

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

RODRIGO VIEIRA CAMPOS

Implicações da avaliação institucional na gestão de uma escola técnica do Centro Paula  
Souza: um estudo de caso

São Paulo  
Março/2018

RODRIGO VIEIRA CAMPOS

Implicações da avaliação institucional na gestão de uma escola técnica do Centro Paula  
Souza: um estudo de caso

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Ivanete Bellucci Pires de Almeida

São Paulo

Março/2018

BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA FATEC-SP / CPS

- C198i Campos, Rodrigo Vieira
- Implicações da avaliação institucional na gestão de uma escola técnica do Centro Paula Souza: um estudo de caso / Rodrigo Vieira Campos. – São Paulo : CPS, 2018.
- 123 f.
- Orientadora: Profa. Dra. Ivanete Bellucci Pires de Almeida
- Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2018.
1. Educação profissional e tecnológica. 2. Avaliação institucional. 3. Gestão escolar. I. Almeida, Ivanete Bellucci Pires de. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

Elaborado por: Iris de Lima Muniz CRB-8281

RODRIGO VIEIRA CAMPOS

Implicações da avaliação institucional na gestão de uma escola técnica do Centro Paula  
Souza: um estudo de caso

---

Profa. Dra. Ivanete Bellucci Pires de Almeida

---

Profa. Dra. Sueli Soares dos Santos Batista

---

Profa. Dra. Márcia Aparecida Amador Mascia

São Paulo, 27 de Março de 2018

À minha família e à Juliana Cunha, com carinho

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, prof.<sup>a</sup> Dra. Ivanete Bellucci Pires de Almeida, que aceitou minha proposta inicial de pesquisa, tornando possível meu ingresso no programa de mestrado do Centro Paula Souza. Sempre paciente, promoveu profundas reflexões sobre o tema do meu trabalho, contribuindo de diversas formas com minha formação como pesquisador.

Às professoras doutoras Sueli Soares dos Santos Batista e Márcia Aparecida Amador Mascia, por comporem as bancas de qualificação e de defesa deste trabalho, ressaltando seus pontos fortes e propondo complementações e correções, enriquecendo a pesquisa.

A todos os professores do programa de mestrado profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza, que contribuíram, cada um à sua maneira, com meu aprendizado e caminho até aqui.

Aos colegas de turma, por compartilharem experiências, conhecimentos e dicas, tornando nossa caminhada mais agradável.

Ao Centro Paula Souza, pelas diversas oportunidades oferecidas, tanto no âmbito profissional quanto no de formação acadêmica, além de ter sido objeto de estudo desta dissertação.

À direção e coordenação pedagógica da escola estudada, pela abertura e participação no estudo de caso.

À minha família e amigos, pela paciência, compreensão, inspiração e motivação para a conclusão desta formação.

## RESUMO

CAMPOS, R. V. **Implicações da avaliação institucional na gestão de uma escola técnica do Centro Paula Souza: um estudo de caso.** 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

Justifica-se este trabalho pelo caminho traçado por este pesquisador em sua carreira docente no CEETEPS desde 2012, ministrando disciplinas no curso técnico de nível médio em informática e participando ativamente dos processos de avaliação da unidade pesquisada, sendo professor respondente e estruturando a logística para utilização dos laboratórios de informática em épocas de avaliação. Este trabalho teve o objetivo de investigar como os resultados provenientes do Sistema de Avaliação Institucional (Web-SAI) do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) são utilizados pela equipe de gestão de uma de suas escolas técnicas. Para tanto, foi feita uma revisão de literatura sobre as áreas de avaliação institucional e gestão escolar, enfatizando suas formas democráticas. A metodologia utilizada foi a qualitativa, exploratória e o procedimento técnico foi o estudo de caso. Foi feita uma análise do Projeto Político Pedagógico e do Plano Plurianual de Gestão da unidade estudada, buscando evidenciar o uso dos resultados da avaliação supracitada, nestes documentos. Buscando uma visão complementar da unidade de ensino, foi enviado à direção e à coordenação pedagógica da escola, um questionário composto por 6 perguntas abertas a respeito da percepção destes profissionais sobre o Web-SAI, o uso de seus resultados e questões gerais sobre avaliação institucional. Notou-se pouca aderência entre a fala da equipe gestora e o conteúdo dos documentos institucionais, não podendo ser explicitado o uso das avaliações nos planos e projetos analisados. Entretanto, analisando as respostas obtidas pela equipe de gestão, foi constatado que os dados provenientes do sistema de avaliação são importantes indicadores para a escola, servindo como norteadores dos trabalhos pedagógicos, uma vez que contribuem com dados censitários dos alunos, sendo ainda, um importante canal para críticas e sugestões, fundamentais ao se buscar a melhoria contínua e melhor adequação do espaço às atividades sociais.

**Palavras-chave:** Educação Profissional e Tecnológica. Avaliação Institucional. Gestão Escolar.

## ABSTRACT

CAMPOS, R. V. **Implications of the institutional evaluation in the management of a technical school of the Centro Paula Souza: a case study.** 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2018.

This work is justified by the trajectory traced by this researcher in his teaching career at CEETEPS since 2012, teaching disciplines in the technical course of high school level in information technology and actively participating in the evaluation processes of the researched unit, being a teacher respondent and structuring the logistics for use of computer laboratories at times of evaluation. This work had the objective to investigate how the results from the Institutional Evaluation System (Web-SAI) of the Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) are used by the management team of one of its technical schools. For that, a review of the literature on the areas of institutional evaluation and school management was done, emphasizing its democratic forms. The methodology used was qualitative, exploratory and the technical procedure was the case study. An analysis was made of the Political Pedagogical Project and the Pluriannual Plan of Management of the studied unit, seeking to evidence the use of the results of the evaluation, in these documents. Looking for a complementary vision of the teaching unit, a questionnaire composed of 6 open questions about the perception of these professionals about the Web-SAI, the use of their results and general questions about institutional evaluation was sent to the direction and pedagogical coordination of the school. There was little adherence between the management team's speech and the content of the institutional documents, and the use of the evaluations in the plans and projects analyzed could not be made explicit. However, analyzing the answers obtained by the management team, it was verified that the data coming from the evaluation system are important indicators for the school, serving as guides of the pedagogical works, since they contribute with census data of the students, being an important channel for criticism and suggestions, fundamental when seeking continuous improvement and better adaptation of space to social activities.

**Keywords:** Professional and Technological Education. Institutional Evaluation. School Management.



## LISTA DE SIGLAS

|         |   |
|---------|---|
| AAI     | Assessoria de Avaliação Institucional                             |
| CEE     | Conselho Estadual de Educação                                     |
| CEETEPS | Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza               |
| CEI     | Centro Interescolar   |
| CETEC   | Coordenadoria de Ensino Técnico                                   |
| CFE     | Conselho Federal de Educação                                      |
| CP      | Coordenação Pedagógica  |
| CPS     | Centro Paula Souza  |
| DISAETE | Divisão de Supervisão e Apoio às Escolas Técnicas Estaduais       |
| DOE     | Diário Oficial do Estado  |
| EESG    | Escola Estadual de Segundo Grau                                   |
| ETAE    | Escola Técnica Agrícola Estadual                                  |
| ETE     | Escola Técnica Estadual   |
| ETEC    | Escola Técnica  |
| ETIM    | Ensino Técnico Integrado ao Médio                                 |
| FATEC   | Faculdade de Tecnologia   |
| FIPE    | Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas                        |
| FMI     | Fundo Monetário Internacional                                     |
| GEAGRI  | Grupo Executivo de Trabalho do Ensino Agrícola                    |
| IF      | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia               |
| LDB     | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                    |
| PAIUB   | Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras |
| PPG     | Plano Plurianual de Gestão  |
| PPP     | Projeto Político Pedagógico                                       |
| SAI     | Sistema de Avaliação Institucional                                |
| SINAES  | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior                |
| TCC     | Trabalho de Conclusão de Curso                                    |
| UE      | Unidade de Ensino   |
| UNESP   | Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”          |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 - O CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA .....</b> | <b>16</b> |
| <i>1.1 Caracterização da escola estudada.....</i>                               | <i>19</i> |
| <i>1.2 O Web-SAI .....</i>  | <i>23</i> |
| <b>CAPÍTULO 2 - AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....</b>                                | <b>30</b> |
| <i>2.1 Educação e qualidade.....</i>  | <i>30</i> |
| <i>2.2 Avaliação formativa.....</i>   | <i>33</i> |
| <i>2.3 Avaliação e controle .....</i>   | <i>34</i> |
| <b>CAPÍTULO 3 - GESTÃO E POLÍTICAS NA EDUCAÇÃO ESCOLAR .....</b>                | <b>38</b> |
| <i>3.1 Influências neoliberais em políticas públicas.....</i>                   | <i>38</i> |
| <i>3.2 A passagem do termo administração para gestão .....</i>                  | <i>40</i> |
| <i>3.3 A organização escolar .....</i>  | <i>43</i> |
| <i>3.4 Cultura organizacional.....</i>  | <i>45</i> |
| <i>3.5 Concepções de organização e de gestão escolar.....</i>                   | <i>46</i> |
| <i>3.6 Concepção democrático-participativa .....</i>                            | <i>48</i> |
| <b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>                               | <b>51</b> |
| <i>4.1 Análise do PPP e PPG da escola estudada.....</i>                         | <i>51</i> |
| <i>4.2 Análise das respostas obtidas por meio do questionário .....</i>         | <i>58</i> |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>64</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>71</b> |

## INTRODUÇÃO

A avaliação institucional é um importante instrumento em organizações dos mais variados fins, destacando-se a apropriação de seus resultados e a ação de observar se estão alinhados às expectativas e metas previamente estipuladas. Com base nesses resultados, os gestores podem tomar a decisão de manter sua estratégia, repensá-la ou redefini-la. Para as instituições de ensino, especificamente, cada mudança praticada pela equipe gestora pode levar algum tempo para mostrar mudanças consistentes. Soma-se a isto, o entendimento de que um simples aumento no resultado final de um instrumento de avaliação não basta para afirmar se houve alguma melhoria na qualidade da educação, sendo necessária também, a utilização de outras abordagens, prioritariamente as de cunho qualitativo.

Desse modo, a avaliação de instituição pública tem como objetivo, a prestação de contas à sociedade. Tal fato pode ser conflitante com os interesses básicos deste processo já que, mais conveniente do que aperfeiçoar os métodos e atividades da instituição, para alguns gestores ou governantes, passa a ser mais importante apresentar bons resultados, descaracterizando sua função formativa e reduzindo todo o processo avaliativo ao resultado.

A avaliação pode, ainda que de forma questionável, oferecer seus resultados para bonificar os profissionais ou instituições que alcançaram ou superaram metas previamente definidas, a fim de motivar estes a conquistarem seus objetivos e gratificar os que obtiverem êxito nesta tarefa. Tal aplicação deve ser discutida e questionada pois, corre-se o risco de se reduzir o processo de avaliação ao ato de bonificar ou não um funcionário ou instituição, deixando de lado seu objetivo maior, que é a melhoria na qualidade dos serviços prestados. A lógica da bonificação mascara, ainda, um lado perverso: o ato de não bonificar a escola que não alcançou as metas passa a ser uma punição à comunidade escolar, gerando desapontamentos e desengajando a equipe, efeito contrário à proposta inicial.

Quantificar a eficiência de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) não é tarefa simples, visto que esta pode atuar em três linhas: o ensino médio regular (propedêutico), o ensino técnico (concomitante ou subsequente) ou ainda uma modalidade que une as duas modalidades anteriormente citadas, chamado de ensino técnico integrado ao médio (ETIM). Alguns parâmetros funcionam bem para uma modalidade de curso, mas não tem grande relevância em outros, ou seja, utilizar

apenas critérios avaliativos para uma escola de ensino médio ou apenas para uma escola profissionalizante, por vezes, não se mostra adequado, visto que cada modalidade carrega em si, características diferentes. Os propósitos do ensino médio diferem do ensino técnico e, para alguns pesquisadores, são até antagônicos, sendo, tanto os critérios de avaliação educacional quanto os institucionais, diferentes.

São diversos os instrumentos avaliativos a que uma ETEC é submetida. Dentre os mais relevantes e consolidados estão o Sistema de Avaliação Institucional (SAI), o Observatório Escolar e auditorias externas feitas por empresas especializadas. Dentre esses, destaca-se em nossa pesquisa o SAI, atualmente disponibilizado via *internet*, que estabelece a participação de todos os integrantes da comunidade escolar: alunos, professores, coordenadores, diretor, pais e alunos egressos. Esse sistema de avaliação, criado em 1997 pela área de avaliação institucional do Centro Paula Souza (CPS), foi aprimorado com o tempo e utilizado ininterruptamente até os dias de hoje, com exceção do ano de 2015, que, por questões financeiras e operacionais, não foi aplicado. A infraestrutura, tabulação dos dados e tratamento estatístico são feitos pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) de São Paulo.

Com o intuito de colher a opinião do maior número de pessoas no âmbito escolar, pontos como infraestrutura, limpeza, adequação do ambiente para a prática do ensino entre outros, são abordados. Uma grande mobilização na unidade escolar é estabelecida, afim de oferecer a todos, a oportunidade de registrar sua opinião a respeito dos pontos acima mencionados. Destacam-se, como consequência de tal mobilização, a interrupção de algumas aulas para o preenchimento do questionário em laboratórios de informática, remanejamento de atividades, conscientização dos envolvidos sobre importância da avaliação escolar e contato com ex-alunos e pais. É, portanto, um período atípico na unidade, com duração de dois meses, o que exige paciência dos envolvidos. Tal atividade ocorre no final do ano letivo, junto às avaliações finais das disciplinas, entregas de trabalhos de conclusão de curso (TCCs) e vestibulares.

Entendendo que este sistema de avaliação institucional demanda um esforço relativamente alto da unidade escolar e que a operacionalização deste instrumento é complexa e custosa, surge o interesse por parte do pesquisador, de analisar como os dados provenientes do SAI são utilizados pela equipe de gestão da escola pesquisada, afim de contribuir para a melhoria na qualidade dos serviços prestados e colaborar com a tomada de decisões mais democráticas, uma das premissas da gestão das ETECs. Para tanto, foram analisados os principais documentos que conduzem os trabalhos da escola técnica pesquisada: o Plano Plurianual de Gestão (PPG 2015-2019) e o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Justifica-se este trabalho pelo caminho traçado por este pesquisador em sua carreira docente no CPS desde 2012, ministrando disciplinas no curso profissional técnico de nível médio em informática e participando ativamente dos processos de avaliação da unidade pesquisada, sendo professor respondente e coordenador da logística para utilização dos laboratórios de informática em época de avaliação.

A fundamentação teórica norteadora deste trabalho baseou-se em livros, artigos e teses de doutorado que tratam da avaliação institucional e da gestão escolar, destacando-se José Dias Sobrinho, Luiz Carlos de Freitas, Isaura Belloni e Sueli Rodrigues, autores que fundamentaram os processos de avaliação no país e Benno Sander, José Carlos Libâneo, Vitor Henrique Paro e Marta Leandro da Silva, que teorizam os caminhos da gestão escolar nacionalmente e defendem a concepção de administração democrático-participativa.

A metodologia e o caminho desvelado durante este percurso estão intrinsicamente ligados às aplicações do SAI, ao caminho do pesquisador como docente e ainda, dessa formação atual, buscando novos horizontes e olhares para a avaliação institucional e a gestão de forma participativa e em formação de um pesquisador em vias de aprendizado.

A sugestão de trabalho de pesquisa, inicialmente apresentada para o programa de mestrado, cujo trabalho final é esta dissertação, teve poucas alterações ao longo de seu desenvolvimento. Contudo, cursando as disciplinas do programa de mestrado em educação profissional do Centro Paula Souza, foi possível repensar antigas concepções e convicções, carregadas de senso comum, sobre as bases do grupo de pesquisa de políticas públicas, no qual este trabalho está inserido. Há tempos, tenho interesse na investigação do uso da avaliação para proporcionar alguma melhoria na qualidade de unidades escolares, já que estas passam, diversas vezes ao longo do ano, por sistemas de avaliação, não sendo facilmente percebidas mudanças no ambiente organizacional, uma vez que as alterações no campo da educação demandam tempo para serem percebidas.

A proposta desta pesquisa é investigar o uso dos resultados do sistema de avaliação institucional das ETECs pelos gestores da unidade, a fim de saber como esses resultados colaboram para a gestão escolar. Para tanto, foi feita uma revisão de literatura sobre os temas avaliação institucional e gestão escolar, que fundamentam este trabalho. Considerou-se importante saber do diretor escolar e da coordenação pedagógica, como estes veem os processos de avaliação escolar e como utilizam seus resultados. Para tanto, foi elaborado um questionário com 6 perguntas abertas, a respeito da gestão escolar e do uso de pesquisas que avaliam a satisfação de professores e alunos com a unidade escolar. Este questionário, que se encontra no

Anexo B, foi encaminhado para a direção e coordenação pedagógica da escola estudada e suas respostas foram analisadas à luz do recorte bibliográfico aqui apresentado e da análise dos documentos institucionais: Plano Plurianual de Gestão e Projeto Político Pedagógico (Anexo A).

O método de pesquisa empregado foi o qualitativo e, baseando-se nos objetivos gerais deste trabalho, foi classificado como exploratório, já que, para GIL (2002, p. 41), “este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. Os procedimentos técnicos utilizados foram a análise documental e o estudo de caso. Para GIL (2002), a análise documental possui diversas vantagens, já que os documentos são fontes ricas e estáveis de dados, além de serem uma importante fonte de dados em uma pesquisa de natureza histórica. Além disso, o custo da pesquisa se mostra favorável, uma vez que exige do pesquisador, apenas disponibilidade de tempo. Por fim, tal procedimento pode complementar uma entrevista, já que os documentos não são prejudicados pelas circunstâncias que envolvem o contato pessoal, sendo fonte estável para pesquisas.

O estudo de caso, segundo GIL (2002), é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. A adoção deste procedimento de pesquisa se mostra aderente a este trabalho, já que se deseja estudar apenas uma localidade, desvelando sua essência. Não há a pretensão, com base nos estudos desta pesquisa, de generalizar afirmações a respeito de suas descobertas, uma vez que o caráter desta pesquisa é a investigação de singularidades. Entretanto, características observadas nestas duas unidades escolares, podem também aparecer em outras, da mesma instituição.

A dissertação está estruturada em 4 capítulos:

O Capítulo 1 foi dedicado às apresentações do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, da escola objeto de estudo e do Sistema de Avaliação Institucional – Web-SAI.

O Capítulo 2 foi dedicado à revisão de literatura sobre avaliação institucional e sua relação com a melhoria na qualidade, formação e aprimoramento das organizações escolares.

Foi destacada também a utilização temerária das avaliações como ferramentas de controle por governos e órgãos superiores.

O Capítulo 3 apresenta uma revisão de literatura sobre gestão e políticas na educação escolar, expondo impactos da influência neoliberal nas políticas públicas, apresentando a estrutura organizacional e cultura escolar, além de apresentar as diversas concepções de gestão escolar, enfatizando as de cunho participativo.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa, provenientes da análise documental e de questionário respondido pela direção e coordenação pedagógica da escola observada, discutindo-se limites e possibilidades no âmbito da utilização dos resultados do Web-SAI.

Por fim, são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa, indicando seus limites e sugestões para futuros trabalhos acadêmicos.

## **CAPÍTULO 1 O CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**

Este capítulo apresenta ao leitor o Centro Paula Souza, autarquia estadual de São Paulo que administra as faculdades de tecnologia (FATECs) e escolas técnicas (ETECs) estaduais públicas, sendo uma dessas escolas o *locus* desta pesquisa. Destacam-se as origens desta organização, momento político-histórico vivido no país no momento de sua criação e sua finalidade social. O texto segue, apresentando a escola analisada, buscando mostrar suas peculiaridades, porte e os diversos tipos e estilos de cursos oferecidos. Por fim, o texto expõe o sistema de avaliação institucional criado e utilizado pelo Centro Paula Souza para examinar diversas questões da organização escolar, sob os pontos de vista dos funcionários administrativos, professores, alunos e egressos.

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza carrega em si grande relevância histórica no âmbito da educação profissional e tecnológica no país, uma vez que é considerada a maior rede pública de educação profissional da América Latina. Teve seu início a partir de discussões em torno da educação tecnológica no Estado de São Paulo no começo da década de 1960, sendo oficialmente criado em 1969. Em 1968, amparado pela reforma universitária guiada pela Lei Federal 5540/68, o governo do Estado, por meio da Resolução nº 2001/68, criou um grupo de trabalho para estudar a viabilidade da oferta de cursos superiores de tecnologia no Estado de São Paulo (SILVA, 2008).

O Centro Paula Souza surge então no bojo da reforma do ensino industrial paulista, por meio da promulgação da Lei Estadual nº 6.052 de 1961, que teve por base a Lei Federal nº 4.054 do mesmo ano. Criado na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré, o então Centro de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET) assume a 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 de Estado dos Negócios da Educação e, financeiramente, à Secretaria da Fazenda (SILVA, 2008).

Segundo o Decreto-Lei s/n, de 6 de outubro de 1969, a criação dessa autarquia tinha por finalidade a articulação, a realização e o desenvolvimento da educação tecnológica, nos graus de ensino médio e superior, devendo para isso:

I - Incentivar ou ministrar cursos de especialidades correspondentes às necessidades e características dos membros de trabalho nacional e regional, promovendo experiências e novas modalidades educacionais, pedagógicas e didáticas, bem como o seu entrosamento com o trabalho;



II - Formar pessoal docente destinado ao ensino técnico, em seus vários ramos e graus, em cooperação com as universidades e institutos isolados de ensino superior que mantenham cursos correspondentes de graduação de professores;

III - Desenvolver outras atividades que possam contribuir para a consecução de seus objetivos (SÃO PAULO, 1969).

Em 1970 foi autorizada a instalação e o funcionamento dos primeiros Cursos de Tecnologia do CPS, expedidos pelo Conselho Estadual de Educação de São Paulo, através do Parecer CEE/SP nº 50/70, que enfatizava a relevância do tecnólogo. Segundo Silva (2008), esse parecer assegurava que o tecnólogo poderia preencher o espaço existente entre o engenheiro e a mão de obra especializada, ou seja, seria o elo entre o engenheiro ou cientista com o trabalhador especializado. Para tanto, este profissional deveria saber resolver problemas específicos e de aplicação imediata ligados à vida industrial.

A iniciativa pela oferta da educação tecnológica pública pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC/SP) foi considerada um sucesso, conforme análise de Silva (2008) sobre o Parecer CFE nº 1.060/73, que dizia que esta instituição produziu bons resultados. Os cursos superiores de tecnologia, ministrados pela FATEC/SP, seriam legalmente reconhecidos em 1974, pelo Decreto Federal nº 74.708. Em janeiro de 1976 o Governo do Estado de São Paulo criou, mediante a Lei Estadual nº 952/76, a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, transformando o CPS, nos termos do seu Artigo 15º, em uma autarquia de regime especial vinculada e a ela associada (SILVA, 2008).

Em 1983, durante o mandato de Franco Montoro e Paulo Tarso dos Santos como secretário estadual de avaliação, foi constituído um importante canal de participação: o Fórum de Educação do Estado de São Paulo, em que o ensino técnico de São Paulo foi o tema central do encontro.

Segundo a Prof.<sup>a</sup> Lourdes Marcelino Machado:

O documento base da Associação dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo – APEOESP- apontava para o Histórico do Movimento dos Professores das Escolas Técnicas. Documento: denúncia que discutia a transferência de seis escolas técnicas para o Centro Paula Souza, da UNESP, no apagar das luzes da gestão Ferreira Martins, e a seguir as propostas aprovadas em dois Encontros de Escolas Técnicas da rede pública do Estado de São Paulo. Em relação à administração das escolas, a reivindicação era a de criação de uma Coordenadoria do Ensino Profissionalizante. (MACHADO, 1992, p. 81).

Em 1984, foi criado o Grupo Executivo de Trabalho do Ensino Agrícola (GEAGRI). No âmbito do Estado de São Paulo, em 1985 criou-se a Divisão de Supervisão e Apoio às Escolas Técnicas Estaduais (DISAETE), com a responsabilidade de administrar as escolas técnicas industriais e agrícolas, assim o fazendo até 1991 (SILVA, 2008).

A autora aponta que em 1991, teve início o quarto ciclo de evolução histórica do Ensino Técnico Agrícola, ou seja, constata-se sua quarta transferência compulsória, mediante Decreto Estadual nº 34.032/91, de 22 de outubro, para uma nova Secretaria Estadual. Este Decreto determinava a transferência da DISAETE, com as suas escolas, da Secretaria da Educação para a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico.

Silva (2008) destaca que as Escolas Técnicas Estaduais foram novamente transferidas, através do Decreto Estadual nº 37.735/93, agora para o CEETEPS, cujo documento considerava, dentre as justificativas, a importância de reunir em rede única as Escolas Técnicas Estaduais para fins de fixação de uma política de atuação com relação a esse ensino, conforme preceito constitucional; como também o fato do CEETEPS, autarquia de regime especial, vinculada e associada à Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”- UNESP, ter sido criado pelo Decreto-lei de 6 de outubro de 1969, justamente com a finalidade de manter o ensino técnico e tecnológico. (SÃO PAULO, 1993).

O artigo 1º do Decreto supracitado determinava a transferência de todas as Escolas Técnicas Estaduais (tanto as Agrícolas, como as Industriais), a partir de primeiro de janeiro de 1994, conforme Anexos I e II do respectivo decreto, respectivamente, da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico e da Secretaria da Educação para o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS. (SÃO PAULO, 1993).

Em 1995, por força da Resolução Unesp-63, de 30/08/1995, publicada em 31/08/1995, que altera dispositivos do Regimento Geral da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, ficam determinadas as condições de vinculação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Conforme Artigo 60-A, o Centro Paula Souza tem por finalidade a articulação, a realização e o desenvolvimento do conhecimento tecnológico, nos níveis superior e médio do ensino, da pesquisa e da extensão de serviços à comunidade e suas formas de atuação constam em seu Regimento. O Artigo 60-B determina, por sua vez, que a organização do CEETEPS obedeceria às diretrizes:

I - Planejamento da instituição visando a atender às necessidades técnicas e tecnológicas nacionais;

II - Integração entre seus órgãos e unidades de ensino de modo a garantir unidades de ação institucional;

III - estruturação de ensino, de modo a garantir unidade de ação institucional;

IV - Integração dos cursos de nível superior e médio afins, quando no mesmo Campus, com vistas à racionalização do uso de recursos humanos e materiais;

V - Integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade;

VI - Descentralização administrativa;

VII - Participação do corpo docente, do corpo discente e do corpo técnico-administrativo nos órgãos colegiados;

VIII - Unidade de patrimônio e administração (SÃO PAULO, 1995).

Após um vigoroso período de expansão, que compreendeu o período de 2001 a 2009, o Centro Paula Souza multiplicou suas vagas, tanto no ensino médio/técnico quanto no ensino superior. Tais esforços para aumentar a capilaridade de sua rede contribuíram para a expansão da educação profissional pública no Estado de São Paulo e com isso, parcelas menos favorecidas da população tiveram a oportunidade de ingressar e realizar cursos gratuitos e de qualidade. Vale destacar que, mesmo com sua larga expansão, as unidades vinculadas ao CPS têm direcionado seus esforços para se estabelecer como instituições sólidas em termos administrativos e acadêmicos, o que inclui o envolvimento das comunidades interna e externa, em sua melhoria contínua.

Espalhadas por 296 municípios do Estado, o CPS possuía até o final de 2016 221 escolas técnicas e 68 faculdades de tecnologia, atendendo cerca de 213 mil alunos no ensino médio/técnico e 77 mil no ensino superior. Conta com aproximadamente 13 mil professores e 5 mil funcionários acadêmicos e administrativos. Sua estrutura acadêmica compreende a superintendência (reitoria) e três unidades de ensino (pró-reitorias): unidade de ensino de pós-graduação, extensão e pesquisa; unidade de ensino de graduação; unidade de ensino médio e técnico (PETEROSSY; MENINO, 2017).

### **1.1 Caracterização da escola estudada**

Para o estudo de caso proposto neste trabalho, foi escolhida uma escola técnica pertencente ao Centro Paula Souza. Esta é uma das escolas na qual este pesquisador é docente, exercendo suas funções desde 2012 e, desde 2014, exercendo também a função de responsável pelos laboratórios de informática. A escolha desta unidade escolar, portanto, se deu por conveniência.

Segundo *site* institucional da escola, esta foi inicialmente instalada no bairro da Mooca, sendo transferida em 1963, sob o Ato nº 24, para as instalações definitivas e atuais, no bairro da Casa Verde, zona norte de capital paulista. Em 1964, com a mudança no ensino profissional, a escola passa a ter a denominação de Ginásio Industrial Estadual. A partir de 1970, pelo decreto nº 52.499, foram estruturados os cursos de mecânica no Estado de São Paulo e, no mesmo prédio do Ginásio, foi instalado o Colégio Técnico Industrial.

Em 1974, nos termos da lei 421, a unidade escolar passou a denominar-se Escola Estadual de Segundo Grau (EESG) Professor Miguel Oliveira Feitosa, com ensino exclusivo de 2º Grau, ficando sob a responsabilidade do Ginásio Industrial, o ensino do 1º grau.

Em 1975, fundiram-se as duas escolas, passando em 1976 a denominar-se Centro Interescolar (CEI), com classes de 1º e 2º graus completos e profissionalizantes.

Pelo decreto de 28 de janeiro de 1978 o CEI muda novamente de nome e passa a ser chamado de Escola Estadual de 2º Grau. Com a publicação em DOE de 22 de junho de 1985, conforme resolução SE 120, a escola passa a denominar-se Escola Técnica Estadual de 2º Grau. Desde a mudança do último nome, a escola desvinculou-se da Diretoria Regional de Ensino da Capital 1 (DRECAP-1), passando a ser subordinada, quanto aos recursos financeiros, à DISAETE.

Em 1991, conforme decreto nº 34.032 de 23 de outubro, a escola foi transferida da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo para a Secretaria da Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico, estando subordinada então à DEET (Divisão Estadual de Ensino Tecnológico). Em 1993, conforme decreto nº 37.735 de 27 de outubro, a escola passa pelo processo de transferência para o CEETEPS, onde permanece até hoje.

A escola oferece atualmente à comunidade, 4 modalidades de ensino: ensino médio regular (propedêutico), ensino técnico integrado ao médio (ETIM) de eletrônica, Programa VENCE (parceria entre Escolas Estaduais e ETECs) com os cursos de serviços jurídicos e de administração e ensino técnico modular de eletrônica, informática, administração, hospedagem, secretariado, comunicação visual, design de interiores e serviços jurídicos. Tais cursos são ofertados em sua unidade sede, no bairro da Casa Verde e em duas extensões: Mandaqui (zona norte) e Pinheiros (zona oeste).

Por não ser um conceito trivial a todos os leitores, principalmente os que não atuam em ETECs, considera-se importante explicar o conceito de “escola sede” e as “extensões”. Cada escola técnica, respeitando regras estipuladas pelo CPS, pode fechar acordos de parcerias com

uma ou mais escolas públicas estaduais. O objetivo primário desta relação é utilizar a estrutura física destas escolas estaduais, que ficam com salas de aula ociosas, principalmente no período noturno, para oferecer cursos de nível técnico à população que mora longe de alguma ETEC, proporcionando oportunidades de estudo para comunidades situadas em regiões periféricas da cidade. A escola técnica, nessa parceria, passa a ser chamada então de “escola sede”, uma vez que esta lida com toda a parte burocrática da parceria: rotinas administrativas e de secretaria, planos de curso e de trabalho docente etc. É denominada extensão, a escola estadual que receberá as aulas, normalmente no período noturno.

O programa VENCE, citado acima, é uma das modalidades dessa parceria estadual interescolar. São oferecidos cursos técnicos integrados ao ensino médio na escola estadual regular. Os professores que ministram as aulas da parte técnica são da ETEC sede e os professores do núcleo comum (componentes curriculares do ensino médio) são da extensão. É uma relação complexa, pois há gestão das duas escolas, ou seja, 2 diretores, 2 coordenadores pedagógicos, 2 coordenadores de curso (um para a parte técnica, outro para o núcleo comum), além dos professores serem regidos por legislação diferenciada entre si. Na prática, percebe-se uma certa disputa de poderes, atritos envolvendo questões salariais, dias letivos e horário de reuniões.

Na Extensão Mandaqui, parceria com a Escola Estadual Professor Carlos de Laet, é oferecido o curso técnico em serviços jurídicos no período noturno e duas turmas de Ensino Médio Integrado ao Técnico na área de Administração. Na Extensão Pinheiros, parceria com a Escola Estadual Emiliano Augusto Cavalcanti de Albuquerque e Melo, é oferecido o curso técnico em serviços jurídicos no período noturno e o ensino técnico integrado ao médio de serviços jurídicos.

O ensino médio conta com cerca de 600 alunos regularmente matriculados em sua unidade sede, além de cerca de 900 alunos no ensino técnico modular. Segundo o Plano Plurianual de Gestão (PPG -2017) da unidade escolar, a maioria dos alunos que frequenta o ensino médio da escola mora na região norte da capital, em bairros como Brasilândia, Vila Cachoeirinha, Imirim, Freguesia do Ó, Casa Verde, Limão, Parque Peruche, Mandaqui, Vila Penteado, Horto Florestal e Santana, sendo que 24,83% dos alunos do ensino médio são provenientes de escolas públicas e 75,17% de escolas particulares. 51,22 % dos alunos são do sexo masculino e 48,78% do sexo feminino, com a maioria na idade entre 16 e 18 anos.

Segundo o PPG, o público do ensino técnico é mais heterogêneo, estando na faixa etária entre 16 e 30 anos. Apesar de a maioria dos alunos do período matutino e vespertino ser do

nível socioeconômico considerado de classe média, parte dos alunos do período noturno pertence à classe média baixa. Em geral, os alunos estão empregados, muitos na condição de estagiários em alguma empresa do ramo industrial, sendo o caso dos alunos de eletrônica, ou do ramo hoteleiro, empresarial ou comercial (alunos da área de gestão). 60% dos alunos são provenientes da escola pública, 58% se declararam de cor branca (opção disponível via Web-SAI) e a proporção entre alunos e alunas é equivalente.

No capítulo seguinte, será apresentado o sistema de avaliação institucional do Centro Paula Souza (Web-SAI), mostrando seu percurso, desde sua concepção e implantação, até os dias atuais, já no formato *online*.

## 1.2 O WEB-SAI

Para Silva (2008), a avaliação institucional se apresenta como um importante instrumento de gestão pública, propiciando subsídios teórico-metodológicos para estabelecer diretrizes no processo de elaboração, execução e implementação da política educacional, bem como para refletir sobre as condições operantes do próprio sistema de ensino. Diante disto, destaca-se que as funções da avaliação “têm que ser [...] compreendidas no contexto das mudanças educacionais e das mudanças econômicas e políticas mais amplas” (AFONSO, 2002, p.19).

Há também que se problematizar a dicotomia entre os enfoques de regulação/punição versus avaliação como emancipação, como dito anteriormente por Belloni (1996), visto que a avaliação é uma atividade que é afetada por forças políticas e que tem efeitos políticos

Como mencionado anteriormente, ocorre no ano de 1993 a transferência, por meio do Decreto Estadual nº 37.735/93, das Escolas Técnicas Estaduais (Agrícolas e Industriais), até então pertencentes à Secretaria Estadual de Educação, para o CPS, vinculado à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) e jurisdicionado à Secretaria de Secretaria da Ciência e Tecnologia e Desenvolvimento Econômico. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 reconfigura o cenário educacional brasileiro, com profundas mudanças na sistemática de organização, estruturação e funcionamento da educação profissional em todos os seus níveis (básico, técnico e tecnológico) que impactam de forma expressiva a gestão do Ensino Técnico e das Escolas Técnicas Estaduais no Estado de São Paulo (Silva, 2008).

Segundo Silva (2008), o Centro Paula Souza, ao observar as demandas econômico-produtivas e sociopolíticas, as imposições contidas na LDB e a relevância da educação profissional nas políticas públicas, através de sua Coordenadoria de Ensino Técnico (CETEC), é estimulado a desenvolver, experimentalmente no ano de 1997, um projeto piloto de avaliação institucional para as Escolas Técnicas Estaduais, então denominado TUIUIÚ – ESCOLA NOTA 1000. Esse projeto “buscava propiciar a implantação de um sistema de avaliação institucional, fortalecer a cultura de avaliação e definir parâmetros e indicadores que viabilizassem a análise do desempenho global da instituição.” (SILVA, 2008, p. 141).

O projeto Tuiuiú deu origem ao Sistema de Avaliação Institucional das Escolas Técnicas Estaduais (SAI-ETE), hoje chamado de Web-SAI, que é composto também pelo Sistema de Acompanhamento de Egressos (SAIE), que tem o objetivo de avaliar a qualidade da formação

profissional oferecida pelas ETECs e acompanhar a inserção de seus alunos no mercado de trabalho.

Em entrevista realizada no ano de 2006 pela pesquisadora Dra. Marta Leandro da Silva, a Coordenadora da Assessoria de Avaliação Institucional (AAI) do CPS explicitou que o SAI foi moldado de forma pioneira, pois não havia até então (1997) nenhum modelo ou projeto de avaliação institucional direcionado para a educação profissional que contemplasse seus diversos níveis, e prioritariamente o ensino técnico. Ressalte-se o imenso desafio que se configurou ao receber como incumbência do então Diretor Superintendente do Centro Paula Souza a determinação para a elaboração de um projeto de avaliação institucional para as ETECs. Este fato demandou estudos e reflexões sobre as práticas da avaliação institucional na educação superior, também emergentes.

Nesse aspecto, ainda conforme salienta a Coordenadora da AAI nessa mesma entrevista, o referencial teórico apreciado para a elaboração do SAI-ETE:

originou-se predominantemente dos modelos de avaliação das instituições de ensino superior, tanto de universidades estrangeiras como de experiências nacionais, com maior atenção para o modelo de avaliação institucional da UNICAMP. Dentre os autores referenciados figuram aqueles que participaram do Fórum de Avaliação Institucional desenvolvido pelo Centro Paula Souza, no ano de 2002, a saber: José Dias Sobrinho, Marinilzes Moradillo Mello, Isaura Belloni, Bernadeti Gatti, entre outros (SILVA, 2008, p. 142).

O SAI está baseado no pressuposto de que o produto das ETECs deve atender às aspirações da comunidade escolar e da comunidade externa, constituída por representantes dos diversos segmentos sociais (incluindo os empresários), que indicarão os níveis de eficiência e eficácia da instituição, determinando padrões de desempenho ideal. (Projeto Tuiuiú-Escola Nota 1000).

Portanto, o Projeto Tuiuiú- Escola Nota 1000 considerava inicialmente como objetivos:

1. definir padrões de desempenho ideal das Escolas Técnicas Estaduais (ETECs) pertencentes ao Centro Paula Souza;
2. identificar o nível de desempenho real de cada ETEC e de cada Habilitação Profissional oferecida;
3. propiciar uma visão global do desempenho do Centro Paula Souza, promover a reflexão nas ETECs e no CPS da melhoria da qualidade da formação profissional e de aproximação sistemática do desempenho real do ideal.



Silva (2008) destaca que prevalece a terminologia “garantia de um padrão de qualidade”, circunscrito e definido ao âmbito de cada sistema de ensino (e de suas redes). Entretanto não fica claro no âmbito dos pressupostos teórico-metodológicos do SAI o que se entende por qualidade na educação profissional, como também não se identifica detalhadamente qual é esse padrão e ou medida de referência no âmbito desta rede de ensino.

O Projeto Tuiuiú, segundo levantamento de Silva (2008), passou por quatro momentos: um projeto piloto, revalidação do projeto piloto, implantação do SAI e implementação do processo. Inicialmente contava com uma equipe reduzida, sob a coordenação geral da professora responsável pela Assessoria de Avaliação Institucional, Roberta Froncillo, na época realocada da equipe de supervisores da Coordenadoria de Ensino Técnico (CETEC). Os recursos financeiros dispendidos na época foram no valor de onze mil cento e setenta e quatro reais e setenta e quatro centavos (R\$ 11.174,74).

A metodologia utilizada no Projeto Tuiuiú buscou contemplar: 1º) a avaliação do processo; 2º) a avaliação do produto; 3º) o universo da amostragem.

A avaliação do processo considerou a análise de dados institucionais obtidos nas ETECs, como: índices de evasão, retenção, assiduidade de docentes e discentes, dependências entre outros. Para a obtenção dos dados referentes às aspirações foi realizada pesquisas por meio de questionários específicos com pais, alunos e professores das ETECs para uma amostragem inicial. Quanto à avaliação do Produto, foram usados dados sobre egressos e dados sobre satisfação, obtidos através da pesquisa junto a pais, alunos e entrevistas com empresários. Para obter os dados específicos sobre a situação dos egressos, foi realizada uma pesquisa no final do referido ano letivo intitulada “Estudos de Egressos” (Silva, 2008).

Para a determinação do universo da amostragem para o Projeto Piloto, foram escolhidas 20% do total das ETECs e Escolas Técnicas Agrícolas da época, tendo por critérios:

- a) A manutenção de habilitações que atendem ao maior número de alunos;
- b) Manutenção dos cursos com todas as séries/módulos funcionando e;
- c) Representação de todas as regiões do Estado.

Para a amostra do corpo docente foram selecionados, aleatoriamente, 30% do total de professores da escola. A amostra de pais foi composta por 30% de pais presentes à reunião marcada pela escola. Para decidir a amostra de alunos, foram escolhidas as 1ª, 3ª e 4ª séries dos

períodos diurno e noturno, de cada curso técnico, para comporem a amostra dos alunos escolhidos aleatoriamente. Conforme consta no documento do Projeto, segundo Silva (2008), foi atribuído tratamento estatístico de 33% de fração amostral. O projeto considerou como instrumentos de pesquisa, os dados institucionais, os questionários específicos para cada segmento (discentes, docentes, funcionários), pais e as entrevistas com empresários.

Para a tabulação de dados, Silva (2008) explica que foram usadas tabelas para diferentes cruzamentos dos dados pesquisados, permitindo a realização de uma análise comparativa, com atribuição de pontos ao desempenho real de cada ETEC. Essa tabulação dos dados ofereceria os índices de competência de cada ETEC ou ETAE. Ainda dentro da Proposta do Projeto Tuiuiú, a classificação das ETECs deveria promover, em cada escola, a reflexão e o estímulo para atingir o desempenho ideal. Destaca-se que, conforme texto institucional do Projeto Tuiuiú, o Centro Paula Souza determinaria os padrões de qualidade, classificando cada Unidade Escolar e o próprio Centro Paula Souza num determinado patamar, ou seja, para essa classificação, o Centro Paula Souza determinaria padrões de qualidade que, por sua vez, refletiriam o Desempenho Ideal, que confrontado com o Desempenho Real, resultariam na classificação de cada unidade escolar. O Web-SAI, para sua permanência, necessita ser alimentado coletiva e continuamente junto à comunidade escolar.

Podemos notar então, sob esta perspectiva, que tal sistema enfatiza a avaliação de resultados, além de se situar na racionalidade de mensuração de índices e na comparação entre unidades de ensino o que, para os autores que fundamentam este trabalho, é uma prática equivocada, uma vez que está inserida aqui, a política de responsabilização dos sujeitos e da escola, pelo seu sucesso ou fracasso, desconsiderando o histórico social e econômico da região.

Sob esta visão, a metodologia usada no Projeto Piloto, antecessor do Web-SAI, é, para Silva (2008) controversa e contrária aos princípios da avaliação institucional referendados no extinto Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) como também no SINAES, direcionados à educação superior, em especial no que se refere aos princípios de não premiação e não punição.

Tem-se assim, a elaboração e a implantação do Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza, cronologicamente, em quatro etapas:

1. Projeto TUIUIÚ, em setembro de 1997, aplicado para uma amostra de 20% das escolas e cursos das diferentes regiões do Estado, a fim de mapear variáveis e definir instrumentos;

2. Validação do Projeto de 1997, que constituiu uma avaliação qualitativa dos dados obtidos, a fim de implantar o SAI-ETE nas demais Escolas Técnicas do Centro Paula Souza;
3. Aplicação do SAI-ETE, em 1998, em vinte escolas técnicas;
4. Implantação do SAI-ETE em 108 Unidades Escolares.

Para a coordenação da AAI do Centro Paula Souza, a “avaliação não pretende estimular uma competição ou confrontar resultados, punindo ou premiando. Aliás, a busca de uma cultura de avaliação e meta-avaliação, a ser implantada e desenvolvida em cada ETE, é na verdade, o grande prêmio oferecido pelo SAI.” (SÃO PAULO. SAI-ETE, 1998, p. 3). Nota-se na prática, entretanto, que os resultados do Web-SAI são hoje utilizados também para ranqueamento e para comparação entre escolas, além de ser um dos indicadores atrelados à bonificação por resultados dos funcionários da escola.

Para Silva (2008), a criação do SAI das ETECs, nos termos deste Relatório, tem por justificativa o cumprimento das determinações da LDB 9394/96, o que exigiu das instituições escolares algumas reestruturações, no âmbito da gestão escolar, e ainda, a “flexibilidade e a maturidade” das instituições escolares e do Centro Paula Souza, na condição de instituição gestora da educação profissional pública paulista.

Entende-se, nos termos do Relatório SAI-ETE, que o Sistema de Avaliação Institucional parte do princípio de “atendimento das aspirações dos alunos e comunidade, de modo a interferir nos resultados desejados e aferir a qualidade em cada ETE e na própria Instituição”. (SÃO PAULO. SAI-ETE, 1998, p. 2). Porém, ao comparar estas declarações com os indicadores apresentados, a autora questiona que a concepção de avaliação está intimamente ligada à questão da aferição de resultados, ou seja, está vinculada à ação de aferir, no sentido “quantitativista”, um dado padrão de qualidade, que é sensivelmente subjetivo.

Outra questão levantada por Silva (2008), refere-se à classificação das escolas por meio da avaliação institucional. Sobre esta concepção, o Relatório SAI-ETE 1998 esclarece que “não se trata da implantação de filosofia neoliberal, de que uma classificação ou ranking estimularia a competitividade e que poderia ter como consequência um possível aperfeiçoamento das escolas” (SÃO PAULO. SAI-ETE, 1998, p. 2).

Os objetivos gerais do Sistema de Avaliação Institucional, constantes do Relatório SAI-EITE, de 1998, são os seguintes:

- Promover a reflexão em cada Escola Técnica (ETEC) e no CPS a partir do desempenho real apurado, para aproximar esse desempenho do ideal, em busca da melhoria da qualidade
- Possibilitar a consolidação e/ou redirecionamento das políticas institucionais;
- Promover a avaliação interna (auto avaliação) e externa (avaliação participativa);
- Estimular estratégias coletivas e criativas, regionais e personalizadas, para atendimento de realidades cambiantes da produção e mercado de trabalho, pela exploração das próprias potencialidades.

O Sistema de Avaliação Institucional “parte do pressuposto de que o produto das ETECs do Centro Paula Souza deve atender aos anseios dos alunos e da sociedade de forma a determinar Padrões de Desempenho Ideais”. (SILVA, 2008, p. 152). Só em 1999 que o SAI passa a incorporar todas as ETECs do Centro Paula Souza, entretanto,

em momento algum foi avaliada a autarquia, ou seja, a instituição Centro Paula Souza - em termos de departamentos e seções que compõem o núcleo administrativo-pedagógico, jurídico-organizacional e financeiro, bem como não foi efetuada a avaliação da política de gestão, das formas de relacionamento e comunicação entre a Administração Central como preposta do Estado e do governo e as demais instituições escolares que compõem a rede (SILVA, 2008, p. 152).

Dois fatores nortearam o processo de implementação do sistema: o primeiro foi a busca pela aceitação, mediante a conscientização, da necessidade de avaliação por todos os atores envolvidos e o segundo fator foi o caráter contínuo e sistemático da avaliação. Se a avaliação pode propiciar melhorias na eficiência e eficácia nas atividades institucionais, vê-se como fundamental a participação do maior número de pessoas deste ambiente, como alunos, pais, egressos, professores, equipe gestora e demais funcionários. A reflexão, exercida por todos os sujeitos da comunidade acadêmica, deve buscar o conhecimento da realidade institucional pela interpretação dos dados apurados, com juízos de valor que permitam definições de ações qualitativas comprometidas eticamente com a função social das unidades de ensino (PETEROSSO et al, 2009). Com base nestes pilares, o SAI busca avaliar como a instituição atende às aspirações e satisfaz as necessidades do momento, devendo assim, indicar a eficiência da instituição.

A estratégia de avaliação pautada em termos quantitativos se faz presente, mesmo se reconhecendo suas limitações de transformar em mensurável, fenômenos qualitativos. A dualidade quantidade/qualidade em processos de avaliação não se resolve pela superação de uma pela outra, uma vez que, na maioria das vezes são complementares ou específicas e não necessariamente alternativas (LUIZ, 2006).

Assim, optou-se por um sistema onde os resultados do desempenho escolar, expressos por indicadores *quantitativos*, são utilizados, tais como: a relação candidato/vaga, o número de profissionais formados e a empregabilidade dos egressos.

Froncillo (2002) destaca que esse processo híbrido e abrangente de avaliação tem, dentre outros, os seguintes objetivos:

- Promover, a partir das informações dos vários agentes sobre o próprio desempenho, a reflexão que leve cada unidade de ensino e o Centro Paula Souza à busca da melhoria da qualidade;
- Possibilitar a consolidação e/ou o redirecionamento das políticas institucionais;
- Promover a avaliação interna (auto avaliação) e a avaliação externa (avaliação participativa);
- Desenvolver na Instituição uma cultura de avaliação;
- Subsidiar os projetos pedagógicos das unidades de ensino.

Compreende-se como avaliação institucional aquela que atende a chamada de uma organização escolar disposta a conhecer e entender os atores que trabalham e atuam como personagens ativos de um processo institucional e, desse modo, entendem que a avaliação institucional se dá dentro dessa organização viva e dinâmica.

## **CAPÍTULO 2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Frente aos objetivos propostos neste trabalho, considerou-se importante buscar definições sobre o termo ‘avaliação’, com ênfase em avaliação institucional. Não houve a pretensão, no entanto, de se eleger uma explicação definitiva, já que o termo aceita ser observado sob diversas óticas e sob influências ideológicas diversas. Não há, portanto, uma única definição, mas sim, pontos harmoniosos e conflitantes entre o pensamento de pesquisadores e escritores da área.

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre avaliação e qualidade, qualidade negociada, avaliação formativa e o uso da avaliação como ferramenta de controle.

Dias Sobrinho e Dilvo Ristoff (2003) resgatam a ideia de Guba e Lincoln (1989) ao afirmarem que não existe uma maneira ‘correta’ de definir avaliação, uma maneira que, se encontrada, poria fim à argumentação sobre como ela deve proceder e sobre quais são os seus propósitos. A avaliação institucional, assim como outros tópicos da área da educação, é tema vivo, aberto ao debate e à construção democrática, que vem amadurecendo sua concepção e proporcionando às instituições e seus atores, autoconhecimento e possíveis evoluções em seus diversos campos de atuação.

Procurou-se nesta revisão bibliográfica, responder a questões fundamentais como: Para que serve a avaliação institucional? A quem serve? A quem interessam seus resultados e como estes são utilizados?

### **2.1 Educação e qualidade**

Dentre os propósitos da avaliação, pontua-se a questão da qualidade. Esta ideia, herdada do universo empresarial, visa analisar os resultados alcançados em uma determinada organização, para saber como suas operações são desenvolvidas.

Segundo Sueli Rodrigues (2008), o discurso da qualidade no campo educacional aparece na década de 1980, em substituição ao discurso da democratização. Rapidamente instalou-se nas discussões, um discurso de senso comum sobre a eficiência e produtividade, não se diferenciando assim, da lógica produtivista e mercantil que caracteriza o mundo dos negócios e da produção.

Para Chauí, (1999) a qualidade é definida como

competência e excelência cujo critério é o atendimento às necessidades de modernização da economia e desenvolvimento social; e é medida pela produtividade, orientada por 3 critérios: quanto [...] produz, em quanto tempo produz e qual o custo do que produz. Em outras palavras, os critérios da produtividade são quantidade, tempo e custo que definirão os contratos de gestão. (CHAUÍ, 1999, p. 216)

No mundo empresarial, por exemplo, cada vez que um produto fica pronto, a empresa verifica se aquele produto corresponde às especificações que devem ter para ser entregue aos consumidores. Controlar a qualidade de tudo que é produzido é uma atividade de rotina. É natural que em algo tão importante quanto a educação, os empresários esperem que o governo proceda da mesma forma, ou seja: que antes de “entregar” os alunos à sociedade, verifique se aprenderam o que precisam saber, de acordo com as especificações estabelecidas pelo governo para cada nível de ensino. Trata-se da mesma ideia do controle de qualidade (IHL, 1992).

Segundo Paro (2012), a avaliação de uma escola não pode seguir a mesma lógica da aplicada em uma fábrica, explicando que esta última utiliza em seu processo de fabricação, basicamente, a mesma matéria prima, com rigoroso controle de qualidade. São manipuladas máquinas e insumos padronizados. Já na escola, o “produto” a ser trabalhado são seres humanos, que não são (e não serão) iguais entre si. Além disso, cada um reage de forma diferente aos ensinamentos oferecidos em sala de aula, podendo ou não aprender, o que não depende 100% do trabalho do professor, uma vez que, segundo o autor, o aluno só aprende se quiser.

Desse modo, Anna Bondioli (2004) entende que a qualidade na escola se pauta na negociação dos saberes, se determina na interação entre as partes envolvidas e tem na relação de ensino-aprendizagem a chave do êxito de uso de alguns instrumentos/ferramentas para alcançar objetivos claros e bem fundamentados com a comunidade escolar envolvida.

Em seu estudo, a autora defende que, para definir qualidade, há a necessidade de se explicitar os descritores fundamentais da sua natureza, ou seja: seu caráter negociável, participativo, auto reflexivo, contextual/plural, processual e transformador. A qualidade, em seu aspecto negociável, é vista da seguinte forma:

A qualidade não é um dado de fato, não é um valor absoluto, não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidas a priori e do alto. Qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela, com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos,

prioridades, ideias sobre como é a rede (...) e sobre como deveria ou poderia ser. (BONDIOLI, 2004, p. 14)

Destacar seu caráter negociável, não significa deixar de lado seus outros aspectos. Significa apenas a escolha de um aspecto em que esta definição contrasta mais abertamente com a noção corrente de qualidade adotada pelas políticas públicas neoliberais, cuja concepção é quase sempre contaminada de uma pseudoparticipação que objetiva legitimar a imposição verticalizada de “padrões de qualidade” externos ao grupo avaliado (FREITAS, 2005).

Bondioli (2004) apresenta também a ideia de indicadores, itens fundamentais na produção da qualidade. Os indicadores não podem ser vistos como padrões, normas impostas de cima para baixo, as quais devemos nos adequar. Não representam tampouco um “valor médio” de exequibilidade de aspectos da qualidade. São, como indica o próprio termo,

[...]sinalizações, linhas que indicam um percurso possível de realização de objetivos compartilhados [...]. Aquilo que os diferentes atores sociais [...] se empenham em buscar, contribuindo, para isso, cada um de acordo com o próprio nível de responsabilidade. (BONDIOLI, 2004, p. 18-19)

A partir destes estudos, tal conceito de qualidade pressupõe produção democrática e coletiva e, por outro lado, a contribuição de cada um dos atores deve estar de acordo com seu nível de responsabilidade.

Freitas (2005) destaca, entretanto, que os indicadores são importantes mais pela significação compartilhada que possuem perante os atores da escola, que pelo valor que podem gerar, seja pelo seu valor numérico ou de análise. Para Freitas, os indicadores devem se desenvolver no interior da instituição escolar e têm seu espaço na avaliação institucional, acompanhada pelas políticas públicas.

Bondioli (2004) inclui também o Projeto Político Pedagógico como instrumento negociável, pois é um ‘pacto’ entre o órgão público e o gestor, que define compromissos e responsabilidades recíprocas; a participação dos diversos atores na construção deste documento tem grande importância, pois estes possuem conhecimento maior de sua unidade, tendo consciência de seus pontos fortes e fracos.

Como instituição social, a avaliação da escola interessa à população. Para Isaura Belloni (2003):

A avaliação se justifica e se transforma em uma necessidade, sob a ótica de ser um direito da população que se subvenciona e sofre as suas consequências[...].



Atualmente, com a crescente democratização do acesso, as elites têm interesse em saber os resultados destes investimentos, até para poder melhor aplicá-los em função de seus interesses; ademais, a estreita ligação entre educação e competência para melhoria de produtividade é uma das evidências desta intencionalidade, que claramente se traduz nos objetivos e na operacionalização da avaliação, em todos os níveis de ensino. (BELLONI, 2003, p. 13)

Não fica restrito à elite, o interesse dos resultados da avaliação escolar. Os demais segmentos da população também se interessam, a fim de saber a quem ela está servindo e quais são os seus resultados. Belloni (2003) reforça que:

[...] é possível afirmar que a maioria da população também reconhece o seu direito e tem interesse em saber mais sobre os resultados (pesquisas, profissionais qualificados) dos recursos provenientes de seus impostos e, principalmente, sobre as consequências destes resultados em seu cotidiano, a curto, médio e longo prazos. (BELLONI, 2003, p. 13)

## **2.2 Avaliação formativa**

Na perspectiva de avaliação orientada para mudanças, visando à construção da qualidade, com a finalidade de melhoria institucional, Belloni (2003) entende a avaliação formativa como a perspectiva do alcance de dois objetivos: o autoconhecimento e a tomada de decisão.

A avaliação formativa deve auxiliar a instituição, pelo autoconhecimento ou pela consciência de suas fraquezas e de suas fortalezas, a desempenhar melhor sua função de locus de aprendizagem e de produção e de disseminação do conhecimento [...]. Assim, a finalidade da avaliação tem a ver, diretamente, com as finalidades das atividades da instituição. (BELLONI, 2003, p.15)

Dessa forma, mais que uma questão técnica, a avaliação coloca questões de fundo político, que devem ser enfrentadas pela instituição no seu conjunto de participantes.

A avaliação não se esgota na formulação de seus instrumentos de coleta de informações ou de conhecimento da realidade. Esta é uma etapa que decorre da clareza de objetivos da avaliação (a quê/quem ela serve?), mas demanda excelente modelo analítico para interpretação das informações, para poder operar/formular um diagnóstico substantivo das dificuldades e das causas, para poder oferecer subsídios para intervenção/mudança. Sem esta última etapa, não se concretiza o objetivo formativo da avaliação. (BELLONI, 2003, p. 15)

O pensamento da avaliação como ação educativa está relacionado à busca pelo autoconhecimento. É por meio de um processo avaliativo sério e abrangente que podemos conhecer as fraquezas e virtudes da unidade escolar, podendo, em estágios seguintes, auxiliar na tomada de decisões. Isaura Belloni (1996) afirma que a avaliação institucional é pensada a partir de dois objetivos básicos: o autoconhecimento e a tomada de decisão. Sua finalidade é a busca do aperfeiçoamento, portanto, não visa à punição nem à premiação. Ao contrário, sua ação central é a reconstrução.

### **2.3 Avaliação e controle**

Dias Sobrinho (2003, p.11) apresenta uma contradição entre concepção e prática da avaliação, já que “de um lado, a avaliação é concebida e realizada principalmente para fins de regulação e controle. Por outro lado, a avaliação é concebida e praticada, ao menos no plano da intenção, como instrumento de emancipação”.

Com ênfase nos resultados dos sistemas educativos, o interesse pela avaliação por parte dos governos começou a ser traduzido pela expressão ‘Estado Avaliador’. E a avaliação aparece como um instrumento para implementação de mecanismos de controle e responsabilização.

O modelo de responsabilização, baseado na lógica de mercado, assume que os indivíduos são responsáveis pelos seus ‘sucessos ou fracassos’; à escola compete ‘oportunizar’, ‘dar condições para a aprendizagem’. Assim, caso essas condições não sejam bem utilizadas, a responsabilidade recai sobre o indivíduo que não pôde fazer bom uso delas. Com isso, a escola e o Estado, desresponsabilizam-se (RODRIGUES, 2008).

Freitas (2002) expõe que as estratégias de avaliação utilizadas até hoje têm gerado uma ação controladora sobre o sistema, mas não têm passado disso, na medida em que há uma dificuldade muito grande para que as instituições participantes desses subconjuntos avaliados (ensino fundamental, médio ou superior) possam utilizar localmente os resultados de tais avaliações.

O controle através da disciplina foi objeto de um profundo estudo de Foucault (1987). O domínio através dos pequenos detalhes, da “disposição dos corpos” no ambiente, a minúcia dos regulamentos e inspeções ininterruptas. A avaliação, muitas vezes, é utilizada como ferramenta de controle no ambiente escolar. “O sucesso do poder disciplinar se deve sem dúvida

ao uso de instrumentos simples: o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame.” (FOUCAULT, 1987, p. 195)

Para a interrogação sobre nossas cabeças ao pensarmos qual é a motivação ou intenção ao se fazer tantas avaliações, que não a de propor um norte para melhorar rotinas e processos. Afastando-se do discurso oficial, podemos observar que, intencionalmente ou não, as rotinas de avaliação servem como ferramentas de submissão, controle, manipulação e compartimentalização.

Para Foucault (1987), o exame combina técnicas da hierarquia que *vigia* e as da sanção que *normaliza*. É, portanto, um controle ‘normalizante’, um processo de vigilância que permite qualificar, classificar e punir. E complementa, ao afirmar que o exame:

Estabelece sobre os indivíduos uma visibilidade através da qual eles são diferenciados e sancionados. É por isso que, em todos os dispositivos de disciplina, o exame é altamente ritualizado. Nele vêm-se reunir a cerimônia do poder e a forma da experiência, a demonstração da força e o estabelecimento da verdade. (FOUCAULT, 1987, p. 209)

E o que fazer, quando algo foge às normas? Pune-se. Segundo Foucault (1987), na essência de todos os sistemas disciplinares, funciona um pequeno mecanismo penal. O que pertence à penalidade disciplinar é a inobservância, tudo aquilo que está inadequado à regra, que se afasta dela.

Há uma certa preocupação com a forma como os resultados da avaliação são posteriormente utilizados e divulgados. A avaliação não deve ser um catálogo de resultados, mas sim, apontar para a compreensão das causas, dos processos. Nos últimos anos, diferentes argumentos apontam para a centralidade da avaliação e, com ela, justificativas são colocadas por diferentes segmentos que influenciam as políticas públicas para a educação no Brasil: agências internacionais, programas governamentais ou instituições empresariais (RODRIGUES, 2008).

Angel Barriga (2003) defende que faltam estudos analisando a contribuição da avaliação para o incremento da qualidade, sendo utilizada para orientar bonificações e rankings:

Não foram feitos estudos para reconhecer até onde as práticas de avaliação contribuíram para o melhoramento do sistema, incrementando o rigor no trabalho acadêmico, ou, pelo contrário, foram constituídas em juízos de qualificação (que em geral desqualificam), criaram distorções no funcionamento do sistema (por exemplo,

apoiar financeiramente os que já tem apoios) ou só proporcionaram o que se determinou “uma simulação institucional. (BARRIGA, 2003, p. 80)

Barriga (2003) complementa que a vinculação avaliação/financiamento tem como consequência para as instituições, o esforço para superar os padrões, a partir dos quais se mede seu rendimento, mas também tem produzido um forte efeito de segregação, por meio da qual as instituições fortes e consolidadas incrementam seus recursos e as instituições débeis vão incrementando suas deficiências.

Estes padrões de medição se integram a uma espiral produtiva que obriga a sempre dar mais. Assim, na perspectiva da excelência, se supera a visão taylorista do trabalho, que se baseia em reconhecer uma meta que possa ser superada; o discurso da excelência coloca todos os sujeitos e instituições frente a metas móveis que são cada vez mais altas, já que o ponto de partida de cada uma delas é a produtividade obtida em um ano, a produtividade da instituição considerada a melhor; compete-se simultaneamente contra todos e contra si mesmo. Se em um ano foram formados 30 graduados, no ano seguinte é preciso formar 40; se em 1 ano foram produzidos 2 artigos, no seguinte será necessário produzir 3. Assim a espiral aumenta em uma aspiração de melhoramento infinito. (BARRIGA, 2003, p.80)

O ponto levantado pela autora é a comparação equivocada entre fábrica e escola. Uma fábrica recebe sempre os mesmos insumos, possui o mesmo maquinário e, mesmo que esteja em outro continente, entregará o mesmo produto final. Tal lógica não pode ser aplicada ao ser humano. Entender a escola como uma “fábrica de saberes” é ignorar que somos diferentes, vivemos em contextos diversos e não aprendemos da mesma forma. Pode-se melhorar o rendimento escolar com o tempo, baseando-se nos resultados das avaliações, mas não é possível esperar que todas alcancem o mesmo patamar. O uso de metas que aumentam indefinidamente levará seus atores à frustração, boicote à avaliação ou a busca cega pelos bons resultados, sem buscar a melhoria no processo. Em outras palavras, há a busca do bom resultado, para divulgação ou marketing.

Dias Sobrinho (2003) reforça a vocação formativa da avaliação quando diz que esta não pode ter como principal função o controle, tampouco se restringir à fiscalização de normas e às demandas do mercado. A avaliação, enfim, deve ser desvinculada do financiamento e de qualquer mecanismo de premiação/punição e tampouco deve produzir hierarquizações (rankings) de instituições

Visando o caráter democrático e participativo da avaliação, Dias Sobrinho (2003) elenca, de forma sintetizada, os elementos mais importantes de uma avaliação institucional:

- **Globalidade e integração:** A avaliação institucional deve ter como objeto a totalidade da instituição, ou seja, deve buscar uma observação dos horizontes e perspectivas de integração. Além de analisar a existência ou carência de articulação entre as partes, a avaliação deveria promover a construção e consolidação da integração.
- **Processo pedagógico e formativo:** Privilegiar o sentido formativo e pedagógico, nos dinamismos dos processos e no desenvolvimento das relações sociais. Atua assim, como dispositivo educativo das pessoas que nela se envolvem.
- **Ênfase qualitativa:** Privilegiar o qualitativo, por seu potencial educativo, não significa negar o quantitativo, nem estabelecer nenhuma oposição entre eles. Estudos quantitativos, bases de dados e estatísticas são uma boa base para a avaliação. Porém, são insuficientes e incapazes de trazer toda a riqueza de significados se a elas não se aplicarem reflexões e produções de sentido.
- **Flexibilidade:** A avaliação é um processo em construção, portanto pode e deve mudar com o tempo, sem que isso signifique permissividade e falta de sentido de organização.
- **Institucionalidade:** Deve respeitar a cultura e realidade de cada instituição.
- **Continuidade:** A avaliação deve ser um processo contínuo, instaurando-se como cultura, tornando-se assim, fonte permanente de conhecimentos e informações.

Tais elementos supracitados serão retomados na página 65 desta dissertação, nas considerações finais, enfocando o Web-SAI. Cabe lembrar, que o uso de sistemas de avaliações nunca está desconectado de interesses de gestores e políticos. A avaliação como política pública e a influência neoliberal na gestão escolar serão abordadas no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 3 GESTÃO E POLÍTICAS NA EDUCAÇÃO ESCOLAR**

Este capítulo apresenta ao leitor uma revisão bibliográfica sobre gestão escolar e políticas públicas na área de educação. Foram abordadas as influências do neoliberalismo na administração escolar, a passagem (ou mudança) nos termos relacionados à administração, cultura organizacional e as diversas concepções de gestão escolar, enfatizando as de cunho democrático-participativo, pontuando também o papel do diretor escolar nesse paradigma.

### **3.1 Influências neoliberais em políticas públicas**

Para Sander (2005), a globalização da atividade humana, percebida nas últimas décadas, despertou o interesse pelo estudo da administração internacional, com foco no conceito de governabilidade. Como resultado desse interesse, os esforços reformistas se multiplicam, tanto nas empresas como em instituições governamentais, guiados por poderosas forças internacionais de natureza econômica e comercial.

Tais esforços reformistas da administração pública pregam governos menores e mais eficientes, implicando na atrofia do papel do Estado, o que enfraquece assim, diversos setores fundamentais para o desenvolvimento social, como segurança, saúde, previdência social e educação públicas. A contradição fica evidente para Sander (2005), pois se observa que, ao mesmo tempo em que se quer reduzir as funções típicas de Governo, aumentam as demandas sociais e populares por mais e melhores serviços e programas por parte do Estado. Para enfrentar tal aporia, vários governos, incluindo o brasileiro, estudam novas soluções organizacionais e administrativas, visando melhorar o desempenho e reduzir os custos. Enfatiza-se que a ideia de reduzir custos na administração pública é, sem dúvida, tentadora. A questão é como serão feitos os cortes de gastos, quem perderá com essa movimentação? O que se demonstra historicamente é que, quando há racionalização orçamentária, programas de assistência social, de educação e saúde são os mais afetados, impactando fortemente aqueles que dependem desses serviços e não têm outra opção.

O movimento por governos menores, observado internacionalmente é, de fato, resultado da pressão neoliberal para privatizar atividades de utilidade pública e que por isso, deveriam estar sob as mãos do Estado ou sob sua supervisão, como a educação, segurança e saúde. A desestatização, na visão de Sander (2005) torna-se preocupante em países como o Brasil, que tem grande parte da população incapaz de se alimentar, de pagar pela saúde, pela educação e

pela aposentadoria. Fica, pois, o questionamento: estamos preparados para abrir mão do controle estatal desses serviços essenciais, para a exploração de organizações privadas? Podemos citar como exemplo, as escolas charter norte-americanas, fruto de parcerias público-privadas, que se mostraram desastrosas, segundo pesquisas do professor Dr. Luiz Carlos de Freitas (2003).

Sander (2005) aprofunda esta questão ao afirmar que a literatura especializada no campo da administração, revela duas grandes experiências internacionais de reformas administrativas: o Modelo Westminster, britânico, que enfatiza o planejamento estratégico, a corporativização e a privatização; e o modelo americano de Reinvenção do Governo, cujo foco é a descentralização, a adoção das tecnologias da informação, a avaliação de resultados e a implantação de melhores práticas a menores custos na administração pública.

Em ambas as experiências, pôde-se perceber a transposição de conceitos e práticas do gerencialismo empresarial e comercial para o setor público, como adoção em peso da tecnologia da informação, avaliação de desempenho e a qualidade total. Ressaltam-se também, as táticas competitivas que buscam acumular poder e lucro, objetivos antagônicos à educação. Tais táticas deslancham em decisões administrativas que se preocupam primordialmente com fins pragmáticos e resultados imediatos, deixando em segundo plano a ética e a relevância cultural. Fica novamente o questionamento: pode a educação, desenvolvida de forma integral e de longa duração, ser avaliada com objetivos de curto prazo? Entendem-se os perigos desta avaliação, que, muitas vezes, está submetida à lógica da bonificação e aumento/diminuição de verbas?

Essa nova realidade se mostra especialmente complexa para os trabalhadores da área social, em particular os da educação e sua administração, tanto no âmbito estatal como na iniciativa privada. Segundo Sander (2005), esse movimento valoriza a eficiência e a produtividade, transcendendo o próprio processo educativo feito em sala de aula. São conceitos e práticas que dão mais valor às táticas competitivas do que à formação para a solidariedade e a convivência humana; enfatizam o comportamento clientelista e consumista em detrimento da formação para a cidadania e responsabilidade social; priorizam instrumentos de controle, interessados em resultados imediatos e utilitários; propõem uma avaliação educacional pautada pela lógica econômica, que recompensa os que menos necessitam e castiga os que mais precisam, o que, em outras palavras, só acentua a desigualdade e aumenta a exclusão social. O autor então conclui que:

tais conceitos e práticas de avaliação não educam para a equidade, a solidariedade, o espírito de comunidade e qualidade de vida humana coletiva, que são princípios fundamentais de uma política de desenvolvimento humano sustentável. (SANDER, 2005, p. 110)

A avaliação, em suas distintas formas, é hoje um tema popular nas organizações intergovernamentais de cooperação técnica, nas agências internacionais de financiamento, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento. Há benefícios em práticas de avaliação corretamente concebidas e aplicadas, ao mesmo tempo em que devem ser questionadas determinadas orientações de avaliação que fomentam práticas competitivas entre os alunos e entre instituições e estimulam comparações entre desiguais, muitas vezes baseadas em dados desprovidos de validação técnica, relevância cultural, sentido pedagógico e solidariedade humana.

A terceirização, reitera Sander (2005), mostra-se então, como um instrumento desse movimento de privatização da administração pública, a qual teve seu início na “compra” de serviços e avançou para outras modalidades, como compra e venda de produtos, indo até as atividades fim. Em instituições públicas de ensino, como as Escolas Técnicas Estaduais (ETECs), Faculdades de Tecnologia (FATECs) ou mesmo os Institutos Federais de Ensino, Ciência e Tecnologia (IFs), evidentemente não se visa o lucro. Mas, à medida que as decisões são tomadas, pautadas massivamente na ideologia neoliberal ou de mercado, corre-se o risco de o ensino tornar-se um comércio e, conseqüentemente, o desenvolvimento humano, a educação para a cidadania e a ética profissional passarem a ocupar um lugar subalterno. Essa “mercantilização de diplomas”, observada a tempos em instituições privadas de ensino superior, começa a aparecer também em instituições públicas de ensino.

### **3.2 A passagem do termo administração para gestão**

A considerar as influências empresariais na educação, é possível perceber que alguns termos sofreram alterações, alinhando-se às ideias naturalmente observadas no mundo do trabalho. O termo administração parece não combinar mais com as tarefas desempenhadas no ambiente escolar, passando por um processo de mudança terminológica.

Sander (2005) expõe que o termo administração dominou a tempos, o pensar e o fazer a educação. Atualmente, no entanto, uma série de termos estão em disputa de espaço, destacando-se os de gestão e gerência. A pouco tempo, o termo gestão era praticamente inexistente na teoria e na prática da educação brasileira e, os que primeiro o utilizaram, eram



encarados com desconfiança e desaprovação, já que os primeiros a adotar este termo eram os administradores de empresa. Da tradução do inglês *management*, da *gestion par les systèmes* dos franceses, originou-se a gerência racionalizadora e instrumental dos homens de negócios. Para muitos analistas, a adoção dos termos gerência e gestão representa mais uma transposição, tão comum na história do pensamento administrativo brasileiro, de categorias analíticas e práticas da administração empresarial para a administração do Estado e da Educação.

De fato, o uso do termo gestão vem aumentando no segmento administrativo, tanto no setor público em geral, como na educação, especificamente. É inclusive respaldado pela constituição de 1988, pela flexibilização oferecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 e por diversos instrumentos normativos.

A transição terminológica de administração para gestão ganha força no início do século XXI. Werle (2001) faz uma revisão a respeito das mudanças ocorridas na designação dos dirigentes de unidades de ensino: de diretor a administrador e a gestor escolar. O autor demonstra a mudança utilizando trechos de discursos oficiais e referências de profissionais, além de concepções teóricas subjacentes. Cury (2002) explora a origem etimológica do termo gestão, que é derivado do verbo em latim *genere*, gerar, exercer, executar, chamando atenção para a contradição com o conceito de gestão como forma de governo da educação, em seus diversos níveis e modalidades. Lima (2002), ao analisar semanticamente o termo ‘governança’ – do latim *gubernatione*, condução, direção ou ação de governar – destaca a ideia de processo, de exercício e ação de governar, ao invés da lógica funcionalista que é própria do pensamento ocidental da educação. Esses autores, dentre outros, convergem em suas pesquisas acima referenciadas, indicando uma tendência que recebe hoje o apoio generalizado de legisladores, pensadores e atores da política e do governo da educação (SANDER, 2005).

Portanto, tal passagem terminológica teve sua importância para se conceber o conceito que será apresentado a seguir, que é o da Gestão Democrática da Educação, consagrado na Constituição Federal de 1988 e na LDB de 1996. Entende-se importante para o entendimento desse conceito de gestão escolar, analisar o debate proposto por Sguissardi (2003) sobre o que se chamou de universidade neoprofissional. Apesar da pesquisa aqui proposta analisar uma instituição de ensino profissional técnico de nível médio, percebemos ser relevante a inclusão destas ideias para a caracterização ou classificação da instituição que será estudada a seguir, podendo então, entender, do ponto de vista cultural, a forma como esta lida com os processos decisórios.

Para Sguissardi (2003), o desenvolvimento da chamada universidade neoprofissional se configura a partir do ajuste neoliberal na economia e das políticas reformistas da década de 1990, o que trouxe novos critérios e indicadores para definir distintos modelos de gestão. Para efeitos analíticos, o autor classifica as instituições brasileiras em neonapoleônicas e neo-humboldtianas. Segundo sua definição, as primeiras oferecem uma estrutura limitada para a pesquisa e a pós-graduação *stricto sensu*, os professores são contratados precariamente em sua maioria – regime de tempo parcial ou horistas, com qualificação bem limitada do ponto de vista de estudos de pós-graduação. As atividades são desenvolvidas em institutos ou unidades isoladas e a dedicação do docente se dá, quase que exclusivamente, em sala de aula. Seu caráter é essencialmente profissionalizante e com produção intelectual limitada. Este modelo neonapoleônico parece refletir a atual configuração do Centro Paula Souza e de suas escolas técnicas.

Já nas instituições neo-humboldtianas, as estruturas de produção científica e de pós-graduação estão consolidadas, os professores possuem, majoritariamente, regime de tempo integral e boa qualificação em nível de pós-graduação. Suas unidades acadêmicas se integram em torno de programas e projetos comuns, colocando em primeiro plano a associação entre ensino, extensão e pesquisa. Sinteticamente, estas instituições estão voltadas para a produção do saber e a formação de pesquisadores em diversos campos do conhecimento. Tal modelo representa a realidade atual dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Mesmo em outros países, há uma análise crítica a respeito da mercantilização ou comercialização da universidade, fazendo um chamamento para a preservação da missão intelectual da instituição. Observa-se que uma linha de pensadores defende uma gestão voltada para as forças do mercado, em oposição a uma gestão preocupada com a transmissão e a produção do conhecimento social (SANDER, 2005).

Nota-se que, independentemente da origem etimológica e dos distintos conceitos, a gestão da educação no Brasil se equipara à administração da educação. Nesse sentido,

a gestão da educação abarca desde a formulação de políticas e planos institucionais e a concepção de projetos pedagógicos para os sistemas educacionais e as instituições escolares até a execução, a supervisão e a avaliação institucional das atividades de ensino, pesquisa e extensão e a administração dos recursos financeiros, materiais e tecnológicos. (SANDER, 2005, p. 127)

Na visão de Sander (2005), a administração democrática, de forma geral, é considerada uma conquista, advinda de uma construção histórica que se insere nos movimentos sociais de

reconstrução das instituições democráticas. No campo da educação, este movimento vem acompanhado pela organização e pela consolidação de sociedades científicas e associações de educadores, englobando as Conferências Brasileiras de Educação. Está associado à produção científica de nossas universidades e se manifesta na mobilização da sociedade civil em defesa da escola pública e na luta pela profissionalização e valorização dos educadores.

Apontada como uma tendência, as práticas democráticas na educação brasileira se mostram evidentes a) na legislação do ensino, b) na administração da educação, c) na produção acadêmica das universidades e instituições de pesquisa.

O princípio da gestão democrática está consagrado no artigo 206 da Constituição Federal, no artigo 3º da LDB de 1996 e em diversos estatutos. As leis de ensino asseguram a autonomia da escola pública, a participação dos educadores na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e da comunidade local em conselhos escolares, concedendo aos educadores e à comunidade, a base para exercer o controle democrático sobre os serviços educacionais prestados pelo Estado. Entretanto, notam-se muitas limitações ou distorções da legislação a esse respeito, exploradas por Sander (2005) em Paro (2012), que relata que o legislador falhou por diversas vezes, ao restringir a gestão democrática ao ensino público, demonstrando a influência mercantilista no processo de criação da lei. Falhou também em não definir de forma clara as atribuições do Governo Federal a respeito da gestão democrática da educação. Falhou ainda, ao não prever a transferência do efetivo poder de decisão às escolas.

José Carlos Libâneo (2012) também defende a gestão democrática como a mais adequada para o bom funcionamento da unidade escolar. Antes de expor esta proposta de gestão, Libâneo introduz o papel das instituições sociais, de forma geral, seguindo para a análise da organização escolar, em específico.

### **3.3 A organização escolar**

As instituições sociais para Libâneo (2012) existem para a realização de objetivos, que contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. A organização ou gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos. Tal concepção está muito próxima à de Paro (2012), ao pontuar que administração é a utilização racional de recursos para alcançar determinados fins.

Certos princípios e métodos da organização escolar tiveram origem na experiência administrativa em geral, como ressaltou anteriormente Sander (2005). Todavia, têm características muito diferentes das empresas industriais, comerciais e de serviços. Libâneo (2012) exemplifica que na instituição escolar, seus objetivos dirigem-se para a educação e a formação de pessoas. Seu processo de trabalho tem natureza interativa, com forte presença das relações interpessoais. O desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais, o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas. Os resultados do processo educativo têm maior proximidade qualitativa do que quantitativa. Por fim, comenta que os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar.

Para Libâneo (2012), organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos.

A instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas “convencionais” (capitalistas). Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.

A gestão é então, na visão de Libâneo (2012), uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, cogestão entre outros. A figura do diretor ou, em algumas organizações escolares, a equipe de direção, tem forte relevância dentro da escola, podendo suas decisões serem concentradas em maior ou menor grau, neste núcleo.

O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros “processos direcionais”, especialmente os empresariais, já que vai além da mobilização de pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de rumos e decisões político-sociais. O caráter pedagógico da ação educativa, para Libâneo (2012), consiste na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação, tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional. Tal processo, por sua natureza, inclui o conceito de direção. “Sua adequada estruturação e seu ótimo funcionamento constituem fatores essenciais para

atingir eficazmente os objetivos de formação. Ou seja, o trabalho escolar **implica** uma direção” (LIBÂNEO, 2012, p. 454 – grifo do autor).

É por meio da direção que o trabalho conjunto das pessoas é canalizado, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos, pondo em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordenando os trabalhos, de modo que sejam realizados da melhor maneira possível, sempre com o olhar coletivo de organização escolar.

Foi considerado até então, uma série de conceitos a respeito da organização formal da instituição escolar, isto é, a organização planejada, a estrutura organizacional e os papéis desempenhados nela. Entretanto, tais organizações sofrem grande influência de elementos informais, que dizem respeito aos comportamentos, opiniões, ações e formas de relacionamento que ocorrem espontaneamente nos grupos sociais. O conjunto desses aspectos da organização informal é denominado cultura organizacional.

### 3.4 Cultura organizacional

Libâneo (2012), ao destacar a cultura organizacional como um conceito central na análise da organização das escolas, busca compreender a influência das práticas culturais dos indivíduos e sua subjetividade sobre as formas de organização e de gestão escolar. Se considerarmos que a organização escolar tem como uma de suas características básicas a relação interpessoal, tendo em vista a realização de objetivos comuns, podemos perceber a importância de se considerar a subjetividade dos indivíduos e o papel da cultura em determiná-la.

Cultura, no entendimento de Libâneo (2012, p. 440), “é um conjunto de conhecimentos, valores, crenças, costumes, modos de agir e de comportar-se, adquiridos pelos seres humanos como membros de uma sociedade”. Tal conjunto tem grande influência na formação do modo de pensar e agir, ou seja, a maneira como nos comportamos é baseada nessas crenças e valores, o lugar onde nascemos e crescemos, além do que fomos aprendendo em nossa formação escolar.

Cultura organizacional, portanto, pode ser definida como:

O conjunto de fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e o comportamento das pessoas em particular. [...] Além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais e rotinas administrativas que identificam as escolas, há aspectos de natureza cultural que as

diferenciam umas das outras, não sendo a maior parte deles claramente perceptível nem explícita. (LIBÂNEO, 2012, p. 441)

Esses aspectos são denominados frequentemente de currículo oculto, o qual, embora velado, atua de forma poderosa nos modos de funcionar das escolas e na prática dos professores. Isto pode ser evidenciado ao percebermos que os mesmos professores tendem a agir de forma diferente em cada escola em que trabalham.

A cultura organizacional se apresenta de duas formas: instituída e instituinte. A primeira se refere às normas legais, à estrutura organizacional, rotinas, matriz curricular entre outros. Já a instituinte, é a “feita” pelos membros da escola, que constantemente criam e recriam, em suas relações cotidianas. Cada escola carrega em si uma cultura própria, possibilitando compreender as diversas ocorrências de seu cotidiano. Assim, assumindo que a cultura é fruto da junção destas duas formas, entende-se que a ideologia de uma organização escolar pode ser construída, discutida, avaliada e planejada pelas pessoas, afim de que se alinhem aos interesses e aspirações da equipe escolar, justificando a formulação conjunta do projeto pedagógico e a gestão participativa. Levar em conta a cultura organizacional da escola é, portanto, exigência prévia à formulação, desenvolvimento e avaliação do projeto político pedagógico e, também, às atividades que envolvem tomadas de decisão: o currículo, a estrutura organizacional e práticas de avaliação.

Deste modo, os desafios iminentes à equipe diretiva e dos professores orbitam o saber gerir, conciliar interesses pessoais e coletivos, lidar com peculiaridades culturais e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir, além de estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos.

### **3.5 Concepções de organização e de gestão escolar**

De acordo com a concepção que se tem das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos, Libâneo (2012) explica que a unidade escolar deve se organizar para assumir diferentes paradigmas.

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social. (LIBÂNEO, 2012, p. 447)

Avaliando as diversas concepções em perspectiva, vemos, em um extremo, a concepção técnico-científica e, no outro extremo, a sociocrítica.

Na ideia técnico-científica, para Libâneo (2012), a visão burocrática e tecnicista de escola prevalece, sua direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e não há a participação de professores, especialistas ou alunos. A organização escolar é percebida como uma realidade objetiva, neutra, técnica e que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficiência e eficácia. Sua versão mais conservadora é denominada de administração clássica ou burocrática, enquanto que a versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, o qual utiliza com maior ênfase os métodos e práticas de gestão da administração empresarial.

As escolas que seguem essa ideologia dão um peso relevante para a estrutura organizacional, percebido ao se analisar sua hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões e baixo grau de participação dos envolvidos. As escolas técnicas estaduais de São Paulo apontam para esta concepção de gestão, apesar de esforços, ainda tímidos, para mudar para um modelo mais democrático/participativo.

Já na concepção sociocrítica, ainda em Libâneo (2012), a organização é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional, não neutro, de suas ações e relações sociais. É uma construção social, exercida por todos os elementos da sociedade escolar, no qual o processo de tomada de decisões ocorre coletivamente, o que possibilita a seus membros discutir e deliberar colaborativamente.

A abordagem sociocrítica pode ser desmembrada em algumas formas de gestão democrática, sendo elas: a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa, que será aprofundada neste trabalho.

Conforme Libâneo (2012), a concepção autogestionária se baseia na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e na enfática participação direta e por igual de todos os membros da instituição. É avessa à autoridade e às formas mais sistematizadas de organização e gestão, contrapondo-se aos elementos instituídos, como normais e procedimentos já definidos e valorizando os elementos instituintes, tais como a capacidade grupal de criação e instituição de normas e procedimentos próprios.



Para Libâneo (2012), a concepção interpretativa percebe como elemento chave na análise dos processos de gestão, a subjetividade, intenções e interações interpessoais, opondo-se fortemente à concepção científico-racional, já que esta possui grande rigidez normativa e hierárquica. O enfoque interpretativo identifica a organização escolar como uma construção social baseada nas experiências subjetivas e nas interações sociais.

Pelo fato das concepções de organização não serem estanques, características de determinada ideologia podem ser encontradas em outra, apesar de ser possível perceber um estilo predominante. Pode acontecer ainda, que “a direção ou a equipe escolar optem por uma concepção progressista, mas na prática acabem sendo reproduzidas formas de gestão mais convencionais, geralmente de tipo técnico-científico.” (LIBÂNEO, 2003, p. 450).

### **3.6 Concepção democrático-participativa**

A concepção democrático-participativa é baseada na relação orgânica entre a direção e os membros da equipe, enfatizando a busca de objetivos comuns e a tomada de decisão assumidas por todos. Porém, ao assumir essa tomada de decisões conjunta, defende que “os membros da equipe assumam sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações” (LIBÂNEO, 2012, p. 447). Essa concepção valoriza os elementos internos do processo organizacional, tais como a organização, a direção, o planejamento e a avaliação, já que a tomada de decisões por si, não basta. É preciso que elas sejam postas em prática para prover melhores condições ao processo educacional, o que pressupõe deveres e responsabilidades de todos.

A participação, para esse autor, é o principal meio de assegurar a gestão democrática, ao possibilitar que os integrantes da comunidade escolar se envolvam nas decisões e no funcionamento da escola, além de proporcionar aos seus componentes um melhor conhecimento dos objetivos, estrutura e dinâmica da unidade, proporcionando um clima de trabalho favorável a aproximação entre os envolvidos. Sua fundamentação se baseia no princípio da autonomia, ou seja, a capacidade de pessoas e grupos conduzirem suas vidas por conta própria. Como a autonomia se posiciona de forma oposta às ideias autoritárias, sua realização se dá pela participação na livre escolha de objetivos e na construção conjunta.

É evidente que tal autonomia, em uma instituição pública é relativa, já que as escolas analisadas fazem parte de uma rede, estando dependentes de políticas e gestão públicas. Se considerarmos que as condições de trabalho, como salário e formação continuada não são



originários da unidade escolar, o controle participativo não prescindirá das responsabilidades e da atuação de seu sistema, ou seja, a direção da escola deve ser exercida considerando, de um lado, o planejamento, a organização e o controle de suas atividades internas e, por outro lado, a adequação e a aplicação das diretrizes gerais que recebe dos níveis superiores da administração do ensino.

Libâneo (2012) percebe que a participação pode ocorrer em dois sentidos, um interno (particular à escola) e outro externo (relação da escola com sua comunidade). No sentido interno, a escola é percebida como um lugar de aprendizado de conhecimentos, de desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e estéticas, além de formação para as relações sociais. Esta concepção é também chamada de comunidade democrática de aprendizagem.

No sentido externo de participação, a escola deixa de ser entendida como uma redoma, passando a conquistar o status de comunidade educativa. Esses elementos externos aprendem a dividir a responsabilidade pela decisão e organização da unidade. Dentre as formas mais consolidadas de participação, estão os conselhos de classe e os conselhos de escola.

Com base nesses princípios, o papel do diretor escolar na concepção democrático-participativa passa a ser o de um líder cooperativo,

que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. (LIBÂNEO, 2012, p. 454)

Torna-se claro, com base nessas considerações, que a escolha do diretor de uma unidade escolar requer cuidados por parte da comunidade escolar. Em escolas técnicas estaduais de São Paulo, os candidatos à direção são submetidos a uma avaliação de conceitos pedagógicos e gerenciais para tornarem-se elegíveis. A escolha de um novo diretor é determinada por meio de eleição. Participam deste processo os alunos, professores e funcionários administrativos, respeitando-se seus respectivos pesos. Os candidatos mais votados compõem uma lista tríplice e esta é encaminhada à superintendência do Centro Paula Souza, que convoca os três candidatos para entrevista e, por fim, divulga o seu indicado.

A articulação democrática desenvolvida pelo diretor com a comunidade escolar não é livre de problemas. Por questões políticas governamentais e falta de organização, LIBÂNEO

(2012, p. 457) nos lembra que “as autoridades podem atribuir autonomia às escolas para, com isso, desobrigar o poder público de suas responsabilidades”. O ponto é complicado: corre-se o risco de as instituições escolares desenvolverem seus critérios e diretrizes e estes perderem de vista diretrizes gerais do sistema. Por outro lado, ao ficar subordinada integralmente aos órgãos superiores, pode acontecer que as escolas apliquem as regras de forma mecânica, sem que aja alguma reflexão sobre o que está sendo feito. Portanto, fica em evidência novamente o papel do diretor, que fará a gestão dessa autonomia, partilhando e corresponsabilizando todos os membros da equipe escolar, para que se alcancem, eficazmente, os resultados de sua atividade.

Cabe recordar que a gestão democrática não deve se restringir ao discurso da participação e às suas formas externas, como eleições, assembleias e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino-aprendizagem. Além disso, Libâneo (2012) chama a atenção ao dizer que:

a adoção de práticas participativas não está livre de servir à manipulação das pessoas, que podem ser induzidas a pensar que estão participando. De fato, frequentemente, são manipuladas por movimentos, partidos e lideranças políticas, em defesa dos próprios interesses. A participação não pode servir para respaldar decisões previamente definidas, mas deve ser forma de levar a equipe escolar a soluções inovadoras e criativas. (LIBÂNEO, 2012, p. 459)

Para apoiar a gestão democrática, as decisões e procedimentos no ambiente escolar devem ser acompanhados e avaliados, sempre pautado na relação orgânica entre a direção e a equipe escolar. Mas do que isso, o autor ressalta que o conjunto das ações de organização do trabalho deve sempre estar voltado para as ações pedagógico-didáticas.

## **CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este capítulo apresenta ao leitor a análise do PPG e PPP da escola objeto de estudo desta dissertação (Anexo A), além de uma discussão sobre as respostas do questionário enviado à direção e à coordenação pedagógica da referida escola. O questionário, composto por 6 perguntas e as respectivas respostas recebidas, estão em sua integralidade disponíveis no Anexo B.

Procurou-se evidenciar o uso dos resultados do Web-SAI, tanto no documento quanto na fala dos respondentes. Com isso, buscou-se cruzar as informações obtidas, afim de saber se o discurso da gestão escolar está inserido nos documentos que regem as políticas desta IE.

### **4.1 Análise do PPP e PPG da escola estudada**

O documento analisado (ANEXO A), em seus primeiros parágrafos, apresenta ao leitor, referenciando o Regimento Comum das Escolas Técnicas, uma breve explicação sobre o que vem a ser o Plano Plurianual de Gestão (PPG) e o Projeto Político Pedagógico (PPP). O PPG das ETEC possui uma vigência de cinco anos, devendo ser replanejado, no mínimo, anualmente. Na escola pesquisada, os novos projetos para o ano, propostos pelos professores da unidade, são aceitos até o final de fevereiro. O documento é finalizado no mês de março, sendo submetido ao site da supervisão escolar. Assim, com a inclusão de novos projetos e conclusão de outros, o plano permanece vivo, aberto às modificações. Em linhas gerais, este documento apresenta a proposta de trabalho da ETEC, contando com o PPP como eixo norteador. Neste último, são explicitados os valores, crenças e princípios pedagógicos da escola.

No entender de Maria Abádia da Silva (2002), o verdadeiro projeto político pedagógico se caracteriza por ser um documento teórico-prático, que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre dois polos, escola e comunidade, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola. São premissas do PPP:

- Unir os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar;
- Definir os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana;

- Sinalizar os indicadores de uma boa formação;
- Qualificar as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola.

É, portanto, um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações que combinam a reflexão e as ações executadas do fazer pedagógico. Sua construção coletiva deve:

- Considerar a história da comunidade escolar;
- Afirmar os fundamentos políticos, filosóficos e seus valores;
- Assegurar uma boa formação e processos constantes de vivências democráticas;
- Apresentar a capacidade de mediar os conflitos existentes nas relações interpessoais;
- Primar pela capacidade inventiva e criativa de todos;
- Conduzir com presteza processos de avaliação processual;
- Revitalizar a gestão democrática com efetiva participação de todos os membros da escola e da comunidade onde a escola está geograficamente situada.

Se concebido adequadamente, o projeto político pedagógico revela quem é a comunidade escolar, quais são seus desafios com relação à boa formação, à conquista da autonomia e da gestão democrática, capaz esta de organizar, executar e avaliar o trabalho educativo de todos os sujeitos da escola.

Freitas (2005), entretanto, chama a atenção ao afirmar que, na maioria das vezes, os projetos pedagógicos das escolas, são peças fictícias, que pouco analisam os problemas concretos da escola e os esforços feitos por esta para solucioná-los. Não há uma problematização consistente, ao longo do tempo, das questões que afetam a escola e o seu dia-a-dia. Não há, igualmente, registro da produção dos esforços para resolver problemas locais, suas lutas, sua história e suas dificuldades e/ou vitórias.

No arquivo disponibilizado para esta análise, não se percebe separação entre o PPP e PPG, ficando o leitor sem saber quando um acaba e o outro se inicia. Grande parte do documento, ao apresentar metas e projetos, demonstra de certa forma, tratar-se do PPG. É importante destacar que o documento não está disponível *online* pois, segundo a direção da escola, há problemas técnicos para a inclusão no *website*. Os interessados em ler o PPG/PPP da escola devem fazer a solicitação *via e-mail* ou consultar pessoalmente na biblioteca.

Todos os professores da escola são convidados, periodicamente, a participar da construção, reflexão e modificação do PPG, além de incluir novos projetos para o ano letivo. Porém, não há grande adesão em termos percentuais, dos professores, sendo os coordenadores de curso, diretor e coordenador pedagógico, os principais autores. Após uma breve apresentação dos responsáveis pelo Plano, a escola é apresentada, exibindo dados censitários sobre os alunos. Todas as modalidades de ensino, de curso, de período e de localidade (escola sede e suas extensões) são referenciadas, mostrando informações técnicas sobre cada um.

O documento é estruturado em 7 partes:

- Participantes do PPG (não contempla os autores de projetos escolares);
- Níveis e Modalidades de Ensino, onde são apresentados os cursos ofertados pela escola;
- Agrupamento Discente dos dois últimos semestres (1º e 2º semestres de 2017), indicando com certa precisão quantos alunos a escola tem matriculado, separados por curso e módulo/série;
- Avaliação do Cumprimento de Metas do Ano Anterior, onde são elencadas todas as metas estipuladas para um determinado período de tempo, o resultado obtido até o momento e uma justificativa do porquê não foi alcançado;
- Situações-Problema, que foram indicadas pela comunidade escolar em reuniões de planejamento. Estão separadas em 7 itens: Tecnologia e Infraestrutura; Instituições Auxiliares; Comunicação e Documentação Escolar; Convênios, Parcerias e Contratos; Saúde, Segurança e Meio Ambiente; Pedagógico.
- Metas para o ano vigente (2017);
- Projetos feitos por professores para 2017.

Na 1ª parte do documento (Participantes do PPG), no item Diretor, são apresentados os nomes da atual diretora da escola, Silvia Nora, que está em seu 2º mandato (assumiu a direção no 2º semestre de 2012) e sua antecessora, Sonia Lemos, que também cumpriu dois mandatos. Entende-se que a intenção em manter o nome da antiga diretora seja a de demonstrar certa continuidade dos trabalhos. Além disso, tendo o PPG vigência de 5 anos e recebendo atualizações, preferencialmente, no início de cada ano letivo, certas diretrizes podem ter sido feitas no mandato da professora Sonia.

Cabe lembrar ao leitor que a direção da ETEC é escolhida por eleição. Podem se candidatar os professores efetivos (indeterminados) da unidade ou de outra ETEC, que tenham passado, com bom aproveitamento, por uma prova de conhecimentos específicos. Todos os professores, funcionários administrativos e alunos são convidados a votar, sendo secreto o voto. Após a apuração, é feita uma lista tríplice e esta é encaminhada à diretora superintendente do Centro Paula Souza, professora Laura Laganá. Esta convoca os candidatos para uma entrevista e, após análise, decreta seu escolhido. Pode ocorrer, excepcionalmente, a escolha de um professor que não estava na lista tríplice.

Ainda na 1ª parte, são elencados os membros do Conselho de Escola. Além da diretora, presidente nata do conselho, há 5 integrantes: 3 professores, uma aluna e o diretor de serviços administrativos, que durante anos, acumulou o cargo de professor de ensino técnico. Todos os professores membros do conselho são do ensino médio, da área de humanidades.

Na seção “Outros Colaboradores”, com exceção da Assistente Técnico Administrativa (ATA) e da diretora acadêmica (chefe de departamento da secretaria escolar), todos são ou já foram coordenadores de curso.

Na 2ª parte, são apresentados ao leitor, dados sobre a escola. Há uma descrição sobre o perfil dos alunos do ensino médio e técnico, apontado que pouco mais de  $\frac{3}{4}$  dos alunos do ensino médio são provenientes de escolas particulares.

Neste momento, é válido relembrar ao leitor qual é a intenção do pesquisador ao analisar este documento. Buscou-se investigar como os resultados provenientes do instrumento de avaliação Web-SAI contribuem para a gestão escolar de uma ETEC. Para tanto, direção e coordenação pedagógica foram consultadas, além de serem analisados os dois principais documentos institucionais de uma ETEC (PPG e PPP), buscando **evidenciar** o uso do Web-SAI.

Após a análise dos documentos, notou-se que o Sistema de Avaliação Institucional do CPS foi citado uma única vez, na página 3, referenciando os resultados da pesquisa de 2014, para informar ao leitor alguns dados censitários como sexo, idade e intenção ao estudar nesta escola. A íntegra do parágrafo é apresentada abaixo:

Segundo relatório do WebSAI - 2014 , 51,22 % dos alunos são do sexo masculino e 48,78% do sexo feminino com a maioria na idade entre 16 e 18 anos. A maioria dos alunos, 96% , escolheram essa escola para estudar porque consideram que é uma boa escola. (Anexo A, p. 3)

Dados censitários aparecem também na página 4, porém sem citar a fonte, podendo ter sido extraídos de outra pesquisa ou levantamento.

No item 4, “Avaliação do cumprimento de metas do ano anterior”, são apresentadas 9 metas para o período (2016). Destas, 3 dizem respeito à infraestrutura da escola, 3 às questões pedagógicas e as demais, sobre questões administrativas. Cada meta possui uma descrição, resultado e uma justificativa. Com exceção de uma, todas as demais metas tiveram como resultado esperado: “parcialmente atingido”.

Chama a atenção a 3ª meta: Implantar novos procedimentos para conseguir 100% de comunicação entre todos. No campo de justificativa, lê-se “melhoramos muito, porém, não atingimos 100% e sim cerca de 30%” (ANEXO A, p. 8). É muito importante a atenção que a escola tem com a comunicação entre seus funcionários. Provavelmente devem haver críticas dos professores, alegando que não foram comunicados sobre eventos, reuniões e cursos de capacitações. A secretaria e coordenação não recebem, muitas vezes, comunicados dos professores quando estes irão se atrasar, faltar ou fazer visitas técnicas com os alunos. Porém, o que chamou a atenção no item foi a quantificação do progresso da meta. Entende-se, obviamente, que “conseguir 100% de comunicação entre todos” significa que todos os funcionários são avisados e estão a par de tudo, o que é muito difícil de se conseguir. Mas, não há pistas de como foi calculada a taxa de 30%. As hipóteses são a taxa de leitura de e-mails enviados aos professores, porcentagem de respostas aos avisos na sala dos professores ou ainda, se o nível de reclamações diminuiu, sendo, portanto, uma percepção qualitativa.

No apanhado geral, os resultados ficaram um tanto distantes de suas metas. Pode-se pensar que as metas estavam muito audaciosas, quase intangíveis. Algumas, de fato, fogem do alcance do corpo diretivo, já que investimentos em laboratórios, por exemplo, não dependem unicamente da verba que a escola recebe mensalmente. Reitera-se que não fica explícito, na leitura do documento, o uso de um instrumento de avaliação que norteie estes estudos.

O item 5, intitulado “Situações Problema”, apresenta questões consideradas complexas ou desafiadoras, divididas nos tópicos: Tecnologia e Infraestrutura; Instituições Auxiliares; Comunicação e Documentação Escolar; Convênios, Parcerias e Contratos; Saúde, Segurança e Meio Ambiente; Pedagógico. Segundo o documento, os problemas foram levantados pela comunidade escolar em reuniões de planejamento e por observação. O Web-SAI dedica parte do questionário a respeito da infraestrutura da escola. Apesar de não ter sido mencionado, os dados provenientes desta avaliação são levados em conta, como escreveu a coordenação

pedagógica da escola (Apêndice A), ao responder as questões encaminhadas por este pesquisador. Com base nessas situações problema, são criadas as metas vistas acima.

Em **Tecnologia e Infraestrutura**, são apontadas questões relacionadas ao excesso de uso ou mal-uso dos laboratórios, que estão deteriorados, desgaste das instalações prediais, por ser um prédio antigo e serviço de internet inadequado para o porte da escola.

Em **Instituições Auxiliares**, foi relatado que, com exceção da Associação de Pais e Mestres (APM), há baixa participação da comunidade escolar, o que prejudica os processos de tomadas de decisões democráticas. São consideradas instituições auxiliares da ETEC o conselho de escola, conselho de classe, APM e grêmio estudantil.

Em **Gestão de Pessoas**, foi apontado que, por conta da pouca quantidade de funcionários administrativos, há uma sobrecarga de trabalho, o que prejudica a qualidade dos serviços prestados. Este problema não é facilmente solucionado, uma vez que a contratação de novos funcionários depende da autorização para abertura da vaga, o que compete ao CPS.

No tópico **Comunicação e Documentação Escolar** é levantado um ponto semelhante ao anterior, ou seja, há poucos funcionários para executar muitas tarefas, a maioria de cunho burocrático. O NSA, sistema informatizado de secretaria, implantado no começo de 2017 em caráter de teste com alguns cursos e, no 2º semestre do mesmo ano para todos os cursos, deve ter auxiliado nesta questão.

Em **Convênios, Parcerias e Contratos**, foi relatada a baixa oferta de estágios e parcerias com empresas da região. Essa pode ser a percepção dos professores, que devem ouvir reclamações desse tipo por parte dos alunos. De fato, não se percebem parcerias com as empresas da região, não sendo possível afirmar, entretanto, se porque não é feita a correta divulgação ou se, de fato, não acontecem esses vínculos. É visível, porém, no quadro de estágios da escola, a quantidade e variedade de ofertas disponíveis para os alunos. A questão então é se as oportunidades oferecidas não são atrativas aos alunos ou se as empresas esperam mais destes alunos, indicando falta de aderência do curso ao mercado de trabalho.

No tópico **Saúde, Segurança e Meio Ambiente**, foi apontada a ineficiência do serviço de limpeza. Por se tratar de empresa terceirizada, com baixo número de funcionários em relação ao tamanho da escola e, não podendo escolher outra empresa, já que esta é definida pelo CPS é, possivelmente, uma questão que permanecerá sem solução, ao menos no curto prazo.

Por fim, o item **Pedagógico** apresenta como problema, o alto número de desistências (perdas escolares) nos cursos técnicos. As causas apontadas são o excesso de atividades



burocráticas para os coordenadores e a desatualização dos cursos, que os tornam menos interessantes, tanto para os alunos, quanto para as empresas.

Com base nas Situações-Problemas, foram criadas para o período (2017), 5 novas metas. A **1ª meta** sugere aumentar a participação da comunidade escolar nas instituições auxiliar em 10%, o que parece plausível e viável. A **2ª meta** propõe reduzir, pela metade, os índices de perdas dos cursos técnicos de comunicação visual, informática, design de interiores, eletrônica e serviços jurídicos, ou seja, de quase todos os cursos técnicos oferecidos pela escola. É uma meta extremamente ambiciosa, já que os esforços para combater as perdas escolares estão em curso há pelo menos 4 anos, tendo tido durante o período, avanços importantes. Grande parte dos projetos de professores, listados no PPG, ancoram-se na evasão, sendo necessário acompanhar cuidadosamente os resultados desses esforços. A **3ª meta** propõe ampliar em 25% os projetos interdisciplinares da unidade de ensino. Tal medida busca, mais uma vez, diminuir a evasão escolar, propondo ao aluno que todos os componentes curriculares do curso estão relacionados e têm importância, se trabalhado de forma conjunta, interdisciplinar. O documento não apresenta, porém, a quantidade de projetos interdisciplinares em vigor, tanto no geral quanto por curso. Supõe-se que haja um acompanhamento feito pela coordenação pedagógica, uma vez que, sem ele, quantificar seria impossível. A **4ª meta** se assemelha à 3ª do ano anterior (2016), buscando novos procedimentos para melhorar a comunicação entre todos, agora buscando uma melhoria de 100%. Pretende-se alcançar esse objetivo por meio de redes sociais, além de usar a rede Wi-Fi e capacitar os funcionários para um melhor atendimento. A meta evidencia como este avanço será mensurado: por meio de uma pesquisa de satisfação. Por fim, a **5ª** e última meta propõe aumentar em 10% a capacitação de funcionários, incentivando a participação destes nos cursos e palestras promovidos pelo CPS e pela própria escola, melhorando a qualidade das rotinas escolares.

A 7ª e última parte do documento é dedicada aos projetos dos docentes para o ano de 2017. Os professores da unidade são convidados a participar, propondo projetos escolares, sempre vinculados a alguma das metas acima elencadas. São no total para o período, 18 projetos, sendo que cada um deles pode estar vinculado a mais de uma meta. Quanto à relação dos projetos com as metas estabelecidas para 2017:

- Nenhum dos projetos estava associado à meta 1 – Aumentar em 10% a participação da comunidade nas instituições auxiliares.

- 9 projetos estavam associados à meta 2 – Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos.
- 4 projetos estavam associados à meta 3 – Ampliar em 25% os projetos interdisciplinares da EU em 2017.
- 5 projetos estavam associados à meta 4 – Implantar novos procedimentos para melhorar em 100% a comunicação entre todos.
- 1 projeto estava associado à meta 5 – Aumentar em 10% a capacitação de funcionários.
- Os projetos 1, 4, 10 e 14 associaram-se ao menos a uma meta do ano anterior. O projeto 3 não está associado a nenhuma meta e o projeto 10 se vinculou a uma meta inexistente nos PPGs de 2016 e 2017. Em nenhum dos projetos leu-se que a motivação está ancorada em uma pesquisa, enquete ou sistema de avaliação, como o Web-SAI, sugerindo que a motivação ao propor o projeto veio por um *feeling* ou observação empírica.

Apesar de seguir uma estrutura padrão (Resumo, Objetivos, Justificativa, Metodologia, Resultado Esperado, Cronograma de Atividades e Metas Associadas), não há homogeneidade na escrita dos projetos, cabendo a cada autor definir estilo e tamanho de fonte, formato do cronograma e escrita dos outros componentes. Quase todos possuem erros de tabulação, ortografia ou digitação, o que pode demonstrar aos leitores do documento, falta de cuidado na escrita e na revisão dos projetos, antes de submetê-los ao documento final.

#### **4.2 Análise das respostas obtidas por meio do questionário**

Assume-se, que os documentos institucionais de uma escola, como o PPG e o PPP, portam a visão, a ideologia e a motivação de uma instituição de ensino, possuindo grande importância ao nortear o trabalho dos funcionários e apresentar seus princípios para a sociedade. São, porém, no caso das ETECs, documentos de certa forma padronizados, que devem seguir alguns requisitos estipulados por órgãos superiores, como a Coordenação do Ensino Médio e Técnico e a Supervisão Escolar. Assim, buscou-se saber da direção e coordenação pedagógica da escola, informações mais relevantes e direcionadas à esta pesquisa, sobre o uso dos

resultados do sistema de avaliação institucional Web-SAI na elaboração do PPP e PPG da escola, assim como tentar colher evidências de seu uso nos processos de gestão escolar.

O questionário enviado possuía 6 questões abertas, que estão abaixo elencadas, junto com uma breve descrição sobre a intenção de seu questionamento:

1. Como os resultados do Web-SAI são utilizados pela equipe gestora da escola?

Esperava-se desta questão, que os respondentes apontassem ou evidenciassem como e onde os resultados da avaliação são usados, já que não se pôde evidenciar seu uso nos documentos analisados.

2. O Web-SAI auxilia na elaboração dos documentos de gestão escolar? (PPG, PPP entre outros)

Buscou-se saber **onde** e **como** os resultados da avaliação auxiliam na elaboração dos documentos supracitados, já que não pôde ser constatado na análise documental, evidências robustas de seu uso.

3. O CPS capacita a equipe gestora para lidar com os dados provenientes do questionário do Web-SAI?

Considerou-se importante saber da equipe de gestão, se há treinamento oferecido por parte do Centro Paula Souza, para lidar com o sistema de avaliação e seus dados, uma vez que o volume de informações geradas é extenso e não é de compreensão imediata.

4. Os resultados da avaliação servem para controlar as atividades da gestão? Qual a sua percepção quanto aos instrumentos de avaliação institucional do CPS? (Web-SAI, Observatório Escolar entre outros)

A intenção desta pergunta era saber se os membros da equipe de gestão percebiam os instrumentos de avaliação aplicados à ETEC como ferramentas de controle e não como ferramentas para a melhoria institucional, o que poderia indicar certo desvirtuamento das funções elementares de um processo avaliativo.

5. Qual autonomia (ou poder de decisão) a escola tem para mudar/atualizar pontos do Web-SAI, criticados pelos alunos e professores?

Sabendo-se que o Web-SAI é o local mais adequado para levantar pontos positivos e negativos da escola, buscou-se saber se a unidade de ensino tem poder para melhorar os pontos criticados por alunos e professores.

6. Quais pontos o Web-SAI poderia melhorar, afim de tornar seus resultados mais relevantes e diretos, para a gestão da unidade escolar?

Considera-se o Web-SAI um importante instrumento de avaliação institucional. Mas, pode-se observar, pela análise dos documentos institucionais, que muitos dados não são utilizados pela escola. Buscou-se então saber como o Web-SAI poderia melhorar para ser mais útil para a tomada de decisões, na percepção da equipe gestora da unidade estudada.

O questionário foi enviado por e-mail aos respondentes (diretor e coordenador pedagógico da EU), junto com orientações gerais, no dia 9 de janeiro de 2018, com prazo máximo para o recebimento de respostas até o dia 31 do mesmo mês. O *e-mail* contendo as respostas da coordenação pedagógica foi recebido no dia 15 e o da direção, no dia 30.

A seguir, análise das respostas obtidas (Anexo B):

**1ª questão:** Segundo a direção, os dados recebidos pelo CPS são sistematizados e, em seguida, divulgados aos professores (em reuniões pedagógicas) e aos alunos (na aula inaugural e, com mais detalhes, em reunião com representantes de sala). Para a direção, os resultados servem de parâmetro para se saber quais são as necessidades gerais da escola.

Tal posicionamento está em linha com a fala da coordenação pedagógica da escola, onde esta afirma que os dados do Web-SAI são utilizados para monitorar o trabalho da unidade de ensino e para obter dados para a elaboração de reuniões pedagógicas, de planejamento e para a elaboração de alguns documentos, tendo sido citado o Projeto de Coordenação Pedagógica (CP), elaborado em 2015.

Portanto, para a coordenação e direção, o Web-SAI serve para se obter uma visão *macro* da escola, servindo como um monitor dos trabalhos realizados e auxiliando no planejamento escolar, sendo assim, uma fonte de dados que embasam reuniões com a equipe de professores e funcionários administrativos. O Sistema de Avaliação Institucional é, então, uma importante fonte de informações para se conhecer os pontos fortes e a melhorar da escola, auxiliando na melhoria contínua, estando seu uso, de acordo com os pesquisadores que fundamentam este trabalho (DIAS SOBRINHO, 2003; FREITAS, 2002; BELLONI, 2003).

**2ª questão:** Para a direção da escola, o Web-SAI auxilia na elaboração dos documentos institucionais, sendo seus dados utilizados na construção dos “planos de gestão” (PPG), nos “projetos pedagógicos” (PPP e projeto de coordenação pedagógica) e ao solicitar reformas e aquisições junto ao Centro Paula Souza.

A coordenação pedagógica corrobora a posição acima, afirmando que os dados provenientes do Web-SAI são utilizados para a atualização de dados do PPG e PPP, enfatizando as informações fornecidas pelos alunos, já que estes expõem seus pontos de vista em relação às aulas e à estrutura da escola, além de ser uma fonte importante de dados censitários, como região onde moram, se são oriundos de escolas públicas ou particulares, se já estão atuando no mercado de trabalho entre outros.

Clarifica-se então a dúvida levantada na análise do PPG e PPP em relação ao uso dos resultados do Web-SAI na elaboração dos documentos acima. Apesar de ter sido citado apenas uma vez, o Sistema de Avaliação Institucional é sim utilizado na construção e atualização dos documentos institucionais, principalmente para se conhecer melhor seu público alvo, podendo a escola, adequar certas rotinas para melhor atender seus alunos.

**3ª questão:** Tanto a coordenação quanto a direção da escola afirmam que não há, atualmente, cursos ou capacitações do CPS para auxiliar na interpretação e estudo dos resultados do Web-SAI. A direção, porém, afirma que houve época em que haviam reuniões anualmente, antes do questionário ser aplicado (historicamente, sempre no 2º semestre).

A coordenação pedagógica afirma não lembrar de ter participado de alguma capacitação específica sobre o SAI, mesmo estando no cargo desde meados de 2012. Assevera, entretanto, que há capacitações sobre o uso de indicadores, considerando o SAI como uma importante fonte de indicadores.

Considerando a quantidade e densidade dos dados provenientes deste instrumento de pesquisa, considera-se fundamental que **toda** a equipe de gestão das unidades escolares esteja capacitada, incluindo a figura do orientador educacional e todos os coordenadores de curso, possibilitando assim, analisar de forma mais relevante os seus dados. Novamente, os participantes da pesquisa afirmam que o CPS cobra a utilização dos dados provenientes do SAI no PPG da unidade.

**4ª questão:** Questionados se os resultados das avaliações institucionais servem para fins de controle, ambos os respondentes negaram. A direção reiterou sua função de balizador das atividades da equipe de gestão. Não comentou, porém, a respeito dos outros instrumentos de

avaliação institucionais do CPS, como o Observatório Escolar ou auditorias feitas por empresas especializadas.

A fala da coordenação está em linha com a da direção, afirmando que os resultados das avaliações servem para nortear algumas ações da equipe. Ambas, portanto, não veem as avaliações do CPS como ferramentas de controle, o que desvirtuaria os propósitos da avaliação, conforme alerta Sueli Rodrigues (2008), Freitas (2002) e Dias Sobrinho (2003).

A coordenação pedagógica comenta sobre o Observatório Escolar, outro instrumento de avaliação institucional. Segundo a coordenação, o observatório é realizado pela supervisão escolar, mas nem tudo o que é apontado por eles faz diferença nos resultados da escola. Há uma forte cobrança pela diminuição das perdas escolares, sem que haja suporte adequado para tal. Por fim, a coordenação ressalta um ponto positivo do observatório, que é criar a cultura de evidenciar as atividades da escola, sendo dever da equipe de gestão escolar, documentar “provas” das ações promovidas pelos coordenadores e professores.

**5ª questão:** A redação da 5ª questão permitiu haver dupla interpretação por parte dos questionados. A intenção do pesquisador era saber se a escola poderia, com base nos resultados do Web-SAI, mudar pontos criticados pelos alunos e professores. Pôde-se evidenciar, entretanto, analisando a fala da direção, que não há diálogo entre a equipe escolar e o CPS, sobre atualizações ou modificações na estrutura e nos tópicos desse instrumento de avaliação. Os professores respondentes encaminham, anualmente, solicitações de modificações para a direção, sendo muito frustrante saber que a Administração Central não tem interesse em melhorar os pontos levantados pelos respondentes do questionário.

A resposta da coordenação pedagógica está alinhada ao que se esperava saber sobre a autonomia da escola. Para ela, se a questão tem a ver com o trabalho da direção, da coordenação, dos professores ou dos funcionários, a escola tem poder para mudar, se “houver disposição” para isso. Entretanto, quando as críticas recaem sobre a estrutura física da escola, equipamentos e materiais, não há o que ser feito, já que são de responsabilidade do CPS. Chama a atenção o uso da expressão “se houver **disposição**” para mudar. Por se tratar de uma escola pública, com professores concursados e de contrato indeterminado (sem prazo para ser encerrado), portanto, com relativa garantia de emprego, há uma certa dificuldade em modernizar procedimentos pedagógicos por parte de alguns professores. Mesmo recebendo críticas em relação ao trabalho de um professor, via Web-SAI, conversas com o coordenador do curso, abaixo-assinados e contatos com a ouvidoria do CPS, há uma enorme dificuldade em lidar com problemas relacionados aos professores. Certas questões há tempos são apontadas, mas não parece haver

autonomia para que sejam mudadas. Por certo, uma das consequências disso é a perda escolar, uma vez que o aluno se sente desmotivado com alguns componentes curriculares, não tendo amparo da escola.

**6ª questão:** Ambas as respostas criticam o tamanho do questionário, composto atualmente por cerca de 80 questões, divididos em 5 páginas. Além disso, problemas relacionados ao servidor onde o questionário está hospedado, problemas com o link de *internet* da escola, quantidade de respondentes simultâneos causando lentidão, são fatores que deixam os alunos muito impacientes, tendo como consequência uma grande desmotivação ao participar do processo de avaliação institucional. Segundo a direção e coordenação pedagógica, o questionário poderia ser menor, mais objetivo e com linguagem mais acessível.

Estando o autor desta dissertação em contato com o Web-SAI desde sua criação (2012), orientando os alunos respondentes, pode-se notar dúvidas frequentes sobre vocabulário utilizado, além de os alunos não acharem nenhuma resposta adequada nas questões fechadas. Anualmente é elaborado um relatório pelos professores e coordenadores da escola, sugerindo mudanças e adaptações, não podendo ser notadas grandes mudanças no questionário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com iniciativas que remetem ao fim do século XIX, a Educação Profissional assumiu diversas faces ao longo do tempo. Como um pêndulo, está ainda hoje em movimento, sempre se aproximando ou se afastando de dois lados: a concepção de ensino assistencialista, solidária e, por vezes vista como de “segunda classe”, hora vista como uma proposta de educação moderna, que forma para o mundo do trabalho, mais prática e fundamental para o desenvolvimento econômico dos estados e do país. Percebendo a importância desta modalidade de educação, membros do poder Executivo investiram, ao longo da década passada, voluptuosas quantias para fortalecer e ampliar o acesso da população ao ensino técnico e tecnológico, além das iniciativas em qualificação básica e cursos de extensão.

Apesar do nome, a Educação **Profissional**, é tratada ainda hoje, por vezes, de forma amadora, necessitando, além de recursos e estrutura física, de profissionais que realmente são especializados nas áreas de gestão e infraestrutura, além de buscar entender melhor o seu público-alvo, por meio de pesquisas sérias e objetivas. Desejar uma educação pública de qualidade sem que haja a discussão e criação de consensos sobre o que é efetivamente *qualidade*, é perda de tempo. Por certo, o mercado de trabalho tem uma visão, os profissionais da educação têm outra e a população média, uma terceira. Há de se pensar com lucidez, buscando se afastar de movimentos partidários, qual é o serviço que a instituição pública de ensino deve prestar à sociedade.

Uma forma que nos parece adequada de se pensar qualidade, no enfoque escolar, é a ideia da qualidade negociada, proposta por Bondioli (2004). Retomando os dizeres da autora,

A qualidade não é um dado de fato, não é um valor absoluto, não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidas a priori e do alto. Qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela, com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos, prioridades, ideias sobre como é a rede (...) e sobre como deveria ou poderia ser. (BONDIOLI, 2004, p. 14)

Para auferir tal qualidade, há a necessidade de se utilizar indicadores. Mas não nos formatos herdados da empresa capitalista. A escola pública não carrega em si os mesmos interesses desta. Há de se trabalhar com indicadores próprios, que espelham a realidade única de cada *lócus*, sendo a criação destes indicadores, possível por meio de uma construção democrática.



O Sistema de Avaliação Institucional (Web-SAI) do Centro Paula Souza atende então, parcialmente, tal quesito. Parcialmente porque não há discussão sobre o desenvolvimento do questionário com os envolvidos (diretores, coordenadores, professores e alunos), como pode-se notar no discurso da direção e coordenação pedagógica ouvidas nesta pesquisa. Parcialmente também porque desconsidera regionalidades e especificidades das unidades participantes. Há apenas **um** questionário, para todas as escolas do Estado, sendo da capital, do interior ou do litoral, estando em regiões nobres ou desfavorecidas, sendo uma escola centenária ou recém-inaugurada.

Afim de se criar a cultura da avaliação, exaltada pelos autores que fundamentam este trabalho, o Web-SAI é imposto à unidade de ensino. Não há a opção em não participar. É dada ao aluno, porém, a opção de não participar do processo, mas a escola é penalizada com redução na bonificação anual, caso seus membros (alunos, professores, coordenadores e funcionários administrativos) não respondam, restando à escola *estimular enfaticamente* o preenchimento da avaliação, nem que com isso o professor deva modificar seu plano de aulas para que os alunos respondam a avaliação em sua aula ou ainda, que abra mão do uso de um laboratório de informática para que outras turmas acessem o questionário.

Não houve a intenção, neste trabalho, de se aprofundar o estudo do Sistema de Avaliação do CPS, mas sim o uso dos dados provenientes deste. Porém, há de se destacar seus acertos. Baseando-se nos elementos mais importantes de uma avaliação institucional, propostos por Dias Sobrinho (2003), o Web-SAI atende aos itens:

- **Globalidade e integração**, já que esta avaliação objetiva o estudo da instituição como um todo, sempre buscando perspectivas de integração entre as unidades.
- **Processo pedagógico e formativo**, em partes, já que depende do esforço da equipe de direção para se interpretar os dados provenientes dele e, posteriormente, orientar sua equipe. Como há vínculo entre este sistema de avaliação e uma Bonificação por Resultados (BR) para os funcionários, questiona-se seu lado educativo. Como foi dito na introdução desta dissertação, o ato de bonificar carrega em si perversidades, sendo também um processo punitivo. Entende-se ser possível aprender ao receber uma punição, mas há sempre uma grande possibilidade em ocorrer desmotivações na comunidade escolar e esta poderá, para não sofrer novas sanções, burlar ou maquiar o processo de avaliação, prejudicando a coleta dos dados.

- **Flexibilidade**, em partes, já que o Web-SAI recebeu, e vem recebendo, certas modificações ao longo de seus 20 anos. Destaca-se a passagem do questionário em papel pelo formato *online*, a mudança nos indicadores em 2013 e a participação de uma empresa privada para tabular os dados. Poucas foram as mudanças no questionário, entretanto. Questões fechadas sem a opção “não sei informar”, quantidade extensa de perguntas e a época em que o questionário é aplicado (final do segundo semestre de cada ano, perto dos vestibulares, avaliações finais e semanas técnicas nas unidades) parecem não receber a atenção necessária.
- **Continuidade** é, provavelmente, o item mais assertivo, uma vez que o SAI foi, e ainda é, disponibilizado anualmente para as unidades. Houve somente uma pausa em 2015 por problemas de ordem financeira. Considera-se que a aplicação do Web-SAI já faz parte da cultura das escolas, apesar da resistência de alguns funcionários. Não se percebem boicotes por parte dos alunos, como ocorre com o SARESP. Ao menos, não há o boicote por abstenção.

Buscou-se nesta dissertação de mestrado, recordando uma vez mais ao leitor, responder à seguinte questão de pesquisa: Como os resultados provenientes do Sistema de Avaliação Institucional do Centro Paula Souza são utilizados pela equipe de direção de uma Escola Técnica. Para tanto, foram analisados o Projeto Político Pedagógico e o Plano Plurianual de Gestão da unidade pesquisada, além de saber, diretamente da direção e coordenação pedagógica, informações específicas sobre suas percepções a respeito desse sistema de avaliação e de outros. Julgou-se importante haver tal abordagem, já que, se fosse apenas perguntado aos membros da escola, não haveria como evidenciar tais informações. Apenas analisando os documentos, correríamos o risco de obtermos informações incompletas, dado o formato dos documentos e limitações em sua escrita.

A análise documental explicitou, uma única vez, o uso do Web-SAI, ao relatar dados censitários dos alunos. Foram apresentados ainda outros dados provenientes de pesquisas, sem citar qual foi o instrumento utilizado. Assume-se que tenha sido usado o próprio SAI, já que, tanto direção quanto coordenação pedagógica, afirmaram usar os resultados da avaliação nos documentos institucionais, indicando inclusive ser uma exigência do CPS para que isso seja feito.

Pôde-se observar que tais documentos não seguem exatamente um padrão entre as ETECs, já que foi feita uma leitura de outros dois PPGs e PPPs, sendo notada uma diferença

expressiva entre eles. A caracterização da escola parece ser adequada, porém, não há divisão clara, no documento, do que é o PPP ou PPG. Inclusive, a parte do projeto político é quase inexistente, não sendo possível visualizar quais são os valores, metas e expectativas da escola em seu trabalho pedagógico.

Dentre os usos dos resultados, listados pelos entrevistados, destaca-se o de ser um importante balizador, permitindo observar a escola de forma *macro*. É também uma grande fonte de dados censitários dos alunos, contendo idade, etnia, se é ou não proveniente de escola pública, entre outros. Destacou-se o uso dos dados na elaboração do plano plurianual, do projeto político pedagógico da escola e do projeto de coordenação pedagógica.

Não houve a percepção, por parte dos consultados, de que as avaliações institucionais do CPS são ferramentas de controle. Para eles, servem como norteadores do trabalho, além de indicar pontos críticos a serem melhorados na escola. Nem tudo, entretanto, pode ser modificado, já que áreas como infraestrutura são de responsabilidade do CPS. Certos apontamentos de alunos relacionados à parte pedagógica também não são tratados com boa desenvoltura, já que não há plena autonomia, ou interesse, para tal.

Como sugestões para melhorias no questionário do Web-SAI, os respondentes apontaram que este deveria ser menor, com linguagem apropriado aos alunos respondentes e ser mais objetivo. A extensão e duração do questionário é um ponto muito criticado pelos alunos respondentes.

Por fim, sugere-se à Área de Avaliação Institucional do CPS que seja feita uma revisão do questionário hoje utilizado, tornando-o mais objetivo, acessível no que tange ao entendimento do que se busca saber em cada questão, que haja opções “não sei informar” nas questões fechadas e que sejam feitos cursos de capacitação, tanto para os gestores das unidades, em um primeiro momento, quanto para professores, sobre como utilizar de forma mais adequada os resultados desta pesquisa. À escola pesquisada, sugere-se rever seus planos e projetos, buscando desenvolver e aprofundar mais o projeto político da unidade, padronizar os projetos constantes do PPG e disponibilizar tais documentos em seu *site* institucional.

Sugere-se para trabalhos futuros, pesquisas que envolvam mais escolas técnicas do CPS, além de incluir na “equipe de direção” o coordenador de projetos responsável pela orientação educacional, os coordenadores de projetos responsáveis pelas “escolas extensão” e coordenadores de curso. Pode-se pensar também em incluir funcionários administrativos como

o diretor de serviços administrativos, o diretor responsável pela secretaria e o assistente técnico administrativo.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. J. **Avaliação Educacional: regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2002.
- BARRIGA, Angel Díaz. A avaliação no marco das políticas para a educação superior. Desafios e perspectivas. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo J. (Orgs.). **Avaliação e Compromisso Público: a Educação Superior em Debate**. Florianópolis: Insular, 2003
- BELLONI, I. A Universidade e o compromisso da avaliação institucional na reconstrução do espaço social. **Avaliação**, Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, v.1, n.2, p. 5-14, dez. 1996
- \_\_\_\_\_.; BELLONI, José Ângelo. Questões e propostas para uma avaliação institucional formativa. In: FREITAS, Luiz Carlos de (Org). **Avaliação de escolas e universidades**. Campinas: Komedi, 2003. p. 9-47
- BONDIOLI, A. **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada**. Campinas: Autores Associados, 2004.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 31/07/2017
- CHAUÍ, Marilena. A Universidade em ruínas. In: TRINDADE, Helgio (Org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis: Vozes, 1999
- COÊLHO, Ildeu M. Avaliação Institucional na universidade pública. **Avaliação**, Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, v.2, n.3, p.43-51, set. 1997
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Bernardo do Campo, v.18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.
- DIAS SOBRINHO, José. **Universidade e avaliação: entre a ética e o mercado**. Florianópolis: Insular, 2002
- \_\_\_\_\_.; RISTOFF, Dilvo I. (Orgs.) **Avaliação e Compromisso Público: a Educação Superior em Debate**. Florianópolis: Insular, 2003
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FREITAS, Luiz Carlos de. (Org.). **Avaliação: Construindo o campo e a crítica**. Florianópolis: Insular, 2002
- \_\_\_\_\_. Qualidade Negociada: Avaliação e contra regulação na escola pública. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 26 n. 92, p. 911-933, Especial – Out. 2005.
- FRONCILLO, R. et al. **SAI/ETEC-2002**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2002
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

INSTITUTO HERBERT LEVY (IHL). **Ensino fundamental e competitividade empresarial: uma proposta para a ação do governo.** São Paulo, 1992

LIBÂNEO, F.C; OLIVEIRA, J.F de; TOSCHI, M.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos).

LIMA, Licínio. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública.** Campinas: Cortez, 2002. p. 17-19

LUIZ, R. R. Avaliação da Produtividade acadêmica: uma proposta de quantificação. In: **RBPG**, Brasília. V.3, n.6, 2006

MACHADO, L. R. S. **Trabalho e educação.** Campinas: Papirus, 1992. (Coletânea CBE).

MAIA, G. Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** Goiânia, v.24, n.1, p. 31-50, jan./abr. 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica.** 17ª edição. São Paulo: Cortez, 2012

PETEROSI, Helena G.; FERNANDEZ, Senira A. F.; MENINO, Sergio E. Avaliação institucional como referência para as políticas públicas de educação profissional. **Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia.** Braga: Universidade do Minho, 2009

\_\_\_\_\_; MENINO, Sergio E. **A formação do formador.** Coleção Fundamentos e Práticas em Educação Profissional e Tecnológica; v.10. São Paulo: Centro Paula Souza, 2017

RODRIGUES, Sueli C. **Construção de uma metodologia alternativa para a avaliação das escolas públicas de ensino fundamental através do uso da análise por envoltória de dados (DEA): Uma associação do quantitativo ao qualitativo.** 488f. Tese (Doutorado em Educação). UNICAMP, Campinas, 2005.

SANDER, Benno. **Política e Administração da Educação no Brasil: momentos de uma história em construção.** 2005

SÃO PAULO (Estado). Decreto-Lei s/n, de 6 de outubro de 1969. Cria como entidade autárquica, o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 7 out. de 1969. In: CEETEPS. Grupo de Informações Documentárias.

SÃO PAULO (Estado). Resolução Unesp nº 63, de 30/08/1995. Altera dispositivos do Regimento Geral da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, 31 ago. 1995, Seção I, p. 21.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 37.735, de 27 de outubro de 1993. Autoriza a transferência das escolas Técnicas Estaduais para o Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula

Souza” - CEETEPS e dá providências correlatas. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, p. 7, 28 out. 1993. Poder Executivo, Seção 1.

SGUISSARDI, Valdemar. A universidade neoprofissional, heterônoma e competitiva. In: **Reunião Nacional da ANPED**, 24. Anais... Rio de Janeiro: DP & A, 2003

SILVA, Maria Abadia da. **Intervenção e consentimento: a política educacional do Banco Mundial**. São Paulo/Campinas: FAPESP. Autores Associados, 2002

SILVA, Marta Leandro da. **A avaliação institucional das escolas técnicas do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**. 314f. Tese (Doutorado em Educação) UFSCar, São Carlos, 2008

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v.17, p. 147-160, jul./dez. 2001.

## **ANEXO A – PLANO PLURIANUAL DE GESTÃO DA ETEC PESQUISADA**





## **Plano Escolar 2017 -**

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

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

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 2000)

### **PARTICIPANTES**

**Diretor**

Silvia Petri Dalla Nora  
Sonia Maria Rett Rodrigues Lemos

**Conselho de Escola**

Nome

Segmento que

Etapas do processo

|                                       | representa                                    | I | II | III | IV |
|---------------------------------------|---|---|----|-----|----|
| <b>Debora Lessa A. C. de Oliveira</b> | Professora                                    | ✓ |    |     | ✓  |
| <b>Iirineu Anisio de Nobrega</b>      | Representante Pais de Alunos                  |   |    | ✓   |    |
| <b>MARli A. B. Schapochnick</b>       | Coordenadora Ensino Médio                     | ✓ |    | ✓   |    |
| <b>Rafaela Silvestre Teixeira</b>     | Aluna Secretariado                            |   | ✓  |     |    |
| <b>Wanderlei Rezende</b>              | Professor/Diretor de Serviços Administrativos | ✓ |    |     |    |

| Outros Colaboradores                   |   |                    |    |     |    |
|--|---|--------------------|----|-----|----|
| Nome                                   | Função/Cargo                              | Etapas do processo |    |     |    |
|  |   | I                  | II | III | IV |
| <b>Alex Sander Resende de Deus</b>     | Coordenador de curso: Informática         | ✓                  | ✓  | ✓   | ✓  |
| <b>Carlos verdasca</b>                 | Coordenadora de curso: Ensino Médio       | ✓                  | ✓  | ✓   | ✓  |
| <b>Dalva Celia Guazzeli</b>            | Coordenadora Secretariado                 |                    |    | ✓   | ✓  |
| <b>Daniela Maria Silva</b>             | Diretora Acadêmica                        |                    |    | ✓   | ✓  |
| <b>Fernanda Valli</b>                  | Coordenadora Pedagógica                   | ✓                  | ✓  | ✓   | ✓  |
| <b>Lucimara Teixeira</b>               | Orientadora Educacional                   |                    | ✓  |     | ✓  |
| <b>Maíra Sanchez Cezaretto Camargo</b> | Professora                                | ✓                  |    | ✓   | ✓  |
| <b>Marly Simao Souza</b>               | ATA                                       |                    | ✓  | ✓   |    |
| <b>Michel Rodini</b>                   | Coordenador de curso: ETIM Eletrônica     | ✓                  | ✓  | ✓   |    |
| <b>Monica Reyes</b>                    | Coordenadora curso Administração          | ✓                  | ✓  |     |    |
| <b>Percilia Munhoz</b>                 | Coordenadora de Curso: Comunicação Visual |                    |    | ✓   | ✓  |
| <b>RITA APARECIDA NUNES LUZ</b>        | PROFESSORA INFORMÁTICA                    |                    |    |     | ✓  |
| <b>Vera Lucia Rando</b>                | Coordenador curso design Interiores       |                    | ✓  | ✓   |    |

#### Legenda das etapas

**I** Levantamento de Dados e Informações

**II** Análise dos Indicadores

- III** Definição de prioridades;
- IV** Definição de Metas / Projetos

## NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO

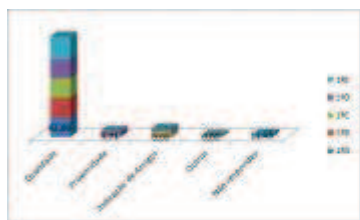
Modalidade: **Médio**

Nesta Unidade de Ensino há o curso do Ensino Médio com 480 (quatrocentos e oitenta) alunos regularmente matriculados nas três séries: 160 (cento e sessenta) em cada série.

Além dessas doze turmas de ensino regular, há as turmas do ETIM - Eletrônica, com 40 (quarenta) alunos regularmente matriculados na primeira série, 35 na segunda série e uma turma do terceiro com 31 alunos.

A maioria dos alunos que procura esta Escola mora na região norte, em bairros como Brasilândia, Vila Cachoeirinha, Imirim, Freguesia do Ó, Casa Verde, Limão, Parque Peruche, Mandaqui, Vila Penteado, Horto Florestal, Santana, Pinheiros, sendo que 24,83% são provenientes de escolas públicas e 75,17% de escolas particulares.

Descrição: Segundo relatório do WebSAI - 2014, 51,22 % dos alunos são do sexo masculino e 48,78% do sexo feminino com a maioria na idade entre 16 e 18 anos. A maioria dos alunos, 96% , escolheram essa escola para estudar porque consideram que é uma boa escola.



### Habilitações associadas:

Ensino Médio



Modalidade: **Técnico**

Descrição: O cursos Técnicos Modulares ministrados nesta Unidade de Ensino são os seguintes:

- . Administração - nos períodos **Vespertino e Noturno**.
- . Design de Interiores - no período **Noturno**.
- . Comunicação Visual - período **Vespertino**.
- . Eletrônica - no período **Noturno**.
- . Hospedagem - no período **Noturno**.
- . Informática - nos períodos da **Vespertino e Noturno**.
- . Secretariado - no período **Noturno**.
- . Serviços Jurídicos - no período **Noturno - extensões**.

Com exceção dos cursos oferecidos na extensão Mandaqui, nos demais são oferecidas 40 vagas por turma.

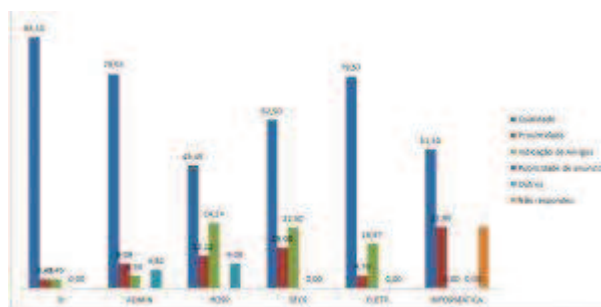
Os cursos Técnicos de Comunicação Visual (vespertino) e de Informática (noturno) foram oferecidos na unidade a fim de atender o Plano de Expansão I.

Na Extensão Mandaqui - Escola Estadual Professor Carlos de Laet - é oferecido o curso de Técnico em Serviços Jurídicos no período noturno e duas turmas de Ensino médio integrado ao técnico - Administração - PROGRAMA VENCE.

Na Extensão Pinheiros – Escola Estadual Emiliano Augusto Cavalcanti de Albuquerque e Melo - é oferecido o curso Técnico em Serviços Jurídicos no período noturno e, há 3 turmas do Ensino Médio Integrado - Serviços Jurídicos - PROGRAMA VENCE.

A faixa etária dos alunos do ensino técnico está entre 16 (dezesesseis) anos e 30 (trinta) anos. Apesar de a maioria dos alunos do período matutino e vespertino ser de nível socioeconômico classe média, parte dos alunos do noturno pertence à classe média baixa. Em geral, os alunos são trabalhadores, muitos estão na condição de estagiários em alguma empresa do ramo industrial, como é o caso dos alunos de Eletrônica, ou do ramo Hoteleiro, empresarial ou comercial, alunos da área de Gestão (Administração e Secretariado).

Sessenta por cento dos alunos são provenientes da escola pública, 58 % se declaram de raça branca, e o número de alunos homens e mulheres são praticamente iguais. Declararam que fazem curso técnico aqui para ter melhores oportunidades de emprego.



**Habilitações associadas:**

Design de Interiores

Administração

Secretariado

Serviços Judiciários

Eletrônica

Informática

Hospedagem

Comunicação Visual

Modalidade: **Integrado**

**A Habilitação Profissional Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio**, destina-se aos alunos que tenham concluído o Ensino Fundamental e que tenham interesse em estudar concomitante ao ensino médio um curso técnico profissionalizante. O ensino técnico integrado é dividido em 2 partes. A primeira abrange as disciplinas obrigatórias do Ensino Médio de acordo com a Lei Federal 9394/96, e a segunda cuida da formação técnica. O curso é composto por 3 séries, e cada série tem duração de 1 ano. A portaria que regulamenta a oferta e funcionamento da habilitação é a nº 69, de 14-10-2010, publicada no DOE de 16-10-2010, seção I, página 52.

A implantação da Habilitação Profissional integrada ao Ensino Médio é fruto do programa VENCE (Ensino Médio Integrado ao Técnico), uma parceria entre a Secretaria Estadual de Ensino - SEE e o Centro Paula Souza. O Vestibulinho do Centro Paula Souza será a única forma de ingresso para cursar tal modalidade de ensino. As aulas do curso são oferecidas em período integral, sendo que pela manhã são oferecidos os componentes da Base Nacional Comum pelos professores da SEE e Parte Diversificada. Já no período da tarde são oferecidos os componentes da parte técnica pelos professores da ETEC.

Descrição:

Ao final do curso, o aluno concluinte da **Habilitação Profissional Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio** receberá o diploma de Técnico que lhe dará o direito de exercer as atividades pertinentes a profissão e, receberá também, o certificado do Ensino Médio que lhe dará direito a prosseguimento de estudos em nível superior.

A modalidade VENCE é oferecida na Extensão Mandaqui - EE Professor Carlos de Laet, são oferecidas 35 vagas por turma e, atualmente, há uma sala de 2º ano e uma sala de 3º ano.

Além da turma do VENCE da extensão Carlos de Laet, há uma turma com **Habilitação Profissional Técnico em Serviços Jurídicos Integrado ao Ensino Médio**, na extensão EE Emiliano Cavalcanti. Ao final do curso, o aluno concluinte receberá o diploma de Técnico que lhe dará o direito de exercer as atividades pertinentes a profissão e, receberá também, o certificado do Ensino Médio que lhe dará direito a

prosseguimento de estudos em nível superior. Nesta turma foram ofertadas 40 vagas. Destina-se aos alunos que tenham concluído o Ensino Fundamental e que tenham interesse em estudar concomitante ao ensino médio um curso técnico profissionalizante. O ensino técnico integrado é dividido em 2 partes. A primeira abrange as disciplinas obrigatórias do Ensino Médio de acordo com a Lei Federal 9394/96, e a segunda cuida da formação técnica. O curso é composto por 3 séries, e cada série tem duração de 1 ano.

**A *Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Eletrônica Integrado ao Ensino Médio***, destina-se aos alunos que tenham concluído o Ensino Fundamental e que tenham interesse em estudar concomitante ao ensino médio um curso técnico profissionalizante. O ensino técnico integrado é dividido em 2 partes. A primeira abrange os componentes obrigatórios do Ensino Médio de acordo com a Lei Federal 9394/96, e a segunda cuida da formação técnica. O curso é composto por 3 séries, e cada série tem duração de 1 ano. Lei Federal 11.741/2008; Resol. CNE/CEB no 1 de 5-12-2014

Diferente do Programa Vence, todas as aulas são ministradas pelos professores da própria ETEC e as aulas também ocorrem na ETEC. Ao final do curso, o aluno concluinte da ***Habilitação Profissional Técnico em Eletrônica Integrado ao Ensino Médio*** receberá o diploma de Técnico que lhe dará o direito de exercer as atividades pertinentes a profissão e, receberá também, o certificado do Ensino Médio que lhe dará direito a prosseguimento de estudos em nível superior.

Há três turmas: 1ª, 2ª e 3ª séries, com 40 vagas.

#### **Habilitações associadas:**

Eletrônica (Etim)

Administração (Etim)

Serviços Jurídicos (Etim)

### **AGRUPAMENTO DISCENTE (1º Semestre) - 2017**

| <b>Curso</b>              | <b>Turno</b> | <b>Série/Módulo</b> | <b>Qtd. Classes</b> | <b>Qtd. Alunos</b> | <b>Data Base O.C.</b> |
|---------------------------|--------------|---------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| Serviços Jurídicos (Etim) | Manhã        | 2ª Série            | 1                   | 36                 |                       |
| Ensino Médio              | Manhã        | 1ª Série            | 4                   | 160                |                       |
| Eletrônica (Etim)         | Manhã        | 1ª Série            | 1                   | 40                 |                       |
| Ensino Médio              | Manhã        | 3ª Série            | 4                   | 158                |                       |
| Eletrônica                | Noite        | 4º Módulo           | 1                   | 26                 |                       |
| Administração             | Tarde        | 3º Módulo           | 1                   | 35                 |                       |

|                           |       |           |   |     |
|---------------------------|-------|-----------|---|-----|
| Eletrônica (Etim)         | Manhã | 3ª Série  | 1 | 31  |
| Ensino Médio              | Manhã | 2ª Série  | 4 | 160 |
| Eletrônica (Etim)         | Manhã | 2ª Série  | 1 | 33  |
| Administração (Etim)      | Manhã | 2ª Série  | 1 | 20  |
| Administração             | Noite | 3º Módulo | 1 | 29  |
| Administração             | Tarde | 2º Módulo | 1 | 37  |
| Administração             | Noite | 2º Módulo | 1 | 39  |
| Administração (Etim)      | Manhã | 3ª Série  | 1 | 17  |
| Comunicação Visual        | Tarde | 1º Módulo | 1 | 43  |
| Comunicação Visual        | Tarde | 2º Módulo | 1 | 32  |
| Comunicação Visual        | Tarde | 3º Módulo | 1 | 27  |
| Eletrônica                | Noite | 2º Módulo | 1 | 28  |
| Eletrônica                | Noite | 1º Módulo | 1 | 41  |
| Serviços Jurídicos (Etim) | Manhã | 3ª Série  | 1 | 25  |
| Design de Interiores      | Noite | 3º Módulo | 1 | 34  |
| Design de Interiores      | Noite | 2º Módulo | 1 | 34  |
| Design de Interiores      | Noite | 1º Módulo | 1 | 41  |
| Serviços Jurídicos (Etim) | Manhã | 1ª Série  | 1 | 40  |
| Eletrônica                | Noite | 3º Módulo | 1 | 30  |
| Administração             | Noite | 1º Módulo | 1 | 42  |
| Informática               | Tarde | 1º Módulo | 1 | 42  |
| Hospedagem                | Noite | 1º Módulo | 1 | 42  |
| Informática               | Noite | 2º Módulo | 1 | 36  |
| Administração             | Tarde | 1º Módulo | 1 | 41  |
| Informática               | Tarde | 2º Módulo | 1 | 36  |
| Informática               | Tarde | 3º Módulo | 1 | 34  |
| Informática               | Noite | 1º Módulo | 1 | 42  |
| Informática               | Noite | 3º Módulo | 1 | 23  |
| Secretariado              | Noite | 1º Módulo | 1 | 43  |

|                    |       |           |   |    |
|--------------------|-------|-----------|---|----|
| Secretariado       | Noite | 2º Módulo | 1 | 31 |
| Secretariado       | Noite | 3º Módulo | 1 | 34 |
| Serviços Jurídicos | Noite | 1º Módulo | 2 | 77 |
| Serviços Jurídicos | Noite | 2º Módulo | 1 | 33 |
| Serviços Jurídicos | Noite | 3º Módulo | 2 | 45 |

### AGRUPAMENTO DISCENTE (2º Semestre) - 2017

| Curso         | Turno | Série/Módulo | Qtd. Classes | Qtd. Alunos |
|---------------|-------|--------------|--------------|-------------|
| Administração | Tarde | 2º Módulo    | 01           | 40          |

### CLASSES DESCENTRALIZADAS

Localização: **E.E. Professor Carlos de Laet - Extensão Mandaqui**

Parcerias: Não há parcerias, exceto com as empresas prestadoras de Estágios, como a NUBE e a CIEE.  
As turmas descritas como Administração, período da manhã, referem-se às turmas do VENCE - Administração (Integrado). Não conseguimos associar matriz para associar, dá mensagem de que não existe MATriz Curricular.  
As turmas descritas como Técnico Jurídico, período da noite, referem-se às turmas do Técnico em Serviços Jurídicos - modular. Não conseguimos associar matriz para associar, dá mensagem de que não existe MATriz Curricular.

Coord.: Fernando Antônio Campos

#### Habilitações associadas:

Técnico Jurídico

Técnico Jurídico

Localização: **E.E. Emiliano Augusto Cavalcanti de Albuquerque e Melo - Extensão Alto de Pinheiros**



Parcerias: Não há parcerias nas classes descentralizadas, exceto com as empresas que oferecem estágio, como a NUBE e a CIEE.  
As turmas descritas como Técnico Jurídico, período da manhã, refere-se à turma do VENCE - Serviços Jurídicos (Integrado). Não conseguimos associar matriz para associar, dá mensagem de que não existe MATriz Curricular.  
As turmas descritas como Técnico Jurídico, período da noite, referem-se às turmas do Técnico Serviços Jurídicos - modular. Não conseguimos associar matriz para associar, dá mensagem de que não existe MATriz Curricular.

Coord.: Valéria de Souza

#### **Habilitações associadas:**

Técnico Jurídico

Técnico Jurídico

### **AVALIAÇÃO DO CUMPRIMENTO DE METAS DO ANO ANTERIOR**

Meta: **Atualizar 20% ao ano o laboratório de bio química**

Resultado: Parcialmente atingido

Justificativa: Fizemos uma adequação da estrutura física com correção e implantação de azulejos faltantes nas bancadas e limpeza dos ralos, correspondente a 5% da meta.

Meta: **Aumentar em 10% a participação da comunidade escolar nas instituições auxiliares da escola.**

Resultado: Parcialmente atingido

Justificativa: É um trabalho que deve ser contínuo e alcançado gradativamente, aumentamos em 8% a participação da comunidade.

Meta: **Implantar novos procedimentos para conseguir 100% de comunicação entre todos**

Resultado: Parcialmente atingido

Justificativa: Melhoramos muito, porém, não atingimos 100% e sim cerca de 30%.

Meta: **Equipar todas as salas e laboratórios com kit multimídia**

Resultado: Parcialmente atingido

Justificativa: Instalamos Computadores em todas salas de aula, com acesso ao pacote office, porém, ainda não colocamos retroprojetores, atingindo assim 40% da meta, pois os computadores são muito antigos.

Meta: **Melhorar 50% as instalações físicas da unidade escolar**

Resultado: Parcial,menteAtingido

Justificativa: Devido limitações orçamentárias do Governo do Estado de SP, todas as adequações físicas possíveis foram feitas pela APM da unidade, porém, como trata-se de um prédio muito antigo, é um serviço constante. Meta atingida em 5%.

Meta: **Aprimorar em 30% o processo de recuperação contínua**

Resultado: Atingido

Justificativa: Essa meta foi alcançada devido o projeto da coordenação pedagógica, que, inclusive, contribuiu para aumentar a permanência dos alunos no curso de informática no mesmo valor: 30%.

Meta: **Aumentar em 15% a frequência de alunos e professores na Biblioteca**

Resultado: Parcialmente atingido

Justificativa: Os alunos frequentam, porém, os professores ainda não, consideramos atingido 7,5% da meta.

Meta: **Aumento da permanência em 50% dos alunos no curso técnico modular e ETIM**

Resultado: Parcialmente atingido

Justificativa: Conseguimos aumentar em 30% a permanência do alunado no ETIM.

Meta: **Aumentar em 10% a participação de funcionários e professores em palestras e capacitações**

Resultado: Parcialmente atingido

Justificativa: Os professores se capacitam com frequência mas os funcionários ainda resistem, portanto atingimos a metade da meta proposta, ou seja, 5%.

## SITUAÇÕES-PROBLEMA

As situações-problema elencadas abaixo, foram indicadas pela comunidade escolar em reuniões que aconteceram no planejamento de 2017 e em tudo que foi observado durante o ano de 2016.

- **TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA:** Danos causados por excesso de uso, precariedade nos laboratórios de biológicas ( química, biologia e física) . Desgastes das instalações prediais (hidráulica, elétrica e telhados) e pouca verba enviada para a manutenção do espaço físico, além do valor ser o mesmo a mais de 05 anos . Necessidade de uma reforma estrutural no prédio que é muito antigo. Oferta insuficiente de velocidade para internet. Laboratório de gestão sem ar condicionado e lousas brancas desgastadas.
- **INSTITUIÇÕES AUXILIARES:** Com exceção da APM, as demais instituições auxiliares tem baixa participação da comunidade escolar.
- **GESTÃO DE PESSOAS:** os professores apontam que, algumas vezes, ocorrem falhas devido ao excesso de atividades do departamento e encaminhamento das informações. Poucos funcionários.
- **COMUNICAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO ESCOLAR:** poucos funcionários qualificados para o excesso de trabalho. Excesso de burocracia, falta de sistema informatizado.
- **CONVÊNIOS, PARCERIAS E CONTRATOS:** pouca oferta de estágio e parcerias com empresas da região.
- **SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE:** ineficiência do serviço de limpeza em alguns ambientes que não são utilizados diariamente, o que se torna um pouco difícil, pois a equipe pertence a empresa terceirizada definida pelo Centro Paula Souza.
- **PEDAGÓGICO:** Elevado número de perdas nos cursos técnicos em geral. Excesso de atividades burocráticas. Desatualização dos planos de curso.

## METAS

Meta: **Aumentar em 10% a participação da comunidade nas instituições auxiliares**

Duração: 1 Ano

Descrição: Aumentar o interesse da comunidade escolar e a participação nas instituições auxiliares da escola, fazendo o aluno e pais/responsáveis

perceberem o quanto são importantes e podem participar das tomadas de decisões .

Tradicionalmente a comunidade escolar não tem participação ativa nos conselhos de escola e APM, essa meta deve ser alcançada paulatinamente, com compromisso e seriedade, em 10% ao ano.

**Meta:** Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos

**Duração:** 1 Ano

**Descrição:** Essa meta foi estabelecida a partir dos indicadores indicados no Planejamento Estratégico e está diretamente ligada aos projetos de Orientação Educacional e Coorordenação Pedagógica.

**Meta:** Ampliar em 25% os projetos interdisciplinares da UE em 2017

**Duração:** 1 Ano

**Descrição:** Diante do índice de perdas e das reuniões realizadas durante o planejamento, foi decido que uma das medidas adotadas seria ampliar os projetos desenvolvidos nas áreas, para o aluno perceber que os componentes curriculares estão coesos.

**Meta:** Implantar novos procedimentos para melhorar em 100% a Comunicação entre todos

**Duração:** 1 Ano

**Descrição:** Aprimorar e colocar em prática a comunicação pelas redes sociais, além de, efetivamente, colocar em funcionamento rede wifi nas dependências físicas e atuar também na capacitação humana como forma de tornar a equipe mais coesa, para que a informação chegue a todos com eficácia.

Para saber se as ações realizadas para melhorar o processo de comunicação foram eficazes, ao final de cada ano de implantação do projeto, será feita uma pesquisa de satisfação com funcionários e professores.

**Meta:** Aumentar em 10% a capacitação de funcionários

**Duração:** 1 Ano

Descrição: Incentivar a participação dos funcionários nas capacitações e palestras oferecidas, tanto pelo Centro Paula Souza quanto as organizadas pela coordenação e direção da escola, para aprimorar as atividades realizadas na rotina escolar.

## PROJETOS 2017

Os projetos que serão desenvolvidos nos próximos anos foram elaborados a partir de reuniões realizadas com a comunidade escolar, que apontou os pontos que devem ser trabalhados para as melhorias dos resultados da unidade escolar. O acompanhamento dos projetos será feito regularmente com os apontamentos e reuniões realizadas com os responsáveis.

Projeto: **Informatização da Secretaria Acadêmica**

Responsáveis: Daniela Maria Rodrigues e Silvia Petri Dalla Nora

Data de Início: 25/04/2016

Data Final: 20/12/2017

Descrição: **Resumo:**

Este projeto consiste em promover ações que concretizem a ideia de informatizar a Secretaria Acadêmica.

### **Justificativa:**

A Secretaria Acadêmica da escola é responsável pela emissão de vários documentos, tais como: ata de conselho de classe, boletim, diário de classe, lista de alunos, relatório de frequência dos alunos, certificados e diplomas, entre outros. Porém todos esses documentos são feitos, um a um, pelos funcionários, que não são muitos, e podem apresentar algum equívoco, além de levar mais tempo para ficarem prontos. Por isso, a ideia desse projeto é colocar em prática a informatização da Secretaria Acadêmica, proporcionando mais eficácia e leveza na produção dos documentos de responsabilidade da secretaria.

### **Objetivo:**

- Informatizar a Secretaria Acadêmica.

## **Metodologia/cronograma:**

Para o desenvolvimento deste projeto, num primeiro momento, a direção tomará as devidas providências para contratar a empresa responsável pela informatização da Secretaria, junto à APM da escola. Em seguida, a ideia é fazer a implantação do sistema para uma parte dos cursos da escola, e, para isso, realizar a capacitação de funcionários e professores até fazer a implantação completa desse sistema. Acredita-se que até o final de 2017 o sistema esteja instaurado completamente.

### **Metas associadas:**

Implantar novos procedimentos para conseguir 100% de comunicação entre todos  
Melhorar 50% as instalações físicas da unidade escolar

Projeto: **TROCANDO IDEIAS NO VENCE - ADMINISTRAÇÃO**

Responsável(ais): FERNANDO ANTONIO DE CAMPOS/ PAULO C. S. SAVANI

Data de Início: 03/04/2017

Data Final: 05/12/2017

Descrição: **Resumo do Projeto**

Disponibilizar aos nossos alunos canais de acesso informatizado, utilizados pelos professores, de todas os componentes técnicos, inclusive os coordenadores de área e de classe descentralizada, para o aluno ter a possibilidade de, fora da Escola, comunicar suas dúvidas, dar sugestões, etc, e o professor, responder e comunicar ou reforçar algum aspecto de aulas já ministradas ou trabalhos que se encontram em realização pelos alunos, incluindo o envio desses mesmos trabalhos, a critério do professor.

Este projeto inclui todos os professores do Curso, dentro do tempo que disponibilizarem livremente para atendimento dos alunos.

### **Objetivos:**

- 1- Dar retaguarda ao aprendizado do aluno, fora de sala de aula, num clima de gratuidade e diálogo entre alunos e professores;
- 2- Incentivar a troca de ideias e sugestões sobre a condução do ensino que está sendo ministrado;
- 3- Evitar, de forma direta ou indireta, a evasão escolar.
- 4- Evitar o baixo rendimento do aluno, colocando-o mais à vontade com o professor da disciplina cuja necessidade, qualquer que seja ela, imponha a ocupação de um tempo maior, fora de sala de aula.

- 5- Servir-se, alunos e professores, dos meios informatizados disponíveis e disponibilizados pelos professores, para facilitar o diálogo entre ambos.

### **Justificativa:**

O relacionamento entre professor e aluno deve ser incentivado como um facilitador do aprendizado, e, a forma mais adequada para despertar esta motivação, é a facilitação do diálogo, dentro e fora de sala de aula, tanto para se evitar o insucesso escolar, pelo apoio adicional oferecido pelos professores e coordenadores mas, também, como forma de se evitar a evasão escolar, pelo atrativo criado, com o uso de meios informatizados, individuais e em grupos, sempre a critério do professor.

É também, uma oportunidade de ouvir o aluno, sentir suas dificuldades, desejos e perspectivas da vida profissional que escolheu para estudar e, em seguida, exercê-la.

### **Metodologia:**

A implantação é criada num clima de cordialidade e amizade com o aluno, informando a ele que :

- Ficam disponíveis os professores para as trocas de idéias, dúvidas, sugestões, apoio em trabalhos escolares, etc.
- O diálogo estabelecido com recursos informatizados, fora de sala de aula, quanto ao tipo de recurso, caberá a cada professor decidir e informar aos seus alunos;
- O presente projeto TROCANDO IDEIAS, tem somente a finalidade de dar suporte ao aluno, fora de sala de aula, em cada um dos componentes do curso que ele faz.
- Os professores e coordenadores participantes darão retorno aos alunos que se servirem deste suporte, no prazo de 24 horas da hora do questionamento ou a critério dos mesmos professores e coordenadores, desde que combinado previamente com seus alunos.
- No início de cada mês subsequente, até o dia 5, os professor e coordenadores informarão ao Responsável por este projeto, as suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.

### **Resultado Esperado:**

- 1) Melhora da qualidade de relacionamento professor-aluno;
- 2) Esclarecimento ao aluno, em tempo real, por parte de professores e coordenadores, sobre trabalhos e conteúdos programáticos propostos pelos professores, sempre que ele, aluno, solicitar;
- 3) Abertura de espaço para sugestões e ideias, trazidas pelos alunos, aos professores e coordenadores, fora de sala de aula, sempre que eles, alunos, tiverem essa necessidade.
- 4) Diminuição da evasão escolar, direta e indiretamente.

#### **Atividades (cronograma):**

**- 01.04.2017 a 01.05.2017/ 01.08.2017 a 05.08.2017.....Informação, por parte de cada professor aos alunos, sobre o projeto e início do seu normal desenvolvimento.**

**- 01.05.2017 a 05.05.2017.....Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.**

**-Maio, Junho, Agosto, Setembro, outubro e Novembro.....Desenvolvimento do projeto.**

**-01.06.2017 a 05.06.2017..... Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.**

**-01.07.2017 a 05.07.2017..... Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.**

**- 01.09.2017 a 05.09.2017..... Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.**

**- 01.10 a 05.10/ 01.11 a 05.11/ 01.12 a 05.12..... Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.**

#### **Metas associadas:**

Implantar novos procedimentos para melhorar em 100% a Comunicação entre todos  
 Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos



Projeto: **Oficina de Ortografia para funcionários**

Responsável(Regina Rogick  
eis):

Data de  
Início: 24/04/2017

Data Final: 26/05/2017

Descrição: **Resumo:**

A partir do relato de funcionários administrativos dessa unidade de ensino sobre a dificuldade em usar corretamente a nova ortografia da Língua Portuguesa em seus expedientes burocráticos e considerando que temos excelentes professores dispostos a auxiliá-los a superar essa dificuldade, surgiu a ideia de promover uma oficina gratuita para eles, capacitando e incentivando o uso da norma culta na forma escrita e oral.

#### **Objetivo geral:**

Capacitar os funcionários administrativos para uso correto e autônomo das novas regras ortográficas da nossa Língua Portuguesa.

#### **Objetivos específicos:**

Promover a integração dos saberes entre os funcionários e professores da escola.

Descobrir o nível de apropriação das novas regras ortográficas pelos funcionários.

Disseminar a cultura de capacitação breve, em forma de oficina.

A partir de uma consulta inicial ao público alvo, os funcionários da ETEC, iremos levantar o número de interessados na oficina e suas disponibilidades de horários.

Será feita uma sondagem diagnóstica para reunir informações sobre as principais dificuldades relacionadas às novas regras ortográficas.

Os professores elaborarão material didático para a oficina e instrumentos de avaliação pertinentes.

A oficina prática será desenvolvida em um ou dois encontros, dependendo da carga horária a ser ministrada.

Haverá avaliação processual e de resultados ao final .

| Atividade | Data inicial                               | Data final            |
|-----------|--|-----------------------|
|           | <b>Consulta ao público alvo</b>            | 24/04/2017 28/04/2017 |
|           | <b>Sondagem diagnóstica</b>                | 01/05/2017 05/05/2017 |
|           | <b>Oficina prática 1</b>                   | 08/05/2017 12/05/2017 |
|           | <b>Oficina prática 2</b>                   | 15/05/2017 19/05/2017 |
|           | <b>Avaliação e emissão de certificados</b> | 22/05/2017 26/05/2017 |

#### Metas associadas:

Projeto: **Recuperação do Laboratório de Ciências da UE**

Responsável(ais): Aparecido Wilson da Cruz Rodrigues

Data de Início: 07/03/2016

Data Final: 21/12/2017

Descrição: **Resumo do Projeto**

O projeto consiste em realizar a recuperação e manutenção do espaço do Laboratório de Ciências desta Unidade Escolar.

#### Objetivos:

- Recuperar o espaço do Laboratório de Ciências da EU;
- Realizar a manutenção do espaço durante o ano letivo de 2017;
- Tornar viável a utilização do laboratório de ciências.

#### Justificativa:

Componentes curriculares, como Física, Biologia e Química, ligados às Ciências Naturais necessitam de aulas práticas, para poder reproduzir experimentos tradicionais e históricos que enriquecem a parte teórica vista nesses componentes.

Por exemplo, Física é uma ciência essencialmente prática e a utilização de experimentos em algumas de suas aulas, a tornaria mais interessante e significativa para o aluno.

No entanto, para isso, é preciso tornar o ambiente do laboratório mais adequado para as aulas, por isso é preciso recuperar e realizar a manutenção do espaço para efetivar esses experimentos. Disciplinas ligadas às ciências naturais necessitam de aulas práticas, onde pode-se repetir experimentos históricos. Ressaltando que, disciplinas como Física por exemplo, é uma ciência essencialmente prática e a utilização de experimentos em algumas de suas aulas a tornaria mais interessante ao aluno.

### **Metodologia:**

Para a manutenção e organização do espaço do laboratório de Ciências serão necessárias algumas ações, tais como a análise dos equipamentos, materiais e mobiliário do laboratório, aproveitamento do que for passível de recuperação e descarte seguro daquilo que não puder ser aproveitado, análise da estrutura física (pias, encanamentos, terminais elétricos etc...), orçar a reforma necessária, fazer o levantamento junto aos professores das áreas afins do material básico necessário para tornar o laboratório minimamente viável, orçar o material. Além de realizar o acompanhamento semanal das atividades desenvolvidas no laboratório. Para a realização dessas atividades, o horário de trabalho será às segundas, das 15h10 às 16h10 e às sextas, das 7h às 8h. Portanto, o acompanhamento será semanal.

### **Resultado Esperado:**

A recuperação de pelo menos 50% do espaço e a efetiva utilização do laboratório de ciências durante o ano de 2017.

### **Atividades (cronograma): (aqui, precisa descrever o período, quando, serão realizadas as atividades)**

- 1- Análise dos equipamentos, materiais e mobiliário do laboratório.
- 2- Aproveitamento do que for passível de recuperação e descarte seguro daquilo que não puder ser aproveitado.
- 3- Análise da estrutura física (pias, encanamentos, terminais elétricos

etc...)

- 4- Orçar a reforma necessária.
- 5- Levantamento junto aos professores das áreas afins do material básico necessário para tornar o laboratório minimamente viável.
- 6- Orçar o material.

**Metas associadas:**

Atualizar 20% ao ano o laboratório de bio química  
Melhorar 50% as instalações físicas da unidade escolar

Projeto: **PROJETO DE APRIMORAMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL**

Responsável( Tania Maria Vasconcellos  
eis):

Data de Início: 06/04/2017

Data Final: 25/05/2017

Descrição: **Resumo:**

O projeto consiste na realização de um Workshop com alunos sobre a administração do tempo.

**Objetivo:**

**Realização do Workshop: Como você administra o seu tempo?  
Demonstrar aos discentes como a organização das tarefas diárias e o gerenciamento do tempo proporcionam ao indivíduo uma melhor qualidade de vida e um aumento da produtividade.**

**Justificativa:**

**Em virtude do elevado número de alunos evadidos no segundo módulo do curso, foi efetuado um levantamento dos motivos que os levam a desistir. Em grande parte dos casos, foi constatada a dificuldade em coordenar as diversas atividades profissionais, pessoais e /ou escolares com os projetos e trabalhos do curso.**

**Visando atenuar e atuar diretamente na fonte da questão levantada acima, proponho a realização de um Workshop a todos os alunos do curso, principalmente ingressantes, demonstrando como o gerenciamento do tempo**

**e a organização das atividades cotidianas auxiliam na redução do estresse e no melhor desempenho do indivíduo.**

**Metodologia:** I.D.M. Innovation Decision Mapping

Utilização de mapeamento de dados com o intuito de Planejar Mudanças ou Inovações.

Realizada em Quatro Etapas cada qual com um Brainstorming:

- Brainstorming de Sintomas: Incômodos, Percepção de Necessidade de Mudança
- Brainstorming de Objetivos: O Norte, Onde Queremos Chegar? Para Qu?
- Brainstorming de Diagnóstico: O Que Fazer? O Que Impede de Atingir o Objetivo?

Brainstorming de Ideias: Como Fazer? Ações e Detalhamento     ^

|   |
|---|
| <b><u>Cronograma de atividades:</u></b>                         |
| 1. Apresentação de vídeo para ênfase e contextualização do tema |
| 2. Mapeamento de dados – Brainstorming                          |
| 3. Atividade prática – Estudo e solução de situação problema    |
| 4. Fechamento   |

**Resultados esperados:**

**Reflexão e conscientização dos discentes quanto a relevância e importância do tema para o seu bom desempenho no curso e na vida.**

**Através da orientação, tentar evitar e reduzir a evasão por dificuldades no gerenciamento do tempo e em tarefas cotidianas.**

**Metas associadas:**

Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos

Projeto:        **Monitoria e reforço do uso de laboratórios de Informática**

Responsável(   
 eis):        Rodrigo Campos

Data de   
 Início:        06/03/2017

Data Final:    10/07/2017

Descrição:    **Resumo do Projeto**

O seguinte projeto propõe a abertura de um laboratório de informática da ETEC, em dias e horários predefinidos, sempre no intervalo entre os períodos da tarde e noite, para que seus alunos possam fazer pesquisas na internet e trabalhos em grupo, além

de estudar e revisar conceitos vistos em aulas práticas. O referido laboratório contará com a supervisão permanente de um professor do curso de informática, que poderá auxiliar os alunos, quando possível, além de oferecer suporte aos alunos com dificuldades elementares no uso do computador, mas que são pré-requisitos para o curso. Trata-se, portanto, de mais uma iniciativa para minimizar a perda escolar.

### **Objetivos:**

Oferecer espaço adequado para que os alunos da ETEC possam desenvolver atividades que demandam o uso de computadores

Tirar dúvidas dos alunos em suas atividades.

Auxiliar alunos sem conhecimento mínimo do uso dos computadores.

### **Justificativa:**

O acompanhamento sistemático das turmas de informática, aliado às pesquisas elaboradas pelos coordenadores da escola, mostraram que alguns alunos têm grandes dificuldades para acompanhar as aulas do curso de informática, por não possuírem conhecimentos mínimos para lidar com computadores. Além disso, o público do período noturno, por dispor de tempo livre restrito, sempre solicitou o uso dos computadores no horário que antecede as aulas, para fazerem pesquisas, trabalhos em grupo e tirar dúvidas entre si.

Apresentando dificuldades em temas elementares, falta de tempo ou até de equipamento adequado para fazerem as atividades do curso, o aluno acaba se desinteressando e se afastando das aulas.

### **Metodologia:**

Duas vezes por semana, durante o período das 17:50 às 19 horas, será aberto um dos laboratórios de informática, por um professor da área, ficando este responsável pelo espaço, não permitindo o consumo de comidas e bebidas, além de proibir o uso dos equipamentos para fins que não sejam os de estudar e pesquisar, ou seja, não será permitido jogar no laboratório.

O professor ficará auxiliando os alunos com dificuldades, quando possível e usará o espaço/tempo para ensinar alunos das diversas áreas que chegam sem saber usar o básico dos computadores, como criar pastas, abrir programas, configurar o sistema entre outros.

Ao final do período, o professor entregará o laboratório arrumado para o início das aulas do período noturno.

### **Resultado Esperado:**

Espera-se com essas ações que o aluno se sinta acolhido pela escola, já que esta proporcionará espaço, tempo e um docente para tirar dúvidas, pesquisar, fazer trabalhos escolares, reuniões de TCC e aprender novas habilidades no uso dos computadores, contribuindo gradativamente com a redução da perda escolar.

### **Atividades (cronograma):**

A partir da semana do dia 06/03/17, toda terça e quinta-feira, das 17:50 às 19 horas, plantão de atendimento aos alunos. O projeto se encerra no fim do semestre.

### **Metas associadas:**

Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos

Projeto: **Estudo em Ação**

Responsável(ais): Dalva Célia Henriques Rocha Guazzelli

Data de Início: 01/03/2017

Data Final: 30/11/2017

Descrição: **Resumo do Projeto**

Este projeto visa atender alunos com dificuldades de aprendizagem oferecendo fora do horário escolar, por meio de um ou mais professores voluntários, alternativas e estratégias diferenciadas de aprendizagem nos respectivos componentes curriculares em dificuldade. Tem por objetivo diminuir as defasagens e contribuir para um melhor envolvimento de alunos e professores, possibilitando também melhoras nos indicadores da evasão escolar, gerados por alunos que se desinteressam do curso por motivos de dificuldade excessiva.

Vale ressaltar que o projeto já está sendo desenvolvido pela professora indicada como responsável.

### **Objetivo Geral:**

Apoiar alunos com dificuldades de aprendizado, envolvendo sempre que possível, o professor que ministra o respectivo componente, agindo como elemento mediador e voluntário, criando estratégias e desenvolvendo ações diferenciadas que melhorem a compreensão dos conteúdos curriculares em dificuldade, diminuindo defasagens de aprendizado ocorridas na sala de aula, colaborando assim com a evasão escolar.

**Objetivos Específicos:**

- Criar estratégias de aprendizagem para alunos com baixo rendimento escolar;
- Aproximar alunos com dificuldades de seus respectivos conteúdos;
- Apresentar aos alunos novas oportunidades de aprendizagem fora da sala de aula;
- Promover interação dos alunos com os componentes em dificuldade e os respectivos docentes destes componentes;

Colaborar com a diminuição da evasão escolar.

**Justificativa:**

As escolas técnicas buscam realizar ações que minimizem a evasão escolar que hoje é uma realidade, conforme mostram os indicadores, seja por que os alunos passam a trabalhar, seja por que não se identificam com o curso ou ainda, por que carregam inúmeras dificuldades que acarretam na desistência do curso. Diante do exposto, faz-se necessário, pensar em estratégias que venham contribuir para baixar os alarmantes números da evasão. Portanto, este projeto visa apoiar pedagogicamente, através de um ou mais professores voluntários, os alunos com dificuldades de aprendizado e que queiram aprofundar seus conhecimentos e/ou sanar suas dúvidas de forma a adquirirem as competências necessárias nos componentes curriculares cujas dificuldades poderiam ser empecilho para o avanço, gerando uma possível desistência do curso.

**Metodologia:**

- A escola divulgará por meio de cartazes, o projeto “Estudo em ação” para a comunidade escolar;
- Uma vez por semana, com duração de uma hora, o professor responsável ficará disponível em um laboratório para que os alunos com dificuldades o procurem solicitando ajuda em um ou mais componentes curriculares;



- No caso do professor responsável ter as competências necessárias para auxiliar o respectivo aluno, poderá fazê-lo. Caso contrário, poderá servir como ponte entre o aluno e o respectivo professor do componente curricular na busca de uma possível ajuda;
- O aluno preencherá um relatório sobre seu desempenho no componente curricular com dificuldades todas as vezes que participar do projeto.

### **Resultado Esperado:**

Espera-se com este projeto minimizar dificuldades de aprendizado, seja apresentando novas estratégias de aprendizado do respectivo componente curricular, seja na mediação deste aluno com o respectivo docente, no caso do professor participante do projeto não possuir as competências necessárias, para assim, desenvolver juntamente com o professor do componente em questão, novas possibilidades de aprendizado fora da sala de aula, que minimizem esta defasagem.

### **Meta:**

Atender 20 alunos com dificuldades melhorando sua defasagem de aprendizado durante o ano de 2017.

| <b>Cronograma:</b> |   |
|--------------------|---|
| Data               | Atividade                                       |
| 01/03/2017         | Envio do projeto à escola                       |
| 08/03/2017         | Aval da direção para início do projeto          |
| 15/03/2017         | Convite a professores interessados              |
| 22/03/2017         | Elaboração dos cartazes e divulgação aos alunos |
| 29/03/2017         | Início do Projeto "Estudo em Ação"              |
| 05/04/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |
| 12/04/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |
| 19/04/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |
| 26/04/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |
| 03/05/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |
| 10/05/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |
| 17/05/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |
| 24/05/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |
| 31/05/2017         | Atendimento a alunos com dificuldades           |

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| 07/06/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 14/06/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 21/06/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 28/06/2017 | Fechamento do 1º semestre do projeto  |
| 02/08/2017 | Convite a professores interessados    |
| 09/08/2017 | Elaboração dos cartazes               |
| 16/08/2017 | Divulgação aos alunos                 |
| 23/08/2017 | Início do Projeto "Estudo em Ação"    |
| 30/08/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 06/09/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 13/09/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 20/09/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 27/09/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 04/10/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 11/10/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 18/10/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 25/10/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 01/11/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 08/11/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 15/11/2017 | Feriado                               |
| 22/11/2017 | Atendimento a alunos com dificuldades |
| 29/11/2017 | Fechamento do 2º semestre do projeto  |

#### Metas associadas:

Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos

Projeto: **Projeto de monitoria**

Responsável(ais): Victor Hugo Souza Silva e Júlia Gattolin Nepomuceno da Silva

Data de Início: 28/03/2017

Data Final: 30/11/2017

Descrição: **Resumo:** A monitoria é um projeto de reforço e auxílio aos alunos da escola, onde alunos que dominam uma certa matéria, ensinarão aos outros alunos que tem dificuldades em aprender tal matéria. No nosso projeto teremos aulas, reforço escolar com exercícios, auxílio de estudos aos alunos com dificuldades em aprender e também simulados de vestibulares.

O projeto já está em andamento e é executado pelos responsáveis indicados.

**Objetivo geral:** Ajudar os alunos com dificuldade nas matérias escolares do ensino médio, com monitorias, reforço, exercícios, e simulados de vestibulares.

**Objetivo específico:** Ajudar alunos com dificuldades em aprender as matérias escolares como, biologia, português, matemática, física, química, história, geografia, sociologia, filosofia, literatura e inglês.

**Horário de funcionamento:** de Terça-feira a Sexta-feira, das 17:30 às 18:50.

**Monitores:**

Victor Hugo Souza Silva 3ºL – Biologia e Física.

Júlia Gattolin Nepomuceno da Silva 2ºD – Geografia.

**Metodologia:**

O projeto acontecerá de terça-feira, quarta-feira, quinta-feira e sexta-feira com duração de 1 hora e 20 minutos, cada dia terá duas monitorias com 40 minutos, sendo acompanhadas pelo monitor da matéria. O monitor auxiliará os demais alunos de acordo com sua matéria, e de acordo com sua metodologia e com apoio do material didático, sendo livros e apostilas de cursinhos, assim o monitor além de auxiliar na matéria, ele poderá tirar dúvidas, e promover atividades relacionadas aquele conteúdo. No projeto haverá dias em que realizaremos simulados de vestibulares e provas de concursos públicos, para ajudar na preparação dessas provas. Os simulados será feito entre duas opções, a primeira é que podemos se possível utilizar os laboratórios da escola com os computadores para a realização da prova, ou todos os participantes da monitoria podem contribuir com o custo de impressão das provas e isso será administrado pelo organizador com auxílio dos monitores. O projeto será feito com o organizador do projeto, monitores e alunos participantes. O projeto terá um período de 6 meses de duração.

**Organização do projeto:**

Será de toda autoridade e organização do projeto, o organizador Victor Hugo Souza Silva;

As monitorias serão administradas e realizadas pelo organizador, e os monitores:

Victor Hugo Souza Silva 3º informática, noite – Organizador, monitor;

Tiago Queiroz Dourado de Souza 3º informática, noite - Monitor;

Júlia Gattolin Nepomuceno da Silva 2ºD E.M – Monitor;

Todas as atividades exercidas no projeto serão registradas, desde o conteúdo até a os demais eventos como chamada de alunos, horários e funcionamento.

**Regras acadêmicas da ETEC pesquisada:**

Art.1º Não será permitido qualquer ato de agressão física ou verbal;

Art.2º Não será permitido qualquer ato de vandalismo a escola;

Art.3º A organização e funcionamento do projeto é de responsabilidade do organizador do projeto;

Art.4º Horário de funcionamento do projeto deve ser respeitado;

Art.5º O funcionamento da monitoria será num horário que não atrapalhe o horário de curso dos participantes;

Art.6º Qualquer quebra de regras acima haverá punições de acordo com o regimento Centro Paula Souza, podendo acontecer até o cancelamento do projeto.

**Etapas do projeto:**

Etapa 1:

- Organização geral do projeto, como lista de participantes.
- Organização do tempo, como dias de aulas, horários de funcionamento
- Reunião dos participantes do projeto, para discutir como vai funcionar o projeto, horário, as aulas e etc.

Etapa 2:

- Divulgação do projeto para os alunos.
- Início do projeto.

Etapa 3:

- Fim do projeto.
- Relatório do que foi feito.

**Metas associadas:**

Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos  
Implantar novos procedimentos para melhorar em 100% a Comunicação entre todos

Projeto: **Projeto Interdisciplinar - Hospedagem**

Responsável(ais): Fernanda Valli e Elisabete Resendes

Data de Início: 03/04/2017

Data Final: 30/05/2017

Descrição:

**Objetivos (geral):**

- Estudar os conceitos de Técnicas de atendimento para aplicar em espanhol;
- Analisar o vocabulário em espanhol para aplicar os conceitos de Técnicas de atendimento.

**Justificativa:**

Observando o desenvolvimento das aulas tanto de Recepção e Reservas em Meios de Hospedagem quanto de Espanhol Instrumental para Recepção, durante o planejamento, foi possível perceber que para desenvolver os conhecimentos em espanhol, são necessários conhecimentos específicos de Reservas em Meios de Hospedagem. Por isso, para o aluno perceber na prática a utilidade do idioma, resolvemos trabalhar em conjunto, então o conceito que o aluno aprender em reservas deverá ser utilizado no idioma estrangeiro – espanhol.

**Metodologia:**

Para o desenvolvimento deste projeto serão necessárias as aulas expositivas, práticas e conceituais do componente curricular Reservas em Meios de Hospedagem para serem utilizadas nas aulas de Espanhol Instrumental para Recepção.

|   |
|---|
| <b>Cronograma de atividades:</b>  |
| Aula expositiva sobre Técnicas de atendimento no setor de reservas  |
| Aula expositiva sobre atendimento telefônico; verificação de disponibilidade; bloqueio de UH; registro de reserva e documentação; |
| Leitura dos textos de reservas  |
| Produção dos diálogos   |
| Correção e apresentação dos diálogos  |
| Finalização e devolutiva das apresentações  |
| Avaliação   |

### Resultados esperados:

Ao final do projeto, espera-se que ao aluno possa realizar uma reserva de UH, sabendo sua tipologia e características, bem como utilizar expressões específicas de reservas tanto em português como em espanhol.

### Metas associadas:

Ampliar em 25% os projetos interdisciplinares da UE em 2017

Projeto: **Estágio Design de Interiores**

Responsável(ais): Paulo Savani

Data de Início: 27/03/2017

Data Final: 10/07/2017

Descrição: **RESUMO:** Este projeto pretende promover a integração do discente do 3º- modulo de Design de Interiores ao mercado de trabalho, visando sua evolução nos conteúdos adquiridos e a constatação da pratica de sua habilidade profissional, mais a vivencia e treinamento para o atendimento as leis trabalhistas com o estágio presencial.

### Objetivos:

Fazer com que o estagiário participe da rotina de trabalho de um Design de interiores, no desenvolvimento de pesquisas, atendimento ao cliente, relatórios de memorial descritivo, planilhas orçamentaria, levantamento de obras, anteprojeto de

## Design de Interiores e Projeto Final.

### **Justificativa:**

Levando em consideração artigo do INEP /MEC de 2015 onde 4056.904 alunos 147.333 alunos ,56,67% eram estagiários do curso técnico da região Sudeste. Referente ao artigo que desenvolvi no Centro Paula Souza uma alternativa para formação técnica, estágio para os discentes.

Para isso é necessário introduzir o aluno ao mundo do mercado de trabalho, sustentando uma política de educação profissional ou de preparação básica para o trabalho, na perspectiva do desenvolvimento de competências profissionais, caracterizado pela capacidade de enfrentar desafios imprevistos, não planejados e imprevisíveis, expresso pela capacidade de julgamento, decisão e intervenção diante do novo e do inusitado. Para sua construção e formação.

### **Metodologia:**

- Orientação para um aprendizado teórico-prático, e sócio cultural;

- Disponer os meios para que possa desenvolver seus relatórios obedecendo ao Projeto Didático Pedagógico estabelecido pela Instituição de Ensino;

- Conscientizar as partes que o Estágio Curricular Supervisionado e voluntario, não estabelecerá sob qualquer pretexto o vínculo empregatício;

- Colocar à disposição do aluno da Instituição de Ensino suas instalações, condições físicas e materiais que forem necessárias e indispensáveis ao aluno Estagiário para a prática do Estágio.

- Arcar com as despesas de materiais necessários à prática do Estágio Supervisionado, quando estas ocorrerem em suas instalações ou dependências;

- Orientar sobre as atribuições, o aluno Estagiário tarefas compatíveis com a natureza da Habilitação, de acordo com as atividades previstas no Plano de Estágio e preferencialmente em áreas e/ou setores nos quais já tenha participado das aulas teórico-práticas;

- Fixar escala de atividades acompanhando a assiduidade do

aluno Estagiário, inclusive fazendo o controle do horário através do Registro de Frequência (Ficha de Controle Diário de Estágio Supervisionado);

-Colaborar no planejamento, exercendo orientação adequada e avaliação do resultado do Estágio, visando atender as suas reais necessidades;

-Aceitar em suas dependências o Coordenador de Estágio (docente designado pela Instituição de Ensino), para trabalhos de supervisão, avaliação do Estágio e outros que se fizerem necessários.

### **Resultado Esperado:**

Fazer com que o aluno consiga atender as horas pré-fixadas para estagiar, demonstrando conhecimento adquirido no preenchimento dos relatórios e documentos expedidos pela Instituição e pela Empresa, demonstrando entendimento na prática absorvida na rotina dia a dia no compromisso ético e responsabilidade no trabalho.

### **Cronograma de Atividades**

| <b>ATIVIDADE</b>  | <b>DATA</b>             |
|---|-------------------------|
| -Divulgação aos alunos e orientação.  | 27/03/2017 a 31/03/2017 |
| - Contato do Aluno Estagiário com a Instituição Parceira e confirmação de contrato.   | 03/04/2017 a 07/04/2017 |
| - Observação da área ou setores onde há maior atuação do Técnico em Design de Interiores.   | 10/04/2017 a 13/04/2017 |
| - Integração e conhecimento dos chefes dos setores e departamentos existentes e das principais atividades ali desenvolvidas.                  | 17/04/2017 a 20/04/2017 |
| - Autorizações e documentos necessários para registro do Centro Paula Souza.  | 24/04/2017 a 28/04/2017 |
| - A identificação dos procedimentos e processos adotados pela empresa no desenvolvimento de projetos e/ou aplicação de projetos.              | 02/05/2017 a 05/05/2017 |
| -Projeto de Design e suas formas de compatibilização entre os mesmos, utilizada pela empresa.   | 08/05/2017 a 12/05/2017 |
| -Aplicabilidade em obra dos seguintes programas e documentos: Manuais de Procedimentos Técnicos, Cronogramas, Diário de obras, dentre outros. | 15/05/2017 a 26/05/2017 |
| -Documentação de rotina de obra Ficha de Controle Diário  | 29/05/2017 a 09/06/2017 |

|  |                         |
|--|-------------------------|
| de Estágio Supervisionado e Memorandos e Relatórios.   |                         |
| -O estagiário deverá organizar-se junto ao Coordenador de estágio, para entrega de seu DTCC do Estágio no Terceiro Semestre. | 12/06/2017 a 10/07/2017 |

#### **Metas associadas:**

Aumentar em 10% o número de alunos estagiários



Projeto: **Projeto Interdisciplinar - ADM**

Responsável( Sandra Scala; Joseildo Melo e Nuria Condomitti  
eis):

Data de Início: 14/02/2017

Data Final: 22/06/2017

Descrição:

#### **Objetivos (geral):**

Promover na prática a interação entre os conteúdos das disciplinas envolvidas e como elas podem se auxiliar.

Desenvolver no aluno as habilidades e competências para tal ação.

#### **Justificativa:**

Devida a dificuldade do aluno em relacionar os conteúdos programáticos do curso é importante mostrar a relação entre as disciplinas na sua prática, permitindo que ele conheça as diversas áreas de atuação e oportunidades no mercado de trabalho.

O desenvolvimento deste projeto proporciona condições de proporcionar ao aluno habilidades necessárias para um bom profissional com a visão do empregador.

#### **Metodologia:**

- Reunião com os alunos das turmas do terceiro Módulo do curso técnico em Administração de Empresas;

- Explicação detalhada do projeto e cronograma de ações;



- Orientação na Pesquisa de Mercado para a melhor escolha de critérios nas atividades;
- Desenvolvimento do projeto confeccionando uma Rede de Distribuição, onde serão constituídos:
  - a) Pesquisar a melhor localização para montar um centro de distribuição (CD), com fotos, mapas da localização etc.
  - b) Desenvolver o Layout, dos processos IN e OUT, com localização de mercadorias em estoque
  - c) Controle da mão de obra, com veículos próprios ou de terceiros?
  - d) Um conjunto de rotas e meios que ligam as diferentes instalações.
  - e) Um conjunto de meios que permitem o transporte das mercadorias através das rotas.
- Tomada de decisão com as conclusões obtidas;
- Confeção das Atividades;
- Elaboração dos Documentos necessários com orçamentos e análise de custos;
- Avaliação do Projeto
- Apresentação do Projeto para os alunos.

| <b>Cronograma de atividades:</b>  |  |
|---|--|
| - Reuniões com os alunos.   |  |
| - Explicação detalhada do projeto e cronograma de ações;  |  |
| - Orientação na Pesquisa de Mercado para a melhor escolha de critérios.                               |  |
| - Tomada de decisão com as conclusões obtidas;  |  |
| - Seleção de recursos, equipamentos e documentos necessários e avaliações parciais.                   |  |
| - Confeção das Atividades e elaboração dos Documentos necessários com orçamentos e análise de custos; |  |
| - Elaboração do Trabalho escrito.   |  |
| - Avaliação final do Projeto  |  |

**Resultados esperados:**

Fazer com que o aluno tenha os conhecimentos necessários para relacionar os conteúdos no campo real e legal da empresa, com os documentos necessários exigidos e posturas profissionais. Na sua forma estética, dentro do enquadramento exigido. E principalmente que ele reconheça as diversas áreas de atuação para escolher de acordo com sua aptidão.

**Metas associadas:**

Ampliar em 25% os projetos interdisciplinares da UE em 2017

Projeto: **1ª Semana do Empreendedorismo e da Inovação**

Responsável(ais): Rita Aparecida Nunes de Souza da Luz e Máira Cezaretto

Data de Início: 03/04/2017

Data Final: 01/06/2017

Descrição: **Resumo do Projeto**

O projeto tem por objetivo apresentar temas, que se voltem ao empreendedorismo e inovação tecnológica, relacionados com os cursos oferecidos pela Etec. Isto se faz necessário dada a evolução tecnológica que dificulta a atualização dos currículos escolares. Então, por meio de palestras realizadas, em uma semana do mês de maio, por profissionais atuantes no mercado podemos oferecer a atualização de conhecimentos tão desejada pelos alunos, bem como aproximar a comunidade escolar de empresas, empresários e jovens empreendedores. Assim, o aumento da satisfação dos alunos poderá resultar em aumento da motivação e diminuição dos índices da evasão escolar.

**Objetivos:**

Objetivo geral: O projeto tem por objetivo apresentar temas, que se voltem ao empreendedorismo e inovação tecnológica, relacionados com o eixo tecnológico de Informação e Comunicação e afins.

Objetivos específicos: a) Apresentar o projeto aos docentes do curso técnico em informática, eletrônica e administração; b) Compôr equipe de planejamento mista com docentes dos cursos oferecidos pela Etec para elaborar lista de possíveis palestrantes indicados pela equipe; c) Enviar convites para palestrantes; d) convidar equipe dos cursos de Secretariado e Hospedagem para cuidarem da organização/divulgação do evento; e) oferecer oficinas/ workshops oferecidas por docentes e/ou convidados.

**Justificativa:**

Os avanços tecnológicos bem como a necessidade de fomentar a inovação e o empreendedorismo em todos os segmentos da educação são motivo de revisão de currículos escolares. No entanto, muitas vezes não é possível acompanhar essas mudanças nas aulas previstas em um plano de curso, que acabou de ser reformulado. Em parte, os efeitos dessa impossibilidade do ensino acompanhar os avanços tecnológicos são as causas da desmotivação dos alunos, suscitando em abandono do curso, porque não atende as expectativas do aluno.

**Metodologia:**

Para tentar suprir a carência de conhecimentos ao passo que novas tecnologias surgem, viu-se a necessidade de criar um evento que reunisse profissionais, empresários, empresas e empreendedores para proferir palestras, workshops e oficinas.

**Resultado Esperado:**

Aumento do interesse em temas que se voltem ao empreendedorismo em equipe ou individual;

Aumento do interesse em temas inovadores para a elaboração de TCCs.

Melhora da qualidade dos TCCs;

Aumento do interesse pelos conteúdos abordados nos cursos oferecidos pela Etec;

Aumento da frequências dos alunos nas aulas dos cursos modulares;

Aumento da participação dos alunos em competições como o Desafio INOVA Paula Souza 2017 e FETEPS 2017, entre outras;

Diminuição da evasão de alunos nas turmas de todos os módulos dos cursos;

Diminuição de queixas sobre desmotivação pelos cursos.

**Atividades (cronograma):**

- Organização das palestras - 03/04 a 02/05

-Semana de 22 a 26 de maio de 2017, nos períodos da tarde e noite. As palestras serão realizadas no auditório e os workshops e oficinas em laboratórios ou outra dependências de acordo com a necessidade do convidado.

O cronograma de atividades será elaborado após a captação dos palestrantes indicados pela comunidade escolar.

- Avaliação do evento - 27/05 a 01/06

**Metas associadas:**

Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos  
Ampliar em 25% os projetos interdisciplinares da UE em 2017

Projeto: **5ª Semana da Tecnologia \_da Informação**

Responsável(ais): Rita Aparecida Nunes de Souza da Luz

Data de Início: 01/09/2017

Data Final: 31/10/2017

Descrição: **Resumo do Projeto**

O projeto tem por objetivo apresentar temas, que se voltem ao eixo tecnológico de Informação e Comunicação e afins relacionados com o cursos oferecidos pela Etec. Isto se faz necessário dada a evolução tecnológica que dificulta a atualização dos currículos escolares. Então, por meio de palestras realizadas, em três dias do mês de outubro, por profissionais atuantes no mercado podemos oferecer a atualização de conhecimentos tão desejada por alunos e professores, bem como aproximar a comunidade escolar de empresas, empresários e jovens empreendedores, de modo que possam contribuir para sua formação. Podendo resultar no aumento da satisfação e diminuição dos índices de evasão escolar.

**Objetivos:**

Objetivo geral: O projeto tem por objetivo apresentar temas, que se voltem a inovação tecnológica, relacionados com o eixo tecnológico de Informação e Comunicação e afins.

Objetivos específicos: a) Apresentar o projeto aos docentes do curso técnico em informática; b) Compor equipe de planejamento para divisão de tarefas; c) identificar lista de possíveis palestrantes indicados pela equipe; d) Enviar convites para palestrantes; e) convidar equipe dos cursos de Secretariado e Hospedagem para cuidarem da organização/divulgação do evento; f) oferecer oficinas/ workshops oferecidas por docentes e/ou convidados.

**Justificativa:**

Os avanços tecnológicos bem como a necessidade de fomentar a inovação e o empreendedorismo em todos os segmentos da educação são motivo de revisão de currículos escolares. No entanto, muitas vezes não é possível acompanhar essas mudanças nas aulas previstas em um plano de curso, que acabou de ser reformulado. Em parte, os efeitos dessa impossibilidade do ensino acompanhar os avanços tecnológicos são as causas da desmotivação dos alunos, suscitando em abandono do curso, porque não atende as expectativas do aluno.

**Metodologia:**

Para tentar suprir a carência de conhecimentos atuais do mercado de trabalho, ao passo que novas tecnologias surgem, viu-se a necessidade de criar um evento que reunisse profissionais, empresários, empresas e empreendedores para proferir palestras, workshops e oficinas para nossos alunos, especialmente dos cursos de informática e eletrônica. Esse evento acontecerá de 09 a 11 de outubro no anfiteatro

da unidade, onde os alunos se inscreverão antecipadamente para as palestras, workshops e oficinas que acontecerão.

### **Resultado Esperado:**

Aumento do interesse em temas que se voltem ao empreendedorismo em equipe ou individual;

Aumento do interesse em temas inovadores para a elaboração de TCCs.

Melhora da qualidade dos TCCs;

Aumento do interesse pelos conteúdos abordados nos cursos oferecidos pela Etec;

Aumento da frequências dos alunos nas aulas dos cursos modulares;

Aumento da participação dos alunos em competições como o Desafio INOVA Paula Souza 2017 e FETEPS 2017, entre outras;

Diminuição da evasão de alunos nas turmas de todos os módulos dos cursos;

Diminuição de queixas sobre desmotivação pelos cursos.

### **Atividades (cronograma):**

- Organização das palestras - 01/09 a 05/10

Semana de 09 a 11 de outubro de 2017, nos períodos da tarde e noite. As palestras serão realizadas no auditório e os workshops e oficinas em laboratórios ou outra dependências de acordo com a necessidade do convidado.

O cronograma de atividades será elaborado após a captação dos palestrantes indicados pela comunidade escolar.

- Avaliação do evento - 10/10 a 31/10

### **Metas associadas:**

Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos

Projeto: **TROCANDO IDEIAS NO TÉCNICO EM SERVIÇOS JURÍDICOS**

Responsável(is): FERNANDO ANTONIO DE CAMPOS/ RAFAEL DENZ MACHADO

Data de Início: 03/04/2017

Data Final: 05/12/2017

Descrição: **Resumo do Projeto**

Disponibilizar aos nossos alunos canais de acesso informatizado, utilizados pelos professores, de todas os componentes técnicos, inclusive os coordenadores de área e de classe descentralizada, para o aluno ter a possibilidade de, fora da Escola, comunicar suas dúvidas, dar sugestões, etc, e o professor, responder e comunicar ou reforçar algum aspecto de aulas já ministradas ou trabalhos que se encontram em realização pelos alunos, incluindo o envio desses mesmos trabalhos, a critério do professor.

Este projeto inclui todos os professores do Curso, dentro do tempo que disponibilizarem livremente para atendimento dos alunos.

### **Objetivos:**

- 1- Dar retaguarda ao aprendizado do aluno, fora de sala de aula, num clima de gratuidade e diálogo entre alunos e professores;
- 2- Incentivar a troca de ideias e sugestões sobre a condução do ensino que está sendo ministrado;
- 3- Evitar, de forma direta ou indireta, a evasão escolar.
- 4- Evitar o baixo rendimento do aluno, colocando-o mais à vontade com o professor da disciplina cuja necessidade, qualquer que seja ela, imponha a ocupação de um tempo maior, fora de sala de aula.
- 5- Servir-se, alunos e professores, dos meios informatizados disponíveis e disponibilizados pelos professores, para facilitar o diálogo entre ambos.

### **Justificativa:**

O relacionamento entre professor e aluno deve ser incentivado como um facilitador do aprendizado, e, a forma mais adequada para despertar esta motivação, é a facilitação do diálogo, dentro e fora de sala de aula, tanto para se evitar o insucesso escolar, pelo apoio adicional oferecido pelos professores e coordenadores mas, também, como forma de se evitar a evasão escolar, pelo atrativo criado, com o uso de meios informatizados, individuais e em grupos, sempre a critério do professor.

É também, uma oportunidade de ouvir o aluno, sentir suas dificuldades, desejos e perspectivas da vida profissional que escolheu para estudar e, em seguida, exercê-la.

### **Metodologia:**

A implantação é criada num clima de cordialidade e amizade com o aluno, informando a ele que :

- Ficam disponíveis os professores para as trocas de ideias, dúvidas, sugestões, apoio em trabalhos escolares, etc.
- O diálogo estabelecido com recursos informatizados, fora de sala de aula, quanto

ao tipo de recurso, caberá a cada professor decidir e informar aos seus alunos;

- O presente projeto TROCANDO IDEIAS, tem somente a finalidade de dar suporte ao aluno, fora de sala de aula, em cada um dos componentes do curso que ele faz.

- Os professores e coordenadores participantes darão retorno aos alunos que se servirem deste suporte, no prazo de 24 horas da hora do questionamento ou a critério dos mesmos professores e coordenadores, desde que combinado previamente com seus alunos.

- No início de cada mês subsequente, até o dia 5, os professor e coordenadores informarão ao Responsável por este projeto, as suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.

### **Resultado Esperado:**

- 1) Melhora da qualidade de relacionamento professor-aluno;
- 2) Esclarecimento ao aluno, em tempo real, por parte de professores e coordenadores, sobre trabalhos e conteúdos programáticos propostos pelos professores, sempre que ele, aluno, solicitar;
- 3) Abertura de espaço para sugestões e ideias, trazidas pelos alunos, aos professores e coordenadores, fora de sala de aula, sempre que eles, alunos, tiverem essa necessidade.
- 4) Diminuição da evasão escolar, direta e indiretamente.

### **Atividades (cronograma):**

- **01.04.2017 à 01.05.2017.....Informação, por parte de cada professor aos alunos, sobre o projeto e início do seu normal desenvolvimento.**

- **01.05.2017 a 05.05.2017/ 01.07.2017 a 05.07.2017.....Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.**

-**01.05.2017 a 20.12.2017.....Desenvolvimento do projeto.**

-**01.06.2017 a 05.06.2017/ 01.08.2017 a 05.08.2017..... Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.**

- **01.09.2017 a 05.09.2017/ 01.10.2017 a 05.10.2017..... Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.**

- 01.11.2017 a 05.11.2017/ 01.12.2017 a 05.12.2017..... Informação ao Responsável pelo Projeto, por parte dos professores e coordenadores, sobre suas impressões, a sua avaliação, inclusive se os resultados tem sido positivos ou não com relação ao aproveitamento e ao bem-estar do aluno na escola.

#### **Metas associadas:**

Implantar novos procedimentos para melhorar em 100% a Comunicação entre todos  
Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos

Projeto: **Oficina de Ortografia para funcionários**

Responsável(ais): Regina Rogick

Data de Início: 24/04/2017

Data Final: 26/05/2017

Descrição: **Resumo:**

A partir do relato de funcionários administrativos dessa unidade de ensino sobre a dificuldade em usar corretamente a nova ortografia da Língua Portuguesa em seus expedientes burocráticos e considerando que temos excelentes professores dispostos a auxiliá-los a superar essa dificuldade, surgiu a ideia de promover uma oficina gratuita para eles, capacitando e incentivando o uso da norma culta na forma escrita e oral.

#### **Objetivo geral:**

Capacitar os funcionários administrativos para um uso mais correto e autônomo das novas regras ortográficas da nossa Língua Portuguesa.

#### **Objetivos específicos:**

Promover a integração dos saberes entre os funcionários e professores da escola.

Descobrir o nível de apropriação das novas regras ortográficas pelos funcionários.

Disseminar a cultura de capacitação breve, em forma de oficina.

A partir de uma consulta inicial ao público alvo, os funcionários da ETEC,



iremos levantar o numero de interessados na oficina e suas disponibilidades de horarios.

Sera feita uma sondagem diagnostica para reunir irformacoes sobre as principais dificuldades relacionadas às novas regras ortograficas.

Os professores elaborarao material didatico para a oficina e instrumentos de avaliacao pertinentes.

A oficina pratica sera desenvolvida em um ou dois encontros, dependendo da carga horaria a ser mininstrada.

Havera avaliacao procedual e de resultados ao final do processo.

| Atividade | Data inicial                               | Data final            |
|-----------|--|-----------------------|
|           | <b>Consulta ao publico alvo</b>            | 24/04/2017 28/04/2017 |
|           | <b>Sondagem diagnostica</b>                | 01/05/2017 05/05/2017 |
|           | <b>Oficina pratica 1</b>                   | 08/05/2017 12/05/2017 |
|           | <b>Oficina pratica 2</b>                   | 15/05/2017 19/05/2017 |
|           | <b>Avaliacao e emissao de certificados</b> | 22/05/2017 26/05/2017 |

#### Metas associadas:

Aumentar em 10% a capacitação de funcionários

Implantar novos procedimentos para melhorar em 100% a Comunicação entre todos

Projeto: **Projeto Interdisciplinar - Secretariado**

Responsável(ais): Joseildo Melo; Sandra Scala; Tania de Oliveira Cavalcante Kibata; Sergio Guedes Fraga

Data de Início: 14/02/2017

Data Final: 22/06/2017

Descrição:

#### Objetivos (geral):

Promover na prática a interação entre os conteúdos das disciplinas envolvidas e como elas podem se auxiliar.

Desenvolver no aluno as habilidades e competências para tal ação.

### **Justificativa:**

Devida a dificuldade do aluno em relacionar os conteúdos programáticos do curso é importante mostrar a relação entre as disciplinas na sua prática, permitindo que ele conheça as diversas áreas de atuação e oportunidades no mercado de trabalho.

O desenvolvimento deste projeto proporciona condições de proporcionar ao aluno habilidades necessárias para um bom profissional com a visão do empregador.

### **Metodologia:**

- Reunião com os alunos do curso Técnico em Secretariado
- Explicação detalhada do projeto e cronograma de ações
- Orientação na Pesquisa para a melhor escolha dos itens a serem desenvolvidos
- Tomada de decisão com as conclusões obtidas
- Seleção das autorizações e documentos necessários
- Confecção do Plano de Negócios
- Elaboração dos Orçamentos, análise de custos e finanças

- Elaboração do Trabalho escrito
- Avaliação do Projeto
- Apresentação do Projeto para os alunos.

|   |
|---|
| <b>Cronograma de atividades:</b>  |
| - Reuniões com os alunos.   |
| - Explicação detalhada do projeto e cronograma de ações;                            |
| - Orientação na Pesquisa de Mercado para a melhor escolha de critérios.             |
| - Tomada de decisão com as conclusões obtidas;                                      |
| - Seleção de recursos, equipamentos e documentos necessários e avaliações parciais. |
| - Elaboração dos Documentos necessários com orçamentos e análise de custos;         |
| - Confecção e elaboração das Atividades   |
| - Avaliação final do Projeto  |
| - Apresentação do Projeto.  |

### **Resultados esperados:**

Fazer com que o aluno tenha os conhecimentos necessários para relacionar os conteúdos no campo real e legal da empresa, com os documentos necessários exigidos e posturas profissionais. Na sua forma estética, dentro do enquadramento exigido. E principalmente que ele reconheça as diversas áreas de atuação para escolher de acordo com sua aptidão.

### **Metas associadas:**

Ampliar em 25% os projetos interdisciplinares da UE em 2017

Projeto: **Biblioteca ativa**

Responsável(Elisabete Resendes e Regina Rogick

eis):

Data de  
Início: 15/02/2017

Data Final: 29/12/2017

Descrição: **Resumo:**

O Projeto Biblioteca Ativa tem o propósito de ativar a sala de leitura, bem como cativar os alunos, de forma natural, através da dinamização do seu ambiente e implantação de atividades culturais. O objetivo é transformar a Biblioteca em um espaço ativo no processo de busca e construção do saber, trazendo a comunidade escolar para este espaço e utilizando-o de forma significativa, para o enriquecimento do processo ensino-aprendizagem.

### **Objetivos**

O objetivo principal é transformar nossa Biblioteca em um ambiente agradável, com recursos para o atendimento da comunidade escolar, com atividades culturais e principalmente incentivar a leitura de todos.

E para isso devemos utilizar ferramentas de marketing para divulgação do espaço e conseguir mostrar ao aluno que este espaço será útil para a construção de seu conhecimento e que suas portas estarão sempre abertas, para que ele possa retornar a este centro de informação e prazeres literários. A faixa de idade, de uma clientela pré-adolescente e adolescente, fase rica no processo cognitivo, enriquecido e alimentado pelo universo que a leitura pode proporcionar, exige um mundo de novidades e de mistérios a serem desvendados. Essa condição extrapola a vida fácil do mundo virtual e os controles de condomínios fechados, que privam o aluno desse contato com o reino criativo interno de sua mente, origem básica da consciência humana para o novo milênio. É importante entender que o aluno quer a todo momento criatividade, dinamismo e oportunidade de participar e, estrategicamente, sempre encontrar um pedacinho seu no ambiente da biblioteca e dessa forma, receber a devida atenção a seus anseios. À medida que ele sai satisfeito e que propaga essa ideia, faz da Biblioteca uma referência.

### **Justificativa ou situação problema**

O motivo que justifica este projeto é o incentivo e resgate do interesse à leitura e à cultura para a formação de nossos estudantes, que muitas vezes são trocados pela facilidade do rápido acesso às informações compartilhadas em massa na internet, e que gera a falta de hábito e interesse pela busca do conhecimento de forma minuciosa nos livros.

Embora sejam importantes a atualização e a conexão com o mundo virtual o embasamento teórico ainda é papel fundamental em artigos científicos, e ainda, as obras literárias fazem parte da cultura de um povo e de uma nação.

## Metodologia

- Atendimento ao usuário: registro de empréstimo, devolução e renovação de materiais bibliográficos; orientação sobre onde encontrar os materiais da biblioteca, orientações sobre como utilizar os equipamentos da biblioteca; guarda de materiais.
- Emissão de dados da biblioteca no Sistema de Informações Gerenciais (SIG Biblioteca).
- Horário das atividades: quarta-feira 11h30 as 15h30; quinta-feira 13h30 as 18h30; sexta-feira 12h30 as 18h30.
- Continuar a reorganização da biblioteca, preparando um espaço agradável para leitura e pesquisas, para que os alunos continuem se sentindo atraídos a frequentá-la.
- Organizar um cronograma de uso deste espaço, oportunizando que todas as turmas tenham acesso à biblioteca para leitura, pesquisa e entretenimento.

## Resultado esperado

- Proporcionar aumento da leitura e da pesquisa em 30%.
- Espera-se um aumento de, no mínimo, 30% no número de usuários frequentando a biblioteca.
- Espera-se um aumento de, no mínimo, 15% no número de participação dos docentes da unidade nos projetos.

| Atividade  | Data inicial | Data final |
|--|--------------|------------|
| Levantamento das necessidades junto ao Orientador Educacional e Coordenador Pedagógico.  | 01/02/2017   | 15/02/2017 |
| Organização do espaço, verificação da disposição dos livros, atualização dos periódicos, verificação da necessidade de novos equipamentos e livros etc | 16/02/2017   | 28/02/2017 |
| Divulgação da sala de leitura e do seu cronograma das atividades culturais.  | 01/03/2017   | 14/03/2017 |
| Levantamento dos livros não cadastrados na Biblioteca, em conjunto com a professora Elisabete de Sousa Resendes.                                       | 15/03/2017   | 28/03/2017 |
| Solicitação de sugestões e críticas, emitir relatórios com as orientações do NB/CGD.   | 29/03/2017   | 11/04/2017 |
| Tabulação de dados de acordo com o levantamento das principais sugestões apresentadas pelos usuários da sala de leitura.                               | 12/04/2017   | 26/04/2017 |
| Apresentação das sugestões, críticas e reclamações ao orientador educacional e coordenador pedagógico.   | 27/04/2017   | 11/05/2017 |
| Observância às instruções internas do CPS e  | 12/05/2017   | 26/05/2017 |

|   |            |            |
|---|------------|------------|
| emissão de dados da biblioteca no Sistema de Informações Gerenciais.  |            |            |
| Organização de materiais de pesquisa relacionados aos trabalhos de conclusão de curso desenvolvidos na unidade.           | 26/05/2017 | 09/06/2017 |
| Verificação do acervo disponível para elaboração de evento cultural de encerramento do semestre letivo.                   | 11/06/2017 | 26/06/2017 |
| Planejamento e desenvolvimento de evento cultural de encerramento do semestre letivo.                                     | 27/06/2017 | 12/07/2017 |
| Adequação do espaço, verificação da disposição do material bibliográfico, e equipamentos.                                 | 13/07/2017 | 28/07/2017 |
| Reorganização e adequação do espaço físico para tornar um ambiente lúdico e agradável, para atendimento ao usuário.       | 29/07/2017 | 13/08/2017 |
| Divulgação da biblioteca e do seu cronograma de atividades.   | 14/08/2017 | 29/08/2017 |
| Atendimento às instruções internas do CPS e inserção de dados da biblioteca no Sistema de Informações Gerenciais.         | 30/08/2017 | 13/09/2017 |
| Levantamento das novas necessidades junto ao Orientador Educacional e Coordenador Pedagógico.                             | 14/09/2017 | 29/09/2017 |
| Reorganização do espaço, da disposição dos livros e periódicos, verificação da necessidade de manutenção de equipamentos. | 30/09/2017 | 14/10/2017 |

#### Metas associadas:

Reduzir em 50% os índices de perdas dos cursos técnicos de Comunicação Visual, Informática, Design de Interiores, Eletrônica e Serviços Jurídicos

Projeto: **“Percepção Espacial e Temporal Sobre as formações Geomorfológicas de Itu e Salto”**

Responsável(is): Irineu Nóbrega, Valéria Souza e Adriano Amaro

Data de Início: 14/02/2017

Data Final: 31/03/2017

#### Descrição: **Justificativa**

O presente projeto justifica-se pela necessidade de complementar os estudos teóricos das disciplinas de Geografia e Biologia desenvolvidos para a presente série. É de conhecimento público que a vivência prática desperta mais interesse nos educando e aumenta o grau de aprendizagem das competências desenvolvidas em sala de aula.

Sendo assim, no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem de língua materna (língua portuguesa) destacamos o uso/desenvolvimento do gênero textual relatório de estudo de campo. Os educandos serão estimulados a compreender o processo e descrição, narração e dissertação com base em textos autênticos de estudo de campo de pesquisas arqueológicas e geográficas, ou seja, envolvendo outros campos.

## **– Objetivos**

Produção de Energia hidráulica no Rio Tietê

Mudanças climáticas na região através do tempo geológico

Conhecer a dinâmica de formação das Rochas Sedimentares e Magmáticas

Aprofundar nos estudos da Era Glacial que ocorreu na América Latina

Conhecer o tipo de erosão glacial

Mostrar a importância do Rio Tietê para o desenvolvimento industrial de São Paulo

Compreender a estrutura de um matacão e a presença de vegetais dos biomas da caatinga e cerrado.

## **– Metodologia**

Dividir a sala em grupos e distribuir os temas para pesquisa.

Apresentará em formato de seminário no local do objeto de pesquisa intercalando com a fala dos monitores.

Cada grupo escolherá três fotos de pontos diferentes. Revelará no tamanho 15x20 e produzirá uma legenda As fotos serão expostas no hall da escola.

## **– Atividades**

Pesquisa em grupo.

Apresentação da pesquisa, em grupo, após visualização do lugar.

Registro em diário de campo e fotografias.

Exposição das fotos

Avaliação individual.

### **Metas associadas:**

Ampliar em 25% os projetos interdisciplinares da UE em 2017

## **ANEXO B – RESPOSTAS DA DIREÇÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**



## **DIREÇÃO DA ESCOLA (DIR)**

### **1. Como os resultados do Web-SAI são utilizados pela equipe gestora da escola?**

**Resposta:** Após sistematização dos resultados, os mesmos são divulgados aos professores e alunos e servem de parâmetro para que tenhamos ciência das necessidades da escola em relação ao seu aspecto mais amplo.

### **2. O Web-SAI auxilia na elaboração dos documentos de gestão escolar? (PPG, PPP entre outros)**

**Resposta:** Sim, seus resultados são utilizados nos planos de gestão da unidade, na elaboração de projetos pedagógicos e solicitação de reformas e aquisições junto ao Centro Paula Souza.

### **3. O CPS capacita a equipe gestora para lidar com os dados provenientes do questionário do Web-SAI?**

**Resposta:** Atualmente não, no passado haviam reuniões anuais antes da aplicação do WebSAI. O CPS cobra sua utilização no PPG da unidade.

### **4. Os resultados da avaliação servem para controlar as atividades da gestão? Qual a sua percepção quanto aos instrumentos de avaliação institucional do CPS? (Web-SAI, Observatório Escolar entre outros)**

**Resposta:** Não diria que servem para controlar as atividades da gestão, mas sim que servem, para balizar as atividades da gestão.

### **5. Qual autonomia (ou poder de decisão) a escola tem para mudar/atualizar pontos, do Web-SAI, criticados pelos alunos e professores?**

**Resposta:** Nenhum, não somos ouvidos pelo CPS em relação ao SAI.

### **6. Quais pontos o Web-SAI poderia melhorar, afim de tornar seus resultados mais relevantes e diretos, para a gestão da unidade escolar?**

**Resposta:** Ser mais sucinto, hoje ele é muito comprido e demorado, o que desestimula os alunos a responderem, e ter também uma linguagem mais próxima da realidade dos alunos, utiliza um linguajar muito técnico e antigo, que pode induzir ao erro na resposta.

## **Coordenação pedagógica (CP)**

### **1. Como os resultados do Web-SAI são utilizados pela equipe gestora da escola?**

**Resposta:** De modo geral, os dados do Web-SAI são utilizados para monitorar o trabalho realizado na unidade e para obter dados para a elaboração de algumas reuniões pedagógicas e/ou de planejamento e alguns documentos. Por exemplo, analisar as respostas dos alunos e detectar se há falhas que poderiam ser melhoradas (usei os dados do Web-SAI para trabalhar a questão da recuperação no meu projeto de CP, em 2015).

### **2. O Web-SAI auxilia na elaboração dos documentos de gestão escolar? (PPG, PPP entre outros)**

**Resposta:** Utilizamos dados do SAI para a atualização de dados escritos no PPP e no PPG, principalmente informações a partir das respostas dos alunos, que apresentam seu ponto de vista quanto às aulas, à satisfação e dados como região de onde são os alunos, se estudaram escolas particulares ou públicas, se trabalham...

### **3. O CPS capacita a equipe gestora para lidar com os dados provenientes do questionário do Web-SAI?**

**Resposta:** Não me lembro de ter participado de alguma capacitação específica sobre o uso dos dados do SAI, mas já fizemos capacitação sobre o uso de indicadores e o Web-SAI é um indicador sempre utilizado.

### **4. Os resultados da avaliação servem para controlar as atividades da gestão? Qual a sua percepção quanto aos instrumentos de avaliação institucional do CPS? (Web-SAI, Observatório Escolar entre outros)**

**Resposta:** Os resultados das avaliações norteiam algumas ações da equipe gestora, como mencionei.

Quanto ao observatório, é uma avaliação realizada pela supervisão que procuramos estar o mais perto possível do que eles esperam, mas nem tudo o que pedem faz muita diferença no resultado da escola, por exemplo, na diminuição das perdas de alunos. Mas percebo a preocupação em ter as evidências do nosso trabalho e ter um resultado positivo.

### **5. Qual autonomia (ou, poder de decisão) a escola tem para mudar/atualizar pontos, do Web-SAI, criticados pelos alunos e professores?**

**Resposta:** Se são pontos referentes ao nosso trabalho (direção, coordenação, docentes, funcionários) acredito que temos autonomia para mudar, se houver disposição para isso, mas não é possível ter o poder para mudar estrutura, equipamentos, materiais que são de responsabilidade do CPS e que são pontos criticados tanto por alunos quanto por professores.

**6. Quais pontos o Web-SAI poderia melhorar, afim de tornar seus resultados mais relevantes e diretos, para a gestão da unidade escolar?**

**Resposta:** Um dos pontos é que deveria ser algo um pouco mais objetivo, inclusive para facilitar as respostas dos alunos, ou seja, deveria ser um questionário mais curto e direto.