

## **Aprimoramento dos processos organizacionais em instituição de educação profissional: a escola de qualidade**

### *Improvement of organizational processes in a professional education institution: the quality school*

*Recebido: 30/06/2024 - Aprovado: 27/09/2024 - Publicado: 10/10/2024*  
*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Carlos Vital Giordano<sup>1</sup>  
Celi Langhi<sup>2</sup>  
Michel Mott Machado<sup>3</sup>  
Vinícius Miekusz Salgado de Vasconcelos<sup>4</sup>

#### **RESUMO**

A melhoria contínua nos processos internos das instituições de educação profissional se destaca como assunto relevante para a administração acadêmica, no sentido de propiciar as melhores práticas para o funcionamento da unidade de ensino. O objetivo da investigação se pauta em analisar o uso dos princípios da administração na gestão escolar, em especial a escola de qualidade. O Centro Paula Souza dispõe de indispensável ferramenta, baseada em indicadores, para a avaliação dos processos internos das unidades, nomeada Observatório Escolar. O enfoque da pesquisa, assentada no Observatório, é quantitativo, incluindo os alcances descritivo, exploratório e correlacional, tendo como coleta de dados as avaliações apontadas para uma unidade Etec. O instrumento, a partir de múltiplos olhares, dimensões, fatores e afirmativas, permite a avaliação das condutas de gestão escolares. Os resultados indicam avanços em práticas desenvolvidas e diferenças oportunas nas pontuações atribuídas, que subsidia ou subsidiarão a tomada de decisão na melhoria de processos.

**Palavras-chave:** indicadores, gestão democrática, avaliação institucional, observatório escolar.

#### **ABSTRACT**

*Continuous improvement in the internal processes of professional education institutions stands out as a relevant subject for academic administration, in the sense of providing the best practices for the operation of the teaching unit. The objective of the investigation is based on analyzing the use of administration principles in school management, especially the quality school. The Paula Souza Center has an indispensable tool, based on indicators, for the evaluation of the internal processes of the units, named Observatório Escolar. The focus of the research, based on the Observatory, is*

<sup>1</sup> Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP. Docente no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Brasil. E-mail: [giordanopaulasouza@yahoo.com.br](mailto:giordanopaulasouza@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São Paulo-USP. Brasil. E-mail: [celilanghi@inforlearning.com.br](mailto:celilanghi@inforlearning.com.br)

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Brasil. Email: [michelmottmachado@gmail.com](mailto:michelmottmachado@gmail.com)

<sup>4</sup> Mestre em Desenvolvimento e Gestão da Educação Profissional pelo Centro Paula Souza. Brasil. E-mail: [viniciusmiekusz@gmail.com](mailto:viniciusmiekusz@gmail.com)

*quantitative, including the descriptive, exploratory, and correlational scopes, having as data collection the evaluations indicated for an Etec unit. The instrument, based on multiple perspectives, dimensions, factors and statements, allows the evaluation of school management conduct. The results indicate advances in developed practices and timely differences in the assigned scores, which subsidize or will subsidize decision-making in process improvement.*

**Keywords:** *indicators, democratic management, institutional evaluation, school observatory.*

## 1. INTRODUÇÃO

A investigação objetiva em termo geral realizar análises nos dados contidos no Observatório Escolar (OE), este, trata dos indicadores (representativos de ações realizadas ou não) utilizados na gestão das Escolas Técnicas Estaduais (Etecs), vinculadas ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS). O Centro é autarquia vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, responsável pelo ensino profissional público no estado de São Paulo. Está presente em 322 municípios no estado, disponibilizando à população 223 Etecs e 73 Faculdades de Tecnologia (Fatecs), e ainda amplia a sua atuação por meio de convênios com prefeituras visando estender a oferta da educação profissional. (Centro Paula Souza, 2020).

A justificativa da pesquisa dá-se pela constatação do desenvolvimento inerente da sociedade, porém com o fenômeno da globalização, que integrou o mundo em seus aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais, torna-se imperioso que os indivíduos busquem continuamente novos conhecimentos a fim de exercer a cidadania em sua plenitude (em especial a procura e a conquista de trabalho e emprego), esta situação acontece porque as mudanças no cenário atual ocorrem a velocidades nunca vistas antes. Nesse contexto, procura-se aumentar a qualidade do ensino e aprendizagem nas instituições de educação profissional, fito desta investigação, por meio do melhor e máximo aproveitamento das bases contidas no (OE), consolidada e reconhecida avaliação institucional das Etecs.

Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação n° 9394/96, a oferta da educação profissional é flexibilizada em função das necessidades regionais. Em vista disso, e das ampliações no número das escolas, a instituição Etec se consolida, segundo Governo do estado de São Paulo (2023), como sinônimo de ensino de qualidade, ensino facilitador da empregabilidade e promotor da cidadania. Entende-se que o período em curso é de reflexão sobre as melhores práticas das escolas em busca da melhoria contínua, e esta ocorre pela gestão administrativa guiada pela qualidade e gestão democrática,

caracterizada pela incontestável participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola.

A investigação trata também do entendimento e a disseminação de práticas de gestão com utilização de indicadores, que auxiliem as instituições de ensino a identificarem, atualizar e melhorar processos administrativos e pedagógicos, em prol de uma escola que atenda as demandas atuais da sociedade, entre essas, o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Nesse cenário, o interesse da sociedade sobre aspectos da educação técnica profissional possui diversas vertentes: o setor produtivo busca egressos e estagiários qualificados para o trabalho, os candidatos procuram informações sobre demanda e quilate dos cursos, as famílias se interessam pela gratuidade dos estudos, os alunos a empregabilidade e continuidade dos estudos em níveis superiores, mas as maiores inquietudes se referem a como tudo isso acontece.

Assim, a questão de pesquisa orientadora da investigação é: Os indicadores do OE, representativos de ações realizadas ou não, nos anos de 2015 e 2018, coletados em uma Etec, apresentam melhorias contínuas nos processos executados na unidade escolar?

Definiram-se as edições de 2015 e 2018 para a coleta de dados, pois contaram com as visitas dos observadores na reunião de consenso, condição necessária na elaboração dos cálculos estatísticos.

Para coadjuvar ao objetivo em termo geral mencionado se estabelecem os objetivos específicos: a) descrever os princípios das teorias administrativas e da gestão pública; b) relatar o histórico da escola de qualidade; c) examinar o desenvolvimento da qualidade na educação; d) identificar a evolução e o relacionamento dos princípios descritos com a gestão escolar; e) examinar características da avaliação educacional; e, investigar o resultado do uso dos indicadores do OE nos dois períodos examinados, definidos na reunião de consenso nos anos indicados.

Consoantes aos objetivos estabelecidos e à questão de pesquisa formulam-se as seguintes hipóteses: a) H1: a melhoria contínua acontece com a execução de ações para sanar ineficiência de processos; b) H2: uma boa prática se perpetua ao longo do tempo; e, c) H3: interpretações subjetivas das evidências distorcem o processo, tornando-o ineficaz.

O enfoque selecionado da pesquisa é quantitativo, incorporado pelos alcances exploratório, descritivo e correlacional, tendo como coleta de dados as indicações

apontadas para uma Etec, referentes à autoavaliação da unidade escolar (feita pela equipe escolar interna) e os resultados procedentes da reunião de consenso entre a equipe escolar e os observadores externos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Sobre as avaliações existentes, o Sistema de Avaliação Institucional (SAI) é um dos principais instrumentos utilizados na gestão das Etecs, anualmente consulta-se a comunidade escolar para conhecer a satisfação e o atendimento de expectativas. Os dados coletados subsidiam análises dos principais processos de funcionamento das unidades de ensino, seus resultados e seu desempenho ao longo do tempo.

Outra avaliação de destaque é o Observatório Escolar (OE), refere-se a uma espécie de auditoria realizada pelo CEETEPS a fim de verificar a realização de processos em cada Etec. Ramos (2011) explica que se trata de um programa de avaliação das práticas de gestão escolar, nas dimensões pedagógica, política e administrativa. É dividido em três fases: autoavaliação, visita dos observadores e análise dos resultados. Os indicadores avaliam as gestões pedagógica, espaço físico, participativa, pessoas, documentos, parcerias e serviços de apoio.

### **2.1. Gestão escolar**

A administração escolar foi o modelo utilizado por muito tempo nas instituições escolares, a organização escolar aproximava-se da organização empresarial, trazendo uma concepção burocrática e funcionalista. Segundo Libâneo (2013), há de se distinguir duas concepções diferenciadas sobre a organização da escola e aos modelos de gestão em relação à finalidade social e política da escola: a científico-racional e a sociocrítica. Para o autor, na concepção científico-racional prevalece a visão mais burocrática e tecnicista, a escola deve funcionar racionalmente através de planejamento, organização e controle, para alcance de melhores índices de eficácia e eficiência. A concepção sociocrítica baseia-se em um sistema que agrega pessoas, na intencionalidade das ações, nas interações sociais no seio do grupo e nas relações da escola em um contexto sociocultural e político.

A partir da caracterização, Libâneo (2013) apresenta quatro modelos de gestão escolar, ver a Tabela 1.

Tabela 1: Modelos de gestão escolar

Modelos de gestão	Ênfase	Características
Técnico-científica	Hierarquia de cargos e funções;	Divisão técnica do trabalho;
	Racionalidade do trabalho;	Poder centralizado no diretor;
	Eficiência dos serviços escolares.	Administração regulada.
Autogestionária	Responsabilidade coletiva;	Gestão social;
	Ausência de direção centralizada;	Decisões coletivas;
	Participação igualitária.	Auto-organização.
Interpretativa	Gestão de significados subjetivos;	Baseado em valores;
	A escola como uma realidade social;	Ação organizadora;
	Interação entre pessoas.	Práticas compartilhadas.
Democrático-participativa	Baseado na relação orgânica;	Articulação entre atividade e direção;
	Forma coletiva de tomada de decisão;	Participação de todos no processo de gestão;
	Busca por objetivos comuns.	Acompanhamento e avaliação sistemáticos.

Fonte: Libâneo (2013), adaptado pelos autores.

Para Lück (2009), a escola é uma organização social constituída para cultivar e transmitir valores sociais elevados de forma a contribuir com a formação de seus alunos por experiências de aprendizagem em ambiente alinhado com fundamentos, princípios e objetivos da educação. A autora enfatiza o ambiente como vital para o desenvolvimento de aprendizagens significativas, tal condição torna-se imprescindível para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã.

Corroborando com a promulgação da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, reforça-se o princípio de educação em seu Art. 2º: a educação é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

Nos artigos 14 e 15 da LDB n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, verifica-se um rompimento com o modelo tradicional de administração escolar, desenvolve-se a ideia de gestão escolar na perspectiva de construção coletiva, para uma sociedade que valoriza o exercício da cidadania e a formação para o trabalho. Esta visão da função da escola vislumbra participação ativa da comunidade em que está inserida, em função de suas necessidades exclusivas, portanto, cada escola detém motivos de existir, e estes estão diretamente ligados aos anseios da comunidade local. Em outra análise, para posteriormente alcançar objetivos globais, a gestão democrática, da qual decorre o

imperativo da participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola, ganha espaço nas instituições de ensino (Lück, 2009 & Araújo 2009 & Libâneo, 2013).

O foco deste estudo não está relacionado aos princípios pedagógicos que devem nortear a atuação docente, ou mesmo pautar o desenvolvimento do aluno para o exercício da cidadania, mas sim, em aspectos da gestão que favorecem o sucesso educacional, especialmente ao se considerar o paradigma dinâmico preconizado por Lück (2000) que percebe os estabelecimentos de ensino como organizações vivas, caracterizadas pelas relações existentes entre todos que nelas atuam, de forma que a dinâmica das interações como prática social, seja o enfoque orientador da ação de gestão. Destaca-se um dos pressupostos estabelecidos por Lück (2009) “As organizações têm vida, desenvolvendo e realizando seus objetivos, apenas mediante a participação conjunta de seus profissionais e usuários, de modo sinérgico.” (p.15).

Assim, a escola é um sistema aberto, isso significa reconhecer que, além dos fatores internos passíveis de ação, os fatores externos podem influenciar a atuação deste profissional, como por exemplo: legislação, política, economia, aspectos culturais, religiosos etc. (Araújo, 2009; Silva & Luiz, 2012).

O desafio está na capacidade administrativa de bem conduzir todos sob sua direção, em movimento sinérgico para uma comunhão de propósitos e métodos coordenados de ação, assim, fazem-se necessárias qualidades de liderança democrática, não se limitando apenas a desempenhar a autoridade legal ou regulamentar. Os objetivos educacionais juntamente com os interesses da comunidade escolar devem servir de base para a atuação da gestão escolar, com a devida atenção e relevância no processo de ensino-aprendizagem, pois o negócio de uma escola é simplesmente a educação (Lourenço Filho, 2007; Araújo, 2009; Silva & Luiz, 2012).

Então, a lista de atribuições do diretor de escola é extensa, exige-se muita competência do detentor do cargo. Chama-se de competência o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes; o conhecimento está relacionado ao saber teórico, habilidade ao saber fazer e a atitude é a ação. Lück (2009) explica que a competência pode ser vista pela ótica da função/profissão ou da pessoa a exercê-la.

De toda forma, o diretor, pela sua gestão escolar deve estar apto a garantir o pleno funcionamento da escola com o foco na formação integral dos alunos e sua aprendizagem com vistas ao desenvolvimento de cidadãos autônomos, críticos e participativos. Orienta os planos de trabalhos, define e insere programa de qualidade para as práticas educacionais considerando as demandas globais. Em sua atuação mantém uma visão

abrangente da escola, orienta interativamente e mobiliza os talentos e competências dos participantes da comunidade escolar em busca da qualidade na educação (Lourenço Filho, 2007; Lück, 2009; Silva & Luiz, 2012).

Em outro aspecto, a gestão democrática atrela-se na competência do diretor em liderar e compartilhar a liderança, tanto na comunidade interna como externa na escola, orientada para uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento de seus desafios. Esta configuração tem dimensão ampla e complexa pelo poder que se dá aos atores da comunidade, ocorrem tensões, que tendem a diminuir em função dos esforços serem centrados na melhoria da qualidade do processo de ensino aprendizagem, e na formação integral dos alunos, tudo isso com a participação dos pais, comunidade interna e externa da escola (Lourenço Filho, 2007; Lück, 2009; Araújo, 2009; Silva & Luiz, 2012).

Por outro lado, as demandas da sociedade vão mudando de acordo com que as necessidades são supridas e os fatores de influência externa ao ambiente escolar se alteram. O papel do Centro Paula Souza é promover condições para a evolução das escolas que administra. A articulação da escola na região que está inserida é alicerce para o sucesso escolar (Centro Paula Souza, 2020).

O Projeto Político Pedagógico nas escolas do Centro Paula Souza é parte integrante de um documento ainda maior que é o Plano Plurianual de Gestão. Neste documento é caracterizada a escola: instalações, recursos materiais, recursos financeiros e humanos. A escola em um trabalho coletivo faz suas avaliações para identificação de seus pontos fortes e fracos, a partir daí, são discutidos projetos de ação que visam sanar as fraquezas que a escola apresenta bem como ações potencializadoras dos pontos fortes da escola (Ramos, 2011). Fica evidente a necessidade de utilizar ferramentas de gestão que proporcione a visualização de aspectos da escola para que não ocorram desvios na rota traçada para o desenvolvimento da escola.

## **2.2. Qualidade na educação**

A palavra qualidade possui grande diversidade de significados, qualidade da educação também apresenta caracterização não coincidentes entre os diferentes atores, tal complexidade se dá em função do juízo de valor associado a um tipo de educação a ser ofertada e de sociedade idealizada. As qualidades que se exigem do ensino vinculam-se a fatores ideológicos e políticos, pelos sentidos que se atribuem à educação num momento

historicamente situado, pelas diferentes concepções sobre o desenvolvimento humano e a aprendizagem, ou mesmo por valores culturais. Esses fatores são dinâmicos e mutantes, motivo por qual a definição de uma educação de qualidade não é determinística e varia ao logo do tempo, entre sociedades, grupos e indivíduos. (Boto, 2011; Oliveira, 2007; Unesco, 2008).

Diferentes partes do mundo desenvolveram sistemas para a avaliação da qualidade da educação. Os exames padronizados encontram muitas resistências, principalmente no magistério. Alguns autores acreditam que testes como os desenvolvidos do Brasil, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, seja a Avaliação Nacional de Rendimento Escolar, ou mesmo a Avaliação Nacional da Educação Básica (divulgados pelo nome de Prova Brasil e Saeb, respectivamente), servem apenas como referência para o mercado educativo, não oferece garantia do direito à educação, acesso ou mesmo subsídios para articulação de políticas públicas, há uma crença em um sentido mercantil de consequência dual no que diz respeito à relação público em relação ao privado e antidemocrática ao se verificar travas na autonomia da escola e participação da comunidade (Oliveira, 2007; Gusmão, 2013).

### **2.3. Avaliação Educacional**

As avaliações de primeira geração tinham como premissa acompanhar a evolução da qualidade da educação, divulgam-se os resultados na internet para consulta pública sem devolutiva para as escolas. As avaliações de segunda geração (Prova Brasil, a partir de 2005) contam com a divulgação pública e devolutiva dos resultados para as escolas, sem o estabelecimento de consequências materiais, apenas simbólicas em função da apropriação dos resultados da escola pelos pais e pela sociedade. Este formato tem como pressuposto que o conhecimento dos resultados favorece a mobilização das equipes escolares para a melhoria da educação, bem como a pressão dos pais e da comunidade sobre a escola. Por fim, as avaliações de terceira geração (anos finais da década de 2000) vinculam políticas de responsabilização forte, ou seja, contempla sanções ou recompensas em decorrência dos resultados de alunos e escolas, envolvendo mecanismos de bonificação em função de metas estabelecidas (Bonamino & Sousa, 2012).

### **2.4. Indicadores da Gestão Educacional**

Os indicadores são importantes fontes de informação para a tomada de decisão na gestão escolar, somente com o monitoramento e os planos de ação voltados para cada situação é possível atuar buscando a melhoria contínua. A gestão educacional subsidiada de indicadores possibilita a construção de cenários fidedignos da realidade da Unidade de Ensino, favorece o diálogo e articulação entre o contexto identificado da comunidade escolar com a legislação vigente, políticas públicas, diretrizes institucionais e demandas da sociedade (Ação Educativa *et al*, 2004; Froncillo, 2009; Ramos, 2011).

## **2.5. Observatório Escolar (OE)**

O OE se estabelece como uma comissão de observadores faz a identificação das dimensões avaliadas na unidade escolar por instrumentos comprobatórios. Traz consigo instrumentos e procedimentos metodológicos, apoiando-se em seis pressupostos, são eles: criação da cultura da avaliação; execução coletiva e participativa da avaliação; utilização dos resultados conforme propósito acordado coletivamente; melhoria contínua; objetividade; e respeito e valorização da identidade da escola (Ramos, 2011).

Os elementos comprobatórios são chamados de evidências, refere-se a algo relevante, confiável e possível que auxilia os partícipes a julgarem a extensão em que os critérios estipulados são atingidos. As evidências oferecem suporte na avaliação de fatores podem se dar através da presença física de objetos, observação *in loco* de ações, apresentação oral ou escritas, informações contidas em documentos, evidências de reexames e consistência mútua entre amostras de dados. A partir dos meios apresentados, verifica-se a validade, suficiência e relevância. Validade refere-se à credibilidade da evidência no suporte da do exame, suficiente para convencimento da adequação da avaliação e, relevância incide sobre a relação entre as evidências e o fator avaliado (Bueno, 2013).

Segundo Ramos (2011), a partir de uma construção coletiva, verificaram-se e organizaram-se múltiplos aspectos inerentes às práticas de gestão, nos diversos segmentos que compõe uma unidade de ensino, gerando um instrumento norteador que apresenta as práticas de gestão escolar agrupadas por dimensão, a autora apresenta os aspectos contemplados em cada um deles, ver a Tabela 2.

Tabela 2: Tópicos abordados por dimensão <https://doi.org/10.23925/cafi.72.66416>

<b>Dimensão</b>	<b>Tópicos contemplados</b>
Bloco I Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação entre os Planos de Curso e os Planos de Trabalho Docente;</li> <li>• Desenvolvimento dos Planos de Trabalho Docente;</li> <li>• Incentivo à autonomia, ao trabalho coletivo e à contextualização;</li> <li>• Atendimento às pessoas com necessidades especiais e combate à discriminação;</li> <li>• Monitoramento do processo de aprendizagem;</li> <li>• Estágio Supervisionado como ato educativo;</li> <li>• Atendimento às Orientações Curriculares.</li> </ul>
Bloco II Gestão do Espaço Físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização do espaço físico;</li> <li>• Orientação para utilização do espaço público;</li> <li>• Sistema de residência dos alunos.</li> </ul>
Bloco III Gestão Participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Escolar (missão, objetivos, metas e projetos);</li> <li>• Atuação do Conselho de Escola;</li> <li>• Atuação da Cooperativa-Escola;</li> <li>• Atuação da comunidade escolar em ações conjuntas;</li> <li>• Gerenciamento de atividades de rotina e de projetos da escola;</li> <li>• Participação dos alunos nas atividades desenvolvidas na escola.</li> </ul>
Bloco IV Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação em serviço de docentes e funcionários;</li> <li>• Vida Funcional.</li> </ul>
Bloco V Gestão de Documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros da vida escolar do aluno (prontuário dos alunos);</li> <li>• Registros da Secretaria Acadêmica (atas, mapas de controle de aulas previstas e dadas, reposição de aulas, carga-horária, registro e expedição de diplomas e certificados);</li> <li>• Organização e tratamento do acervo documental;</li> <li>• Gestão da informação;</li> <li>• Atendimento e prestação de serviços aos alunos e à comunidade.</li> </ul>
Bloco VI Gestão de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações promotoras da celebração de parcerias;</li> <li>• Sistemas de acompanhamento, controle e avaliação dos projetos desenvolvidos em parceria;</li> <li>• Compartilhamento de práticas educacionais.</li> </ul>
Bloco VII Gestão de Serviços de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança do Trabalho na escola;</li> <li>• Aplicação dos recursos financeiros;</li> <li>• Atendimento às necessidades das comunidades interna e externa.</li> </ul>

Fonte: Ramos (2011), adaptado pelos autores

Obs.: Dimensões e fatores que subsidiarão as afirmativas do instrumento de pesquisa OE

O conjunto de indicadores disponíveis proporciona subsídios necessários para a gestão escolar potencializar ações na busca do aumento da qualidade dos serviços oferecidos e seus processos educacionais.

### **2.5.1. Autoavaliação**

A autoavaliação é um processo realizado anualmente e permite a reflexão da comunidade escolar sobre suas práticas e possui uma sequência predefinida. Estimula a criatividade na renovação dos procedimentos e permite sintetizar de forma inovadora as dimensões que compõem a escola. A princípio, a autoavaliação assume um caráter

diagnóstico, na identificação de como cada prática é desenvolvida na escola. Na sequência assume um caráter formativo, tendo em vista a apropriação de saberes inerentes às práticas avaliadas pelos partícipes. Desta forma, o diagnóstico e a imersão nos aspectos que caracterizam as práticas avaliadas promovem a reflexão sobre as especificidades dos seus processos de gestão (Ramos, 2011).

### **2.5.2. Visita dos observadores**

Ramos (2011) explica que esta fase promove o olhar externo sobre as práticas escolares desenvolvidas, permitindo a correção de eventuais desvios de percepção produzidos pela equipe que atua na unidade escolar, muitas vezes acostumados às rotinas da escola. A equipe de observadores, vinculada a supervisão educacional, analisa o resultado da autoavaliação, em segundo momento, dois observadores, em visita à escola, verificam as evidências, promovendo em conjunto com a comunidade escolar, uma reflexão coletiva sobre os resultados obtidos. O resultado do OE será o consenso dessa reflexão coletiva, amparado na busca de convergência de entendimentos, estabelecido entre observadores e equipe de autoavaliação, em compromisso com a melhoria da qualidade das práticas escolares.

### **2.5.3. Análise dos resultados**

Após consolidar os resultados obtidos de forma consensual, são apresentados índices de desempenho simplificados dos blocos avaliados. A comunidade escolar e equipe gestora, principalmente, passa a interpretar e conferir significado aos índices. Com a análise dos resultados obtidos no OE busca-se a compreensão de áreas e estruturas mais abrangentes, integradoras e interdependentes, representativas da escola na totalidade. A avaliação das práticas de gestão escolar não termina com a elaboração de diagnósticos de ações já cumpridas e de seus respectivos resultados, trata-se de um processo contínuo presente no cotidiano da escola, assim, o processo avaliativo assume um caráter construtivo e positivo, dentro de uma proposta de superação de desafios e de promoção de melhorias contínuas que envolve toda a comunidade escolar (Ramos, 2011).

## **3. MÉTODO**

Baseado em Sampieri, Collado e Lucio (2013), o enfoque selecionado da pesquisa é quantitativo, incorporado pelos alcances exploratório, descritivo e correlacional, tendo

como coleta de dados, as indicações apontadas para uma Etec, referentes à autoavaliação da unidade escolar (feita pelo gestor e equipe) e os resultados procedentes da reunião de consenso entre o gestor e os observadores (externos). Obtiveram-se as coletas por meio do sítio institucional do OE (Observatório Escolar), relativas aos anos de 2015 e 2018, com anuência institucional da Etec e do CEETEPS.

Definiram-se as edições de 2015 e 2018 como adequadas para a coleta de dados, pois esses anos contaram com as visitas dos observadores na reunião de consenso, condição necessária na elaboração dos cálculos estatísticos. Outras edições aconteceram considerando somente os resultados das indicações feitas na fase de autoavaliação, portanto essas não incluídas na pesquisa.

Na edição do OE em 2018 se acrescentaram-se ajustes no formato de modo a incorporar novas tecnologias, novas demandas institucionais e legislações que passaram a vigorar, isso sem perder os seus objetivos originais. Sendo assim, realizaram-se os cálculos nas afirmativas coincidentes existentes nos dois períodos, nas afirmativas existentes somente em 2015 e nas novas afirmativas de 2018. Descartaram-se dos cálculos as afirmativas sem visita de observadores.

As respostas às afirmativas distribuídas por dimensões e fatores (ver 3.1) se deram por valores ordinais entre 0 e 5, conforme as valias: 0, não avaliado, descartado; 1, sempre elaborados; 2, quase sempre elaborados; 3, minimamente elaborados; 4, raramente elaborados; 5, não elaborados.

Os dados coletados por se tratar de valores ordinais e pelo fato de não haver conhecimento sobre os parâmetros da população, segundo Corder e Foreman (2014); Sheskin (2004) deve-se utilizar para as contas a abordagem não paramétrica, porque se dados coletados pertencem a escalas discretas ou ordinais, não são recomendáveis operações aritméticas, inviabilizando o uso de cálculos paramétricos.

Em vistas das análises planejadas, optou-se por tabulações exclusivas nos cotejos: em 2015, consenso e equipe; em 2018, consenso e equipe; e, em fechamento, consenso 2015 e consenso 2018.

Dimensões em 2015, seis: Comunicação e documentação escolar (cinco fatores e 47 afirmativas); Convênios, parcerias e contratos (seis fatores, 43 afirmativas); Recursos humanos (dois fatores, 11 afirmativas); Saúde, segurança e meio ambiente (três fatores, 39 afirmativas); Tecnologia e infraestrutura (quatro fatores, 43 afirmativas); e, Pedagógico (cinco fatores, 49 afirmativas).

Dimensões em 2018, seis: Comunicação e documentação escolar (cinco fatores, 38 afirmativas); Convênios, parcerias, contratos e gestão de pessoas (sete fatores, 48 afirmativas); Gestão de bibliotecas (um fator, 20 afirmativas); Saúde segurança e meio ambiente (cinco fatores, 42 afirmações); Tecnologia e infraestrutura (quatro fatores, 45 afirmações); e, Pedagógico (quatro fatores, 30 afirmações, conforme Tabela 2).

#### **4. RESULTADOS**

Subdividiram-se as análises e discussões por ano, por dimensões, entre os atores participantes da execução do instrumento e por fim, nos eventos realizados em 2015 e 2018.

Imperioso caracterizar o perfil dos participantes, mudança na composição das equipes e dos avaliadores. Em 2015 a equipe escolar responsável pelo OE na unidade contava com 15 colaboradores e da supervisão escolar foram designados dois observadores externos. Já na edição de 2018, por alterações nas composições institucionais, houve a mudança dos dois observadores externos vinculados à supervisão e na equipe escolar. A escola passou a contar com 18 colaboradores na edição de 2018, no entanto, apenas nove participaram da edição de 2015, tem-se então, uma mudança de 100% dos observadores externos e 50% dos membros que compõe a equipe escolar na realização da edição de 2018 do OE.

##### **4.1 Consenso x Equipe Escolar 2015**

O resultado da reunião de consenso de 2015 apresentou diferenças em relação aos apontamentos da equipe escolar. Segundo Ramos (2011), a equipe de observadores, após analisar o resultado da autoavaliação, em visita à escola, realiza a verificação de evidências em conjunto com a equipe escolar, buscando a reflexão coletiva e adequação das indicações para cada fator divergente.

Mostra-se na Tabela 3, o consolidado geral de 2015, considerando as medianas obtidas pela autoavaliação (equipe, E) e reunião de consenso, C (Med E e Med C), somatória de notas atribuídas pelos partícipes (Sum E e Sum C), a diferença existente entre o resultado da reunião de consenso e autoavaliação (Dif C-E), a quantidade de práticas que apresentaram notas diferentes (N Dif) e o percentual de notas diferentes (%Nota Diff).

Tabela 3 – Consolidado Geral 2015

Total								
Equipe/Consenso 2015	Med E	Med C	Sum E	Sum C	Dif C-E	N Dif	%Nota	Diff
Total	1,0	1,0	268	287	19	32	20,1%	

Fonte: OE e autores, 2023.

As medianas de valor 1,0 apuradas pela autoavaliação e resultado da reunião de consenso, indicam a execução plena da maioria das práticas avaliadas. A diferença de 19 pontos positivos, aponta maior criticidade na reunião de consenso de forma a indicar os pontos de melhoria em relação a uma prática (afirmação), no caso 32.

Segundo Ramos (2011), o consenso amparado na busca de convergência de entendimentos, apresenta também um caráter formativo, favorecendo assim possibilidades para o desenvolvimento de melhoria da qualidade das práticas escolares. Outro dado importante na pesquisa aponta que das 159 afirmações utilizadas nos cálculos, 32 apresentaram divergências da autoavaliação para a reunião de consenso, ou seja, 20,1% das práticas (afirmações) foram objeto de análise coletiva da equipe escolar com os observadores externos.

#### 4.2 Consenso x Equipe 2018

O resultado da reunião de consenso de 2018 apresentou diferenças em relação aos apontamentos da equipe escolar, ver Tabela 4.

Tabela 4: Consolidado Geral 2018

Total								
Equipe/Consenso 2018	Med E	Med C	Sum E	Sum C	Dif C-E	N Dif	%Nota	Diff
Total	1,0	1,0	242	278	36	52	29,1%	

Fonte: OE e autores

A diferença de 36 pontos positivos, apontando maior criticidade na reunião de consenso, indica não só pontos de melhoria em relação a uma prática (afirmação), como também a possível influência da mudança sofrida na composição das equipes participantes da edição.

Segundo Ramos (2011), o consenso promove o olhar externo sobre as práticas escolares desenvolvidas, permitindo a correção de eventuais desvios de percepção produzidos pela equipe, que nesta edição contou com abundância de membros novos. Há destaque ainda sobre a diferença de 36 pontos positivos, denotando criticidade maior dos observadores nesta edição. Complementa-se ainda, a informação da divergência existente

nas avaliações de 52 das 179 práticas visitadas pelos observadores, ou seja, 29,1% das práticas foram objeto de análise e discussões da equipe escolar participante da edição 2018 com os observadores externos.

### 4.3 Consenso 2015 x Consenso 2018

Em sequência, desenvolvem-se análises considerando os resultados das reuniões de consenso nas edições do OE em 2015 e 2018, ver Tabela 5.

Tabela 5 – Comparativo 2015 X 2018 Consolidado

Consenso/Consenso 2018-2015	Total								
	Med C15	Med C18	Sum C15	Sum C18	Dif C18-C15	N Dif	%Nota Diff	Melhor Aval	Pior Aval
Total	1,0	1,0	204	183	-21	36	30,5%	25	11

Fonte: banco de dados e autor

A Tabela 5 apresenta medianas valor 1,0 nas duas edições, indicando a maioria das práticas desenvolvidas em sua plenitude. Ao verificar que a soma das avaliações apresenta um número menor na última edição, totalizando uma diferença negativa de 21 pontos, comprova-se a melhoria existente entre edições. Nota-se o total de 36 avaliações diferentes entre edições, representando 30,5% do total de práticas avaliadas. Revela-se ainda a melhoria efetiva em 25 práticas e 11 que tiverem maiores dificuldades de execução e, conseqüentemente, piores avaliações, comprova-se a melhoria em 69,5% contra 30,5% nos fatores coincidentes com variação entre edições. As diferenças existentes evidenciam a efetividade da ferramenta uma vez que se compreende criticamente, de forma coletiva, os fatores avaliados, com objetivo de superar equívocos e promover a melhoria contínua nas práticas desenvolvidas na Unidade Escolar.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel proativo das avaliações institucionais, especialmente na tomada de consciência daquilo que é necessário fazer em prol de melhorias contínuas, subsidiam processos para o aumento da qualidade de ensino e demais dimensões presentes na escola. As informações contidas no Observatório Escolar (OE), consolidada avaliação institucional das Etecs, são bases da pesquisa orientada pela questão: Os indicadores do OE, representativos de ações realizadas ou não, nos anos de 2015 e 2018, coletados em uma Etec, apresentam melhorias contínuas nos processos executados na unidade escolar?

A Tabela 3 apresentou indicadores efetivos de melhoria, foram 36 fatores que tiveram avaliações diferentes entre edições, representando 30,5% do total de práticas avaliadas. Evidenciou-se maiores avaliações em 69,5% dos fatores, reiterando-se desta forma, a efetividade da avaliação institucional, uma vez que se compreende criticamente, de forma coletiva, os fatores avaliados, com objetivo de superar equívocos e promover a melhoria contínua nas práticas desenvolvidas.

O objetivo geral estabelecido, analisar o uso dos princípios da administração na gestão escolar das Etecs, em especial a escola da qualidade, e suas contribuições nas melhorias contínuas, foi alcançado, visto que se verificaram os elementos da qualidade na educação nos processos desenvolvidos em busca da melhoria contínua na Etec em exame.

Cumpriram-se também os objetivos específicos com a descrição das teorias administrativas e da gestão pública elucidando a necessidade da organização dos recursos disponíveis, financeiros, materiais e humanos, para se alcançar objetivos organizacionais, saindo da concepção burocrática para a gerencial; com o relato histórico da escola da qualidade e, especialmente, a qualidade na educação que possui sentidos e significados historicamente situados; com análise da gestão escolar, sua evolução e transição para a gestão democrática nas escolas; com aspectos e características da avaliação educacional e, por fim, com a investigação dos resultados do OE, que vislumbra identificar possibilidades de melhorias em processos internos que porventura não contribuem na eficiência, de modo a impactar na gestão e qualidade de ensino nas Etecs.

Comprova-se então, que o OE se presta efetivamente ao seu intento como instrumento de melhoria contínua, visto que os atores envolvidos avaliam nas dimensões, os fatores estabelecidos, a partir da reflexão e ação de evidenciar as práticas escolares (aceitação da Hipótese H1). O cuidado, neste particular, é evitar que visões diferenciadas não distorçam o processo redundando em ineficiências (aceitação da Hipótese H3), como processo formativo mostra-se relevante a manutenção de atores envolvidos nas edições do OE. Desta forma, verifica-se a importância da reunião de consenso para promoção da reflexão coletiva em busca da convergência de entendimento.

Comparações temporais, como as apresentadas na investigação, configuram-se valiosas para as análises das melhorias vindas de ações iniciadas em período anterior e verificadas em período posterior.

Planos de ação para sanar as ineficiências dos processos, em função da ferramenta, são fundamentais, visto a identificação dos fatores mercedores de mais atenção. Essas

repetições de boas práticas e conferências levam, no decorrer do tempo, a perenização das melhorias nos processos realizados (aceitação da Hipótese H2).

A cultura da avaliação institucional como processo formativo e de evolução de práticas possibilita elevar a qualidade para novos patamares, contemplando novas tecnologias, demandas institucionais e necessidades de todos os beneficiários da educação profissional.

Na pesquisa feita, observou-se alguns fatores que não apresentaram resultados idênticos (maior criticidade no resultado da reunião de consenso em relação à autoavaliação), o que não invalida a utilização do instrumento, mas sim o reforça, no sentido de continuar usando-o para aferição das alterações realizadas em busca de melhoria dos indicadores objeto de exame, com viés formativo da avaliação institucional.

## REFERÊNCIAS

Ação educativa, Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). (2004). Indicadores da qualidade na educação. Ação Educativa, 2004. 61p.

Araújo, A. C. (2009). A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. Disponível em: < <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/116/305>> Acesso em: 18/10/2023.

Bonamino, A., & Sousa, S. Z. (2012). Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. Educ. Pesqui., São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, jun. 2012.

Boto, C. (2011). A educação escolar como direito humano de três gerações: identidades e universalismos. In Direitos Humanos e educação: outras palavras, outras práticas. São Paulo, SP: Cortez.

Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Bueno, V. T. S. (2013) Manual de avaliação – Evidências Observatório Escolar Disponível em: <http://www.portal.cps.sp.gov.br/cetec/observatorio/doc/evidencias.pdf> . Acesso em: 15/10/2023.

Centro Paula Souza. (2020). Etecs destacam-se pelo ótimo desempenho no Enem. Disponível em:< <https://www.cps.sp.gov.br/escolas-tecnicas-estaduais-destacam-se-com-otimo-desempenho-no-enem/> . Acesso em: 22/09/2023.

Corder, G. W., & Foreman, D. I. (2014). Nonparametric statistics: a step-by-step approach. New Jersey : Wiley, 2014. n. 1, p. 145 - 157 jan./abr. 2015.

Froncillo, R. (2009). SAI – Sistema de Avaliação Institucional: Práticas e Desafios; Edição comemorativa 40 anos do Centro Paula Souza. São Paulo: Centro Paula Souza, 2009. 291p.

- Governo Do Estado de São Paulo. (2023). Ensino técnico é passaporte para a empregabilidade. Disponível em:< <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/ensino-tecnico-e-passaporte-para-a-empregabilidade/> . Acesso em: 22/09/2023. <https://doi.org/10.22025/caf.72.66416>
- Gusmão, J. B. (2013). A construção da noção de qualidade da educação. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro , v. 21, n. 79, p. 299-322, jun. 2013.
- Libâneo, J. C. (2013). Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 6ª ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013. 304p.
- Lourenço Filho, M. B. (2007). Organização e Administração Escolar. 8. ed. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. 321p.
- Lück, H. (2009). Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009. 143p.
- Lück, H. (2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. (2000). Em Aberto. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.
- Oliveira, R. P. (2007). Da universalização do ensino fundamental ao desafio da qualidade: uma análise histórica. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 661-690, out. 2007.
- Ramos, I. M. L. (2011). Observatório Escolar - A autoavaliação nas Etecs: um caminho construído com múltiplos olhares. São Paulo: CENTRO PAULA SOUZA, 2011. 122p.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). Metodologia da pesquisa. Porto Alegre : Penso, 2013.
- Sheskin, D. J. (2004). Parametric and nonparametric statistical procedures. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 2004.
- Silva, F. C., & Luiz, M. C. (2012). Gestão da educação básica : desafios, possibilidades e limites. São Carlos : EdUFSCar, 2012. 75 p. (Coleção UAB-UFSCar).
- Unesco. (2008). Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. (2008). Educação de qualidade para todos: um assunto de direitos humanos. 2. ed. Brasília: UNESCO, OREALC, 2008. 108p.