constituído principal mecanismo de sustentação da lógica de organização do sistema escolar, e atua diretamente na constatação da eficiência ou ineficácia das instituições de ensino superior (IES). Todos os procedimentos de avaliação ocupam, sem dúvida, lugar relevante no conjunto de práticas pedagógicas aplicadas ao processo de ensino e aprendizagem. Mas a avaliação atua, também, não apenas na relação aluno-professor, mas nas mediações superiores onde se discute as políticas educacionais, estando assim, relacionada diretamente ao funcionamento da educação. A avaliação está habitualmente inserida no contexto de professores,

estudantes e escolas, de tal maneira que é normalmente considerada uma herança das instituições educativas. Contudo, ela abarca dimensões de importância considerável em políticas governamentais, âmbitos empresariais, gestão pública e peculiarmente no campo educacional. [...].

Os estudos sobre o tema avaliação institucional nos remetem a resultados dizendo que os objetivos estão ligados não só às intenções políticas dos governantes, mas também nos trazem à luz informações importantes sobre o cotidiano das escolas. O andamento da gestão escolar nos é passado pelas informações coletadas mesmo que às vezes sejam incipientes e evasivas, mas, ainda assim, nos oferecem dados que podemos aproveitar para melhorar a qualidade e a eficiência da gestão escolar.

A alocação de recursos também pode ser redefinida pelas informações coletadas nas avaliações, fazendo com que aperfeiçoemos os recursos disponíveis da educação para uma melhora na gestão escolar de uma maneira geral.

Podemos entender como a nossa escola está preparada, como ela se apresenta no ambiente, em conjunto com os agentes envolvidos no processo, para que haja um melhor funcionamento, levando-nos a oferecer uma escola mais eficiente, com metas realizadas eficazmente pela direção, em conjunto com a comunidade. Só poderemos ser mais transparentes e eficazes, numa gestão escolar, se tivermos a participação de todos e utilizarmos da melhor forma as informações coletadas no processo de avaliação institucional.

SEÇÃO 2: O CENTRO PAULA SOUZA E O WEBSAI

O objetivo desta seção é apresentar as informações centrais sobre o Centro Paula Souza no que se referem à sua origem e abrangência e as do WebSAI , sistema de avaliação institucional utilizado pelo Centro Paula Souza, a partir do conjunto de informações disponibilizado no endereço eletrônico oficial do Centro Paula Souza⁶.

2.1. O Centro Paula Souza

O Centro Paula Souza (CPS) é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Presente em aproximadamente 300 municípios, a instituição administra 223 Escolas Técnicas (Etecs) e 73 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais, com 291 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superiores tecnológicos.

As Etecs atendem aproximadamente 208 mil estudantes nos Ensinos Técnico, Médio e Técnico Integrado ao Médio, com 151 cursos técnicos para os setores industrial, agropecuário e de serviços, incluindo habilitações nas modalidades presencial, semipresencial, online, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e especialização técnica.

Já as Fatecs superam a marca de 83 mil alunos matriculados em 77 cursos de graduação tecnológica, em diversas áreas, como Construção Civil, Mecânica, Informática, Tecnologia da Informação, Turismo, Gestão entre outras. Além da graduação, são oferecidos cursos de pós-graduação, atualização tecnológica e extensão.

No bojo da efervescência do Regime Militar, que iniciou-se em 1964, diante do propalado Milagre Econômico e das novas demandas do setor econômico-produtivo e da expansão industrial paulista que demandavam formação profissional, foi criado o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS ou CPS), mediante Decreto-Lei s/n de 06 de outubro de 1969, pelo Governador Roberto Costa de Abreu Sodré, no uso de suas atribuições e que por força do Ato Complementar nº. 47/69, lhe conferia o Parágrafo Primeiro do Artigo 2º. do Ato Institucional no. 5, de 13 de dezembro de 1968. O CPS é criado na condição de entidade autárquica, com personalidade jurídica e patrimônio próprio, com sede e foro na cidade de São Paulo vinculada administrativamente naquele momento à Secretaria dos Negócios da Educação e financeiramente à Secretaria da Fazenda.

⁶ Disponível em: www.cps.sp.gov.br.

Em 1970, começou a operar com o nome de Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET), com três cursos na área de Construção Civil (Movimento de Terra e Pavimentação, Construção de Obras Hidráulicas e Construção de Edifícios) e dois na área de Mecânica (Desenhista Projetista e Oficinas). Era o início das Faculdades de Tecnologia do Estado de São Paulo. As duas primeiras foram instaladas nos municípios de Sorocaba e São Paulo, respectivamente.

A trajetória do Centro Paula Souza vai além de seus 50 anos de fundação. Sua memória mistura-se com a história centenária do ensino profissional público em São Paulo. Em 1969, o órgão nasceu com a missão de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia, mas, no decorrer das décadas, acabou englobando também a educação profissional do estado em nível médio, absorvendo unidades já existentes e construindo novas Etecs e Fatecs para expandir o ensino profissional a todas as regiões do Estado.

2.2. O WebSAI

O Centro Paula Souza utiliza, desde 1997, um sistema de avaliação institucional denominado Sistema de Avaliação Institucional (SAI), tendo sido idealizado pela área de Avaliação Institucional da instituição e executado anualmente em todas as Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e Faculdades de Tecnologia do Estado (Fatecs) por meio da coleta de informações de seus alunos, seus professores, suas equipes gestoras e seus funcionários.

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

As informações obtidas são utilizadas pela área de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza, responsável pelo WebSAI, para analisar os processos de funcionamento das unidades de ensino, seus resultados e seus impactos na realidade social em que estão inseridas.

No período de 1999 a 2012, durante o processo de análise e discussão dos resultados, a Área de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza recebeu contribuições significativas de toda a comunidade escolar, que, em sinergia com as mudanças inerentes ao próprio sistema educacional, indicou a necessidade de imprimir alterações no modelo, mantendo-se os princípios básicos do sistema original. Nesse sentido, o Centro Paula Souza estabelece sua missão, visão e objetivos estratégicos da seguinte forma:

“Missão: Promover a educação profissional pública dentro de referenciais de excelência, visando ao atendimento das demandas sociais e do mundo do trabalho.”

“Visão: Consolidar-se como centro de excelência e de estímulo ao desenvolvimento humano e tecnológico, adaptado às necessidades da sociedade. ”

“Objetivos estratégicos:

- Atender e antecipar-se às demandas do mercado de trabalho;
- Obter a satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza;
- Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento e gestão, e as atividades operacionais e administrativas;
- Alcançar e manter o grau de excelência diante do Mercado em seu processo de ensino e aprendizagem;
- Estimular e consolidar parcerias (internas e externas) e sinergias, e a inovação tecnológica;
- Reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de recursos tecnológicos;
- Promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano;
- Incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos e
- Assegurar a sustentabilidade financeira da instituição”

Após a apresentação da missão, valores e objetivos estratégicos, o documento encerra a apresentação da seguinte forma: “Isto posto, o SAI⁷ pretende disponibilizar informações qualificadas sobre até que ponto, no cotidiano das Etecs e Fatecs, essas unidades estariam concretizando o estabelecido nesses pressupostos” ou, em outras palavras, de que forma as informações coletados por este sistema de avaliação podem contribuir com o cotidiano das escolas. Em 2013, já com a denominação “WebSAI” uma nova metodologia de avaliação passou a ser adotada, com um foco mais específico na gestão das unidades com base em quatro indicadores: Cadastro, Insumo, Processo e Resultados

Os indicadores de Cadastro referem-se às informações para a atualização do banco de registros dos professores do Centro Paula Souza e têm por base cinco (5) questões:

⁷ Que posteriormente passa a ser denominado WebSAI.

- O Componente curricular que leciona
- O que está habilitado a lecionar
- O que leciona nesta escola
- Qual o tipo de contrato que possui com o Centro Paula Souza e
- Qual sua titulação.

Os indicadores de Insumo referem-se aos meios pelos quais o projeto educacional é implementado. Eles oferecem uma visão da infraestrutura básica que a escola possui para desempenhar suas funções e representam, dessa forma, um importante recurso para entendermos como estão as condições físicas, materiais e estruturais de todas as Unidades do Centro Paula Souza e quais seriam as eventuais demandas. Esses indicadores não são de responsabilidade direta de cada unidade. As informações referentes ao indicador Insumo são coletadas por meio de cinco (5) questões apresentadas a seguir:

- Em sua escola, há computadores em número suficiente para atender os alunos?
- Em sua opinião, há defasagem tecnológica dos hardwares e softwares utilizados na escola?
- Você considera que os equipamentos de laboratório são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas?
- Você considera que os materiais didático-pedagógicos são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas?
- Em sua escola, o acervo da biblioteca é suficiente e adequado para atender às necessidades da sua disciplina?

Os indicadores de Processo revelam como os insumos são utilizados nas ações cotidianas das unidades. Assim, resultam de como a comunidade escolar se organiza e se prepara para cumprir sua missão e atender a seus objetivos estratégicos, segundo as perspectivas de todos os seus integrantes: alunos, professores, equipe de gestão e funcionários. As informações referentes ao indicador Processo são coletadas por meio de setenta e duas (72) questões descritas a seguir:

- Ao longo do período letivo, os alunos são informados sobre os resultados de desempenho escolar da escola?

- Com que frequência a comparação dos resultados de sua escola com os de outras unidades do Centro Paula Souza tem oferecido parâmetros para a revisão de práticas pedagógicas e de gestão?
- Em sala de aula, os professores dessa escola dão atenção individual quando os alunos apresentam dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?
- A escola incentiva e orienta os professores no sentido de atender individualmente e em sua sala de aula aos alunos com dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?
- Nesta escola, os professores procuram identificar individualmente as causas das dificuldades dos alunos para acompanhar os conteúdos tratados em sala de aula?
- Em sua escola, os professores apresentam os critérios de avaliação nas diferentes disciplinas?
- Em sua escola, os professores corrigem e analisam as provas com as turmas, destacando erros e acertos?
- A escola oferece sistematicamente outras atividades e projetos fora do horário normal de aula para os alunos que têm dificuldades de aprendizagem?
- As atividades de recuperação oferecidas pela escola têm contribuído para que se resolvam as dificuldades de aprendizagem de seus alunos?
- A escola promove reuniões entre os professores, gestores e coordenadores pedagógicos para avaliar o processo de aprendizagem dos alunos?
- A escola diagnostica e toma providências quando em alguma(s) disciplina(s) há um número desproporcional de alunos com baixo rendimento em relação à média da escola?
- Em caso de retenção, a escola esclarece individualmente os alunos e/ou pais sobre os motivos da retenção?
- A equipe pedagógica e de gestão escolar diagnosticam e toma providências em relação às disciplinas que mais retêm alunos?
- A equipe pedagógica e de gestão escolar procuram identificar as causas da retenção?
- A equipe pedagógica e de gestão escolar procuram identificar as causas do abandono e da evasão?

- A escola adota alguma medida para trazer de volta os alunos que se evadiram ou a abandonaram?
- A escola comunica aos pais ou responsáveis as ausências frequentes dos alunos?
- A escola procura entender as razões que levam os estudantes a faltar às aulas?
- A escola promove sistematicamente ações e/ou projetos para a prevenção e diminuição das faltas escolares?
- A escola tem algum programa de redução das taxas de retenção?
- A gestão da escola mantém a comunidade escolar informada sobre os principais acontecimentos e/ou eventos da escola (Calendário Escolar, datas de reuniões, datas de capacitação, datas comemorativas, etc.)?
- A comunidade escolar recebe informações sobre as estatísticas educacionais referentes ao desempenho desta escola e de outras unidades do Centro Paula Souza (taxas de evasão, retenção, aprovação, SARESP, ENEM, etc.)?
- A gestão escolar adota estratégias para estimular e viabilizar a participação dos pais e responsáveis nas reuniões de pais e mestres?
- Nesta escola, a comunicação da direção com a comunidade escolar é ágil e de fácil compreensão por todos?
- O Conselho Escolar desta escola é reconhecido pela comunidade como atuante e democrático no processo de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de suas atividades?
- Em sua escola, as normas de funcionamento do Conselho Escolar são conhecidas pelos professores?
- Você considera que o sistema de gestão da escola é participativo e abre espaço para a participação dos professores?
- Em sua turma, os alunos se queixam de atitudes exageradamente autoritárias dos professores para manter o controle durante as atividades escolares?
- Você acredita que a maior parte dos professores reconhece o Diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola?
- O Plano Plurianual da escola está facilmente disponível para a consulta de professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis?
- A Direção e o Núcleo de Gestão promovem reuniões específicas com os professores para a elaboração e revisão do Plano Escolar?

- A Direção e o Núcleo de Gestão orientam os professores para que procedam as revisões dos Planos Escolares com base nos resultados obtidos pela escola a cada período?
- Você conta com as orientações e o apoio do Núcleo de Gestão Pedagógica e Acadêmica para planejar seu curso e suas aulas?
- O Núcleo de Gestão Pedagógica e Acadêmica incentiva que o planejamento das disciplinas e das aulas seja feito de forma colaborativa entre os professores?
- No planejamento de suas aulas, você leva em conta a disponibilidade de recursos da escola (recursos audiovisuais, acervo da biblioteca, equipamentos dos laboratórios, etc.)?
- Os professores estimulam os alunos para que conheçam o Plano Escolar Anual?
- Você considera que os professores planejam regularmente as aulas que ministram?
- Os coordenadores de área atuam e participam no planejamento?
- Os coordenadores de área, de forma geral, planejam e acompanham o desenvolvimento dos PTDs?
- Os coordenadores de área asseguram que os conteúdos curriculares propostos nos PTDs sejam cumpridos?
- Você considera que os professores dominam os conteúdos que lecionam?
- Nesta escola, os professores sentem dificuldades em manter a ordem necessária em classe para a adequada condução das aulas?
- Os Coordenadores de Área divulgam junto aos professores a realização de eventos e ações extracurriculares?
- Nesta escola, os professores relacionam o conteúdo das disciplinas com os temas gerais e situações do cotidiano?
- Nesta escola, os professores, no tratamento dos diferentes conteúdos, procuram conhecer e aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já têm?
- Nesta escola, os professores selecionam conteúdos e estratégias que estimulam os alunos a participar e a colaborar durante as aulas?
- Em seu curso, os professores recorrem a estratégias que motivam e mantêm o interesse dos alunos pelos conteúdos que estão sendo desenvolvidos?

- Em seu curso, os professores estimulam e apoiam o desenvolvimento da autonomia dos alunos para a resolução de situações-problema e a tomada de decisões?
- Você propõe a realização de projetos interdisciplinares envolvendo vários professores e disciplinas?
- Os coordenadores de Área propõem e apoiam o desenvolvimento de trabalhos interdisciplinares?
- Nesta escola, os professores utilizam regularmente os recursos audiovisuais disponíveis na escola?
- Em seu curso, os professores oferecem apoio individualizado a cada aluno buscando incentivar o desenvolvimento de suas potencialidades?
- Com que frequência você propõe o uso de computadores, pelos alunos, para a realização das atividades das diferentes disciplinas?
- Com que frequência você propõe o uso da internet, pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?
- Com que frequência você propõe o uso da biblioteca, pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?
- Com que frequência os professores do seu curso propõem o uso de laboratórios, oficinas e ambientes específicos para a realização de atividades práticas?
- Esta escola mantém uma política de fomento e orientação ao tratamento igualitário de todos os alunos, funcionários e professores (negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiência, homens ou mulheres, homossexuais ou não)?
- A escola oferece oportunidades regulares de capacitação aos docentes?
- A escola oferece oportunidades para que os docentes participem de eventos externos (palestras, cursos, visitas, etc.) relacionadas à sua área de atuação?
- Os cursos de formação continuada oferecidos pela escola têm correspondido às suas necessidades e expectativas?
- Os Coordenadores de Área promovem capacitações sobre procedimentos didático-pedagógicos das diferentes áreas?
- Você acredita que os alunos tratam com respeito os professores e funcionários da escola?
- Nesta escola, as inter-relações entre professores, gestores e funcionários são caracterizadas pelo respeito e cordialidade?

- Os professores incentivam os alunos a colaborar para preservar e/ou melhorar a aparência e o patrimônio da escola?
- Os Coordenadores de área procuram manter um clima de respeito mútuo, atenção e trabalho produtivo durante o planejamento e reuniões?
- Quando ocorrem atitudes de preconceito ou discriminação entre os alunos, há conversas em sala ou em outro espaço da escola para que elas não se repitam?
- Os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar são resolvidos com base no diálogo e na negociação?
- Nesta escola, as regras de convivência no ambiente escolar e os direitos e deveres dos alunos são divulgados e conhecidos por eles?
- Você e seus colegas sentem-se seguros dentro da escola?
- Nesta escola, ocorrem situações de furto ou depredação das instalações e/ou equipamentos da escola?
- Nesta escola, ocorrem situações de furto de objetos pessoais?
- Nesta escola ocorrem situações de brigas e/ou bullying (práticas de ofensa moral ou agressão física)?

Os indicadores de Resultados referem-se aos resultados obtidos pelo Centro Paula Souza, em particular por cada uma das unidades, e, também, às percepções dos diferentes segmentos sobre as realizações de cada unidade. Esses indicadores são utilizados para a obtenção de um indicador geral de resultados. As informações referentes ao indicador Resultado são coletadas por meio de oito (8) questões descritas a seguir:

- Entre as unidades do Centro Paula Souza, a sua escola se destaca pela qualidade do ensino e/ou pelos resultados de aproveitamento e desempenho escolar de seus alunos?
- Você acredita que os alunos, professores e funcionários sentem orgulho e satisfação por pertencerem a esta escola?
- De forma geral, você percebe que os alunos gostam de frequentar esta escola?
- Você está satisfeito com o seu curso?
- Você considera que as aulas teóricas de seu curso atendem aos objetivos propostos?

- Você considera que as aulas práticas de seu curso atendem aos objetivos propostos?
- Você considera que o seu curso está preparando você para o seu futuro desempenho profissional (postura e apresentação profissional)?
- Você considera que o seu curso está atendendo às suas expectativas?

SEÇÃO 3: ANÁLISE DAS QUESTÕES

Há dois (2) objetivos para esta seção: o primeiro objetivo é apresentar as questões que compõem o questionário WebSAI disponibilizado anualmente a gestores escolares e professores⁸, alunos e funcionários das Etecs e o segundo é elaborar análises referentes à cada questão – ou conjunto de questões – na perspectiva deste pesquisador que atua há dezessete (17) anos em uma Etec e dos objetivos estratégicos estabelecidos para as escolas do Centro Paula Souza⁹. As análises aqui apresentadas têm a finalidade de 1) confrontar a hipótese central desta pesquisa, qual seja: a de que o conjunto questões do WebSAI oferece subsídios suficientes para o gestor escolar conduzir com eficiência todas as ações desenvolvidas dentro da unidade escolar e 2) responder a pergunta de pesquisa: as informações disponibilizadas pelo questionário WebSAI podem ou não contribuir para no cotidiano de um Diretor de escola?

A seção está organizada de modo que é apresentado cada indicador seguido das informações referentes aos insumos, dimensões, áreas e questões que o compõem. Algumas questões são respondidas por todos os atores e outras apenas por alguns grupos. Para cada questão que compõe cada área são apresentados: 1) a questão na forma literal que é apresentada no questionário WebSAI e, quando são observadas variações nos textos disponíveis aos diversos respondentes estas variações são sublinhadas e 2) uma análise da questão – ou conjunto de questões. Ao término de cada área é apresentado um fechamento da mesma e ao término de cada indicador também.

3.1. Indicador Cadastro

O Indicador “Cadastro” é composto pela dimensão “cadastro” que por sua vez é composta pela área “cadastro”. O Indicador “Cadastro” não faz parte do questionário oferecido aos funcionários.

As informações cadastrais referentes aos professores e aos gestores escolares são obtidas por meio de cinco (5) questões referentes aos componentes que leciona, ao tipo de contratação, há quanto tempo leciona na escola, se leciona em outra (s) escola (s) e a titulação que possui. As informações cadastrais referentes aos alunos são obtidas por meio de sete (7) questões que buscam identificar qual módulo-série está cursando atualmente na unidade, em

⁸ O mesmo questionário é oferecido a gestores escolares e professores.

⁹ <https://www.cps.sp.gov.br/missao-visao-objetivos-e-diretrizes/>

que turno frequenta a unidade, qual o sexo, a qual categoria (cor, raça) definida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) pertence, se possui o segundo grau-ensino médio completo, em que tipo de escola estudou e se trabalha atualmente.

É possível afirmar que para a gestão da escola tal conjunto de informações, sejam elas dos professores, dos gestores escolares ou dos alunos, considerando que a finalidade da existência e constante atualização de um conjunto de dados cadastrais é a de conhecer em minúcias todos os integrantes de sua equipe, possibilita ajustar as práticas escolares e peculiaridades de sua escola para o cumprimento das determinações legais e das determinações das instâncias administrativas superiores. Nesse sentido, as informações cadastrais referentes aos funcionários, ainda que em menor quantidade, ampliariam o cenário das peculiaridades da escola.

3.2. Indicador Insumo

O Indicador “Insumo” é composto pela dimensão “condições de ensino” que por sua vez é composta pelas áreas “adequação do espaço físico e instalações” e “materiais didático-pedagógicos”. As informações referentes à adequação do espaço físico e instalações são obtidas por meio de três (3) questões e as informações referentes aos materiais didático-pedagógicos são obtidas por meio de duas (2) questões. As questões destas áreas são respondidas por alunos, professores e gestores escolares.

3.2.1 dimensão “condições de ensino”

Área adequação do espaço físico e instalações

- “Em sua escola, há computadores em número suficiente para atender os alunos?”;
- “Em sua opinião, há defasagem tecnológica dos hardwares e softwares utilizados na escola?”
- Na versão oferecida aos professores e aos gestores escolares “Você considera que os equipamentos de laboratório são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas? ” e na versão oferecida aos alunos “Você considera que os equipamentos de laboratório são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas que deles fazem uso?”.

O conjunto de respostas obtido a partir destas questões oferece ao gestor escolar um cenário quantitativo (número suficiente de computadores) e qualitativo (defasagem tecnológica) no que se refere a um recurso fundamental, o computador nesse caso, para as atividades do cotidiano escolar e, em especial, de uma escola técnica. O cenário obtido impacta diretamente no planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de todas as práticas escolares.

Área materiais didático-pedagógicos

- Na versão oferecida aos professores e aos gestores escolares “Você considera que os materiais didáticos- pedagógicos são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas?” e na versão oferecida aos alunos “Você considera que os materiais didáticos- pedagógicos são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas do seu curso?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Em sua escola, o acervo da biblioteca é suficiente e adequado para atender às necessidades da sua disciplina?” e na versão oferecida aos alunos “Em sua escola, o acervo da biblioteca é suficiente e adequado para atender às necessidades da sua disciplina do seu curso?”.

O conjunto de respostas obtido a partir dessas questões oferece ao Diretor da Escola um cenário quantitativo (acervo suficiente) e qualitativo (materiais adequados) no que se referem aos demais recursos que subsidiam diretamente o trabalho em sala de aula e extra sala de aula, considerando que tanto os materiais didático-pedagógicos como a oficina mecânica e os equipamentos dos laboratórios de informática, nutrição, enfermagem, mecatrônica e de gestão ou a biblioteca equipada com os livros, variadas publicações, assinatura de revistas, jornais e periódicos científicos disponíveis para utilização dos alunos contribuem decisivamente para o sucesso do processo de ensino e de aprendizagem.

As informações obtidas nessa dimensão oferecem ao Diretor de Escola subsídios para executar os princípios existentes na grade curricular com efeitos positivos no encaminhamento para e absorção dos conhecimentos pelos alunos. Nesse sentido, considerar como insumos cada um dos elementos necessários para a consolidação dos muitos objetivos educacionais, a identificação e mensuração correta qualitativa e quantitativa dos mesmos se torna indispensável ao Diretor da Escola para o encaminhamento de todo o processo educacional e administrativo sob sua responsabilidade.

3.3. Indicador Processo

O Indicador “Processo” é composto pelas dimensões: “Desempenho escolar”; “Gestão Escolar”; “Gestão Pedagógica” e “Ambiente Educativo” e pelas doze (12) áreas que compõem estas dimensões.

3.3.1. Dimensão desempenho escolar

A dimensão “desempenho escolar” abarca as áreas relacionadas diretamente aos resultados educacionais do aluno que produzem indicadores estatísticos centrais para a gestão escolar, isto é, o rendimento escolar, o acompanhamento da avaliação da aprendizagem, o fluxo escolar e a frequência escolar.

Área Rendimento Escolar

As informações referentes ao rendimento escolar são obtidas por meio de duas questões, das quais uma é respondida por professores, gestores escolares e alunos e outra é respondida por professores e gestores escolares.

Para professores, gestores escolares e alunos.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Ao longo do período letivo, os alunos são informados sobre os resultados de desempenho escolar da escola?” e na versão oferecida aos alunos “Ao longo do período letivo, você e seus colegas são informados sobre os resultados de desempenho escolar da escola?”.

Dois (2) aspectos se destacam nessa questão, independente do respondente. O primeiro aspecto refere-se à divulgação dos resultados “da escola”, isto é, permite captar se os alunos, os professores e os gestores escolares possuem informações suficientes quanto ao desempenho da instituição ou, em outras palavras, se possuem uma visão do coletivo escolar. O segundo aspecto refere-se à expressão “ao longo do período letivo” uma vez que o senso comum comumente relaciona os resultados ao fechamento de atividades ou do ano letivo, porém, a expressão “ao longo do período letivo” sugere possibilidades de intervenções durante o processo. As informações disponibilizadas a partir dessa questão contribuem para que os gestores escolares não estejam totalmente reféns dos possíveis resultados ao término do ano letivo.

Apenas professores e gestores escolares.

- Com que frequência a comparação dos resultados de sua escola com os de outras unidades do Centro Paula Souza tem oferecido parâmetros para a revisão de práticas pedagógicas e de gestão?

Assim como a outra questão desta área, dois (2) aspectos se destacam. O primeiro quanto à expressão “frequência a comparação dos resultados de sua escola com os de outras unidades do Centro Paula Souza”, uma vez que a comparação de resultados entre as unidades é necessária não no sentido de produzir um *ranking* para as escolas, mas para verificar se, de fato, os resultados obtidos pela instituição são expressivos ou não. Essas comparações, nesse sentido, colaboram para a análise das muitas práticas escolares, entre elas as destacadas no segundo aspecto desta questão, no caso, os “parâmetros para a revisão de práticas pedagógicas e de gestão?”, isto é, considerando que os resultados da escola expressam a eficiência, ou não de suas práticas pedagógicas e de gestão, a comparação frequente com os resultados de outras unidades pode validar, invalidar ou aperfeiçoar as práticas pedagógicas e de gestão em curso na unidade em questão.

A utilização das informações obtidas com esta questão permite aos professores e aos gestores escolares intensificar ou não a utilização destas comparações em momentos de formação continuada.

Os resultados referentes ao rendimento escolar, quer no âmbito da escola quer no âmbito do Centro Paula Souza, são indispensáveis para a prestação de contas junto à sociedade, pois simples discursos de que a “escola é de qualidade” não se sustentam sem a utilização de indicadores estatísticos válidos para todas as escolas. Portanto o conjunto de informações obtido com as questões que compõem esta área subsidiam os gestores escolares no estabelecimento de metas para a escola em relação a ela propriamente dita e em relação as demais escolas da Etec.

Área Acompanhamento da avaliação da aprendizagem

As informações referentes ao acompanhamento da avaliação da aprendizagem são obtidas por meio de nove (9) questões das quais os professores e gestores escolares respondem todas as nove (9) ao passo que os alunos respondem apenas seis (6).

Para professores, gestores escolares e alunos.

- Na versão oferecida aos professores e gestores “Em sala de aula, os professores dessa escola dão atenção individual quando os alunos apresentam dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?”. E na versão oferecida aos alunos “Em sala de aula, os professores dão atenção individual quando os alunos apresentam dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores “Nesta escola, os professores procuram identificar individualmente as causas das dificuldades dos alunos para acompanhar os conteúdos tratados em sala de aula?”. E na versão oferecida aos alunos “Quando você e seus colegas têm dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados, os professores procuram identificar individualmente as causas dessas dificuldades?”.

As duas questões possibilitam aos gestores escolares identificar o tipo de relação existente, em sala de aula, entre professor e aluno (próximo, distante, indiferente, comprometido, enfim.) uma vez que “individualmente” não corresponde simplesmente um a um.

“Em sua escola, os professores apresentam os critérios de avaliação nas diferentes disciplinas?”. A mesma versão é oferecida aos professores, aos gestores escolares e aos alunos.

O fato desta questão apresentar a mesma versão a professores, gestores escolares e alunos apresenta várias finalidades, pois, além de possibilitar aos gestores escolares o cotejamento das respostas possibilita também identificar o quanto alunos e professores têm conhecimento sobre as diferentes e diversas avaliações que ocorrem no âmbito escolar. Conhecer as regras do jogo é parte integrante de todo o processo que se intitula transparente, participativo e minimamente democrático.

- Na versão oferecida aos professores e gestores “Em sua escola, os professores corrigem e analisam as provas com as turmas, destacando erros e acertos?”. E na versão oferecida aos alunos “Os professores corrigem e analisam as provas com as turmas, destacando erros e acertos?”.

O ato de avaliar é necessário no ambiente escolar, todavia não se resume apenas nas ações do professor para elaborar, corrigir e transmitir os resultados aos alunos e ao aluno realizar a prova, receber e acatar os resultados da mesma. Identificar se na escola “os

professores corrigem e analisam as provas com as turmas, destacando erros e acertos” permite aos gestores escolares verificar a validade ou não das avaliações que ocorrem na unidade escolar e também identificar elementos a serem contemplados nos momentos de formação continuada em serviço.

- A escola oferece sistematicamente outras atividades e projetos fora do horário normal de aula para os alunos que têm dificuldades de aprendizagem? A mesma versão é oferecida aos professores, gestores escolares e alunos.

Novamente, o fato desta questão apresentar a mesma versão a professores, gestores escolares e alunos além de possibilitar aos gestores escolares o cotejamento das respostas possibilita também analisar, introduzir, ampliar ou encerrar tais atividades, haja vista o objetivo central dessas ações que é o de contribuir com o processo de ensino e de aprendizagem.

- Na versão oferecida aos professores e gestores “As atividades de recuperação oferecidas pela escola têm contribuído para que se resolvam as dificuldades de aprendizagem de seus alunos? ”. E na versão oferecida aos alunos “As atividades de reforço e recuperação oferecidas pela escola têm contribuído para que você e-ou seus colegas resolvam as dificuldades de aprendizagem?”.

Inicialmente destaca-se a utilização de diferentes expressões, no caso “atividades de recuperação” para professores e gestores escolares e “atividades de reforço e recuperação” para os alunos, entretanto esta questão contribui para que os gestores escolares verifiquem a eficiência ou não de uma prática pedagógica comum no âmbito das escolas.

Segundo o Regimento Comum do Centro Paula Souza (Deliberação CEETEPS no. 003, 2013) a recuperação observada se dá continuamente conforme esse documento aprovado pelo Conselho do Centro Paula Souza. Todos os professores, orientados pelos orientadores, praticam uniformemente a recuperação contínua ao menos uma vez no semestre e no caso do Ensino Médio e Etim uma vez por bimestre, e as informações são lançadas no Novo Sistema Acadêmico (NSA) da instituição.

Apenas professores e gestores escolares.

- A escola incentiva e orienta os professores no sentido de atender individualmente e em sua sala de aula aos alunos com dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?

A expressão “a escola incentiva e orienta os professores no sentido de” sugere que a questão contribui para que o gestor escolar identifique as iniciativas adotadas pela escola para o acompanhamento individual dos alunos com dificuldades de aprendizagem, porém, é importante destacar, que apenas eventualmente são passadas algumas orientações pelos coordenadores aos professores, mas geralmente isso é feito individualmente pelo professor.

- A escola promove reuniões entre os professores, gestores e coordenadores pedagógicos para avaliar o processo de aprendizagem dos alunos?

A expressão “a escola promove” sugere, novamente, a iniciativa da escola para estabelecer estas reuniões como centros de discussão do processo de aprendizagem, todavia as reuniões pedagógicas, que teriam também a missão de discutir e estabelecer mais orientações para os professores abordar as dificuldades de aprendizado dos alunos, são muito evasivas e discrepantes perante aos objetivos, pois tratam de temas contextuais e não específicos aos temas importantes das avaliações de aprendizagem.

- A escola diagnostica e toma providências quando em alguma (s) disciplina (s) há um número desproporcional de alunos com baixo rendimento em relação à média da escola?

A expressão “a escola diagnostica e toma providencias” sugere, mais uma vez, a necessidade de iniciativa efetiva por parte da escola, porém as providências tomadas são muito evasivas e geralmente não é realizada nenhuma ação. Observamos, portanto, que a escola afirma realizar muitas orientações e ações para a resolução desses problemas, mas efetivamente transfere a responsabilidade para o professor sem realizar sua atribuição de fomentador das práticas educacionais.

Área Fluxo escolar

As informações referentes ao fluxo escolar são obtidas por meio de cinco (5) questões das quais os professores e gestores escolares respondem todas as cinco (5) ao passo que os alunos respondem apenas duas.

Para professores, gestores escolares e alunos.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Em caso de retenção, a escola esclarece individualmente os alunos e/ou pais sobre os motivos da retenção?” E na versão oferecida aos alunos “Em caso de reprovação, a escola esclarece individualmente os alunos e/ou pais sobre os motivos da reprovação?”.

Inicialmente destaca-se a utilização de diferentes expressões, no caso “retenção” para professores e gestores escolares e “reprovação” para os alunos. A reprovação e-ou a retenção correspondem quase que diretamente ao fracasso da escola, entretanto esta questão contribui para que os gestores escolares obtenham informações quanto ao conhecimento de alunos e/ou pais sobre os fatores que contribuíram para o fracasso, pois alunos e pais cientes dos motivos, tornam-se aliados para evitar a reprovação e-ou retenção.

- A escola adota alguma medida para trazer de volta os alunos que se evadiram ou a abandonaram? A mesma versão é oferecida aos professores, gestores escolares e alunos.

Novamente a utilização de uma expressão, no caso “a escola adota alguma medida para trazer de volta os alunos que se evadiram ou a abandonaram”, busca identificar o papel protagonista da instituição escolar para prevenir o abandono ou a evasão escolar indicando a importância de não apenas a coletar os dados ao término de cada módulo.

Só para professores e gestores escolares.

- A equipe pedagógica e de gestão escolar diagnostica e toma providências em relação às disciplinas que mais retêm alunos?
- A equipe pedagógica e de gestão escolar procura identificar as causas da retenção?
- A equipe pedagógica e de gestão escolar procura identificar as causas do abandono e da evasão?

As três (3) questões fornecem informações aos gestores escolares referentes à existência e eficiência dos instrumentos de acompanhamento do desempenho e da frequência escolar dos alunos, isto são variáveis centrais para uma escola de qualidade, todavia e de modo geral, as disciplinas que mais retém alunos são as disciplinas que requerem algum tipo de utilização de raciocínio matemático. Este motivo se apresenta porque os alunos manifestam falta de conhecimento esperado e mais amplo nessas disciplinas, em cálculos e nas fórmulas mínimas matemáticas.

Quanto às possíveis causas de abandono e evasão, os coordenadores procuram saber, por meio de telefonemas aos alunos e familiares, os motivos que levaram ao abandono ou à evasão dos alunos. Isso acontece, em muitos casos, pelos motivos de ingresso em algum emprego e, em algumas vezes, desestímulo quanto ao curso escolhido.

Área Frequência escolar

As informações referentes à frequência escolar são obtidas por meio de quatro (4) questões respondidas por professores, gestores escolares e alunos.

- A escola comunica os pais ou responsáveis sobre as ausências frequentes dos alunos?
- A escola procura entender as razões que levam os estudantes a faltar às aulas?
- A escola promove sistematicamente ações e/ou projetos para a prevenção e diminuição das faltas escolares?
- Na versão oferecida aos professores e gestores “A escola tem algum programa de redução das taxas de retenção?”. E na versão oferecida aos alunos “A escola tem algum programa de redução das taxas de reprovação?”.

As quatro (4) questões oferecem aos gestores escolares subsídios para verificar a eficiência dos mecanismos de acompanhamento de frequência de cada aluno, uma vez que comunicar os responsáveis, detectar as razões das ausências e oferecer ações e ou programas para reduzir essas ausências são incumbências básicas da escola. Entretanto não é suficiente identificar os mecanismos e sua eficiência, faz-se necessário que o Diretor da escola, de posse dessas informações, desenvolva estratégias para minimizar o problema.

3.3.2. Dimensão Gestão Escolar

A dimensão “Gestão Escolar” abarca as áreas relacionadas diretamente ao funcionamento coeso de importantes segmentos da escola, isto é, a gestão democrática na escola, a equipe gestora e liderança e a habilitação e a formação de profissionais.

Área Gestão democrática na escola

As informações referentes à frequência escolar são obtidas por meio de oito (8) questões. Quatro (4) questões são respondidas por professores, gestores escolares, alunos e funcionários; duas questões são respondidas por professores, gestores escolares e funcionários; uma questão é respondida por professores, gestores escolares e alunos e uma questão é respondida apenas por alunos.

Professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “A gestão da escola mantém a comunidade escolar informada sobre os principais acontecimentos e/ou eventos da escola (Calendário Escolar, datas de reuniões, datas de capacitação, datas comemorativas, etc.)?”, na versão oferecida aos alunos “Nessa escola, os alunos são informados sobre os principais acontecimentos e/ou eventos da escola (Calendário Escolar, datas de reuniões, datas de capacitação, datas comemorativas, etc.)?” e na versão para os funcionários “Nessa escola, os funcionários são informados sobre os principais acontecimentos e-ou eventos da escola (agenda do ano letivo, datas comemorativas, etc.)?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “A comunidade escolar recebe informações sobre as estatísticas educacionais referentes ao desempenho dessa escola e de outras unidades do Centro Paula Souza (taxas de evasão, retenção, aprovação, Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo(SARESP), Exame nacional do Ensino Médio (ENEM), etc.)?”, na versão oferecida aos alunos “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.)?” e na versão para os funcionários “Os funcionários 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.)?”.

As duas questões subsidiam os gestores escolares no que se refere à eficiência ou não dos canais de comunicação internos e externos da escola, pois manter informados tanto a comunidade escolar como os alunos sobre os principais eventos da escola é o ponto de partida para a participação ou ampliação da participação desses atores nos diferentes colegiados.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Nesta escola, a comunicação da direção com a comunidade escolar é ágil e de fácil compreensão por todos?”, na versão oferecida aos alunos “Você acredita que, na escola, a comunicação da direção com os alunos é ágil e de fácil compreensão por todos?” e na versão para os funcionários “Você acredita que, na escola, a comunicação da direção com os funcionários é ágil e de fácil compreensão por todos?”.

Esta questão busca identificar se os instrumentos e a linguagem utilizados pelos gestores escolares contribuem ou não para uma participação efetiva dos diferentes atores da escola em seu cotidiano. O conhecimento técnico e utilização de uma linguagem técnica são fundamentais para o gestor, todavia é necessária clareza suficiente para que se utilizem os termos e as formas de comunicação adequadas à aproximação dos diferentes atores e não ao seu distanciamento.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “O Conselho Escolar desta escola é reconhecido pela comunidade como atuante e democrático no processo de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de suas atividades?”, na versão oferecida aos alunos “Você considera que o Conselho Escolar desta escola é atuante e democrático?” e na versão para os funcionários “Você considera que o Conselho Escolar desta escola é atuante e democrático?”.

O Conselho Escolar de uma escola ocupa posição central para todas as decisões do cotidiano escolar e, nesse sentido, sua composição e modo de atuação são determinantes para que essas decisões de fato considerem a realidade escolar. Identificar, portanto, se o Conselho Escolar pode ser considerado ou não “atuante e democrático” proporciona aos gestores escolares subsídios para seu fortalecimento.

Professores, gestores escolares e funcionários.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Em sua escola, as normas de funcionamento do Conselho Escolar são conhecidas pelos professores?” e

na versão oferecida aos funcionários “Em sua escola, as normas de funcionamento do Conselho Escolar são conhecidas pelos funcionários?”.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Você considera que o sistema de gestão da escola é participativo e abre espaço para a participação dos professores?” e na versão oferecida aos funcionários “Você considera que o sistema de gestão da escola é participativo e abre espaço para a participação dos funcionários?”.

As questões buscam oferecer aos gestores escolares informações sobre o conhecimento das normas de funcionamento e da participação de todos no Conselho Escolar. Caso as respostas sejam positivas o Conselho de Escola poderá ser considerado representativo de fato e do contrário, poderá ser considerado apenas ilustrativo. Na escola investigada, não existe divulgação de reuniões de Conselho a todos os membros da comunidade escolar, deixando de ser um modelo de gestão participativa e sem existir abertura da participação dos professores, dos funcionários e alunos da escola.

Professores, gestores escolares e alunos.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “A gestão escolar adota estratégias para estimular e viabilizar a participação dos pais e responsáveis nas reuniões de pais e mestres?” e na versão oferecida aos alunos “O seu pai ou responsável participa das reuniões de pais e mestres promovidas pela escola?”.

Esta questão buscar captar se a escola utiliza mecanismos eficientes para trazer os pais e ou responsáveis para as reuniões. Observo em meu cotidiano que não há estímulo nenhum por parte da gestão escolar para viabilizar a participação dos pais e dos responsáveis nas reuniões de pais e mestres. Sempre participam apenas os representantes de alunos, professores e funcionários. Não há, portanto, a participação de pais ou responsáveis.

Apenas alunos

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

Esta questão buscar captar em que condições ocorre a execução do trabalho pedagógico na sala de aula, mais especificamente na relação entre o professor e o aluno. Nesse assunto, os alunos não se queixam de qualquer atitude autoritária por parte dos

professores para a manutenção do controle durante as atividades em sala de aula. Na área de gestão democrática, a ocorrência é uma não observância de práticas participativas e democráticas para as decisões da escola. Não tenho informação de divulgação à comunidade escolar dos resultados das decisões que ocorrem nas reuniões deliberativas do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres (APM), resultando cada vez mais na ocorrência de ações centralizadoras por parte da direção e equipe gestora.

Nessa área, o que ocorre é uma falta generalizada de gestão participativa e democrática para as decisões da escola, tanto com relação ao Conselho de Escola quanto com à APM, permanecendo uma administração centralizadora dos gestores. Portanto, na área de gestão democrática, para as questões apresentadas há uma tentativa de saber se as ações democráticas são efetivadas no cotidiano escolar, no âmbito dos alunos, pois esses são os que sentem mais esses tipos de procedimentos e sobre essas informações relevantes decididas pelos organismos deliberatórios. Os professores, funcionários e gestores também são questionados para saberem se isso ocorre. É possível ver claro que as ações são colocadas em dúvida e testadas por serem ações importantes para o bom andamento da gestão escolar. Proporcionar uma gestão participativa e democrática, significa contemplar a divisão de responsabilidades e um índice menor de erros na gestão, e isso não ocorre.

Área Equipe gestora e liderança

As informações referentes à equipe gestora e liderança são obtidas por meio de uma questão respondida por professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

- Na versão oferecida aos professores e gestores “Você acredita que a maior parte dos professores reconhece o Diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola?”, na versão oferecida aos alunos “Você acredita que os alunos, em geral, reconhecem o Diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola?” e na versão oferecida aos funcionários “Você acredita que a maior parte dos funcionários reconhece o Diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola?”.

A finalidade desta questão é a de identificar se os atores da escola reconhecem na figura do Diretor da Escola um profissional competente para suas atribuições. O papel do Diretor da Escola é central para o funcionamento eficiente da instituição e, nesse sentido, é relevante o nível de conhecimento dos demais atores da escola quanto à suas atribuições e as

condições objetivas da escola, logo torna-se preocupante a subjetividade da questão, ou seja, é possível que muitos dos atores respondam baseados apenas no mínimo conhecimento da escola.

Área Habilitação e formação de profissionais

As informações referentes à habilitação e formação de profissionais são obtidas por meio de quatro (4) questões, das quais três (3) respondidas por professores e gestores escolares e apenas uma respondida por professores, gestores escolares e funcionários.

Professores, gestores escolares e funcionários.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “A escola oferece oportunidades para que os docentes participem de eventos externos (palestras, cursos, visitas, etc.) relacionados à sua área de atuação?” e na versão oferecida aos funcionários “Os funcionários dessa escola têm oportunidades de se atualizar e participar de cursos de formação?”.

O objetivo desta questão é o de verificar se “a escola oferece” ou se “os funcionários desta escola” são contemplados com momentos de formação continuada em serviço na escola e fora dela. As questões procuram identificar o retorno das partes envolvidas, perante o conhecimento da unidade escolar ter ou não ter, oferecer ou não oferecer instrumentos pedagógicos condizentes e suficientes para o bom andamento do aprendizado pedagógico estabelecido pelo Plano de Curso¹⁰ das disciplinas. Isso se torna importante para que os professores e os alunos, porque não dizer os funcionários, em sua operação possam realizar aquilo que foi programado e que esteja atualizado com as evoluções tecnológicas existentes.

Professores e gestores escolares

- A escola oferece oportunidades regulares de capacitação aos docentes?
- Os cursos de formação continuada oferecidos pela escola têm correspondido às suas necessidades e expectativas?
- Os Coordenadores de Área promovem capacitações sobre procedimentos didático-pedagógicos das diferentes áreas?

¹⁰ O Plano de Curso é um instrumento de trabalho que possui o objetivo de referenciar os conteúdos, as metodologias, os procedimentos e as técnicas a serem utilizadas no processo de ensino-aprendizagem concernentes às unidades escolares.

O retorno quanto à quantidade, qualidade e clientela atendida no que se refere às formações oferecidas é de fundamental importância para o desenvolvimento das atividades escolares, uma vez que não é interessante a elaboração e desenvolvimento de qualquer ação pedagógica e-ou administrativa que não se encontrem em sintonia com os avanços e recursos atualmente disponíveis.

3.3.3. Dimensão gestão pedagógica

A dimensão “Gestão Pedagógica” abarca as áreas relacionadas diretamente aos atos de elaborar, executar e avaliar as relações estreitas entre o conhecimento e o aprendizado, isto é, o planejamento pedagógico e as práticas pedagógicas.

Área Planejamento Pedagógico

As informações referentes ao planejamento pedagógico são obtidas por meio de doze (12) questões das quais dez (10) são respondidas por professores e gestores escolares; uma é respondida por professores, gestores escolares e alunos e uma é respondida por alunos.

Por alunos

- Você considera que os professores dominam os conteúdos que lecionam?

Como toda questão a análise, e possível contribuição da mesma para um trabalho eficiente por parte do Diretor da escola, é pautada na tendência das repostas, ou seja, não se pode ter por referência os extremos e sim para onde aponta o conjunto de respostas. Há que se considerar também que o número de alunos é sempre bem maior que os demais respondentes e que esse grupo está em contato diário com os professores.

Por professores, gestores escolares e alunos.

- Na versão oferecida aos professores e gestores “Você considera que os professores planejam regularmente as aulas que ministram?” e na versão oferecida aos alunos “Você considera que seus professores planejam regularmente as aulas que ministram?”.

O objetivo da questão é identificar se as aulas são planejadas regularmente, independente do planejamento realizado no início do ano letivo por meio do Plano de Trabalho Docente (PTD) e passível que é passível de acompanhamento pelo aluno no sistema acadêmico oficial do Centro Paula Souza, o NSA. Os alunos podem acompanhar e questionar sobre o encaminhamento por meio desse sistema. Portanto seria de grande valia o acompanhamento das visitas realizadas pelos alunos no referido sistema.

Os alunos são avisados da ferramenta existente no momento da matrícula e recebem a senha para acessá-lo, mas o acompanhamento desse acesso não é, efetivamente, realizado pela escola.

Por professores e gestores escolares

- O Plano Plurianual da escola está facilmente disponível para a consulta de professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis?

O fácil acesso de todos a um documento como o Plano Plurianual possibilita a todos o acompanhamento do cumprimento ou não das principais diretrizes da escola, transformando estes atores em participantes ativos na busca pelo cumprimento das diretrizes.

- A Direção e o Núcleo de Gestão promovem reuniões específicas com os professores para a elaboração e revisão do Plano Escolar?
- A Direção e o Núcleo de Gestão orientam os professores para que procedam as revisões dos Planos Escolares com base nos resultados obtidos pela escola a cada período?

Tanto a realização de reuniões para elaboração como para a revisão dos Planos escolares são procedimentos previstos e devem acontecer, todavia as respostas reforçam para o gestor a constante necessidade de revisão destes planos e em especial a de cotejá-los com os resultados da escola.

- Você conta com as orientações e o apoio do Núcleo de Gestão Pedagógica e Acadêmica para planejar seu curso e suas aulas?
- O Núcleo de Gestão Pedagógica e Acadêmica incentiva a que o planejamento das disciplinas e das aulas seja feito de forma colaborativa entre os professores?

As duas questões permitem que o Diretor da Escola identifique a relação entre o corpo docente e os núcleos mais próximos a eles, mas também possibilitam verificar o nível de coletividade do grupo.

- No planejamento de suas aulas, você leva em conta a disponibilidade de recursos da escola (recursos audiovisuais, acervo da biblioteca, equipamentos dos laboratórios, etc.)?

Independente do conjunto de respostas, esta questão retoma ao Diretor da Escola a necessidade de manter os recursos disponíveis em quantidade e qualidade bem como incentivar sua utilização.

- Os professores estimulam os alunos para que conheçam o Plano Escolar Anual?

Assim como a questão anterior, cabe ao Diretor da Escola, independente do conjunto de respostas, ter clareza se isso de fato acontece para ter o aluno como um participante ativo no cotidiano escolar.

- Os coordenadores de área atuam e participam no planejamento?
- Os coordenadores de área, de forma geral, planejam e acompanham o desenvolvimento dos PTDs?
- Os coordenadores de área asseguram que os conteúdos curriculares propostos nos PTDs sejam cumpridos?

As três (3) questões enfatizam a importância do coordenador de área na elaboração, acompanhamento e cumprimento dos conteúdos curriculares propostos, entretanto enfatiza ao Diretor escolar a necessidade de acompanhamento próximo e constante dos coordenadores de área, haja vista a importância dos mesmos em todas as ações do cotidiano escolar.

Área Práticas Pedagógicas

As informações referentes às práticas pedagógicas são obtidas por meio de dezesseis (16) questões, das quais treze (13) foram respondidas por professores, gestores escolares e

alunos; duas foram respondidas por professores e gestores escolares e uma foi respondida por professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

Professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

- Na versão oferecida aos professores, gestores escolares e funcionários “Essa escola mantém uma política de fomento e orientação ao tratamento igualitário de todos os alunos, funcionários e professores (negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiência, homens ou mulheres, homossexuais ou não)?” e na versão oferecida aos alunos “Na sua turma os professores dispensam a mesma atenção para todos os alunos (negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiência, homens ou mulheres, homossexuais ou não)?”.

Esta questão oferece subsídios ao Diretor da escola no que se refere à constante utilização de conceitos de igualdade e cidadania no ambiente escolar que são fundamentais para o bom andamento das atividades escolares. A questão dos conceitos de efetivação da cidadania é tão importantes quanto os conceitos de evolução dos conhecimentos técnicos, essa é também uma função primordial dos professores e da escola.

Professores e gestores escolares

- Os Coordenadores de Área divulgam junto aos professores a realização de eventos e ações extracurriculares?
- Os coordenadores de Área propõem e apoiam o desenvolvimento de trabalhos interdisciplinares?

A “realização de eventos e ações extracurriculares” e a proposição e apoio de “trabalhos interdisciplinares” são práticas pedagógicas que permitem a efetivação do tratamento igualitário a todos, o exercício da cidadania e principalmente a convivência com outros integrantes da sociedade.

Professores, gestores escolares e alunos.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Nesta escola, os professores sentem dificuldades em manter a ordem necessária em classe para a adequada condução das aulas?” e na versão oferecida aos alunos “Seus professores

encontram dificuldades para manter a ordem necessária em classe para a adequada condução das aulas?”.

A expressão “ordem necessária em classe para a adequada condução da aula” sugere bagunça, desordem ou até limitação técnica do professor, todavia possibilita ao Diretor da escola um cenário quanto à atuação do professor, mas principalmente se as estratégias utilizadas pela escola no que se refere ao planejamento e ao acompanhamento das aulas é eficiente.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Nesta escola, os professores relacionam o conteúdo das disciplinas com os temas gerais e situações do cotidiano?” e na versão oferecida aos alunos “Seus professores relacionam o conteúdo das disciplinas com os temas gerais e situações do cotidiano?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Nesta escola, os professores, no tratamento dos diferentes conteúdos, procuram conhecer e aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já têm?” e na versão oferecida aos alunos “Você considera que os professores, no tratamento dos diferentes conteúdos, procuram conhecer e aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já têm?”.

Estabelecer uma relação entre os conteúdos curriculares oferecidos pela escola com os “temas gerais e situações do cotidiano” bem como “conhecer e aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já tem” são elementos fundamentais para o sucesso de qualquer prática pedagógica, uma vez que sua negação corresponde ao oferecimento de algo não atraente aos alunos.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Nesta escola, os professores selecionam conteúdos e estratégias que estimulam os alunos a participar e a colaborar durante as aulas?” e na versão oferecida aos alunos “Os conteúdos e estratégias trabalhados por seus professores estimulam você e seus colegas a participar e a colaborar durante as aulas?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Em seu curso, os professores recorrem a estratégias que motivam e mantêm o interesse dos alunos pelos

conteúdos que estão sendo desenvolvidos?” e na versão oferecida aos alunos “Seus professores recorrem a estratégias que motivam e mantêm o seu interesse e o de seus colegas pelos conteúdos que estão sendo desenvolvidos?”

Estimular e manter o interesse dos alunos são situações necessárias para o desenvolvimento de toda prática pedagógica, contudo cabe ao Diretor da escola estabelecer as evidências que corroboram tais situações.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Em seu curso, os professores estimulam e apoiam o desenvolvimento da autonomia dos alunos para a resolução de situações-problema e a tomada de decisões?”. E na versão oferecida aos alunos “Seus professores estimulam e apoiam o desenvolvimento da sua autonomia e de seus colegas para a resolução de situações-problema e a tomada de decisões?”.
- Novamente se evidencia a necessidade de instrumentos que permitam verificar se a autonomia dos alunos de fato é estimulada.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Você propõe a realização de projetos interdisciplinares envolvendo vários professores e disciplinas?” e na versão oferecida aos alunos “Em seu curso os professores propõem a realização de projetos interdisciplinares envolvendo várias disciplinas?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Nesta escola, os professores utilizam regularmente os recursos audiovisuais disponíveis na escola?” e na versão oferecida aos alunos “Em seu curso, os professores utilizam regularmente os recursos audiovisuais disponíveis na escola?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Em seu curso, os professores oferecem apoio individualizado a cada aluno buscando incentivar o desenvolvimento de suas potencialidades?” e na versão oferecida aos alunos “Os professores oferecem apoio individualizado a cada aluno buscando incentivar o desenvolvimento de suas potencialidades?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Com que frequência você propõe o uso de computadores, pelos alunos, para a realização das atividades das diferentes disciplinas?” e na versão oferecida aos alunos “Com que frequência seus professores propõem o uso de computadores, pelos alunos, para a realização das atividades das diferentes disciplinas?”.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Com que frequência você propõe o uso da internet, pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?” e na versão oferecida aos alunos “Com que frequência seus professores propõem o uso da internet, pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Com que frequência você propõe o uso da biblioteca, pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?” e na versão oferecida aos alunos “Com que frequência seus professores propõem o uso da biblioteca, pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?”.
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Com que frequência os professores do seu curso propõem o uso de laboratórios, oficinas e ambientes específicos para a realização de atividades práticas?” e na versão oferecida aos alunos “Com que frequência seus professores propõem o uso de laboratórios, oficinas e ambientes específicos para a realização de atividades práticas?”.

As sete (7) questões anteriores questionam a utilização de projetos interdisciplinares, recursos audiovisuais, computadores, internet, biblioteca, laboratórios e oficinas além do “apoio individualizado a cada aluno” ou, em outras palavras, as práticas pedagógicas em curso na escola buscam de todas as formas disponíveis efetivar a aprendizagem de todos os alunos? Certamente, “efetivar a aprendizagem” é uma meta ambiciosa, porém como gestor principal da escola cabe ao Diretor encontrar mecanismos de acompanhamento que efetivem tais objetivos, caso contrário todas estas situações permanecerão apenas no papel.

3.3.4. Dimensão ambiente educativo

A dimensão “Ambiente Educativo” abarca as áreas relacionadas diretamente às condições de convivência e permanência no ambiente escolar, isto é, as questões relacionadas ao clima escolar, à disciplina e às normas de convivência e segurança na escola.

Área Clima escolar

As informações referentes ao clima escolar são obtidas por meio de quatro (4) questões, das quais uma é respondida por professores e gestores escolares; uma é respondida

por professores, gestores escolares e funcionários e duas são respondidas por professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

Professores e gestores escolares.

- Os Coordenadores de área procuram manter um clima de respeito mútuo, atenção e trabalho produtivo durante o planejamento e reuniões?

Esta questão evidencia que o papel do Coordenador de área vai além de promover a formação continuada dos professores e acompanhamento da aprendizagem dos alunos, ou seja, seu conhecimento técnico é essencial, porém a gestão das pessoas também ocupa lugar de destaque em suas atribuições e cabe ao Diretor de escola interpretar este cenário.

Professores, gestores escolares e funcionários.

- Nesta escola, as inter-relações entre professores, gestores e funcionários são caracterizadas pelo respeito e cordialidade?

Diferente da questão anterior, o foco aqui é a atuação do Diretor da escola, ou seja, seu conhecimento técnico é essencial, porém a gestão das pessoas também ocupa lugar de destaque em suas atribuições.

Professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

- Você acredita que os alunos tratam com respeito os professores e funcionários da escola?
- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Os professores incentivam os alunos a colaborar para preservar e/ou melhorar a aparência e o patrimônio da escola?”; na versão oferecida aos alunos “Você e seus colegas colaboraram para preservar e/ou melhorar a aparência e o patrimônio da escola?” e na versão oferecida aos funcionários “Os funcionários estimulam os alunos a colaborar para preservar e/ou melhorar a aparência e o patrimônio da escola?”.

As duas questões sinalizam ao Diretor da Escola como está o “clima escolar”, uma vez que é possível afirmar que todos se tratam com respeito e, na contramão desta afirmação, se observa o patrimônio escolar depredado, pois respeitar o outro corresponde a não depredar o

patrimônio da escola, patrimônio material ou humano, e corresponde também a exercitar a cidadania. Enfim a aparência e as condições do patrimônio escolar expressam a existência ou não do tratamento com respeito entre os atores.

Área Disciplina e normas de convivência

As informações referentes à disciplina e às normas de convivência são obtidas por meio de três (3) questões que são respondidas por professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

- Na versão oferecida aos professores, gestores escolares e alunos “Quando ocorrem atitudes de preconceito ou discriminação entre os alunos, há conversas em sala ou em outro espaço da escola para que elas não se repitam?” e na versão oferecida aos funcionários “Quando ocorrem atitudes de preconceito ou discriminação entre os alunos, há conversas em sala ou em outro espaço da escola para que elas não se repitam?”.
- Na versão oferecida aos professores, gestores escolares e alunos “Os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar são resolvidas com base no diálogo e na negociação?” e na versão oferecida aos funcionários “Nessa escola, os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar são resolvidas com base no diálogo e na negociação?”.

As duas questões trazem à baila os encaminhamentos, as “conversas” e os “diálogos” para solucionar possíveis atitudes de preconceito ou discriminação e conflitos. Cabe ao Diretor da Escola acompanhar a frequência destas ocorrências e verificar a validade ou não dos referidos encaminhamentos, já que estes são procedimentos estabelecidos nas regras de convivência.

- Na versão oferecida aos professores, gestores escolares “Nesta escola, as regras de convivência no ambiente escolar e os direitos e deveres dos alunos são divulgados e conhecidos por eles? ”; na versão oferecida aos alunos “Nesta escola, as regras de convivência no ambiente escolar e os direitos e deveres dos alunos são divulgados e conhecidos por você e seus colegas? ” e na versão oferecida aos funcionários “Essa escola divulga sistematicamente as regras de convivência no ambiente escolar e os direitos e deveres dos alunos?”.

A divulgação e a constante retomada das regras de convivência da escola contribuem para o bom andamento das atividades do cotidiano escolar em especial no aspecto preventivo e, dessa forma, é fundamental para o Diretor da Escola constatar onde e quando as regras de convivência são divulgadas e se têm alcançado a todos.

Área Segurança na escola

As informações referentes à segurança na escola são obtidas por meio de quatro (4) questões que são respondidas por professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

- Você e seus colegas se sentem seguros dentro da escola?
- Na versão oferecida aos professores, gestores escolares e alunos “Nesta escola, ocorrem situações de furto ou depredação das instalações e/ou equipamentos da escola?” e na versão oferecida aos funcionários “Na escola, ocorrem situações de furto ou depredação das instalações e/ou equipamentos da escola?”.
- Nesta escola, ocorrem situações de furto de objetos pessoais?
- Nesta escola ocorrem situações de brigas e/ou bullying (práticas de ofensa moral ou agressão física)?

A segurança no ambiente escolar também é uma das atribuições do Diretor da Escola, portanto se faz necessário verificar constantemente as ocorrências relacionadas ao tema segurança e quais são ou foram os encaminhamentos realizados. Situações de insegurança, furtos, brigas e bullying são, de fato, sinalizadores de situações maiores ou de situações mal encaminhadas.

3.4. Indicador Resultado

O Indicador “Resultado” é composto pelas dimensões: “Ambiente Educativo”¹¹ e “Gestão Pedagógica”¹² e pelas quatro (4) áreas que compõem estas dimensões.

3.4.1. Dimensão ambiente educativo

A dimensão “ambiente educativo” abarca, nesta dimensão, o nível de satisfação quanto ao rendimento escolar e nível de satisfação quanto ao clima escolar.

¹¹ A dimensão “Ambiente educativo” também integra o Indicador Processo.

¹² A dimensão “Gestão Pedagógica” também integra o Indicador Processo.

Área nível de satisfação quanto ao rendimento escolar

As informações referentes ao nível de satisfação quanto ao rendimento escolar são obtidas por meio de uma questão que é respondida por professores, gestores escolares e alunos.

- Na versão oferecida aos professores e gestores escolares “Entre as unidades do Centro Paula Souza, a sua escola se destaca pela qualidade do ensino e/ou pelos resultados de aproveitamento e desempenho escolar de seus alunos?” e na versão oferecida aos alunos “Entre as unidades do Centro Paula Souza, a sua escola se destaca pela qualidade do ensino e/ou pelos resultados de aproveitamento e desempenho escolar de seus alunos?”.

Esta questão, independente das respostas, possibilita ao Diretor da Escola identificar ao menos duas situações importantes: 1) o conhecimento que os respondentes têm a respeito dos indicadores da escola e 2) o conhecimento que os respondentes têm a respeito da “qualidade do ensino” de sua escola quando comparada às demais unidades do Centro Paula Souza. Não se trata apenas de ranquear e sim de ampliar o cenário sobre todo o trabalho da escola.

Área nível de satisfação quanto ao clima escolar

As informações referentes ao nível de satisfação quanto ao rendimento escolar são obtidas por meio de duas questões que são respondidas por professores, gestores escolares, alunos e funcionários.

- Você acredita que os alunos, professores e funcionários sentem orgulho e satisfação por pertencerem a esta escola?
- Na versão oferecida aos professores, gestores escolares e funcionários “De forma geral, você percebe que os alunos gostam de frequentar esta escola?” e na versão oferecida aos alunos “Você gosta de frequentar esta escola?”.

As duas questões apresentadas são subjetivas, uma vez que não é possível mensurar sentimentos como no caso o orgulho, a satisfação ou o gostar, todavia estas questões alertam o Diretor da Escola a não se posicionar apenas como gestor de gabinete, mas que dedique parte de seu tempo a circular pela escola e a ouvir os diferentes atores.

3.4.2. Dimensão gestão pedagógica

A dimensão “gestão pedagógica” abarca, nesta dimensão, o nível de satisfação em relação ao curso e nível de satisfação quanto às práticas pedagógicas.

Área nível de satisfação em relação ao curso

As informações referentes ao nível de satisfação em relação ao curso são obtidas por meio de uma questão que é respondida somente por alunos.

- Você está satisfeito com o seu curso?

Uma das principais motivações para os alunos de uma Etec é a possibilidade de ingresso no mercado de trabalho, portanto é possível que os respondentes estabeleçam esta relação, ou seja, se os concluintes do curso têm sido absorvidos pelo mercado de trabalho tal fator contribui positivamente com a resposta e, caso contrário, contribui negativamente. Para o Diretor da Escola, esta questão destaca a necessidade de manter atualizado o acompanhamento dos egressos no que se refere ao seu ingresso no mercado de trabalho e também nas constantes necessidades do mercado para a criação, a manutenção ou a extinção dos cursos oferecidos pela escola.

Área nível de satisfação quanto às práticas pedagógicas

As informações referentes ao nível de satisfação quanto às práticas pedagógicas são obtidas por meio de quatro (4) questões que são respondidas somente por alunos.

- Você considera que as aulas teóricas de seu curso atendem aos objetivos propostos?
- Você considera que as aulas práticas de seu curso atendem aos objetivos propostos?
- Você considera que o seu curso está preparando você para o seu futuro desempenho profissional (postura e apresentação profissional)?
- Você considera que o seu curso está atendendo às suas expectativas?

É importante dizer que, novamente, o conjunto de questões é subjetivo, uma vez que todos as questões contemplam a expressão “você considera”. Cabe ao Diretor da Escola,

assim como na dimensão anterior, buscar outros instrumentos para identificar o nível de satisfação dos alunos quanto às práticas pedagógicas.

Ao término da apresentação das noventa (90) questões que compõem o WebSAI juntamente com os agrupamentos delas nos quatro (4) indicadores (cadastro, insumo, processo e resultados), nas oito (8) dimensões (cadastro, condições de ensino, ambiente educativo, desempenho escolar, gestão escolar, gestão pedagógica, desempenho escolar e geral) e nas dezoito (18) áreas (cadastro, adequação do espaço físico e instalações, clima escolar, disciplina e normas educativas, segurança na escola, acompanhamento e avaliação da aprendizagem, fluxo escolar, frequência escolar, rendimento escolar, equipe gestora e liderança, gestão democrática na escola, habilitação e formação dos professores, planejamento pedagógico, práticas pedagógicas, nível de satisfação quanto ao clima escolar, nível de satisfação quanto ao rendimento escolar, nível de satisfação em relação ao curso e nível de satisfação quanto as práticas pedagógicas) é possível inferir que o WebSAI oferece subsídios suficientes para que o Diretor de Escola conduza com eficiência todas ações desenvolvidas no interior da escola, todavia esse panorama abrangente impõe ao Diretor de Escola a sistematização das informações de modo que seja possível construir um cenário que lhe permita identificar as prioridades de sua escola.

Nesse sentido, a próxima seção apresenta uma possibilidade de sistematização desse panorama amplo oferecido pelo conjunto de questões que compõem o WebSAI e relacionando-o com os objetivos estratégicos do Centro Paula Souza.

SEÇÃO 4: AS QUESTÕES, OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES PARA A ATUAÇÃO DO DIRETOR DE ESCOLA.

O objetivo desta seção é elaborar inferências quanto às possíveis contribuições que as questões que compõem o WebSAI podem oferecer ao Diretor de Escola para o cumprimento dos objetivos estratégicos do Centro Paula Souza e, para tanto, os aspectos a seguir são a referência:

- O objetivo estratégico no sentido proposto por Richards (1980, p. 8), ou seja, “um todo que se referem a posições desejadas a serem conquistadas ao longo de muitos anos e que procuram antecipar-se a mudanças do meio ambiente e da adaptação da empresa a essas mudanças”;
- As considerações de Dias Sobrinho (2012) quanto à importância de se realizar análises adensadas das questões que compõem uma avaliação; e
- A experiência deste pesquisador na atuação como professor, por mais de dezessete (17) anos em uma Etec.

Assim, esta seção está organizada de modo a apresentar a justificativa para a organização desse conjunto de questões, o conjunto de questões que, a princípio, podem contribuir com o Diretor da Escola para o cumprimento do objetivo estratégico em questão e, por fim, algumas inferências.

4.1. Objetivo estratégico 1: Atender e antecipar-se às demandas sociais e do mercado de trabalho.

Após a análise das questões que compõem o WebSAI, optou-se, a princípio, por um conjunto de cinco (5) questões. É possível justificá-las por que apresentam as expressões “em número suficiente”, “há defazagem tecnológica”, “são adequadas ao desenvolvimento” e “é suficiente e adequado” que sugerem relação com os verbos “atender” e “antecipar-se” presentes na descrição do objetivo estratégico. As cinco (5) questões são expostas no Quadro 2.

Quadro 2 - Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 1

Em sua escola, há computadores em número suficiente para atender os alunos?
Em sua opinião, há defasagem tecnológica dos hardwares e softwares utilizados na escola?
Você considera que os equipamentos de laboratório são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas?
Você considera que os materiais didáticos- pedagógicos são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas?
Em sua escola, o acervo da biblioteca é suficiente e adequado para atender às necessidades da sua disciplina?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de questionário fornecido pela direção da Etec

4.2. Objetivo estratégico 2: Obter satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza.

Após a análise das questões que compõem o WebSAI, optou-se, a princípio, por um conjunto de onze (11) questões. É possível justificá-las por que apresentam as expressões “os alunos se queixam de atitudes exageradamente autoriárias”, “reconhece o Diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola”, “tratamento igualitário de todos”, “caracterizadas pelo respeito e cordialidade”, “sentem orgulho e satisfação”, “os alunos gostam de frequentar esta escola”, “você está satisfeito com”, “você considera que as aulas teóricas de seu curso atendem”, “você considera que as aulas práticas de seu curso atendem”, “você considera que o seu curso está preparando você para” e “você considera que o seu curso está atendendo” que sugerem relação com o verbo “obter” presentes na descrição do objetivo estratégico. As onze (11) questões são expostas no Quadro 3.

Quadro 3- Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 2.

Em sua turma, os alunos se queixam de atitudes exageradamente autoritárias dos professores para manter o controle durante as atividades escolares?
Você acredita que a maior parte dos professores reconhece o Diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola?
Essa escola mantém uma política de fomento e orientação ao tratamento igualitário de todos os alunos, funcionários e professores (negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiência, homens ou mulheres, homossexuais ou não)?
Nesta escola, as inter-relações entre professores, gestores e funcionários são caracterizadas pelo respeito e cordialidade?
Você acredita que os alunos, professores e funcionários sentem orgulho e satisfação por pertencerem a esta escola?
De forma geral, você percebe que os alunos gostam de frequentar esta escola?
Você está satisfeito com o seu curso?
Você considera que as aulas teóricas de seu curso atendem aos objetivos propostos?
Você considera que as aulas práticas de seu curso atendem aos objetivos propostos?
Você considera que o seu curso está preparando você para o seu futuro desempenho profissional (postura e apresentação profissional)?
Você considera que o seu curso está atendendo às suas expectativas?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de questionário fornecido pela direção da Etec

4.3. Objetivo estratégico 3: Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento e gestão, e as atividades operacionais e administrativas.

Após a análise das questões que compõem o WebSAI, optou-se, a princípio, por um conjunto de vinte (20) questões. É possível justificá-las por que apresentam as expressões “com que frequência a comparação dos resultados”, “ a escola diagnostica e toma providências “, “ a equipe pedagógica e de gestão escolar diagnostica e toma providências “ , “ procura identificar as causas da retenção”, “ procura identificar as causas do abandono”, “ a escola adota alguma medida para”, “ a escola procura entender as razões que levam” , “ a escola promove sistematicamente” , “ algum programa de redução das taxas”, “ a direção e o núcleo de gestão orientam os professores para que “ , “ você conta com as orientações e o apoio do “ , “ você considera que “ , “ os professores sentem dificuldades em “ , “ você propõe a realização de “ e “ você acredita que “ que sugerem relação com o verbo “aperfeiçoar” presente na descrição do objetivo estratégico. As vinte (20) questões são expostas no Quadro 4.

Quadro 4- Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 3

Com que frequência a comparação dos resultados de sua escola com os de outras unidades do Centro Paula Souza tem oferecido parâmetros para a revisão de práticas pedagógicas e de gestão?
A escola diagnostica e toma providências quando em alguma(s) disciplina(s) há um número desproporcional de alunos com baixo rendimento em relação à média da escola?
A equipe pedagógica e de gestão escolar diagnostica e toma providências em relação às disciplinas que mais retêm alunos?
A equipe pedagógica e de gestão escolar procura identificar as causas da retenção?
A equipe pedagógica e de gestão escolar procura identificar as causas do abandono e da evasão?
A escola adota alguma medida para trazer de volta os alunos que se evadiram ou a abandonaram?
A escola procura entender as razões que levam os estudantes a faltar às aulas?
A escola promove sistematicamente ações e/ou projetos para a prevenção e diminuição das faltas escolares?
A escola tem algum programa de redução das taxas de retenção?
A Direção e o Núcleo de Gestão promovem reuniões específicas com os professores para a elaboração e revisão do Plano Escolar?
A Direção e o Núcleo de Gestão orientam os professores para que procedam as revisões dos Planos Escolares com base nos resultados obtidos pela escola a cada período?
Você conta com as orientações e o apoio do Núcleo de Gestão Pedagógica e Acadêmica para planejar seu curso e suas aulas?
Você considera que os professores planejam regularmente as aulas que ministram?
Os coordenadores de área atuam e participam no planejamento?
Os coordenadores de área, de forma geral, planejam e acompanham o desenvolvimento dos PTDs?
Os coordenadores de área asseguram que os conteúdos curriculares propostos nos PTDs sejam cumpridos?
Você considera que os professores dominam os conteúdos que lecionam?
Nesta escola, os professores sentem dificuldades em manter a ordem necessária em classe para a adequada condução das aulas?
Você propõe a realização de projetos interdisciplinares envolvendo vários professores e disciplinas?
Você acredita que os alunos tratam com respeito os professores e funcionários da escola?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de questionário fornecido pela direção da Etec

4.4. Objetivo estratégico 4: Alcançar e manter o grau de excelência diante do mercado em seus processos de ensino e aprendizagem.

Após a análise das questões que compõem o WebSAI, optou-se, a princípio, por um conjunto de catorze (14) questões. É possível justificá-las por que apresentam as expressões “apresentam dificuldades para acompanhar os conteúdos”, “atender individualmente e em sua sala de aula aos alunos com dificuldades”, “identificar individualmente as causas das dificuldades dos alunos”, “professores apresentam os critérios de avaliação”, “corrigem e analisam as provas com as turmas, destacando erros e acertos”, “para os alunos que têm dificuldade de aprendizagem”, “avaliar o processo de aprendizagem dos alunos”, “relacionam o conteúdo das disciplinas com os temas gerais e situações do cotidiano”, “procuram conhecer e aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já têm”, “estimulam os alunos a participar e a colaborar durante as aulas”, “recorrem a estratégias que motivam e mantêm o interesse”, “os professores estimulam e apoiam o desenvolvimento da autonomia dos alunos” e “apoio individualizado a cada aluno” que sugerem relação com os verbos “alcançar” e “manter” presentes na descrição do objetivo estratégico. As quatorze (14) questões são expostas no Quadro 5.

Quadro 5 - Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 4

Em sala de aula, os professores dessa escola dão atenção individual quando os alunos apresentam dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?
A escola incentiva e orienta os professores no sentido de atender individualmente e em sua sala de aula aos alunos com dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?
Nesta escola, os professores procuram identificar individualmente as causas das dificuldades dos alunos para acompanhar os conteúdos tratados em sala de aula?
Em sua escola, os professores apresentam os critérios de avaliação nas diferentes disciplinas?
Em sua escola, os professores corrigem e analisam as provas com as turmas, destacando erros e acertos?
A escola oferece sistematicamente outras atividades e projetos fora do horário normal de aula para os alunos que têm dificuldades de aprendizagem?
As atividades de recuperação oferecidas pela escola têm contribuído para que se resolvam as dificuldades de aprendizagem de seus alunos?
A escola promove reuniões entre os professores, gestores e coordenadores pedagógicos para avaliar o processo de aprendizagem dos alunos?
Nesta escola, os professores relacionam o conteúdo das disciplinas com os temas gerais e situações do cotidiano?
Nesta escola, os professores, no tratamento dos diferentes conteúdos, procuram conhecer e aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já têm?
Nesta escola, os professores selecionam conteúdos e estratégias que estimulam os alunos a participar e a colaborar durante as aulas?
Em seu curso, os professores recorrem a estratégias que motivam e mantêm o interesse dos alunos pelos conteúdos que estão sendo desenvolvidos?
Em seu curso, os professores estimulam e apoiam o desenvolvimento da autonomia dos alunos para a resolução de situações-problema e a tomada de decisões?
Em seu curso, os professores oferecem apoio individualizado a cada aluno buscando incentivar o desenvolvimento de suas potencialidades?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de questionário fornecido pela direção da Etec

4.5. Objetivo estratégico 5: Estimular e consolidar as parcerias (internas e externas) e sinergias, e a inovação tecnológica.

Após a análise das questões que compõem o WebSAI, optou-se, a princípio, por um conjunto de oito (8) questões. É possível justificá-las por que apresentam as expressões “ de forma colaborativa entre professores”, “ apoiam o desenvolvimento de trabalhos interdisciplinares”, “ os professores incentivam os alunos a”, “ os coordenadores de área procuram manter um clima de respeito mútuo”, “ você e seus colegas se sentem “ e “ nesta escola, ocorrem situações de” que sugerem relação com os verbos “estimular” e “consolidar” presentes na descrição do objetivo estratégico. As oito (8) questões são expostas no Quadro 6.

Quadro 6 - Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 5

O Núcleo de Gestão Pedagógica e Acadêmica incentiva a que o planejamento das disciplinas e das aulas seja feito de forma colaborativa entre os professores?
Os coordenadores de Área propõem e apoiam o desenvolvimento de trabalhos interdisciplinares?
Os professores incentivam os alunos a colaborar para preservar e/ou melhorar a aparência e o patrimônio da escola?
Os Coordenadores de área procuram manter um clima de respeito mútuo , atenção e trabalho produtivo durante o planejamento e reuniões?
Você e seus colegas se sentem seguros dentro da escola?
Nesta escola, ocorrem situações de furto ou depredação das instalações e/ou equipamentos da escola?
Nesta escola, ocorrem situações de furto de objetos pessoais?
Nesta escola ocorrem situações de brigas e/ou bullying (práticas de ofensa moral ou agressão física)?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de questionário fornecido pela direção da Etec

4.6. Objetivo estratégico 6: Reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de recursos tecnológicos.

Após a análise das questões que compõem o WebSAI, optou-se, a princípio, por um conjunto de oito (8) questões. É possível justificá-las por que apresentam as expressões “reconhecido pela comunidade como”, “é participativo e abre espaço para”, “você leva em conta a disponibilidade de recursos da escola”, “os professores utilizam os recursos áudio visuais”, “com que frequência você propõe o uso da internet”, “com que frequência você propõe o uso da biblioteca” e “propõem o uso de laboratórios, oficinas e ambientes específicos” que sugerem relação com os verbos “reconfigurar” e “intensificar” presentes na descrição do objetivo estratégico. As oito (8) questões são expostas no Quadro 7.

Quadro 7 Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 6

O Conselho Escolar desta escola é reconhecido pela comunidade como atuante e democrático no processo de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de suas atividades?
Você considera que o sistema de gestão da escola é participativo e abre espaço para a participação dos professores?
No planejamento de suas aulas, você leva em conta a disponibilidade de recursos da escola (recursos audiovisuais, acervo da biblioteca, equipamentos dos laboratórios, etc.)?
Nesta escola, os professores utilizam regularmente os recursos audiovisuais disponíveis na escola?
Com que frequência você propõe o uso de computadores , pelos alunos, para a realização das atividades das diferentes disciplinas?
Com que frequência você propõe o uso da internet , pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?
Com que frequência você propõe o uso da biblioteca , pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?
Com que frequência os professores do seu curso propõem o uso de laboratórios, oficinas e ambientes específicos para a realização de atividades práticas?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de questionário fornecido pela direção da Etec

4.7. Objetivo estratégico 7: Promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano.

Após a análise das questões que compõem o WebSAI, optou-se, a princípio, por um conjunto de cinco (5) questões. É possível justificá-las por que apresentam as expressões “divulgam junto aos professores a realização de eventos e ações extracurriculares”, “a escola oferece oportunidades regulares de capacitação”, “cursos de formação continuada oferecidos pela escola” e “promovem capacitações sobre procedimentos didático-pedagógicos” que sugerem relação com os verbos “promover” e “compartilhar” presentes na descrição do objetivo estratégico. As cinco (5) questões são expostas no Quadro 8.

Quadro 8 Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 7

Os Coordenadores de Área divulgam junto aos professores a realização de eventos e ações extracurriculares?
A escola oferece oportunidades regulares de capacitação aos docentes?
A escola oferece oportunidades para que os docentes participem de eventos externos (palestras, cursos, visitas, etc.) relacionadas à sua área de atuação?
Os cursos de formação continuada oferecidos pela escola têm correspondido às suas necessidades e expectativas?
Os Coordenadores de Área promovem capacitações sobre procedimentos didático-pedagógicos das diferentes áreas?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de questionário fornecido pela direção da Etec

4.8. Objetivo estratégico 8: Incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Após a análise das questões que compõem o WebSAI, optou-se, a princípio, por um conjunto de catorze (14) questões. É possível justificá-las por que apresentam as expressões “ os alunos são informados” , “ esclarece individualmente os alunos e/ou pais sobre” , “ comunica os pais ou responsáveis sobre” , “ a comunidade escolar recebe informações sobre” , “ estimular e viabilizar a participação dos pais e responsáveis nas reuniões” , “ comunicação da direção escolar “ , “ são conhecidas pelos professores” , “ está facilmente disponível para a consulta de professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis” , há conversas em sala ou em outro espaço da escola para que elas não se repitam” , “ resolvidas com base no diálogo e na negociação” , “ são divulgados e conhecidos “ e “ entre as unidades do Centro Paula Souza, a sua escola se destaca pela” que sugerem relação com os verbos “incentivar” e “compartilhar” presentes na descrição do objetivo estratégico. As quatorze (14) questões são expostas no Quadro 9.

Quadro 9 Conjunto de questões relacionadas ao objetivo estratégico 8

Ao longo do período letivo, os alunos são informados sobre os resultados de desempenho escolar da escola?
Em caso de retenção, a escola esclarece individualmente os alunos e/ou pais sobre os motivos da retenção?
A escola comunica os pais ou responsáveis sobre as ausências frequentes dos alunos?
A gestão da escola mantém a comunidade escolar informada sobre os principais acontecimentos e/ou eventos da escola (Calendário Escolar, datas de reuniões, datas de capacitação, datas comemorativas, etc.)?
A comunidade escolar recebe informações sobre as estatísticas educacionais referentes ao desempenho dessa escola e de outras unidades do Centro Paula Souza (taxas de evasão, retenção, aprovação, SARESP, ENEM, etc)?
A gestão escolar adota estratégias para estimular e viabilizar a participação dos pais e responsáveis nas reuniões de pais e mestres?
Nesta escola, a comunicação da direção com a comunidade escolar é ágil e de fácil compreensão por todos?
Em sua escola, as normas de funcionamento do Conselho Escolar são conhecidas pelos professores?
O Plano Plurianual da escola está facilmente disponível para a consulta de professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis?
Os professores estimulam os alunos para que conheçam o Plano Escolar Anual?
Quando ocorrem atitudes de preconceito ou discriminação entre os alunos, há conversas em sala ou em outro espaço da escola para que elas não se repitam?
Os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar são resolvidas com base no diálogo e na negociação?
Nesta escola, as regras de convivência no ambiente escolar e os direitos e deveres dos alunos são divulgados e conhecidos por eles?
Entre as unidades do Centro Paula Souza, a sua escola se destaca pela qualidade do ensino e/ou pelos resultados de aproveitamento e desempenho escolar de seus alunos?

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de questionário fornecido pela direção da Etec

4.9. Objetivo estratégico 9: Assegurar a sustentabilidade financeira da Instituição.

Para este objetivo estratégico, não foram elencadas questões, mas vale destacar que questões financeiras de maior expressão são definidas pela administração central do Centro Paula Souza e redistribuídas às unidades em todo o Estado de São Paulo conforme definições orçamentárias próprias.

Para resolver as questões financeiras de menor expressão que podem ser solucionadas no âmbito da própria escola, os Diretores de escola recorrem às iniciativas próprias das unidades para suprirem essas necessidades. Nesta situação, enquadram-se as ações das APMs das escolas como a realização de festas e vendas de massas ou outros alimentos e outras ações que colaborem na receita financeira da escola.

SEÇÃO 5: CONSTRUÇÃO DE UM CENÁRIO PARA O DIRETOR DE ESCOLA

Ao longo das seções anteriores, foram apresentados a importância da avaliação institucional para uma escola e, em especial, a importância do WebSAI como ferramenta de avaliação institucional para o Centro Paula Souza, as questões que compõem o questionário WebSAI, as muitas e importantes informações que essas questões disponibilizam tanto para o Centro Paula Souza como para as Etecs e também a possibilidade de relacionar, como foi aqui apresentado, as questões e os objetivos estratégicos do Centro Paula Souza.

Dessa forma, esta seção tem o objetivo de apresentar uma possibilidade de “categorização” das ações. Assim, serão categorizadas como ações a curto prazo (ACP); ações a médio prazo (AMP) e ações a longo prazo (ALP) de modo a oferecer ao Diretor de Escola um cenário síntese dos resultados obtidos por sua escola com o WebSAI do ano anterior, contribuindo, desse modo, para que o Diretor de Escola, frente às muitas prioridades que se apresentam, encaminhe o desenvolvimento dessas ações. O cenário síntese foi elaborado a partir dos seguintes procedimentos:

- Cada quadro apresentado expõe o conjunto de questões¹³ associadas a um objetivo estratégico e os campos: ações a longo prazo (ALP); ações a médio prazo (AMP) e ações a curto prazo (ACP).
- Uma questão aqui classificada como ALP é aquela em que o diretor de escola realiza o que lhe cabe no âmbito da escola e encaminha ofícios a instâncias administrativas superiores e aguarda o posicionamento das mesmas; uma questão classificada como AMP é aquela em que o diretor de escola inicia e conclui as ações que lhe cabem no âmbito da escola em um prazo de até trinta dias e uma questão classificada como ACP é aquela em que o diretor de escola inicia e conclui as ações que lhe cabem no âmbito da escola em um prazo de até três dias.
- O pesquisador, com base em sua formação acadêmica, atuação profissional e os resultados do mapeamento bibliográfico, classificou cada questão com o objetivo de estabelecer um cenário hipotético a partir da análise de um Diretor de Escola. Assim, classificou como ALP as questões cujo conjunto de respostas apontou a plena satisfação dos respondentes; como AMP as questões cujo conjunto de respostas apontou a satisfação parcial dos respondentes e como ACP as questões cujo conjunto de respostas apontou a insatisfação dos respondentes;

¹³ O mesmo utilizado na seção anterior.

- Após cada quadro, é apresentada uma análise quantitativa referente à distribuição do total de questões nas categorias ALP; AMP e ACP;
- Na sequência, uma breve inferência sobre as questões classificadas como AMP e ACP e uma “sugestão” de encaminhamento para elas. Vale lembrar que essa “sugestão” representa, a partir da perspectiva deste pesquisador, apenas uma possível ação a ser desencadeada.

Antes da apresentação de cada quadro, faz-se necessário apresentar a síntese da distribuição de todas as questões e de todos os objetivos estratégicos conforme as categorias ALP, AMP e ACP. A Tabela 1 apresenta essa distribuição.

Tabela 1 - Distribuição das prioridades segundo os objetivos estratégicos.

Objetivo Estratégico	Quantidade de Questões			Total
	ALP	AMP	ACP	
1	0	3	2	5
2	6	3	2	11
3	6	8	6	20
4	7	5	2	14
5	3	3	2	8
6	5	2	1	8
7	1	2	2	5
8	5	3	6	14
Total	33	29	23	85

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com base nas informações disponibilizadas na Tabela 1, é possível inferir que há um considerável conjunto de questões que necessita de ações a curto (23) e médio (29) prazos, ou seja, nesse cenário hipotético, a elaboração de um cenário síntese contribuiria para compreensão e intervenção de modo antecipado às orientações de instâncias administrativas superiores. Os cenários apresentados a seguir subsidiam o Diretor de Escola na identificação das “prioridades” para cada objetivo estratégico.

Cenário em referência ao objetivo estratégico 1: Atender e antecipar-se às demandas sociais e do mercado de trabalho.

Quadro 10 - Questões do objetivo estratégico 1 em função das prioridades da escola.

Questão	ALP	AMP	ACP
Em sua escola, há computadores em número suficiente para atender os alunos?			X
Em sua opinião, há defasagem tecnológica dos hardwares e softwares utilizados na escola?		X	
Você considera que os equipamentos de laboratório são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas?		X	
Você considera que os materiais didáticos- pedagógicos são adequados ao desenvolvimento dos conteúdos das disciplinas?		X	
Em sua escola, o acervo da biblioteca é suficiente e adequado para atender às necessidades da sua disciplina?			X

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Entre as cinco (5) questões elencadas no objetivo estratégico 1 “Atender e antecipar-se às demandas sociais e do mercado de trabalho”, três (3) foram classificadas como ações a médio prazo e duas, a curto prazo, indicando a necessidade de um olhar mais atento ao referido objetivo. Ao focar as duas questões classificadas como ações a curto prazo, observa-se que não há quantidade “suficiente” dos referidos materiais que atendam à demanda. Em outras palavras, é possível dizer que o encaminhamento dessas questões está relacionado diretamente à aquisição de materiais. É possível que a ação imediata ou a curto prazo necessária para a “solução” dessa demanda seja a simples elaboração e envio de ofícios às instâncias responsáveis pela compra de materiais.

Cenário em referência ao objetivo estratégico 2: Obter satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza.

Quadro 11- Questões do objetivo estratégico 2 em função das prioridades da escola.

Questão	ALP	AMP	ACP
Em sua turma, os alunos se queixam de atitudes exageradamente autoritárias dos professores para manter o controle durante as atividades escolares?	X		
Você acredita que a maior parte dos professores reconhece o Diretor como um líder capaz de coordenar e levar adiante as ações prioritárias da escola?		X	
Essa escola mantém uma política de fomento e orientação ao tratamento igualitário de todos os alunos, funcionários e professores (negros, brancos, indígenas, pessoas com deficiência, homens ou mulheres, homossexuais ou não)?	X		
Nesta escola, as inter-relações entre professores, gestores e funcionários são caracterizadas pelo respeito e cordialidade?	X		
Você acredita que os alunos, professores e funcionários sentem orgulho e satisfação por pertencerem a esta escola?	X		
De forma geral, você percebe que os alunos gostam de frequentar esta escola?	X		
Você está satisfeito com o seu curso?			X
Você considera que as aulas teóricas de seu curso atendem aos objetivos propostos?	X		
Você considera que as aulas práticas de seu curso atendem aos objetivos propostos?			X
Você considera que o seu curso está preparando você para o seu futuro desempenho profissional (postura e apresentação profissional)?		X	
Você considera que o seu curso está atendendo às suas expectativas?		X	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Entre as onze (11) questões elencadas no objetivo estratégico 2 “Obter satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza”, três (3) foram classificadas como ações a médio prazo e (2) duas, a curto prazo, todavia, ao focalizar as duas questões classificadas como ações a curto prazo, observa-se a necessidade de “ouvir” de modo mais específico os alunos, seja por meio de reuniões com representantes de sala, seja com representantes de Grêmios Estudantis. É primordial, enfim, captar informações privilegiadas ao longo do ano letivo. As classificadas como ações a médio prazo, por sua vez, referem-se à figura da atuação e posicionamento do Diretor, para que ele seja visto como um líder capaz de encaminhar e resolver os problemas. Fica evidente, portanto, que, em ambos os casos, há a necessidade de aperfeiçoamento e ampliação dos mecanismos que capturem essas informações de todos os atores da escola durante o ano letivo.

Cenário em referência ao objetivo estratégico 3: Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento e gestão, e as atividades operacionais e administrativas.

Quadro 12- Questões do objetivo estratégico 3 em função das prioridades da escola.

Questão	ALP	AMP	ACP
Com que frequência a comparação dos resultados de sua escola com os de outras unidades do Centro Paula Souza tem oferecido parâmetros para a revisão de práticas pedagógicas e de gestão?			X
A escola diagnostica e toma providências quando em alguma(s) disciplina(s) há um número desproporcional de alunos com baixo rendimento em relação à média da escola?		X	
A equipe pedagógica e de gestão escolar diagnostica e toma providências em relação às disciplinas que mais retêm alunos?		X	
A equipe pedagógica e de gestão escolar procura identificar as causas da retenção?	X		
A equipe pedagógica e de gestão escolar procura identificar as causas do abandono e da evasão?	X		
A escola adota alguma medida para trazer de volta os alunos que se evadiram ou a abandonaram?			X
A escola procura entender as razões que levam os estudantes a faltar às aulas?		X	
A escola promove sistematicamente ações e/ou projetos para a prevenção e diminuição das faltas escolares?			X
A escola tem algum programa de redução das taxas de retenção?			X
A Direção e o Núcleo de Gestão promovem reuniões específicas com os professores para a elaboração e revisão do Plano Escolar?			X
A Direção e o Núcleo de Gestão orientam os professores para que procedam as revisões dos Planos Escolares com base nos resultados obtidos pela escola a cada período?			X
Você conta com as orientações e o apoio do Núcleo de Gestão Pedagógica e Acadêmica para planejar seu curso e suas aulas?		X	
Você considera que os professores planejam regularmente as aulas que ministram?	X		
Os coordenadores de área atuam e participam no planejamento?		X	
Os coordenadores de área, de forma geral, planejam e acompanham o desenvolvimento dos PTDs?		X	
Os coordenadores de área asseguram que os conteúdos curriculares propostos nos PTDs sejam cumpridos?		X	
Você considera que os professores dominam os conteúdos que lecionam?	X		
Nesta escola, os professores sentem dificuldades em manter a ordem necessária em classe para a adequada condução das aulas?	X		
Você propõe a realização de projetos interdisciplinares envolvendo vários professores e disciplinas?		X	
Você acredita que os alunos tratam com respeito os professores e funcionários da escola?	X		

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Entre as vinte (20) questões elencadas no objetivo estratégico 3 “Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento e gestão, e as atividades operacionais e administrativas”, oito (8) foram classificadas como ações a médio prazo e seis (6), a curto prazo, ou seja, catorze (14) questões entre vinte (20) sugerem intervenções “urgentes”.

Para as ações a curto prazo, destaca-se a necessidade de ampliação do cenário de informações quanto aos resultados, em diversos aspectos, e ações de prevenção. Uma possibilidade de intervenção, portanto, seria a realização de um benchmarking¹⁴ entre as unidades, ou seja, realizar intercâmbios com outras unidades para sair zona de conforto e superar desafios, e não para “copiar” ações de sucesso.

Para as ações a médio prazo, fica evidente a necessidade de acompanhamento do Diretor de Escola nas atribuições de sua equipe. O fato de todos envolvidos terem ciência de suas atribuições não é garantia de que a elaboração ou o desenvolvimento das mesmas obtenham sucesso, portanto a “visita” do Diretor de escola faz-se necessária nos momentos de planejamento e discussão sobre indicadores da escola e deve ser feita com maior regularidade.

¹⁴ Processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras firmas e/ou aperfeiçoa os seus próprios métodos.

Cenário em referência ao objetivo estratégico 4: Alcançar e manter o grau de excelência diante do mercado em seus processos de ensino e aprendizagem.

Quadro 13 - Questões do objetivo estratégico 4 em função das prioridades da escola

Questão	ALP	AMP	ACP
Em sala de aula, os professores dessa escola dão atenção individual quando os alunos apresentam dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?	X		
A escola incentiva e orienta os professores no sentido de atender individualmente e em sua sala de aula aos alunos com dificuldades para acompanhar os conteúdos que estão sendo tratados?	X		
Nesta escola, os professores procuram identificar individualmente as causas das dificuldades dos alunos para acompanhar os conteúdos tratados em sala de aula?	X		
Em sua escola, os professores apresentam os critérios de avaliação nas diferentes disciplinas?	X		
Em sua escola, os professores corrigem e analisam as provas com as turmas, destacando erros e acertos?		X	
A escola oferece sistematicamente outras atividades e projetos fora do horário normal de aula para os alunos que têm dificuldades de aprendizagem?			X
As atividades de recuperação oferecidas pela escola têm contribuído para que se resolvam as dificuldades de aprendizagem de seus alunos?		X	
A escola promove reuniões entre os professores, gestores e coordenadores pedagógicos para avaliar o processo de aprendizagem dos alunos?			X
Nesta escola, os professores relacionam o conteúdo das disciplinas com os temas gerais e situações do cotidiano?	X		
Nesta escola, os professores, no tratamento dos diferentes conteúdos, procuram conhecer e aproveitar os conhecimentos e habilidades que os alunos já têm?		X	
Nesta escola, os professores selecionam conteúdos e estratégias que estimulam os alunos a participar e a colaborar durante as aulas?		X	
Em seu curso, os professores recorrem a estratégias que motivam e mantêm o interesse dos alunos pelos conteúdos que estão sendo desenvolvidos?		X	
Em seu curso, os professores estimulam e apoiam o desenvolvimento da autonomia dos alunos para a resolução de situações-problema e a tomada de decisões?	X		
Em seu curso, os professores oferecem apoio individualizado a cada aluno buscando incentivar o desenvolvimento de suas potencialidades?	X		

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Entre as quatorze (14) questões elencadas no objetivo estratégico 4 “Alcançar e manter o grau de excelência diante do mercado em seus processos de aprendizagem”, cinco (5) foram classificadas como ações a médio prazo e duas, a curto prazo.

Ao salientar as duas questões classificadas como ações a curto prazo, observa-se a necessidade de uma atenção especial às questões pedagógicas não apenas com foco nos resultados obtidos, mas, sobretudo, na elaboração de outras estratégias para que a aprendizagem ocorra de fato. Evidencia-se a importância de priorizar, para as ações a médio prazo, a individualidade do aluno, quer no que se refere ao que ele traz para a escola, quer no que se refere ao contato que ele tem com o mundo exterior ou ao que o mercado de trabalho espera dele. Dessa forma, a busca por parcerias entre os docentes e com o mercado de trabalho do município ou da região representaria a entrada de novos elementos em um processo de ensino e de aprendizagem que se mostra desgastado.

Cenário em referência ao objetivo estratégico 5: Estimular e consolidar as parcerias (internas e externas) e sinergias, e a inovação tecnológica.

Quadro 14 - Questões do objetivo estratégico 5 em função das prioridades da escola.

Questão	ALP	AMP	ACP
O Núcleo de Gestão Pedagógica e Acadêmica incentiva a que o planejamento das disciplinas e das aulas seja feito de forma colaborativa entre os professores?			X
Os coordenadores de Área propõem e apoiam o desenvolvimento de trabalhos interdisciplinares?			X
Os professores incentivam os alunos a colaborar para preservar e/ou melhorar a aparência e o patrimônio da escola?	X		
Os Coordenadores de área procuram manter um clima de respeito mútuo, atenção e trabalho produtivo durante o planejamento e reuniões?	X		
Você e seus colegas se sentem seguros dentro da escola?	X		
Nesta escola, ocorrem situações de furto ou depredação das instalações e/ou equipamentos da escola?		X	
Nesta escola, ocorrem situações de furto de objetos pessoais?		X	
Nesta escola ocorrem situações de brigas e/ou bullying (práticas de ofensa moral ou agressão física)?		X	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Entre as oito (8) questões elencadas no objetivo estratégico 5, “Estimular e consolidar as parcerias (internas e externas) e sinergias, e a inovação tecnológica”, três (3) foram classificadas ações a médio prazo e duas, a curto prazo.

Uma análise mais apurada permite constatar que as questões que necessitam de ações a curto prazo sugerem pouco trabalho coletivo entre os Coordenadores de Área e os professores, ou seja, os principais atores na elaboração de ações que efetivamente alcançarão os alunos trabalham quase que de modo isolado. A ampla divulgação das ações coletivas da escola é uma possibilidade de contribuição imediata. Quanto às ações classificadas como ações a médio prazo, nota-se a importância de se identificar os fatores que contribuem para o ambiente salutar.

Cenário em referência ao objetivo estratégico 6: Reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de recursos tecnológicos.

Quadro 15 - Questões do objetivo estratégico 6 em função das prioridades da escola.

Questão	ALP	AMP	ACP
O Conselho Escolar desta escola é reconhecido pela comunidade como atuante e democrático no processo de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de suas atividades?			X
Você considera que o sistema de gestão da escola é participativo e abre espaço para a participação dos professores?		X	
No planejamento de suas aulas, você leva em conta a disponibilidade de recursos da escola (recursos audiovisuais, acervo da biblioteca, equipamentos dos laboratórios, etc.)?	X		
Nesta escola, os professores utilizam regularmente os recursos audiovisuais disponíveis na escola?		X	
Com que frequência você propõe o uso de computadores , pelos alunos, para a realização das atividades das diferentes disciplinas?	X		
Com que frequência você propõe o uso da internet , pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?	X		
Com que frequência você propõe o uso da biblioteca , pelos alunos para a realização das atividades das diferentes disciplinas?	X		
Com que frequência os professores do seu curso propõem o uso de laboratórios, oficinas e ambientes específicos para a realização de atividades práticas?	X		

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Entra as oito (8) questões elencadas no objetivo estratégico 6 “Reconfigurar a infraestrutura e intensificar a utilização de recursos tecnológicos” duas (2) foram classificadas como ações a médio prazo e uma (1), a curto prazo. Ao focar a questão classificada como ação de curto prazo, observa-se a necessidade de buscar uma participação maior dos agentes envolvidos na comunidade, no caso os pais dos alunos, para que se mantenha ativa e envolvida a participação democrática da comunidade no Conselho de Escola. A realização de encontros, além das reuniões definidas em calendário escolar, para a escuta desses atores é uma possibilidade de contribuição.

As duas questões classificadas como ações a médio prazo evidenciam a necessidade de ouvir e incentivar o professor, figura central no processo de ensino e de aprendizagem, pois a partir do cenário exposto depreende-se que ele se transformou num simples cumpridor de tarefas.

Cenário em referência ao objetivo estratégico 7: Promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano.

Quadro 16 - Questões do objetivo estratégico 7 em função das prioridades da escola.

Questão	ALP	AMP	ACP
Os Coordenadores de Área divulgam junto aos professores a realização de eventos e ações extracurriculares?			X
A escola oferece oportunidades regulares de capacitação aos docentes?		X	
A escola oferece oportunidades para que os docentes participem de eventos externos (palestras, cursos, visitas, etc.) relacionadas à sua área de atuação?		X	
Os cursos de formação continuada oferecidos pela escola têm correspondido às suas necessidades e expectativas?	X		
Os Coordenadores de Área promovem capacitações sobre procedimentos didático-pedagógicos das diferentes áreas?			X

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Entre as cinco (5) questões elencadas no objetivo estratégico 7 “Promover a adequação, o reconhecimento e o desenvolvimento permanente do capital humano”, duas (2) foram classificadas como ações a médio prazo e duas (2), a curto prazo.

Ao analisar as ações a curto prazo, observa-se a necessidade de aperfeiçoarem-se os mecanismos de divulgação internos da escola que não se limitem aos simples avisos a públicos restritos e em momentos específicos. Quanto às ações classificadas a médio prazo, nota-se pouca movimentação da escola para incentivar a formação continuada de seus

profissionais, sugerindo que se restringem aos momentos de formação dentro de seus muros. Nesse sentido, abarrotar a escola de divulgadores externos ou propor situações de formação que pouco ou muito pouco contribuem para os profissionais da escola não são encaminhamentos racionais. No entanto, realizar uma pesquisa junto aos seus colaboradores sobre suas necessidades formativas e possibilidades, em especial quanto ao tempo e aos recursos financeiros disponíveis, é uma possibilidade interessante.

Cenário em referência ao objetivo estratégico 8: Incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Quadro 17 - Questões do objetivo estratégico 8 em função das prioridades da escola.

Questão	ALP	AMP	ACP
Ao longo do período letivo, os alunos são informados sobre os resultados de desempenho escolar da escola?			X
Em caso de retenção, a escola esclarece individualmente os alunos e/ou pais sobre os motivos da retenção?		X	
A escola comunica os pais ou responsáveis sobre as ausências frequentes dos alunos?		X	
A gestão da escola mantém a comunidade escolar informada sobre os principais acontecimentos e/ou eventos da escola (Calendário Escolar, datas de reuniões, datas de capacitação, datas comemorativas, etc.)?		X	
A comunidade escolar recebe informações sobre as estatísticas educacionais referentes ao desempenho dessa escola e de outras unidades do Centro Paula Souza (taxas de evasão, retenção, aprovação, SARESP, ENEM, etc.)?			X
A gestão escolar adota estratégias para estimular e viabilizar a participação dos pais e responsáveis nas reuniões de pais e mestres?			X
Nesta escola, a comunicação da direção com a comunidade escolar é ágil e de fácil compreensão por todos?			X
Em sua escola, as normas de funcionamento do Conselho Escolar são conhecidas pelos professores?			X
O Plano Plurianual da escola está facilmente disponível para a consulta de professores, funcionários, alunos e pais ou responsáveis?	X		
Os professores estimulam os alunos para que conheçam o Plano Escolar Anual?			X
Quando ocorrem atitudes de preconceito ou discriminação entre os alunos, há conversas em sala ou em outro espaço da escola para que elas não se repitam?	X		
Os conflitos que surgem entre as pessoas no ambiente escolar são resolvidas com base no diálogo e na negociação?	X		
Nesta escola, as regras de convivência no ambiente escolar e os direitos e deveres dos alunos são divulgados e conhecidos por eles?	X		
Entre as unidades do Centro Paula Souza, a sua escola se destaca pela qualidade do ensino e/ou pelos resultados de aproveitamento e desempenho escolar de seus alunos?	X		

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Entre as quatorze (14) questões elencadas no objetivo estratégico 8, “Incentivar a transparência e o compartilhamento de informações e conhecimentos”, três (3) foram classificadas como ações a médio prazo e seis (6), a curto prazo o que sugere um olhar mais atento ao referido objetivo, pois observa-se um número elevado de ações a serem executadas classificadas como a curto prazo. Enfatizamos nesse conjunto de questões, tanto nas ações a

médio prazo como nas ações a curto prazo, o motivo “comunicação” que se apresenta como um dos mais importantes a serem tratados. Esse é o motivo que resulta nos maiores problemas dentro de qualquer instituição. Como resolvê-lo? A maneira mais simples recai na utilização das ferramentas tecnológicas com maior intensidade, já que os mecanismos de controle e supervisão das escolas são considerados eficientes, todavia a utilização dessas ferramentas, por parte de professores e funcionários, ainda é reduzida.

As escolas realizam a divulgação por meio de e-mails, murais e cartazes no interior da escola e nas redes sociais, entretanto a intensificação das ações no âmbito digital poderia ser facilitada com a atribuição da comunicação interna e externa da escola a um funcionário ou equipe de funcionários. A centralização dessas atribuições em um funcionário, ou equipe de funcionários, corresponde, ao menos em tese, em um mecanismo eficiente para minimizar o evidente cenário de comunicação limitada.

Ao término da exposição quadro a quadro, é possível realizar algumas inferências quanto ao cenário geral e as “sugestões” apresentadas, recordando que esta seção objetiva apresentar uma possibilidade de categorização das informações disponibilizadas pelo WebSAI para que o Diretor de Escola planeje ações. Nesse sentido, é possível inferir que, de modo geral, dois (2) pontos se destacam: 1) Os mecanismos de comunicação e ou circulação de informações internos e externos precisam ser revistos e 2) A pouca coletividade observada, haja vista que fatores referentes às ações coletivas (parcerias) estão presentes em vários objetivos estratégicos.

Foram apresentadas “sugestões” simples, de modo específico, para cada objetivo estratégico, quais sejam:

- Elaboração de ofícios solicitando a compra de materiais (objetivo estratégico 1);
- Revisão de todos os mecanismos que captam diferentes informações e ou opiniões dos diferentes atores da escola ao longo do ano letivo (objetivo estratégico 2);
- Realização de um *benchmarking* com outras unidades do Centro Paula Souza e estabelecimento de um cronograma de “visitas” aos momentos de formação interna referentes aos indicadores da escola (objetivo estratégico 3);
- Estruturação e fortalecimento de parcerias internas (coletividade) e externas, em especial com o mercado de trabalho regional (objetivo estratégico 4);

- Aproximação entre os principais agentes da área pedagógica, no caso os coordenadores de área e os professores, bem como a divulgação de ações coletivas (objetivo estratégico 5);
- Organização e aperfeiçoamento dos mecanismos que permitem ouvir a comunidade escolar e envolvê-la no cotidiano da escola (objetivo estratégico 6);
- Ampliação da comunicação e da divulgação interna e externa entre os colaboradores (objetivo estratégico 7) e
- Centralização da realização da comunicação interna e externa da escola em um funcionário ou em grupo de funcionários (objetivo estratégico 8).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória da pesquisa iniciou-se com uma inquietação sobre como o questionário WebSAI, aplicado às Etecs e às Fatecs anualmente pelo Centro Paula Souza, teria reflexos na gestão cotidiana das escolas de toda a rede ou, dito de outro modo, como os diretores utilizariam os dados coletados, por meio do levantamento, em suas ações cotidianas no ambiente escolar.

Pela minha experiência de dezoito anos à frente de uma Etec, ora como professor, ora como coordenador de curso e coordenador de classe descentralizada, observei que as informações coletadas nos levantamentos não estariam sendo usadas na gestão das unidades, ou, na maioria das vezes, são subutilizadas. Além disso, a discussão do cotidiano escolar me fez refletir sobre como encontrar mecanismos e melhores maneiras de contribuir para a resolução dos problemas complexos existentes no funcionamento da escola. Como contribuir com o gerenciamento da unidade escolar, sabendo que ela depende muitas vezes de determinações oriundas de instâncias administrativas superiores para executar as ações?

A escola move-se em ambientes de interação, comportando-se com ações interligadas entre os agentes internos, ou seja, os alunos, os professores, os funcionários, os gestores e os agentes externos como os pais, familiares, as instituições econômicas e sociais, enfim, toda a comunidade. Portanto, é preciso que haja uma interação entre esses agentes para que a escola alcance os seus objetivos com agilidade e qualidade, com menores possibilidades de erros, e que se possa manter a qualidade exigida pela sociedade. Por isso, torna-se importante que haja um processo de avaliação institucional, para que os envolvidos sejam consultados.

Depois de reflexões e também com a leitura de texto de Dias Sobrinho (2012), alterei a minha perspectiva e resolvi avaliar a elaboração das questões que eram apresentadas no levantamento e uma atividade importante foi o mapeamento bibliográfico inicial que evidenciou baixa produção acadêmica sobre o assunto: como o WebSAI pode auxiliar no cotidiano da escola. A partir dessas duas situações, optou-se por analisar as questões do WebSAI e identificar como essas questões podem ajudar o Diretor da Escola Etec em seu cotidiano. Constatei que seria mais importante e mais útil uma investigação científica a partir dessa perspectiva.

Como resultado deste procedimento, constatou-se que o WebSAI reúne um conjunto de informações que pode colaborar significativamente com a atuação do Diretor de Escola em seu cotidiano, todavia, dada a quantidade e variedade de informações, o Diretor da Escola se depara com “muitas prioridades” e se vê frente ao dilema de definir quais as prioridades dentre as prioridades devem ser eleitas ou, de modo mais objetivo, como estabelecer as prioridades que necessitam de ações realizadas a curto prazo, a médio prazo e a longo prazo? Quais critérios utilizar? Frente a esse cenário,

o referencial de Dias Sobrinho delineou o caminho, ou seja, com base no que a questão, ou o conjunto de questões, expressa foram realizados agrupamentos.

Nesse sentido, as questões que compõem o WebSAI foram agrupadas a partir de sua proximidade com cada objetivo estratégico estabelecido pelo Centro Paula Souza. Esse procedimento evidenciou que ainda assim o cenário mostrava-se amplo para o estabelecimento das prioridades o que impulsionou a realização de mais um procedimento no qual se tornou possível cotejar uma informação oficial (a questão) inserida em um agrupamento baseado no objetivo estratégico (oriundo do Centro Paula Souza) com a experiência profissional do pesquisador (importante para o Mestrado Profissional).

Esse procedimento, apresentado na Seção 5, evidenciou a possibilidade de sistematização de todas as informações produzidas pelo WebSAI de modo a oferecer ao Diretor de Escola um cenário objetivo que, a partir de de uma construção lógica e racional, lhe permita desencadear ações a curto, a médio e a longo prazos. Certamente, as sugestões de ações apresentadas a partir dos agrupamentos propostos representam uma possibilidade de intervenção, uma forma de o Diretor de Escola “agilizar” o enfrentamento de fragilidades detectadas, entretanto sempre prevalecerão determinações de instâncias administrativas superiores.

REFERÊNCIAS

ALVES- MAZOTTI, Alda Judith . **Usos e Abusos dos Estudos de Caso**. Artigo publicado Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

ARRUDA, Maria Aparecida. **Avaliação institucional: avanços, alcances e limites**. 1999. 157 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas-SP, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informação e documentação: referências - elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

BAUER, Adriana.; ALAVARSE, Ocimar Munhoz; OLIVEIRA, Romualdo Portela. **Avaliações em Larga Escala: Uma Sistematização do Debate**. Artigo na Revista Educação e Pesquisa, USP, 2015.

BORDA, Viviane. **Avaliação institucional nas escolas técnicas do Centro paula Souza: o observatório escolar**. 2010. 153 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2010.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Constituição Federal**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 10 mai. 2018.

_____. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados as escolas de aprendizes artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 set. 1909. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 19 set. 2018.

_____. Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 abr. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2208.htm>. Acesso em: 19 set. 2018.

_____. Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004. Define a educação profissional técnica de nível médio no ensino médio. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2004a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm>. Acesso em: 19 set. 2018.

_____. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 dez. 1961. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 ago. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm>. Acesso em 20 set. 2018.

_____. Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do sistema nacional de educação tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm>. Acesso em: 20 set. 2018.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996.

_____. Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o plano nacional de educação (PNE/2014-2024). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jun. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 16 abr. 2018.

_____. Ministério de Educação e Cultura. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Parecer CNE/CEB nº 39. Aplicação do Decreto nº 5.154/2004 na Educação profissional técnica de nível médio e no ensino médio. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2004b. Disponível em: <<http://zip.net/bwtvMD>>. Acesso em: 3 nov. 2018.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CEB, de 26 de junho de 1998. Institui as diretrizes curriculares nacionais para o ensino médio. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jul. 1998b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/1998/rceb03_98.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEB nº. 15, de 1 de junho de 1998. Diretrizes curriculares nacionais para o ensino médio. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 1998. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/1998/pceb015_98.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.

_____. Ministério da Educação. Portaria nº 646, de 14 de maio de 1997. Regulamenta a implantação do disposto nos artigos 39 a 42 da Lei Federal nº 9.394/96 e no Decreto Federal nº 2.208/97. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 de mai. 1997. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/PMEC646_97.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

_____. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares Nacionais: Terceiro e quarto ciclos; **Apresentação dos temas transversais**. Brasília: MEC/SEF, 1998, 436p.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA. **Manual do Professor e Servidor**. Etec Professora Anna de Oliveira Ferraz -Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, 2019. Disponível em: <<http://industrialararaquara.com.br/wp/wp-content/uploads/2013/10/manual-docente-e-servidor-2013.pdf>>. Acesso em 14 jan. 2019.

_____. **Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS**. SÃO PAULO, SP. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Coordenadoria de Ensino

Técnico São Paulo, 2013. Disponível em <<http://www.portal.cps.sp.gov.br/etec/regimento-comum/regimento-comum-2013.pdf>>. Acesso em 21 fev 2019.

_____. **Centro Paula Souza 45 anos, 45 motivos de sucesso**. São Paulo: Publicação Imprensa Oficial, 2015. Disponível em <http://www.portal.cps.sp.gov.br/publicacoes/livro-45-anos/livro_45anos_cps.pdf>. Acesso em 12 jan. 2019

CONCEIÇÃO, Marcelo Rodrigues. **Historiografia do ensino profissional paulista: as marcas do modo de produção**. 2010. 238 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

DIAS SOBRINHO, José . Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 15, n. 1, p. 195-224, 2010.

_____. Avaliação Institucional: Marcos Teóricos e Políticos. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 1, n. 1, 28 jun. 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

FERREIRA, Patrick Vieira. **Avaliação Institucional como Instrumento de Gestão e Planejamento Estratégico**. Artigo na Revista Formadores: Vivência e Estudos- Cachoeira-BA, v. 7 n. 3, p. 45-62, nov. 2014.

FONSECA, Marília. O financiamento do Banco Mundial à educação brasileira: vinte anos de cooperação internacional. In: TOMMASI, Lívia de; WARDE, Mirian Jorge; HADDAD, Sérgio (orgs.) **O Banco mundial e as políticas educacionais**. 3ª.Ed.- Editora Cortez – São Paulo (SP). 2003.

FRONCILLO, Roberta. **SAI – Sistema de Avaliação Institucional: Práticas e Desafios** - Edição Comemorativa 40 anos do Centro Paula Souza, 2009.

GOES, Moacir de. **Gestão democrática: Perspectivas e Desafios da Escola Pública do Centro Paula Souza**. 2003. 113p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MARTINO, Mariluci Alves. **O mundo do trabalho e a formação profissional: a difícil adequação**. 2001. 157 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001.

MARTINS, Ângela Maria. **Autonomia e gestão da escola pública: entre a teoria e a prática**. 2001. 306p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP, 2001.

MESSAGGI, Sílvia Regina. **Gestão democrática e gestão autoritária e seus reflexos na função educacional da escola.** 2008. 120 f. (Mestrado em Trabalho de Conclusão de Curso - TCC) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

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, dez. 2010.

RICHERS, Raimar. **Objetivos como razão de ser da empresa.** Rev. adm. empresas, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 7-18, set. 1980.

RODRIGUES, Luciana. **Governo Financia Ensino Privado com Verba Pública.** Revista Caros Amigos, Especial Educação. Ano XV, número 53, jun. 2011.

SAKUMOTO, Douglas Aparecido. **Ensino Profissionalizante: Qualificação por competências e habilidades.** 2005. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

SANTOS, Joelma dos. **Avaliação institucional: o caso da UFSCar.** 2014. 170 p. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2014.

SIAS, Maria Alice Freitas de, et al. Avaliação Institucional: conceitos, objetivos, participação e implicações para a escola. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, [S.l.], v. 4, mar. 2018. ISSN 2525-7870.

SILVA, Marta Leandro da. **A avaliação institucional das escolas técnicas do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.** 2008. 318 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

APÊNDICE 1 – PAUTA DO ENCONTRO DE FORMAÇÃO

Apresentação:

Esta proposta de encontro de formação continuada é voltada à equipe gestora e docentes de uma Etec com o intuito de oportunizar tempo e espaço para que os participantes ampliem seus conhecimentos acerca do WebSAI.

Objetivos do Encontro:

- Identificar os conhecimentos dos participantes acerca do WebSAI;
- Partilhar com os participantes as informações centrais do WebSAI em especial as referentes à sustentação legal, abrangência e possíveis utilizações;
- Apresentar a proposta de interpretação dos resultados do WebSAI a partir do cenário apresentado na Seção 5 desta pesquisa e
- Mapear as considerações dos participantes.

Conteúdos Principais:

- Legislação que sustenta o WebSAI;
- Questões que compõem o WebSAI e
- Cenário da Seção 5.

Desenvolvimento do trabalho:

1) Introdução (20').

- Apresentação pessoal do formador;
- Apresentação da pauta de formação.

2) Explicação sobre o WebSAI (20').

- A avaliação institucional do Centro Paula Souza e o WebSAI;
- O questionário WebSAI: suas questões e sua organização.

3) Apresentação em *Power Point* de alguns dos resultados da pesquisa (30')

- Baseado na Dissertação de Mestrado Profissional em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA desenvolvida pelo formador;
- Apresentação das informações centrais da Seção 5 e, em especial, a Tabela 1 e os quadros que se seguem.

4) Socialização das discussões por meio de perguntas dos participantes (20').

- Apresentação das informações registradas e debate com os participantes.

5) Fechamento realizado pelo formador (20').

- Sistematização do que foi exposto por todos e das discussões posteriores;
- Saneamento de dúvidas.

6) Ficha impressa de avaliação individual (10').

- Avaliação dos participantes da formação continuada quanto ao evento e ao formador (APÊNDICE 2).

Público Alvo: Professores e gestores da escola.

Duração total do encontro de capacitação: 3 horas (das 9h às 12h).

Local: Uma das salas da ETec durante o horário de formação semanal.

Recursos: Equipamento multimídia (*data show* e *notebook*), material de apresentação previamente construído (em *Power Point*) e materiais impressos em papel sulfite para avaliação da formação.

Custos para os participantes: Nenhum.

APÊNDICE 2 – FICHA DE AVALIAÇÃO PARA PARTICIPANTES

Encontro de Formação: O WebSAI auxiliando no cotidiano da Etec

Formador: Antonio Cesar Aiello

Data: _____

Local: _____

Questão	Respostas		
	Sim	Parcialmente	Não
A formação continuada atingiu seu objetivo ?			
O desenvolvimento da formação foi interessante?			
As atividades foram bem distribuídas?			
Os termos utilizados foram claros e objetivos?			
A metodologia utilizada foi motivadora?			
O conteúdo apresentado pode contribuir em seu cotidiano?			
Alguma informação apresentada foi novidade para você?			
Registre seus comentários e-ou observações:			

Grato pela participação

ANEXOS

Anexo A: Termo de Compromisso do Pesquisador Responsável



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Telefone: (16) 3301.7263

www.uniara.com.br/comite-de-etica

TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, ANTONIO CESAR AIELO, portador do CPF: 042.423.668-09, sou pesquisador responsável do projeto de pesquisa intitulado, "O SISTEMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO CENTRO PAULA SOUZA(WEBSAI): SUBSÍDIOS PARA A ATUAÇÃO DO DIRETOR DA ESCOLA" comprometo-me a utilizar todos os dados coletados, unicamente, para o projeto acima mencionado, bem como:

- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara-Uniara, respeitando assim, os preceitos éticos e legais exigidos pelas Resoluções vigentes em especial a 466/12 e a 510/16, do Conselho Nacional de Saúde;
- Apresentar dados para o CEP da Uniara ou para a CONEP a qualquer momento, inclusive uma cópia dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos participantes, caso sejam solicitados;
- Preservar o sigilo e a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados e estudados;
- Assegurar que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto de pesquisa em questão;
- Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima;
- Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto;
- Justificar fundamentadamente, perante o CEP da Uniara ou a CONEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.
- Elaborar e apresentar o Relatórios parciais e o Relatório final ao o CEP da Uniara;
- Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico e digital, sob minha guarda e responsabilidade, por um período de 05 (cinco) anos após o término da pesquisa.
- Responsabilizo-me civil e criminalmente pela veracidade das informações declaradas acima.

Araraquara, 05 de agosto de 2019.

ANTONIO CESAR AIELO
Pesquisador responsável

Anexo B: Termo de Consentimento Institucional



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Telefone: (16) 3301.7263

www.uniara.com.br/comite-de-etica

CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL

Araraquara, 19 de agosto de 2019.

Prezado (a) Sr.(a) Luciane Thomazini Furtado

Diretora da Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz

Venho através desta solicitar a vossa senhoria autorização para a realização da coleta de dados da pesquisa intitulada "**O Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza (WebSAI): subsídios para a atuação do Diretor da Escola**" sob a minha orientação e com a participação do discente **Antonio Cesar Aiello** do *Mestrado em Educação do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação* da Universidade de Araraquara.

O trabalho tem como objetivo a realização de Dissertação com o título acima.

Informo que o referido projeto será submetido à avaliação ética junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, e me comprometo a encaminhar a vossa senhoria uma cópia do parecer ético após a sua emissão.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com as Resoluções vigentes relacionadas com pesquisas com seres humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados somente para a realização deste estudo.

Desde já, coloco-me à disposição para esclarecimentos de qualquer dúvida que possa surgir.

Antecipadamente agradeço à colaboração.

Antonio Cesar Aiello
Pesquisador(a) responsável

PARA PREENCHIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Autorizado (X)
Não autorizado ()

Assinatura *L. Furtado*

Data: 20/08/19

Carimbo: _____

Luciane Thomazini Furtado
RG: 27.093.021-6
Diretora de Escola