

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

PAULA HELENA DE ANDRADE QUERIDO

**Os usos dos resultados das avaliações externas por escolas na proposição de
ações de melhoria**

MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO DE FORMADORES

SÃO PAULO - SP

2016

PAULA HELENA DE ANDRADE QUERIDO

Os usos dos resultados das avaliações externas por escolas na proposição de ações de melhoria

MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO: FORMAÇÃO DE FORMADORES

Trabalho Final apresentado à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Educação: Formação de Formadores sob orientação da Profa. Dra. Clarilza Prado de Sousa.

SÃO PAULO - SP

2016

Banca Examinadora

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos de fotocopiadoras ou eletrônicos.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Dra. Clarilza Prado de Sousa, pela atenção e compreensão diante das minhas dificuldades e pelas inúmeras contribuições para minha formação profissional e para o desenvolvimento desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Nelson Gimenes, pelas aulas do Mestrado Profissional em que tive a oportunidade de ampliar os meus conhecimentos sobre como analisar dados e o quanto é importante duvidar deles, pois o que pode estar por trás de um resultado?

Ao Prof. Dr. Ocimar M. Alavarse, pela atenção dispensada ao meu trabalho e as contribuições preciosas na Banca de Qualificação, além dos textos que me auxiliaram no desenvolvimento desse trabalho.

À minha flor do dia, a minha filha Lais Helena, que sempre esteve junta nessa caminhada, apoiando, incentivando, ouvindo, dividindo as tarefas de casa, mas que lá no fundo, desejava que tudo isso terminasse o mais rápido possível, mas ciente de que tudo isso era importante para a realização de um sonho.

Ao meu pai, Benê e sua esposa, a Tia Lana, que compreenderam as minhas ausências e sempre se mostraram disponíveis para ajudar.

À minha amiga Elizabeth Feffermann, a minha grande parceira de trabalho e de Mestrado Profissional, juntas aprendemos, rimos, compartilhamos experiências, discordamos, corremos, choramos, que só contribuiu para fortalecer a nossa amizade e guardar na memória os bons momentos dessa experiência.

À minha amiga Renata Mendes Nory que sempre me apoiou e esteve presente em muitos momentos nesse caminho do Mestrado Profissional.

À Rosângela Lara que foi a maior incentivadora para o ingresso no Mestrado Profissional e apresentou-me à Avaliação Educacional.

Aos meus amigos da rede escolar SESI-SP, Tânia Rosiê Ferreira e Célio Roberto da Silva, profissionais que tive a oportunidade de trabalhar junto na Gerência de Avaliação Educacional e que muito me auxiliaram, disponibilizando os dados necessários para a realização desse trabalho.

Ao Humberto, o nosso anjo da guarda, que a frente da secretaria do Formep, sempre nos acolheu e atendeu com muito respeito e carinho. Uma pessoa do bem!

Aos amigos que conquistei durante o Mestrado Profissional, que possibilitou ricas trocas de experiências, contribuindo, ainda mais, para a minha formação profissional.

RESUMO

Querido, Paula H. de A. **Os usos dos resultados das avaliações externas por escolas na proposição de ações de melhoria.** Dissertação (Mestrado Profissional: Programa Formação de Formadores Ação pedagógica e avaliação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2015.

Este trabalho apresenta o resultado de um estudo realizado a partir dos resultados de desempenho obtidos em diferentes avaliações externas, SARESP e ENEM, no período 2012 e 2014, de 14 escolas da rede escolar SESI-SP e de como utilizam os seus resultados na proposição de ações de melhoria da educação oferecida por suas escolas. Partindo do resgate da trajetória da avaliação educacional da rede escolar SESI-SP e dos usos das avaliações externas empreendidos pelas diferentes instâncias da educação básica da rede, buscou-se compreender como as escolas, organizam, realizam e articulam os resultados das avaliações externas com os seus projetos educacionais, que no caso da rede, são expressos no Plano de Gestão Escolar. O diálogo construído entre os objetos de análise da pesquisa, os resultados das avaliações externas e o Plano de Gestão Escolar, revelou os desafios que a gestão escolar apresenta em relação à avaliação externa como subsídio para dar suporte às ações da escola, e assim, delinear caminhos próprios para a superação de seus problemas. As análises foram pautadas em estudos da área da avaliação educacional, particularmente aos desafios e implicações dos resultados de avaliações externas para a organização e dinâmica do trabalho escolar e de materiais técnicos dos sistemas de avaliação.

Palavras-chaves: Avaliações externas, Uso e apropriação dos resultados, Gestão escolar

ABSTRACT

Querido, Paula H. de A. **Os usos dos resultados das avaliações externas por escolas na proposição de ações de melhoria.** Dissertação (Mestrado Profissional: Programa Formação de Formadores Ação pedagógica e avaliação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2015

This paper presents the result of a study carried out from performance results from different external evaluations, SARESP and ENEM, between 2012 and 2014, 14 schools in the SESI-SP school system and how they use the results from the action proposition improving education offered by their schools. From the rescue of the trajectory of educational evaluation SESI-SP school system and uses of external evaluations undertaken by different levels of education basic system, it was sought to understand how the schools organize, realize and articulate the results of external evaluations with their educational projects, in the case of the system, are expressed in the Plan School Management. The built dialogue between the research analysis objects, the results of external evaluations and the Management Plan School, has revealed the challenges that the school management has in relation to external evaluation as a subsidy to support the school's actions, and thus, delineating their own ways to overcome their problems. The analyzes were guided by studies from educational assessment area, particularly the challenges and implications of the external evaluations results for the organization and school work dynamics and technical materials of the evaluation systems.

Keywords: External evaluations, Use and appropriation of the results, School management

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 1, no SARESP, no período de 2012-2014	43
Tabela 2: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 2, no SARESP, no período de 2012- 2014	43
Tabela 3: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 3, no SARESP, no período de 2012- 2014	43
Tabela 4: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 4, no SARESP, no período de 2012- 2014	44
Tabela 5: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 5, no SARESP, no período de 2012- 2014	44
Tabela 6: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 6, no SARESP, no período de 2012- 2014	44
Tabela 7: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 7, no SARESP, no período de 2012- 2014	44
Tabela 8: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 8, no SARESP, no período de 2012- 2014	45
Tabela 9: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 9, no SARESP, no período de 2012- 2014	45
Tabela 10: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 10, no SARESP, no período de 2012- 2014.....	45
Tabela 11: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 11, no SARESP, no período de 2012- 2014.....	45
Tabela 12: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 12, no SARESP, no período de 2012- 2014.....	46
Tabela 13: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 13, no SARESP, no período de 2012- 2014.....	46
Tabela 14: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 14, no SARESP, no período de 2012- 2014.....	46
Tabela 15: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 1, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	66
Tabela 16 : Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 1, no SARESP, em Matemática no período 2012- 2014	66
Tabela 17: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 2, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	67
Tabela 18: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 2, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014.	67
Tabela 19: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 3, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	67

Tabela 20: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 3, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	67
Tabela 21: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 4, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	68
Tabela 22: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 4, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014.	68
Tabela 23: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 5, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	68
Tabela 24: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 5, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	68
Tabela 25: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 6, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	69
Tabela 26: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 6, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	69
Tabela 27: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 7, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	69
Tabela 28: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 7, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	69
Tabela 29: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 8, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	70
Tabela 30: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 8, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	70
Tabela 31: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 9, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	70
Tabela 32: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 9, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	70
Tabela 33: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 10, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	71
Tabela 34: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 10, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	71
Tabela 35: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 11, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	71
Tabela 36: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 11, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014.	71
Tabela 37: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 12, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	72
Tabela 38: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 12, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	72
Tabela 39: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 13, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	72

Tabela 40: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 13, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014	72
Tabela 41: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 14, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.....	73
Tabela 42: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 14, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014.	73
Tabela 43: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 1 no período de 2012 2014.....	75
Tabela 44: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 2 no período de 2012 - 2014.....	75
Tabela 45: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 3 no período de 2012 - 2014.....	75
Tabela 46: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 4 no período de 2012 - 2014.....	75
Tabela 47: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 5 no período de 2012 - 2014.....	75
Tabela 48: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 6 no período de 2012 - 2014.....	76
Tabela 49: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 7 no período de 2012 - 2014.....	76
Tabela 50: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 8 no período de 2012 - 2014.....	76
Tabela 51: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 9 no período de 2012 - 2014.....	76
Tabela 52: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 10 no período de 2012 - 2014.....	76
Tabela 53: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 11 no período de 2012 - 2014.....	77
Tabela 54: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 12 no período de 2012 - 2014.....	77
Tabela 55: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 13 no período de 2012 - 2014.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 1 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	51
Gráfico 2: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 1 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	52
Gráfico 3: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 2 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	52
Gráfico 4: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 2 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	53
Gráfico 5: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 3 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	53
Gráfico 6: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 3 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	54
Gráfico 7: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 4 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	54
Gráfico 8: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 4 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	55
Gráfico 9: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 5 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	55
Gráfico 10: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 5 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	56
Gráfico 11: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 6 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	56
Gráfico 12: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 6 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	57
Gráfico 13: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 7 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	57
Gráfico 14: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 7 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	58
Gráfico 15: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 8 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	58
Gráfico 16: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 8 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	59
Gráfico 17: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 9 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014	59
Gráfico 18: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 9 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	60
Gráfico 19: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 10 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014.....	60

Gráfico 20: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 10 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	61
Gráfico 21: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 11 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014.....	61
Gráfico 22: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 11 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	62
Gráfico 23: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 12 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014.....	62
Gráfico 24: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 12 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	63
Gráfico 25: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 13 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014.....	63
Gráfico 26: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 13 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	64
Gráfico 27: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 14 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014.....	64
Gráfico 28: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 14 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Plano de ação da ESCOLA 11, extraído do Plano de Gestão Escolar	83
Figura 2: Plano de ação da ESCOLA 8, extraído do Plano de Gestão Escolar	85
Figura 3: Plano de ação da ESCOLA 8, extraído do Plano de Gestão Escolar	86
Figura 4: Plano de ação da ESCOLA 4, extraído do Plano de Gestão Escolar	88
Figura 5: Plano de ação da ESCOLA 8, extraído do Plano de Gestão Escolar	88
Figura 6: Plano de ação da ESCOLA 11, extraído do Plano de Gestão Escolar	88
Figura 7: Plano de ação da ESCOLA 13, extraído do Plano de Gestão Escolar	88

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1- O contexto da pesquisa, a trajetória da avaliações educacionais na rede escolar SESI-SP e as avaliações em larga escala	16
1.1 Breve histórico da avaliação de larga escala no Brasil	16
1.2 A trajetória da avaliação educacional da rede escolar SESI-SP	17
1.3 Os usos dos resultados da avaliação em larga escala na rede escolar SESI-SP , relatos da trajetória da Gerência de Avaliação Educacional (GAE).....	24
1.4 A motivação da pesquisa, o problema, a origem e sua importância.....	30
CAPÍTULO 2 - Método.....	34
2.1 Descrição das escolas da rede escolar SESI-SP alvo da pesquisa - 1ª Fase.....	35
2.2 Análise dos Planos de Gestão Escolar das escolas da rede escolar SESI-SP - 2ª Fase	37
2.3 Análise comparativa entre os desempenhos das escolas selecionadas nas avaliações externas e o seus Planos de Gestão escolar - 3ª Fase	39
CAPÍTULO 3 - Análises dos dados	40
3.1 Análise dos desempenhos das escolas da rede escolar SESI-SP	40
3.2 Análise dos Planos de Gestão das escolas da rede escolar SESI-SP	78
3.3 Análise comparativa entre os desempenhos das escolas selecionadas nas avaliações externas e o seus Planos de Gestão Escolar.....	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
ÚLTIMAS REFLEXÕES	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
ANEXOS	103
APÊNDICE.....	138

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa se insere no contexto da rede escolar do SESI-SP, em que durante 15 anos tive a oportunidade realizar uma trajetória profissional bastante consistente, transitando por diferentes funções e setores da educação básica da rede.

Os últimos cinco anos, na Gerência de Avaliação Educacional (GAE), revelaram-se um desafio na compreensão dos paradoxos relativos avaliação educacional, uma área, até então, pouco conhecida por mim. Na gerência coordenei uma equipe responsável em desenvolver, sistematicamente, ações formativas junto aos diretores de escola e coordenadores pedagógicos com objetivo de auxiliá-los na gestão dos resultados escolares. Além de coordenar os trabalhos de análise e estudos comparativos de desempenho da rede escolar SESI-SP em diferentes avaliações externas (SARESP, ENEM e Prova Brasil), recomendava-se ações de melhoria dos processos educativos da rede.

E foi no trabalho, junto aos diretores de escola, em ações formativas que foi permitido compilar as diferentes compreensões sobre avaliação educacional e os possíveis encaminhamento a serem dados no contexto escolar que possibilitou delinear a presente pesquisa.

Assim, destaca-se para dar uma visão do contexto em que se desenvolveu trajetória da avaliação educacional na rede escolar SESI-SP, os usos das avaliações externas pela rede, em que verificou-se algumas das ações empreendidas a partir dos resultados dessas avaliações. Este breve histórico é apresentado no primeiro capítulo, seguido das motivações que levaram a realização dessa pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a metodologia adotada para a realização da pesquisa, indicando os critérios para seleção das escolas e os objetos de análises, dados de desempenho das escolas em diferentes avaliações externas, SARESP e ENEM, e o Plano de Gestão Escolar¹, que para rede escolar SESI-SP representa o Projeto Político-pedagógico.

O terceiro capítulo apresentou o resultado das análises dos desempenhos das 14 escolas da rede escolar SESI-SP, no SARESP e ENEM, e dos Planos de Gestão, dos Itens relacionados aos processos de avaliação que permitiram construir um conjunto de evidências sobre como as escolas utilizam os dados das avaliações externas para propor

¹ Documento oficial da rede escolar SESI-SP equivalente ao Projeto Político Pedagógico, documento este, balizador para a execução da proposta pedagógica da escola.

ações de melhoria, expressas em seus planos de ação. O resultado da análise, também evidenciou uma questão fortemente debatida na esfera educacional, sobre a autonomia das escolas e a necessidade de responder, primeiramente, as demandas da gestão central do que construir um projeto político-pedagógico que responde as necessidades urgentes da escola.

As considerações finais constituíram-se na síntese das análises dos resultados procurando apresentar possíveis razões que levaram as escolas a não conseguirem evidenciar, em seus Planos de Gestão Escolar, a sua autonomia e delinear caminhos próprios para a superação de seus problemas.

Assim, essa pesquisa tem como objetivos:

- analisar os desempenhos das escolas, no SARESP e ENEM e verificar como essas análises são apresentadas e transformados em indicadores no Plano de Gestão Escolar.
- verificar, por meio da análise dos Planos de Gestão Escolar, como a equipe escolar organiza, realiza e articula os dados das avaliações externas;
- analisar os planos de ações contidos nos Planos de Gestão Escolar e como se relacionam com os resultados das avaliações externas;

CAPÍTULO 1- O contexto da pesquisa, a trajetória da avaliações educacionais na rede escolar SESI-SP e as avaliações em larga escala

1.1 Breve histórico da avaliação de larga escala no Brasil

No decorrer dos anos de 1990 e no início dos anos 2000 observou-se um aumento dos usos dos sistemas de avaliações em larga escala em todo o Brasil, incentivados pelo governo federal, por meio do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) em regime de colaboração com os estados e municípios que, em alguns casos, passaram a desenvolver e implantarem seus próprios sistemas de avaliação. Posteriormente a criação do Saeb, nesse mesmo período, o governo também criou o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).

A avaliação em larga escala firmou-se no Brasil, nesse período, como um importante componente do monitoramento da educação básica da rede pública. Monitoramento este que propõe-se não só à aferição da qualidade dos resultados como à indução da qualificação pretendida para os sistemas de ensino brasileiro, conforme aponta Freitas (2007, p. 1)

Freitas (2007) esclarece ainda, que a medida que o Saeb e o Enem consolidaram-se como uma prática importante de estratégia do governo da educação básica, observa-se, um aperfeiçoamento na produção e divulgação de dados estatístico-educacionais que possibilitou avançar no monitoramento sistêmico da educação brasileira.

Dentro desse mesmo debate, Alavarse, Leme e Machado (2013), em um trabalho, analisam o fenômeno da difusão das avaliações em larga no país:

(...) presenciamos um período marcado pela difusão de iniciativas de políticas avaliativas em todos os âmbitos dos governos federal, estaduais e municipais, com o objetivo de coletar, produzir e difundir elementos e informações que possibilitassem uma análise mais acurada da realidade educacional e as dificuldades existentes. (p. 2).

E complementam sobre a importância desses elementos e informações para o planejamento educacional,

A produção dos dados e informações obtidos com as avaliações pode subsidiar a elaboração de políticas e ações educacionais pelos vários níveis da gestão da educação, desde o mais macro, como o governo federal, até o mais micro, como a gestão das escolas. (p. 2).

O crescente uso das avaliações externas no cenário brasileiro, como um componente da gestão da educação, provocou intensos debates, pelo próprio governo e outros setores, dos reais efeitos dessas avaliações na implementação de políticas públicas educacionais. E foi por meio desses debates que empreendeu-se estudos no sentido de analisar, criticar, recusar e aprimorar os objetivos dessas avaliações, os usos e formas de divulgação dos resultados, os instrumentos utilizados para medir, entre tantos outros elementos que compõem essas avaliações.

Na profusão dos debates, as avaliações em larga escala ganharam visibilidade no cenário educacional, observou-se uma melhora no desenho técnico dos instrumentos e na confiabilidade dos resultados, o governo legitima-a como uma prática de monitoramento da qualidade da educação básica brasileira e para isso define indicadores de qualidade. Todas essas ações justificadas pela necessidade de acompanhar os processos de ensino e aprendizagem e regular os possíveis equívocos desse processo.

Nesse contexto, passou-se a exigir da escola, as mudanças nos modos de gerir os seus processos educacionais e com uma certa dificuldade quanto à apropriação, divulgação e usos dos resultados dessas avaliações implementar de ações com foco na melhoria da qualidade do ensino. A escola agora precisava prestar contas à sociedade (*accountability*) dos serviços educacionais prestados.

É preciso afirmar que a avaliação de larga escala incorporou-se a Educação brasileira, principalmente nas redes públicas e gradativamente expandindo-se para as redes particulares de ensino que por meio os seus próprios sistemas de avaliação ou, ainda, aderindo ao sistemas oficiais do governo, fortalecendo assim, esse avaliação no contexto educacional brasileiro.

1.2 A trajetória da avaliação educacional da rede escolar SESI-SP

Acompanhando a tendência do Brasil e de outros países, em relação as políticas de avaliação em larga escala, a rede escolar SESI-SP, no final dos anos 1990, aderiu as essas avaliações como um instrumento importante para verificar e elevar a qualidade de educação oferecida pela rede.

A rede escolar SESI-SP na década de 1990 expandiu a sua rede em 20% como forma de contribuir com a melhoria da qualidade da educação do estado de São Paulo e, também, atender aos anseios da classe empresarial que tinha uma expectativa em qualificar sua futura força de trabalho e de ampliar a produtividade e competitividade da indústria no mercado interno e externo (LARA, 2012, p. 22-23).

Atualmente, a rede escolar SESI-SP tem 169 unidades escolares, instaladas em 111 municípios do Estado de São Paulo, oferece ensino nas modalidades Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissional Técnico de Nível Médio e Educação de Jovens e Adultos e atende mais de 179 mil alunos.

O SESI-SP ao ampliar a sua rede deparou-se com uma situação semelhante à observada no cenário educacional nacional e paulista da época, em que a universalização ao acesso à escola já seria uma questão parcialmente resolvida, contudo, havia uma preocupação maior em torno da qualidade do ensino oferecida.

O aumento da rede escolar SESI-SP impulsionou mudanças em sua organização, gestão e diretrizes educacionais que atingiu as escolas, provocando reflexões, na gestão central e em seus educadores envolvidos diretamente no processo ensino e aprendizagem sobre os impactos dessas mudanças na qualidade da educação oferecida nas suas unidades escolares. Era inegável o reconhecimento social da qualidade do trabalho educacional desenvolvido nas suas escolas, mas que resultados as ações implementadas estariam produzindo?

Atento ao acelerado movimento do desenvolvimento de um sistema de avaliação no Brasil e entendendo o papel das avaliações de sistema, de larga escala, como um mecanismo para conhecer melhor o desempenho da rede, pois fornece evidências sobre a determinada qualidade da educação, o SESI-SP apostou no uso dessas avaliações como estratégia importante para diagnosticar as aprendizagens dos alunos, monitorar o desempenho da rede e subsidiar as políticas educacionais necessárias para regular o processo de ensino e aprendizagem como objetivo de oferecer uma educação de qualidade.

Em 1999, o SESI-SP realizou a sua primeira avaliação em larga escala, aplicada a todos os estudantes do 9º ano do Ensino Fundamental com o objetivo de avaliar o desempenho desses estudantes em Língua Portuguesa (leitura, interpretação de texto e produção escrita) e Matemática.

Para a elaboração dos instrumentos de medida foi utilizado, como referência, a matriz de descritores do Saeb, uma vez que a rede, naquele momento, não dispunha de um currículo próprio. A decisão em utilizar a matriz do Saeb, foi pautada nas diretrizes estabelecidas pela gestão central do SESI-SP, em que orientavam, entre tantos processos, o de ensino e aprendizagem. A rede adotou uma concepção de ensino e aprendizagem pautada no desenvolvimento de habilidades, competências e conteúdos, princípios semelhante a concepção da Matriz de Referência do Saeb.

A partir dos resultados apresentados pela rede escolar SESI-SP, nessa primeira avaliação, verificou-se, conforme apontado por Lara (2012, p. 24) que o ensino do SESI-SP carecia de profundas transformações.

As primeiras ações adotadas foram a elaboração coletiva de um Referencial Curricular, iniciada no ano de 2000, que propulsionou a elaboração de um currículo da rede e abriu uma discussão entorno da concepção de avaliação educacional, principalmente as questões da avaliação da aprendizagem. Esse referencial foi finalizado em 2003 e a partir daí fomentado a um projeto formativo de educadores que tinha como objetivo a discussão e reflexão sobre a prática pedagógica e implementar o novo referencial. Tal estratégia suscitou uma reorganização das ações dos supervisores que atendiam as unidades escolares que passaram a ter um caráter mais pedagógico.

Avançando um pouco mais na trajetória da educação do SESI-SP, já em meados dos anos 2005, a rede escolar SESI-SP iniciou a elaboração do material didático próprio, consequência do trabalho empreendido na elaboração dos Referenciais Curriculares que indicava a necessidade de traduzir para diretores de escola, coordenadores pedagógicos e professores, a concepção de educação e a forma como desenvolver o currículo e avaliação em sala de aula junto aos estudantes.

As várias ações implementadas, nesse momento pela rede escolar SESI-SP demonstravam uma preocupação em promover um alinhamento quantitativo da oferta e da qualidade da educação oferecida em suas escolas. Todas essas ações adotadas tiveram como ponto de partida os resultados apresentados na primeira avaliação, mas também outras discussões, presentes no cenário nacional e internacional sobre educação, foram subsídios importantes para a concretização dessas ações. Tais resultados da primeira avaliação subsidiaram e propulsionaram os movimentos de revisão ou discussão de algumas práticas dentro do SESI-SP, demonstrando uma coerência com os propósitos das avaliações externas de que os resultados seriam utilizados, além de outros dados educacionais internos e externos, como subsídios para o planejamento de ações de melhoria da qualidade da educação.

É importante destacar que concomitante à algumas medidas já descritas, foi criado um setor de Avaliação Educacional com objetivo de desenvolver processos relativos às diferentes avaliações, todos voltados à melhoria dos resultados da rede, além de promover, em diferentes instâncias da organização, gestão central e unidades escolares, uma discussão sobre avaliação com objetivo de alinhar as práticas avaliativas a concepção de educação adotada pela rede.

Além disso, o setor tinha, também, como atribuição subsidiar e dar condições às unidades escolares na realização das avaliações externas já incorporadas a agenda do SESI-SP. Essas avaliações seriam anuais, censitárias nos anos/séries avaliadas e utilizariam a mesma metodologia do Saeb.

Com a implantação dos Referenciais Curriculares, em 2003, a rede escolar SESI-SP resolveu aplicar as avaliações externas bianualmente, pautadas no novo referencial da rede e utilizando a metodologia do Saeb. Essa avaliação seria denominada SIMEB (Sistema de Monitoramento da Educação Básica), feita especificamente para a rede escolar SESI-SP e aplicada até o ano de 2008. A última edição desse ciclo avaliativo foi marcada pela possibilidade do uso dos itens da Prova Brasil/Saeb 2007 que ampliou a comparação dos resultados, uma vez que comparou os resultados da rede com dados nacionais, inclusive com o cálculo do IDEB.

A partir de 2008 a rede escolar SESI-SP optou por aderir ao SARESP (Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo), abandonando o sistema de avaliação próprio, o SIMEB. entendendo assim, como definido em seu Plano Estratégico 2007-2011 que havia a necessidade de adotar alguns instrumentos gerenciais para avaliar com periodicidade e precisão a qualidade de seus produtos e nesse caso, a qualidade da educação básica da rede escolar SESI-SP.

O SESI-SP, em seus relatórios de gestão, evidencia na época uma preocupação com os índices pouco satisfatório da educação básica do estado de São Paulo e se propõe oferecer uma educação de melhor qualidade de forma a dar condições, aos seus estudantes, uma inserção rápida ao mercado de trabalho e ser agente de apoio à formação do capital humano. Dessa forma, a adesão ao SARESP confere a oportunidade de monitorar a sua qualidade da educação da sua rede, comparando-a ao sistema educacional do estado de São Paulo.

O SARESP, ao ser comparado com as outras avaliações adotadas pela rede, tem uma abrangência maior quanto aos anos/séries e componentes curriculares avaliados, gerando uma quantidade maior de informações sobre o desempenho da rede escolar SESI-SP.

O SARESP foi realizado pela rede escolar SESI-SP, anualmente, durante o período de 2008 a 2014 e por questões políticas e econômicas e uma reestruturação em sua organização não realizou a edição de 2015. Contudo, nesse período, foi possível construir uma série histórica consistente sobre o desempenho dessa rede de ensino, auxiliando no monitoramento, seja pela gestão central e pelas escolas, sobre o seu desempenho, além de desencadear novas ações e regular as já existentes em vista a melhoria da qualidade da

educação. É importante lembrar que o SARESP, também realiza a sua avaliação tendo desde 2007 como parâmetro a escala do Saeb que permitiu, a rede escolar SESI-SP, comparar os seus resultados com as outras avaliações aplicadas na rede anteriores ao SARESP. Outro aspecto a ser considerado, no SARESP, e a proximidade da sua matriz avaliativa, pautada em competências, habilidades e conteúdos conforme o currículo desenvolvido pelo SESI-SP.

Em 2010 uma nova reestruturação a gestão central modificou a sua organização e ampliou o setor de Avaliação Educacional, transformando-o em gerência. Assim, em julho desse mesmo ano, a Divisão de Educação e Cultura do SESI-SP criou a gerência de Avaliação Educacional, constituída por diferentes profissionais da área de educação e organizada em áreas de supervisão, cada qual cuidando de diferentes processos da avaliação educacional. O crescimento da rede escolar SESI-SP exigiu uma boa estrutura organizacional do trabalho em avaliação, uma vez que era necessário intensificar e ampliar as discussões sobre essa temática junto as equipes escolares, por meio de diferentes estratégias formativas, além de implementar a gestão dos resultados trazendo mais análises que pudessem subsidiar o trabalho dos gestores.

O grande crescimento da rede escolar SESI-SP, principalmente entre o período de 2003 a 2008, não pode ser traduzido apenas pelo aumento da oferta de vagas e ampliação da quantidade de escolas, mas por outros elementos, como a melhoria da infraestrutura das escolas, a introdução da oferta de cursos de nível médio, ampliação da jornada escolar para alunos do ensino fundamental, a implantação de laboratórios de informática nas escolas de ensino fundamental e médio, entre tantas outras ações, o que trouxe para essa rede uma complexidade que exigiria um constante monitoramento dos resultados, pois conforme aponta o Plano estratégico 2007 – 2011 a atuação do SESI-SP no ensino fundamental está apoiada na premissa de vincular atendimento em escala com alta qualidade.

Tal premissa, a criação de um organismo responsável por esse monitoramento é justificado, mas é importante ressaltar que as atribuições da gerência não se limitaram apenas a esse papel. As competências gerais foram assim estabelecidas: planejar, coordenar, desenvolver e monitorar ações e estudos relativos à Avaliação Educacional, visando subsidiar a definição de medidas para o constante aprimoramento da qualidade do ensino na rede escolar SESI-SP, abrangendo as dimensões da avaliação da aprendizagem, avaliação institucional, de programas e projetos e as avaliações de sistemas.

E em 2014, por ocasião da reformulação do Referencial Curricular da rede escolar SESI-SP, o capítulo referente a Avaliação Educacional é reformulado, ampliado e reforça-se

o papel da avaliação dentro do contexto educacional da rede e, também, a preocupação com a qualidade da educação.

Avaliação Educacional cumpre importante função, na medida em que possibilita identificar e julgar, de modo sistemático, avanços e dificuldades presentes no processo educacional e seus resultados. A Avaliação Educacional contribui, nesse sentido, para a reflexão sobre os desafios do cotidiano escolar e para a decisão sobre intervenções que podem ser realizadas para que esses desafios sejam superados, atingindo sempre um novo patamar de qualidade. (SESI-SP, 2015 p. 45).

Há ainda que ressaltar com referência ao crescimento da rede escolar SESI-SP, em 2007 foi implantado o ensino médio, inicialmente em algumas escolas, e, 2009, já foi possível realizar uma avaliação dessa modalidade de ensino no SARESP e no ENEM. Os resultados no SARESP apontaram para a necessidade de aprimoramento dessa modalidade, mas ao mesmo tempo indicou uma superioridade na qualidade do ensino quando comparado aos resultados da rede estadual de ensino de São Paulo e dos municípios que aderiram ao SARESP, porém os resultados do ENEM, ao serem comparados com os resultados nacionais, demonstraram que era preciso encontrar novos caminhos no processo pedagógico para atender as necessidades dos estudantes, principalmente aqueles que desejavam ingressar no ensino superior, utilizando o ENEM para o ingresso.

A rede escolar SESI-SP, ao utilizar as avaliações externas como estratégia para obtenção de dados sobre o desempenho e o perfil socioeconômico, ao longo dos anos acumulou informações e com a adesão do Ensino Médio, no SARESP e no ENEM, novos dados foram agregados que impuseram a equipe técnica a necessidade de empreender novas formas de analisar esse conjunto de informações, uma vez que havia dados originários de diferentes sistemas de avaliação, em que as matrizes avaliativas apresentavam características diferentes e as escalas de proficiências não permitiam uma comparação direta.

Além disso, a rede escolar SESI-SP, em parceria com o Departamento Nacional do SESI, participou de algumas edições da Prova Brasil² (2009, 2011 e 2013) que contribuiu, ainda mais, para acúmulo de informações sobre o seu desempenho. A adesão a essa avaliação era obrigatória, pois se tratava de um mecanismo de monitoramento do Departamento Nacional do SESI que buscava, também, formas para verificar a qualidade do ensino oferecido em cada uma das redes de ensino dos regionais, situadas em diferentes estados da federação. Contudo, a divulgação dos resultados era demorada, os dados

² O Departamento Nacional do SESI estabeleceu parceria com o INEP para aplicação da Prova Brasil nas escolas de cada regional e o tratamento e divulgação dos dados foi de responsabilidade desse departamento.

apresentados não eram comparáveis de uma edição para outra e pouco contribuíam para o monitoramento da qualidade da educação da rede escolar SESI-SP.

A participação da rede escolar SESI-SP nessas diferentes avaliações constituiu-se em uma prática de gestão educacional que concedeu o organismo central dessa rede um alto controle sobre suas escolas, conquistado por meio de um aprimoramento dos processos avaliativos. Esse controle configurou-se em uma estrutura de regulação dos processos educacionais da rede, contrapondo-se ao um discurso de descentralização.

Freitas (2007) analisando a construção do complexo de regulação "medida-avaliação-informação"³ da educação básica brasileira esclarece como o governo federal ao longo dos anos de 1990, em que providenciou um aparelhamento institucional, por meio de organismos responsáveis pela produção, disseminação de informações educacionais e de processos de medida e avaliação que mostrou-se uma promissora forma de regulação da educação.

A descrição da trajetória da avaliação em larga escala na rede escolar SESI-SP, mostrou que da primeira avaliação externa realizada pela rede escolar SESI-SP, até o presente momento, foram 16 anos de uma trajetória que confundiu-se com a história mais recente da avaliação no Brasil. Uma trajetória que produziu resultados positivos, quanto à ampliação das discussões em torno da avaliação educacional, que gerou mudanças de postura em relação às práticas avaliativas dentro do contexto escolar, mas que ainda coexiste com algumas contradições, dentro do seu próprio contexto, que são divergentes a concepção de educação proposta por essa rede de ensino, e conseqüentemente da concepção de avaliação educacional.

Nesses anos de uso das avaliações em larga escala, foi possível verificar avanços nos resultados apresentados pela rede escolar SESI-SP que podem ser interpretados como uma melhoria da qualidade da educação oferecida, contudo, conforme aponta o Referencial Curricular do SESI-SP (2015, p. 47), a Avaliação Educacional tem como um dos seus princípios que nenhuma avaliação isoladamente é suficiente para traduzir a qualidade que se pratica na escola.

³ Para Freitas (2007) "medida" refere-se a determinação de atributos de alguma coisa (extensão, dimensões, quantidade, grau, capacidade, segundo determinadas regras, com o propósito de caracterizar sua posição com máxima precisão possível. "Avaliação" designa o ato, processo ou resultado de determinação de condição, qualidade, extensão, intensidade, valia de algo, que implica necessariamente de julgamento e apreciação de mérito e valor, vem como uma orientação para a ação. "Informação educacional diz respeito a dados de natureza estatística, acontecimentos e fatos sobre a educação escolar que podem informar tomadas de decisões relativas a uma linha de ação e a condutas estratégicas.

1.3 Os usos dos resultados da avaliação em larga escala na rede escolar SESI-SP , relatos da trajetória da Gerência de Avaliação Educacional (GAE)

Na breve descrição da trajetória da avaliação educacional na rede escolar SESI-SP, as práticas desenvolvidas dos usos dos resultados das avaliações externas, principalmente pela gestão central, parecem corresponder ao seu objetivo, uma vez que se observou, uma série de ações implementadas a partir dos resultados apresentados, na ocasião da aplicação da primeira avaliação em larga escala na rede.

Contudo, conforme aponta Lara (2012), uma visão de uma avaliação para controle, classificatória, que possibilita premiar ou punir a partir dos resultados alcançados pelos alunos, também se fez presente no contexto dessa rede que, num primeiro momento, os resultados apresentados nas avaliações externas, foram utilizados para o "ranqueamento" das escolas e para premiação. Autora afirma, ainda, que na rede escolar SESI-SP foi e ainda é, um processo conflituoso de negociação de significados sobre os modelos de avaliação adotados em que verifica-se uma dicotomia entre o processo e o produto.

Pesquisa realizada pela Fundação Carlos Chagas, em 2013, intitulada "Uso da avaliação externa por equipes gestoras e profissionais docentes", descreve um conjunto amplo de formas de apropriação das avaliações externas, tanto pela gestão central das redes de ensino pesquisadas, como pelas unidades escolares e apontou:

As diversas formas encontradas por escolas e professores no uso das avaliações externas parecem indicar, de certa forma, seu potencial pedagógico e crescente aceitação como um instrumento útil ao trabalho escolar. Contudo, algumas lacunas nos mecanismos de monitoramento e apoio escolar e o caráter recente de adoção desse tipo de avaliação no cotidiano de professores e escolas podem desencadear algumas formas de apropriação um tanto equivocadas (p. 79).

A considerações apresentadas na pesquisa da Fundação Carlos Chagas também puderam ser observadas na rede escolar SESI-SP.

Lara *et al.* (2015), em um artigo, descrevem como a rede escolar SESI-SP subsidiava as escolas em relação ao uso das avaliações externas e afirmou que até 2010, as orientações sobre os usos dos resultados das avaliações eram pontuais com ações que visavam mais a análise de itens de provas disponibilizados nos relatórios de desempenho e o "treino" por meio de simulados, do que buscar investigar a influência dos processos educacionais, da gestão escolar e do contexto mais amplo sobre o desempenho dos estudantes. Quanto à prática do simulado, apontado no artigo, foi adotada de forma abusiva pelas escolas da rede escolar SESI-SP, justificada pela necessidade do aluno ter familiaridade com o instrumento avaliativo utilizados nessas avaliações, além de ser uma

oportunidade dos alunos treinarem o preenchimento do gabarito e vivenciarem as rotinas específicas no dia da avaliação externa que, também, são apontadas como ações realizadas pelas escolas na pesquisa da Fundação Carlos Chagas (2013).

Além disso, os resultados das avaliações externas, para a rede escolar SESI-SP, eram vistas muito mais como medida, pouco utilizada no planejamento e replanejamento das ações da escola, não eram compreendidos como indicador da qualidade de ensino e tão pouco suscitavam uma discussão sobre a prática pedagógica.

No entanto, de 1999 até 2010, verificou-se avanços nos resultados gerais da rede escolar SESI-SP. Mas havia que investigar os motivos que estariam provocando essa evolução nos resultados. As avaliações estariam induzindo para um movimento de mudança naturalmente? Que entendimentos essas avaliações estariam causando na comunidade escolar? Essa evolução poderia ser traduzida em uma educação de qualidade e com equidade? Esses questionamentos, entre outros, estavam presentes nas discussões da equipe técnica que concluiu a necessidade de investigar mais profundamente os efeitos dessas avaliações no contexto escolar.

A investigação levou a uma conclusão de que havia um esforço dos diretores e coordenadores para que as avaliações estivessem à serviço do trabalho e das discussões pedagógicas. Contudo, por ainda não haver orientações e formações sistemáticas, quanto às melhores formas de utilização das avaliações e de seus resultados, a equipe escolar, nem sempre, optava por práticas mais adequadas.

Assim, não foi possível atribuir os bons resultados da rede escolar SESI-SP, apenas pelo esforço empreendido pelos gestores escolares no uso dos resultados das avaliações em larga escala. Outros fatores poderia estar influenciando no desempenho que podem ser explicados, em parte, pela expansão e modernização dos seus espaços escolares ocorrido a partir da década de 1990, elaboração de um Referencial Curricular, desenvolvimento de ações formativas junto aos professores, etc.

Em relação as ações formativas, esse pode ser um fator importante para explicar os motivos dos bons resultados observados nas avaliações externas. Desde as primeiras iniciativas da rede escolar SESI-SP incorporou-se, nas pautas de formação continuada dos educadores, conteúdos relacionados à avaliação, destinado, prioritariamente para os professores, como um meio para contribuir para a construção de uma "escola viva", que reflete sobre o seu presente e projeta seu futuro (LARA, 2012). Pois, a avaliação ainda era vista como mecanismo de controle, de classificação e de punição. Esse seria um ponto de partida para mobilizar as mudanças necessárias nas escolas da rede, favorecendo assim,

[...] o exercício de uma postura crítica dos educadores em relação ao projeto pedagógico de suas escolas, colocando em questão formas transmissivas e mecânicas de ensinar. (LARA 2012, p. 25).

Foi a partir de 2010, com a criação da Gerência de Avaliação Educacional que as ações formativas destinadas aos gestores escolares (diretores de escola e coordenadores pedagógicos)⁴ intensificaram-se com objetivo de ampliar os conhecimentos sobre avaliação educacional e conforme aponta Feffermann (2016),

No período da existência dessa gerência, os processos e os projetos avaliativos desenvolvidos foram realizados por meio da formação continuada dos educadores, com a perspectiva de se estabelecer um processo no qual pudessem interagir e reconstruir práticas e ideias a respeito da Avaliação Educacional. (p. 81).

Assim as ações formativas destinadas aos gestores escolares precisavam subsidiá-los de forma que incorporassem à sua prática de gestão escolar o uso dos resultados das avaliações para implementar ações de melhoria mais adequadas ao seu contexto escolar e por mais que isso estivesse no Referencial Curricular e em outros documentos oficiais da rede escolar SESI-SP, havia uma grande distância entre o que se realizava e o desejado.

Assim, o ponto de partida da gerência de Avaliação Educacional, em suas ações formativas, foi justamente o debate sobre o uso dos resultados das avaliações externas pelos diretores de escola e coordenadores pedagógicos e o levantamento das necessidades, junto a esse público, sobre as necessidades formativas. (LARA, *et al.* 2015).

Foi no desenvolvimento do trabalho da Gerência de Avaliação Educacional da rede escolar SESI-SP, pautado num constante diálogo entre diretores de escola e coordenadores pedagógicos da rede, que emergiram as dúvidas e tensões que seriam a mola propulsora para a elaboração das pautas das ações formativas. A quantidade e qualidade dos questionamentos trazidos pelos diretores de escola e coordenadores pedagógicos sobre o uso dos resultados das avaliações externas e avaliação da aprendizagem revelava que havia diferentes compreensões, entre esses profissionais da rede, sobre a mesma questão.

Diante desse cenário, a recém-criada gerência investiu intensamente na própria formação continuada, pois, as atribuições da gerência não se resumiam apenas em dar orientações de como realizar a análise dos resultados obtidos nas diferentes avaliações, mas apresentar a avaliação educacional, aos gestores escolares, como uma possibilidade de problematizar as práticas pedagógicas na busca contínua da melhoria e aperfeiçoamento da organização e gestão da escola. Compreendia-se que a possibilidade de problematizar

⁴ A partir de 2007 a rede escolar SESI-SP passa a ter no quadro funcional das escolas esses dois profissionais com atribuições distintas e complementares. Anterior a esses cargos só havia na escola o Assistente de Coordenação que cumpria tanto a função administrativa e pedagógica na escola. (FEFFERMANN, 2016, p.80).

também caberia à gestão central da rede, pois os processos de avaliação pressupõe uma contínua investigação, análise e tomada de decisão a partir dos resultados. Era preciso, ainda, que os educadores da rede escolar SESI-SP compreendessem, conforme estudo realizado pela Fundação Itaú Social e CENPEC (2014) que

A avaliação educacional, juntamente com os objetivos, conteúdos e estratégias de ensino, forma um conjunto indissociável de instrumentos para a promoção da educação. (pag. 7).

Nesse sentido a Gerência de Avaliação Educacional destinou inicialmente aos estudos e busca de referenciais teóricos desse campo de pesquisa que subsidiassem a ação da gerência junto as diferentes instâncias de educação da rede escolar SESI-SP e o delineamento do trabalho a ser realizado de forma a atender aos propósitos estabelecidos nas atribuições da gerência. Esse investimento em formação possibilitou um trabalho de qualidade junto a rede que pretendia provocar profundas transformações, nas diferentes instâncias da unidade escolas, sobre o porquê e como avaliar.

A constituição da Gerência de Avaliação Educacional estabeleceu novos direcionamentos sobre o uso dos resultados da avaliação externas para os gestores escolares e as ações formativas, junto aos diretores de escola e coordenadores pedagógicos, tiveram os objetivos de conceituar os diferentes tipos de avaliações, quais as funções dentro do contexto escolar, as metodologias envolvidas nessa avaliações, como os resultados se apresentam e o que eles representam, sugestões de como organizar, analisar e interpretar os dados das avaliações e, também, discutir os papéis dos diferentes atores da escola frente as avaliações externas. Todas essas ações implementadas na perspectiva de suprir as necessidades formativas identificadas quanto à apropriação e uso dos resultados das avaliações externas.

O contato direto com esses gestores, segundo relatos dos integrantes da Gerência de Avaliação Educacional, possibilitou uma aproximação maior com os discursos, as críticas, as tensões e os não saberes relacionadas a essa temática que serviram como subsídios para as futuras ações formativas que investiram fortemente na formação do diretor de escola, pois as atribuições descritas nas atribuições do perfil desse cargo, conforme documento DRH - SESI-SP, apresenta uma série de atividades relacionadas aos diferentes processos de avaliação contidos no contexto escolar que exige desse profissional uma maior habilidade em sua gestão escolar e conforme aponta Lück, (2009),

Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de

gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão. (p. 25).

Assim, a gerência de Avaliação Educacional indica ações formativas com o objetivo de aprimorar as competências desses diretores de escola na gestão dos resultados educacionais e incluir mais um conteúdo a essa discussão, o papel da Avaliação Institucional⁵ como uma atividade importante para o diagnóstico da realidade escolar que fornece subsídios para a elaboração de planos de ação.

O documento que orienta a elaboração do Plano de Gestão Escolar, DEC_0067- Plano de Gestão Escolar⁶ (Anexo 1), fica evidente a necessidade do diretor de escola saber articular os dados educacionais, pois há indicações de que as escolas precisam elaborar planos de ações a partir da análise do seu processo educacional que significa saber identificar dados relevantes e traduzi-los em indicadores que possam nortear, de forma mais assertiva, a proposições de ações visando à melhoria do processo ensino e aprendizagem da escola. Nesse documento fica claro a necessidade de considerar os resultados das diferentes avaliações para a proposições de ações e

Caberá ao Administrador de Unidade Escolar

- Coordenar a elaboração do plano de gestão escolar com base na presente diretriz, nos resultados da avaliação da unidade (final, interna e externa) e no projeto político pedagógico. [...]
- Monitorar por meio da avaliação institucional (avaliação da escola) as metas, objetivos e ações previstos no plano de gestão escolar, por meio da parceria com os demais membros da equipe de gestão escolar, visando o aprimoramento constante da qualidade educacional. (p.16)

Nota-se que nas orientações do DEC_0067- Plano de Gestão Escolar há indicação da avaliação institucional⁷ como estratégia para articular os processos de avaliação presentes no contexto escolar, indicando a Gerência de Avaliação Educacional novos

⁵ Avaliação Institucional para a rede SESI-SP é compreendida como um processo que ocorre internamente à escola e sob seu controle, tendo como objetivo estabelecer um processo avaliativo no qual todos da comunidade escolar se envolvam e avaliem os processos educativos presentes na escola à luz do Plano de Gestão Escolar. A Avaliação Institucional sempre foi um processo estimulado na rede.

⁶ A Gerência de Organização Escolar, da rede escolar SESI-SP, é a responsável pela elaboração do DEC_0067- Plano de Gestão Escolar.

⁷ Como parte do processo da Avaliação Institucional a rede escolar SESI-SP institucionalizou uma data, no calendário escolar, para a realização de uma reunião com objetivo de todos da comunidade escolar avaliarem as atividades (descritas no Plano de Gestão Escolar) realizadas durante o ano letivo, apontando redirecionamentos, indicando aspectos que necessitem de aperfeiçoamento sempre com foco nas aprendizagens dos alunos. Para a realização dessa atividade, Gerência de Avaliação Educacional, tinha como prática enviar orientações sobre os objetivos e importância desse processo para escola, além de subsidiá-los com algumas questões avaliativas como forma de suscitar as discussões e a importância de se fazer o registro dessa atividade como fonte para a elaboração do Plano de Gestão Escolar.

conteúdos a serem incorporados às pautas das ações formativas destinadas aos gestores escolares da rede escolar SESI-SP.

Além disso, em 2014, a Gerência de Avaliação Educacional, por meio do documento “Metas da Rede SESI-SP 2012 a 2015”⁸, um novo elemento é colocado no contexto das escolas que foi o estabelecimento de metas⁹, estipuladas a partir da análise dos resultados do SARESP, mais especificamente, a análise da distribuição percentual dos alunos nos pontos de escala de proficiência. Para cada escola, de acordo com a sua série histórica de desempenho, são estipuladas metas para cada ano e componentes curriculares avaliados, a serem cumpridos até o ano de 2015. A gestão central, na proposição das metas, indica como uma forma de estimular o crescimento dos resultados da rede e como um mecanismo de acompanhamento da qualidade da educação. O desafio da rede escolar SESI-SP é apresentar uma maior concentração de alunos nos níveis Adequado e Avançado, no SARESP e nesse sentido, cada escola precisa empreender esforços, elaborar planos de ação, para atingir a sua meta e conseqüentemente, a meta da rede, conforme previsto nas orientações do DEC_0067- Plano de Gestão Escolar .

Porém o ritmo de crescimento dos resultados apresentados pela rede, no SARESP, no período de 2012- 2015, conforme os relatórios emitidos pela Gerência de Avaliação Educacional e os boletins das escolas do SARESP, não correspondiam às metas estipuladas que levou a Gerência de Avaliação Educacional a empregar esforços na tentativa de descobrir os motivos e os fatores que poderiam influenciar no crescimento lento dos resultados da rede. Por que as escolas não estariam progredindo em seus resultados? O que estaria impedindo os avanços?

Cunha, Barbosa e Fernandes (2015), em um artigo, apresentam uma tese sobre as implicações das avaliações externas no contexto escolar e expõe que essas podem afetar o planejamento e encaminhamentos das ações da escola, pois

Nos últimos anos, porém, a presença ostensiva dos mecanismos de regulação, com destaque para as avaliações externas, passou a configurar como formas de controle que dificultam a revisão crítica do trabalho e o fortalecimento das propostas negociadas pela escola, sobressaindo um tipo de organização escolar que secundariza as necessidades escolares a partir de definição pelo grupo de professores e a reorientação do trabalho pedagógico voltado para a melhoria do processo de ensino. (p. 394).

Considerando essa ideia, poderia ser esse o motivo que justificaria o ritmo lento dos resultados nas avaliações externas pelas escolas da rede escolar SESI-SP? Como as

⁸ Documento interno da rede escolar SESI-SP, não disponibilizado para essa pesquisa.

⁹ O Departamento Nacional do SESI colocou para seus regionais, incluindo o SESI-SP, a necessidade de criar metas gerais a partir dos resultados das avaliações externas, SARESP, projetando um crescimento em seus resultados até 2015.

escolas estariam realizando as análises de seus resultados das avaliações externas? Como esses resultados têm subsidiado o diagnóstico da escola e as discussões da comunidade escolar para a proposição das ações de melhoria?

O caminho para responder as essas questões pode ser por meio da análise dos Planos de Gestão Escolar das escolas da rede escolar SESI-SP, pois a característica desse documento, permite identificar como os diretores de escola, utilizam e articulam os resultados das avaliações externas e outros resultados do contexto escolar na proposição de ações de melhoria. No Plano de Gestão Escolar, há indicação de que cada escola precisa registrar a análise do seu processo educacional, valendo-se dos resultados das avaliações externas, e encontrar caminhos para a promoção de uma educação de qualidade.

1.4 A motivação da pesquisa, o problema, a origem e sua importância.

O breve resgate da trajetória da avaliação educacional da rede escolar SESI-SP, os caminhos percorridos por ela na apropriação e usos dos resultados das avaliações e os relatos da trajetória da Gerência de Avaliação Educacional (GAE), são fundamentais para explicar a origem do problema dessa pesquisa.

A partir do momento em que a Gerência de Avaliação Educacional verificou a necessidade de investir na formação do diretor de escola, por entender que esse profissional é o representante maior dentro da escola, responsável pela gestão escolar, isto é, dar condições para que o processo ensino e aprendizagem se realizasse de forma a atender a todos os alunos, com um bom nível de qualidade, os pressupostos da Gerência de Avaliação Educacional acreditou que os investimentos formativos empreendidos poderiam minimizar as tensões desencadeadas a partir das atribuições previstas pelo cargo de diretor de escola que precisa constituir-se como uma liderança, mas ao mesmo tempo atender as ordens e orientações da gestão central que muitas vezes, não se aplicam à realidade escolar.

Contudo, a gestão de resultados educacionais parece ainda ser um desafio, principalmente para os diretores da rede escolar SESI-SP, conforme apontado anteriormente.

Em um trabalho realizado pela Gerência de Avaliação Educacional, em que analisou Planos de Gestão Escolar, das escolas da rede escolar SESI-SP, mesmo realizadas sem um rigor necessário que pede uma pesquisa, permitiu identificar situações recorrentes em relação aos usos dos resultados das avaliações externas, tais como:

- a ausência dos dados de desempenho da escola nas diferentes avaliações externas e as respectivas análises desses dados;
- os dados e as análises dos resultados das avaliações externas quando presentes no texto do Plano de Gestão Escolar não são traduzidos e nem considerados como indicadores de referência e;
- escolas que identificam pontos que merecem maior atenção baseado na análise do processo educacional, considerando os resultados das avaliações externas, mas na proposição das ações não considera os indicadores levantados nessa análise.

Conhecer uma escola por meio do documento que expressa o seu projeto político pedagógico e pelos resultados apresentados em diferentes avaliações externas é uma tarefa muito delicada, pois são fontes de informações que nem sempre revelam mais as intenções, do que os esforços e como os processos educacionais são realizados no contexto escolar.

O Projeto Político Pedagógico é instrumento previsto na Lei 9394/96, nos artigos 12, 13 e 14, em que toda a unidade escolar precisa elaborar e executar a sua proposta pedagógica coletivamente e de forma democrática, envolvendo toda a comunidade escolar na elaboração desse instrumento, norteador da organização do trabalho da escola e que atenda os anseios e as aspirações dessa comunidade.

E conforme aponta Veiga (2000), o processo de elaboração do projeto pedagógico de uma escola

[...] deve romper com o isolamento dos diferentes segmentos da instituição educativa e com a visão burocrática, atribuindo-lhes a capacidade de problematizar e compreender as questões postas pela prática pedagógica. (p. 279).

Contudo, o projeto pedagógico é quase um objeto invisível na escola, pouco conhecido e utilizado por aqueles que participam do processo educacional e, muitas vezes, assume um papel mais burocrático.

Da mesma forma, conhecer a escolas somente por meio dos seus resultados nas avaliações externas exige cuidados. Os resultados podem trazer inúmeras informações, mas não trará todo o contexto em que os resultados foram produzidos. Os dados fornecidos

por essas avaliações complementam as informações sobre a escola, indicam como se apresentam os conhecimentos dos alunos em leitura, escrita, a capacidade de resolver situações problemas e, também, como se apresentam os conhecimentos dos diferentes componentes curriculares que associados aos resultados dos questionários contextuais ampliam as análises, possibilitando identificar fatores que possam estar interferindo no desempenho desses alunos.

As avaliações externas são importantes indicadores, são subsídios, tanto para a gestão central, como para os gestores escolares na identificação de um problema ou demanda, na elaboração do diagnóstico de um determinado momento educacional, no estabelecimento de metas e, além de auxiliar no monitoramento e avaliação das ações implementadas na escola.

E como forma de ratificar a função dessa avaliação, Lima (2012) explica que

A avaliação em larga escala pode ser compreendida como uma maneira de acompanhar o desempenho dos sistemas de ensino. Seu maior objetivo, em tese, é o da oferta de subsídios para dar suporte às políticas públicas. Se bem desenvolvida, pode auxiliar as escolas e seus envolvidos por meio de dados e das informações que poderão ser significados ou ressignificados à luz da avaliação institucional. (p.72).

Dessa forma, as informações oriundas das avaliações externas deveriam ser debatidas com a comunidade escolar e criteriosamente sistematizada (parte do processo da avaliação institucional), a fim de subsidiar a elaboração do projeto pedagógico da escola.

Contudo, valorizar sobremaneira os resultados das avaliações externas é desconsiderar tudo aquilo que está presente na organização escolar e as práticas realizadas nesse contexto. É importante lembrar que a escola desenvolve uma série de ações, convive com as diferenças, tem diferentes espaços de aprendizagem, convive diariamente com conflitos de diferentes naturezas que não podem ser minimizados frente aos resultados das avaliações externas. Essa complexidade que se apresenta na atual escola que assume múltiplas funções e faz redefinir seus objetivos, o diretor de escola tem uma importante função na articulação desses elementos com os resultados das avaliações externas.

Não há como elaborar um bom projeto pedagógico sem considerar os resultados das avaliações, mas a concepção desse projeto não pode estar baseado apenas nessas informações.

Está na mão da gestão escolar, principalmente, do diretor de escola articular o projeto pedagógico e as avaliações externas para um bom desenvolvimento do seu próprio trabalho, pois são elementos que permitem conhecer melhor a escola, orientar o trabalho a ser desenvolvido pelos coordenadores pedagógicos, professores, alunos e demais

funcionários que fazem parte do processo educativo, além de subsidiar a implementação de ações mais assertivas que de fato colaborem para a superação de uma dificuldade.

Assim, diante da realidade apresentada pela rede escolar SESI-SP em relação ao uso dos resultados das avaliações e como são utilizadas como indicadores na proposição das ações de melhoria, pretende-se analisar um grupo de escolas com características semelhantes de como apropriam-se e usam os indicadores produzidos pelas avaliações externas na elaboração e planejamento de seu projeto pedagógico, no caso do SESI-SP, denominado de Plano de Gestão Escolar, e identificar se as ações indicadas nesse plano de que forma impactam nos resultados das avaliações externas.

Para isso, serão analisados os Planos de Gestão Escolar e os desempenhos das escolas em diferentes avaliações externas, SARESP e ENEM.

CAPÍTULO 2 - Método

Os objetivos apresentados para essa pesquisa conduz a um trabalho investigativo, na perspectiva qualitativa, em que serão realizadas diferentes análises para delinear os caminhos e as decisões tomadas para o alcance dos objetivos dessa pesquisa.

A natureza do problema conduziu para a realização de um trabalho em três etapas que consistiu, em linhas gerais, na análise dos dados de desempenho da rede em avaliações externas e documentos referentes as proposições de ações de melhoria. Para ter acesso a esses dados e documentos foi encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), entregue aos responsáveis da Diretoria de Educação da rede escolar SESI-SP que autorizaram a utilização de diferentes dados da escolas da rede.

A primeira etapa dessa pesquisa constituiu na coleta e análise de dados de desempenho da rede escolar SESI-SP em diferentes avaliações, SARESP e ENEM, no período de 2012 à 2014, com o objetivo de selecionar as escolas alvo da pesquisa. Os dados de desempenho das escolas foram apresentados em planilhas, organizados pela própria equipe técnica do SESI que também forneceu os boletins de desempenho das escolas que são disponibilizados pelo SARESP e ENEM na divulgação dos resultados. A análise dos resultados permitiu selecionar as escolas para essa pesquisa, a partir de critérios que serão apresentados na descrição da primeira etapa dessa pesquisa.

A segunda etapa da pesquisa, consistiu na análise dos Planos de Gestão Escolar das escolas selecionadas e para a realização dessa ação, foi elaborado uma matriz para a análise dos Planos de Gestão Escolar que orientou a construção de um Roteiro de Análise dos planos. A elaboração dos itens da matriz considerou as diretrizes estabelecidas pelo DEC_0067- Plano de Gestão Escolar. Os Planos de Gestão Escolar foram solicitados diretamente as escolas, mediante autorização da Divisão de Educação do SESI-SP.

A última etapa dessa pesquisa, caracterizou-se na análise comparativa entre os desempenhos das escolas selecionadas nas avaliações externas e seus Planos de Gestão escolar, com o objetivo de identificar se os resultados das avaliações são considerados na proposição de ações de melhoria prevista no Plano de Gestão Escolar.

Nessa pesquisa, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a identificação das escolas será omitida.

2.1 Descrição das escolas da rede escolar SESI-SP alvo da pesquisa - 1ª Fase

Nessa fase da pesquisa consistiu-se em coletar e analisar o desempenho de todas as escolas da rede escolar SESI-SP, no SARESP e no ENEM, no período de 2012 à 2014, para delimitar o grupo de escolas, alvo da pesquisa. Para a seleção das escolas foi estabelecido critérios relacionados as metas estabelecidas pela rede escolar SESI-SP nas avaliações externas citadas, em que cada uma das escolas precisam superar os seus resultados a cada nova edição do SARESP e ENEM.

A primeira análise foi dos desempenhos apresentados no SARESP, por se tratar de uma avaliação que apresenta uma série histórica consistente da rede e um forte indicador de qualidade da educação para o SESI-SP. Foram analisados os desempenhos dos resultados dos 5º, 7º, 9º anos/séries do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio dos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática.

Para essa primeira análise foi estabelecido dois critérios com o objetivo de identificar:

- as escolas em que as proficiências obtidas nos anos 2012, 2013 e 2014, nos anos/séries e componentes curriculares avaliados não demonstraram um crescimento de um ano para outro, isto é, as proficiências se apresentaram em queda e;
- dentro do grupo de escolas que apresentam as características descritas no primeiro critério, escolas que apresentem seis (6) ou mais anos escolares e componentes curriculares avaliados, em que não se observaram um crescimento no desempenho.

É importante explicar que no processo de análise dos resultados das escolas, considerou-se duas formas para identificar o não crescimento das proficiências das escolas. A primeira caracterizou-se por quedas sucessivas no desempenho no ano escolar e componentes curriculares avaliados e a segunda, caracterizou-se por um movimento oscilatório no desempenho, em que a proficiência obtida em 2012 é superada em 2013, contudo, em 2014 sofre queda em relação ao ano anterior. Nessa análise, também, observou-se o enquadramento dessas escolas nos níveis de proficiências (Abaixo do Básico, Básico, Adequado e Avançado)¹⁰, conforme descrição e classificação do SARESP. As proficiências e os níveis de proficiências constituem-se em um indicador pedagógico que

¹⁰ Os níveis de desempenho (Abaixo do Básico, Básico, Adequado e Avançado), proposto pelo SARESP, têm uma interpretação pedagógica à luz da Matriz de Referência da Avaliação do SARESP. A descrição de cada um dos pontos corresponde a um conjunto de competências, habilidades e conteúdos previsto nessa matriz.

correspondem ao conjunto de conteúdos competências e habilidades apresentados pelos alunos no processo avaliativo. Conforme documento básico do SARESP, as Matrizes de Referência para a Avaliação - Ensino Fundamental e Médio, a Escala de Proficiência indica

[...] o nível em que os alunos dominam as competências cognitivas, avaliadas relativamente aos conteúdos das disciplinas e em cada série ou ano escolares. Os conteúdos e as competências (formas de raciocinar e tomar decisões) correspondem, assim, às diferentes habilidades a serem consideradas nas respostas às diferentes questões ou tarefas das provas. (2009, p. 13).

Assim, as escolas que se enquadrarem nos critérios, correspondem à um grupo de escolas que provavelmente não cumprirão as suas metas estabelecidas pela rede escolar SESI-SP, conforme anunciado no capítulo 1 desse trabalho. O não crescimento dos resultados, no SARESP, tem um reflexo na distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência, dado este que está diretamente relacionado ao cumprimento das metas.

Uma vez selecionadas as escolas, o próximo passo foi analisar os resultados no ENEM e identificar o desempenho dessas escolas. Nesse processo de análise observou-se, também, como se apresenta o crescimento das proficiências do mesmo período observado no SARESP nas seguintes áreas de conhecimento:

- Linguagens, códigos e suas tecnologias;
- Matemática e suas tecnologias e;
- Redação.

Os resultados do ENEM, como os do SARESP, das escolas selecionados serão utilizados para subsidiar as análises do Planos de Gestão Escolar, pois segundo as orientações do DEC_0067- Plano de Gestão Escolar¹¹, essas informações são importantes para compor o diagnóstico da escola e como indicadores na proposição de ações de melhoria.

¹¹ O DEC_0067 constitui-se em um documento que orienta a elaboração do Plano de Gestão Escolar pelas escolas e se apresenta como um procedimento ISO (*International Organization for Standardization*) que torna obrigatória a presença dos itens contidos nesse procedimento.

2.2 Análise dos Planos de Gestão Escolar das escolas da rede escolar SESI-SP - 2ª Fase

O segundo passo dessa pesquisa consistiu na análise dos Planos de Gestão Escolar, referente aos períodos de 2014 e 2015¹², das escolas selecionadas e, para realização dessa ação, foi elaborada uma Matriz de Análise do Plano de Gestão Escolar que orientou a Construção do Roteiro de Análise dos planos, indicado na própria matriz. É importante comentar que a análise do Plano de Gestão Escolar não foi realizada na sua íntegra, somente alguns itens foram destacados para essa análise, por oferecerem informações relativas aos usos dos resultados das avaliações externas e planos de ação.

Os itens do Plano de Gestão, selecionados para as análises, com um breve comentário sobre eles:

- "Organização, recursos e diretrizes", especificamente o item 11 referente a avaliação, em que a escola, a partir das diretrizes constantes no Referencial Curricular da rede escolar SESI-SP, deverá descrever a forma como a escola organiza, realiza e articula as práticas avaliativas dentro do contexto escolar.
- "Diagnóstico, objetivos, metas e plano de ação", em que a escola descreve seus recursos físicos, técnicos e pedagógicos, faz a caracterização da clientela escolar e comunidade e apresenta uma análise do processo educacional junto com planos de ação de diferentes dimensões do contexto escolar.

Em relação aos planos de ação foi analisado somente aqueles referentes a Dimensão Pedagógica, em que a escola deveria propor planos de ação considerando os resultados das diferentes avaliações ocorridas na escola (avaliação externa, institucional e da aprendizagem).

¹² O Plano de Gestão Escolar tem validade de dois (2) anos e é recomendado que seja revisitado todo ano.

Quadro 1: Matriz de Análise do Plano de Gestão Escolar

Dimensão	Unidade de análise	Indicadores	Questões avaliativas
Organização, recursos e diretrizes	Avaliação	Evidências dos itens/conteúdos/diretrizes sugeridos, pelo documento que orienta a elaboração do Plano de Gestão Escolar, para a produção do texto referente a avaliação.	<p>O texto explicita:</p> <p>as estratégias para avaliação?</p> <p>Instrumentos diversificados de avaliação?</p> <p>critérios de avaliação quantitativos e qualitativos?</p> <p>as estratégias para compartilhamento critérios de avaliação e para realização de feedbacks, buscando o envolvimento dos estudantes no processo avaliativo?</p> <p>os procedimentos e a operacionalização da recuperação, observando-se os preceitos do regimento escolar que indicam que deve ser contínua e integrada ao processo de ensino e aprendizagem?</p>
		Evidências de como a escola pretende organizar, realizar e articular os processos de avaliação existente no contexto escolar.	<p>A escola indica as estratégias de análise e uso dos resultados das diferentes avaliações desenvolvidas no contexto escolar?</p> <p>A escola indica como ocorre a articulação do resultados das diferentes avaliações desenvolvidas no contexto escolar?</p>
		Evidências do monitoramento dos resultados das aprendizagens.	A escola apresenta estratégias de monitoramento dos resultados das aprendizagens dos alunos?
Realidade escolar	Diagnóstico do contexto escolar	Evidências no diagnóstico do contexto escolar os possíveis fatores que podem estar influenciando no desempenho da escola	Como os indicadores das avaliações externas são utilizados no elaboração do diagnóstico do contexto escolar?

Dimensão	Unidade de análise	Indicadores	Questões avaliativas
			<p>Na descrição do diagnóstico é feito a análise dos indicadores externos para identificar fatores que possam estar interferindo no desempenho da escola?</p> <p>Na análise dos indicadores externos é feito uma relação com os resultados das avaliações internas?</p>
Planejamento	Plano de ação (dimensão pedagógica)	Evidências da coerência entre o diagnóstico da escola, objetivo, meta e as ações propostas.	<p>As ações propostas apresentam relação com o diagnóstico do contexto escolar?</p> <p>No plano de ação estão evidenciados as formas como a escola irá monitorar/avaliar as ações propostas de forma a alcançar os objetivos e metas anunciados?</p>

Elaboração da própria autora

2.3 Análise comparativa entre os desempenhos das escolas selecionadas nas avaliações externas e o seus Planos de Gestão escolar - 3ª Fase

Essa última fase do desenvolvimento da pesquisa consistiu em comparar os desempenhos apresentados pelas escolas no SARESP e ENEM (2012 à 2104), selecionadas para essa pesquisa, com os resultados obtidos na análise dos Plano de Gestão Escolar (2014-2015).

O diálogo construído entre esses dois elementos educacionais, Plano de Gestão Escolar e os resultados das avaliações externas, teve uma perspectiva de verificar como a escola realizava a gestão dos resultados em favor da melhoria da qualidade da educação oferecida por essas escolas, com o objetivo de buscar as respostas para os objetivos enunciados nesse trabalho.

CAPÍTULO 3 - Análises dos dados

3.1 Análise dos desempenhos das escolas da rede escolar SESI-SP

A análise dos resultados de desempenho de todas as escolas da rede escolar SESI-SP, no SARESP, considerando os critérios estabelecidos permitiu a seleção de 14 escolas.

Tais escolas selecionadas não apresentam crescimento em suas médias, no SARESP, em 6 ou mais anos escolares avaliados no período de 2012 à 2014 nos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática, o que atende plenamente os critérios estabelecidos para seleção das escolas.

Além dos dados de desempenho (as médias) das 14 escolas, outros dados foram incorporados à análise, retirados dos boletins¹³ das escolas de forma a auxiliar na interpretação dos desempenhos apresentados em cada escola:

- o percentual de participação de alunos na avaliação e;
- a distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência.

A associação desses dados permitiu compreender melhor os resultados das escolas, considerando-se, que basear-se apenas na média de proficiência obtida pela escola, como um critério final que avalia ou não a qualidade da escola, pode oferecer uma análise incorretas. Para melhor compreensão da média é preciso estabelecer relações com os dados destacado anteriormente. O SARESP exige, para avaliar uma turma, no mínimo 18 alunos por entender que as características desse sistema de avaliação, que utiliza a metodologia da Teoria Resposta ao Item (TRI) e Blocos Incompletos Balanceados (BIB) na montagem das provas do 5º, 7º e 9º anos do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio, o que permite utilizar um grande número de itens por ano escolar e componente curricular avaliados, possibilitando assim, avaliar um maior número de competências e habilidades. Nesse sentido, quanto maior for a participação dos alunos na avaliação, mais próximo de refletir as reais aprendizagens dos alunos.

¹³ Da aplicação do SARESP, resultam diferentes produtos e um deles é o boletim da escola que apresenta diferentes informações referentes a: percentual de participação dos alunos no SARESP, Médias, classificação e descrição dos níveis de proficiência, distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência, entre outros dados.

Tratando-se de uma avaliação que utiliza a TRI, o objetivo é alcançar uma avaliação mais próxima do conhecimento real do aluno e a distribuição percentual de alunos na escala de proficiência permite verificar quais habilidades que os alunos apresentam e quantos ainda não desenvolveram as habilidades correspondentes ao ano escolar avaliado. Nos documentos de referência do SARESP - Escala de Proficiência de Língua Portuguesa e Matemática informa que:

A Escala representa uma progressão continuada no domínio dos conteúdos competências e habilidades. Os alunos situados em um ponto determinado dominam não só as habilidades associadas a esse ponto, mas também as proficiências associadas a pontos anteriores. (2012, p. 1).

É importante lembrar que para a rede escolar SESI-SP a distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência está relacionados ao cumprimento das metas estabelecidos pela rede. Independentemente das metas a serem cumpridas, o acompanhamento desses dados podem constituir-se em mais um indicador a ser considerado nos diálogos, que por ventura a equipe escolar venha a estabelecer nas discussões dos resultados do SARESP, em que as análises não podem restringir-se apenas na identificação do índice percentual, mas sim, numa discussão mais pedagógica em que se faça uma análise de como os processos de ensino e aprendizagem têm contribuído para que os alunos tenham as mesmas oportunidades de aprendizagens e se a avaliação da aprendizagem vem cumprindo o seu papel na regulação do processo.

Além dos dados do SARESP, foi incorporado a análise os dados do ENEM, por trata-se de uma avaliação externa com o objetivo, entre outros, de avaliar o desempenho do estudante ao fim da educação básica, buscando contribuir para a melhoria da qualidade desse nível de escolaridade conforme expresso no site do INEP, órgão responsável por processar os dados das provas e disponibilizá-los aos estudantes e escolas.

Para que as escolas tenham os resultados do ENEM divulgados pelo INEP, as médias e os percentuais de alunos em cada um dos quatro níveis de proficiência e da redação dos estudantes que participaram do Enem para cada uma das áreas do conhecimento, é preciso cumprir concomitante dois critérios estabelecidos pelo órgão:

- possuir pelo menos 10 (dez) alunos concluintes do ensino médio regular seriado participantes do Enem 2014; e
- possuir pelo menos 50% de alunos participantes do Enem 2014, de acordo com os dados do Censo Escolar 2014. (<http://portal.inep.gov.br/web/enem/enem-por-escola>).

A rede escolar SESI-SP adotou, durante um período, uma política de incentivo de participação dos alunos do 3º ano do Ensino Médio na qual subsidiou as inscrições do ENEM. Durante os anos de 2012, 2013 e 2014 a participação dos alunos nessa avaliação foi superior a 80% que permite delinear um panorama de desempenho mais próximo da realidade do ensino. Além disso, o ENEM, para a rede escolar SESI-SP também configurou-se num importante indicador de qualidade, contudo a sua importância foi sendo conquistada à medida que o Ensino Médio foi ampliando na rede escolar SESI-SP e o INEP aperfeiçoando a forma de apresentar os resultados, possibilitando análises mais sofisticadas em relação a esse segmento da educação.

O SARESP avalia o 3º ano do Ensino Médio, contudo não é possível estabelecer uma relação direta com os desempenhos apresentados no ENEM, pois enquanto o SARESP avalia os componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática, o ENEM avalia as áreas de conhecimentos Linguagens, Códigos e suas Tecnologias e Matemáticas e suas Tecnologias e cada qual dos sistemas de avaliação possuem matrizes próprias de referência e escalas de proficiências distintas.

Importante considerar que mesmo não havendo possibilidade de comparação direta entre os dois sistemas de avaliação, os resultados obtidos pela escola, no ENEM, apresentam uma interpretação pedagógica dentro da escala (mapa de itens) e como a matriz está estruturada em competências e habilidades, a mesma concepção da matriz do SARESP, é possível verificar se as aprendizagens apresentadas pelos alunos são as mesmas identificadas no SARESP, ou ainda, se revelam outros aspectos que mereçam uma análise mais aprofundada em relação às aprendizagens dos alunos.

Assim, a partir das considerações mencionadas anteriormente, o processo de análise dos desempenhos das escolas no SARESP e ENEM, trouxeram informações sobre os aspectos positivos e as fragilidades apresentadas pelas escolas.

Uma informação que podemos extrair a partir do SARESP refere-se a participação dos alunos, da rede escolar SESI-SP, nas diferentes edições (2012 a 2014), das escolas selecionadas para essa pesquisa, em que os índices apresentados são superiores a 90%, o que indica uma participação expressiva da rede nessa avaliação, conforme aponta as tabelas de 1 à 14. É preciso apontar que há duas escolas, em diferentes edições dessa avaliação, que apresentaram índices de participação inferior a 80%. Em 2012, a Escola 10 teve participação de 79,8% e em 2013, a Escola 5, participação de 74,9%. Nessa duas situações os índices

apresentados não constituíram-se em um fator que provocasse, aparentemente, uma distorção nos desempenhos.

Tabela 1: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 1, no SARESP, no período de 2012-2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	96,4%
2013	97,3%
2014	94,2%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 2: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 2, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	97,9%
2013	96,6%
2014	95,6%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 3: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 3, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	98,3%
2013	93,2%
2014	92,2%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 4: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 4, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	99,3%
2013	95,1%
2014	99,1%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 5: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 5, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	93,5%
2013	74,9%
2014	90,8%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 6: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 6, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	93,2%
2013	97,4%
2014	96,3%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 7: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 7, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	94,2%
2013	94,8%
2014	95,4%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 8: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 8, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	98,4%
2013	99,3%
2014	98,6%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 9: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 9, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	97,4%
2013	97,9%
2014	95,4%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 10: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 10, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	79,8%
2013	94,1%
2014	99,5%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 11: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 11, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	91,1%
2013	93,3%
2014	90,1%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 12: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 12, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	96,8%
2013	96,1%
2014	96,8%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 13: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 13, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	98,9%
2013	94,3%
2014	95,1%

Fonte: SARESP 2012-2014

Tabela 14: Percentual de participação de alunos da ESCOLA 14, no SARESP, no período de 2012- 2014

Ano	Percentual de participação de alunos
2012	96,8%
2013	96,2%
2014	99,1%

Fonte: SARESP 2012-2014

Como indicado anteriormente, quanto maior a participação dos alunos, no SARESP, mais próximo de revelar as aprendizagens dos alunos e ao analisar os boletins de cada uma das escolas, não se observa uma intencionalidade em estabelecer um mecanismo para garantir resultados mais satisfatórios.

Em relação aos resultados apresentados nos diferentes anos escolares e componentes curriculares avaliados, os desempenhos apresentados pelas escolas no 5º ano do Ensino Fundamental, de 2012 à 2014, em Língua Portuguesa e Matemática, predominantemente enquadram-se no nível Adequado que confere um bom desempenho as escolas, pois conforme classificação do SARESP,

Os alunos, neste nível, demonstram domínio pleno dos conteúdos, das competências e das habilidades desejáveis para o ano/série escolar em que se encontram. (SUMÁRIO EXECUTIVO v.1, 2015, p. 4)

Nota-se, no entanto, que as médias de proficiência vem sofrendo quedas sucessivas ou ainda, a estagnação no desempenho que tem seus reflexos no aumento do percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico e Básico, cuja descrição do níveis, presentes nos Boletins das escolas do SARESP, respectivamente, significam que os alunos,

[...] demonstram domínio insuficiente dos conteúdos, das competências e das habilidades desejáveis para o ano/série escolar em que se encontram.

[...] demonstram domínio mínimo dos conteúdos, das competências e das habilidades, mas possuem as estruturas necessárias para interagir com a proposta curricular no ano/série subsequente.

Nesse sentido, é preciso associar a essas informações a uma análise pedagógica comparativa dos resultados, pois, a descrição das proficiências é insuficiente para identificar as aprendizagens dos estudantes e para isso é necessário recorrer a Escala de proficiência¹⁴ do SARESP, tanto de Língua Portuguesa e Matemática, com objetivo de identificar os conteúdos, competências e habilidades apresentadas pelos estudantes, essa situação aplica-se a todos anos escolares e componentes curriculares avaliados no SARESP. A escala de proficiência permite conhecer aquilo que os alunos sabem e são capazes de realizar em relação aos conteúdos, às habilidades e competências avaliados no SARESP e, identificar em qual

¹⁴ A escala de proficiência de Língua Portuguesa do SARESP os pontos variam na escala em intervalos que possuem valores demarcados de 25 a 25 pontos, de menor que 125 a maior que 375. A escala de proficiência de Matemática do SARESP, também em intervalos de 25 a 25 pontos, de menor que 150 a maior que 475. Cada um desses pontos na escala representa um conjunto de conteúdos, competências e habilidades.

ponto dessa escala encontra-se a turma avaliada e cada um dos alunos (distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiências), é fundamental para encaminhar as discussões relativas às práticas educativas realizadas na escola. É preciso considerar ainda, se as quedas observadas, nas médias, são suficientemente significativa que necessite da escola uma proposição de ação mais específica com objetivo de corrigir o processo de ensino e aprendizagem da escola.

É importante lembrar que independentemente dos resultados obtidos pela escola nas avaliações externas, a comunidade escolar precisa constantemente avaliar os processos e procedimentos que desenvolvem em seu cotidiano para o constante aprimoramento das suas práticas, mesmo que os resultados revelem-se satisfatórios.

No conjunto de escolas analisadas observa-se a seguinte situação em relação aos 5º anos em:

- Língua Portuguesa
 - as Escolas 5, 7, 9, 10 e 11 as quedas resultaram na mudança no nível de proficiência, do Avançado para o Adequado e,
 - as Escolas 12 e 14 que mantiveram o mesmo nível de proficiência, o Adequado, no período e 2012 - 2014, as quedas apresentadas representaram mudanças nos pontos da escala de proficiência.
- Matemática
 - a Escola 7 a queda resultou na mudança no nível de proficiência, do Avançado para o Adequado e;
 - as Escolas 4, 5, 8, 10, 11 e 14 que mantiveram o mesmo nível de proficiência, o Adequado, no período e 2012 - 2014, as quedas apresentadas representaram mudanças nos pontos da escala de proficiência.

Tais análises revelam um situação contraditória, pois os desempenhos apresentados por essas escolas, principalmente, no período de 2012 - 2014, nos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática, mesmo observadas as quedas nas médias, são satisfatórios e correspondem ao desempenho esperados para estudantes dos 5º anos do Ensino Fundamental, conforme apontado pelo próprio sistema de avaliação e, principalmente, às expectativas da rede escolar SESI-SP.

Dentre os efeitos que os resultados de uma avaliação externa podem causar no contexto escolar e dependendo de como a gestão escolar encaminha o seu

trabalho de análise, interpretação e divulgação dos resultados oriundos das avaliações externas, é possível que essas quedas nas médias não tenham repercussão nas discussões pedagógicas, ou ainda, não se mostrem como indicadores para subsidiar as proposições de ações de melhoria, uma vez que, as médias obtidas são satisfatórias. Contudo é esperado, principalmente, que as escolas com quedas nas médias, em que houve mudanças nos pontos da escala, declarem em seus Planos de Gestão Escolar as intenções de como pretende agir em relação a questão.

As análises do desempenho dos 7º anos, no período de 2012 - 2014, demonstraram que:

- Língua Portuguesa
 - as médias obtidas, tanto em Língua Portuguesa e Matemática, enquadram-se, predominantemente, no nível Adequado;
 - das 6 escolas que apresentaram quedas em suas médias, somente a Escola 3, a queda resultou na mudança nos pontos da escala de proficiência.
- Matemática
 - das 10 escolas que apresentaram quedas em suas médias, a Escola 5, a queda resultou na mudança no nível de proficiência, do Adequado para o Básico;
 - as escolas 8, 11 e 14 as quedas apresentadas representaram mudanças nos pontos da escala de proficiência.

Em relação ao desempenho dos 9º anos, a análise revelou que:

- Língua Portuguesa
 - das 14 escolas analisadas, apenas as Escolas 11, 12 e 14 apresentaram evolução nas suas médias e somente a escola 12, a evolução resultou na mudança no nível de proficiência, do Básico para o Adequado.
 - as escolas 3, 4, 5, 6, 7 e 10 as quedas apresentadas representaram na mudança no nível de proficiência, do Adequado para o Básico.
 - a escola 14, com médias que a enquadram no nível Básico, apresentou crescimento em suas médias;

- a escola 2, em que apresenta a mesma condição da escola 14, em as médias a enquadram no nível Básico, apresentou quedas em suas médias, além disso, a média apresentada em 2014 é menor do que a média do 5º ano.
- Matemática
 - a Escola 12 foi a única que apresentou evolução em suas médias durante o período de 2012 a 2014 e as demais escolas observa-se quedas.
 - as escolas 1, 4, 5, 7, 9 e 10 as quedas provocaram mudanças nos níveis de proficiência, do Adequado para Básico e as escolas 2, 3, 6 e 14 que tiveram todas as médias enquadradas no nível Básico e apresentaram quedas em suas médias.

Sobre as análises do 3º ano do Ensino Médio, observa-se que:

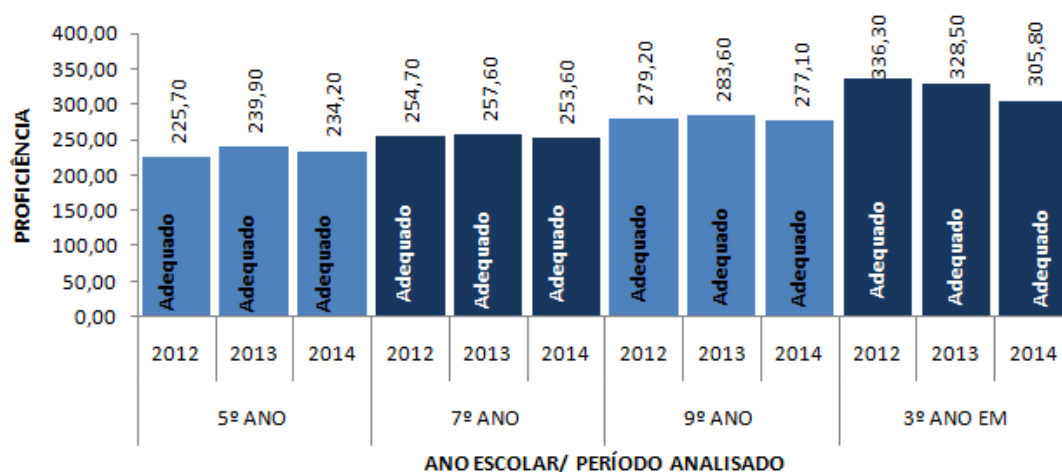
- Língua Portuguesa
 - das 14 escolas analisadas, somente as escolas 5, 13 e 14 apresentaram evolução nas suas médias.
 - a escola 13, a evolução nas médias provocou mudança no nível de proficiência, do Básico para Adequado. As escolas 2, 3, 6, 9, 10 e 11, as quedas nas médias provocaram mudanças nos níveis de proficiência, do Adequado para Básico.
 - as escolas 1, 4 e 7, as quedas apresentadas representaram mudanças nos pontos da escala de proficiência.
- Matemática
 - das 14 escolas analisadas, somente as escolas 5, 13 e 14 apresentaram evolução nas suas médias, contudo o enquadramento das suas médias ainda encontra-se no Básico.
 - Somente a escola 8, as médias enquadra-se no nível Adequado, porém observa-se quedas nas suas médias.

Na intersecção dos dados observa-se que o componente curricular Matemática é o que apresenta, no 9º ano do Ensino Fundamental e no 3º ano Ensino Médio, a maioria das escolas com quedas em suas médias e enquadradas no nível Básico.

Esse é um aspecto a ser observado pelas escolas, pois não correspondem as expectativas de desempenho esperado pela rede escolar SESI-SP. Ao mesmo tempo que se revela um indicador para a escola ao identificar a fragilidade do seu desempenho, também é um indicador para a gestão central do SESI-SP, pois a forma como o problema apresenta-se, pode ser uma tendência identificada somente nessas escolas ou, revelar, por meio de uma investigação mais abrangente, uma tendência de toda rede.

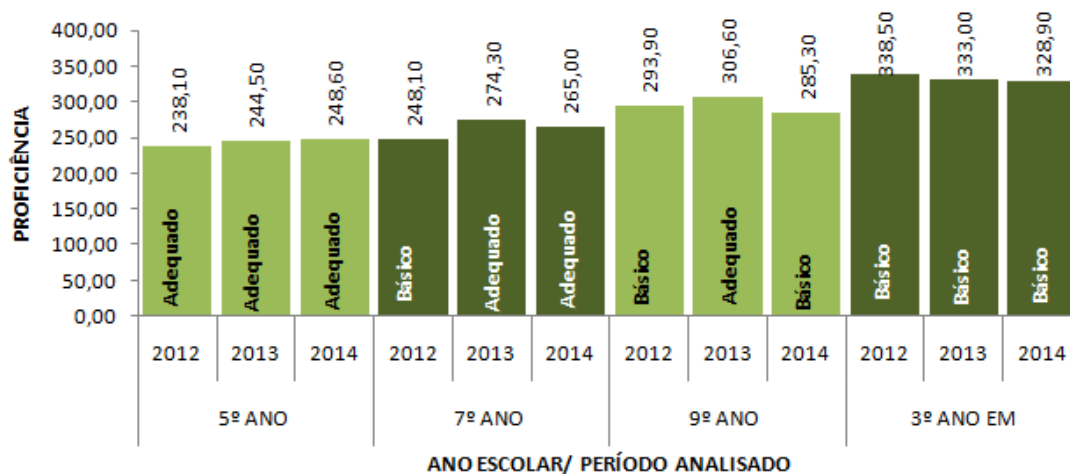
A seguir os gráficos de desempenho de Língua Portuguesa e Matemática das 14 escolas selecionadas, para essa pesquisa, complementando as análises anteriores.

Gráfico 1: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 1 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



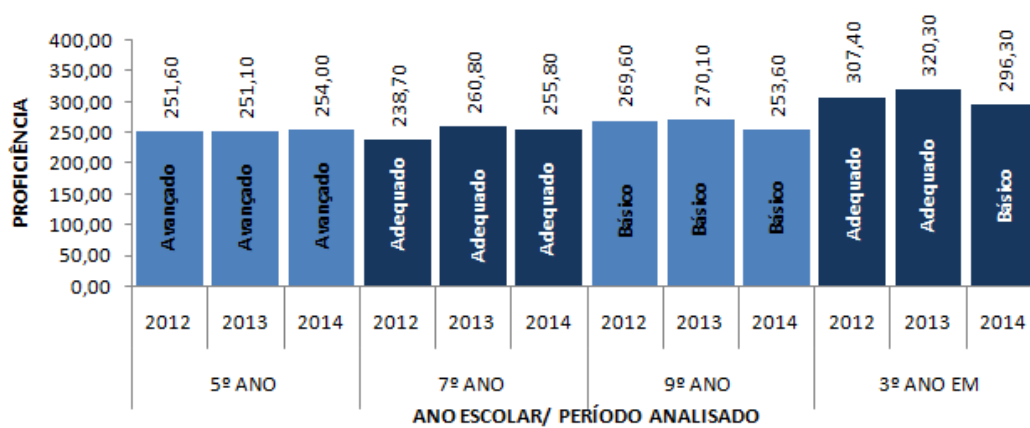
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 2: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 1 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



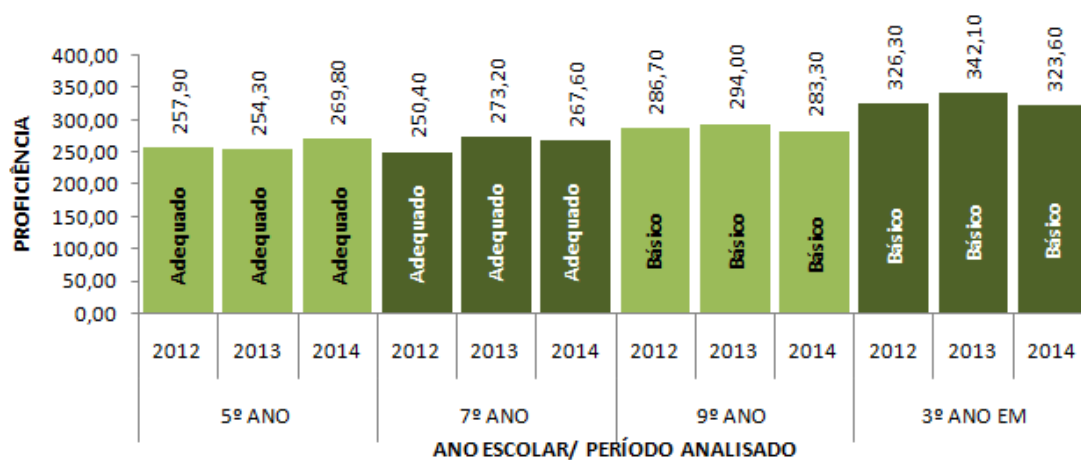
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 3: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 2 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



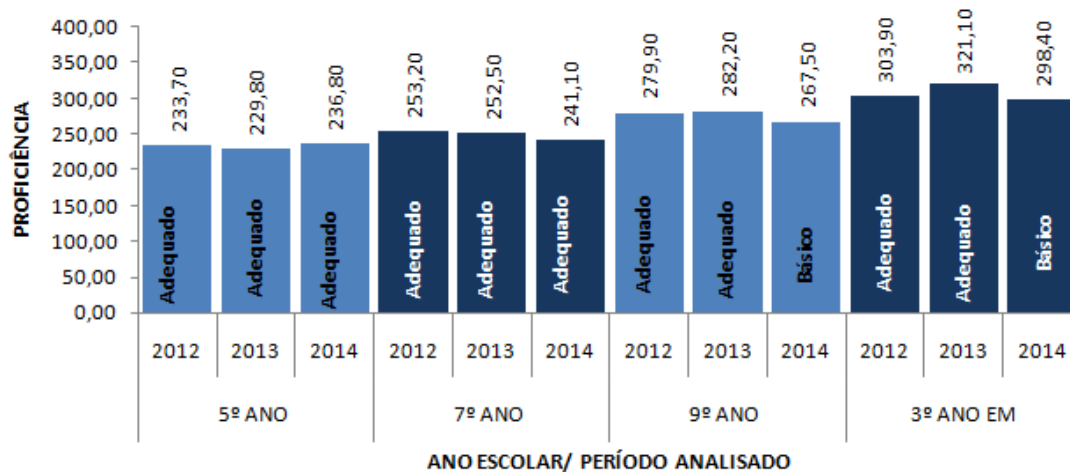
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 4: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 2 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



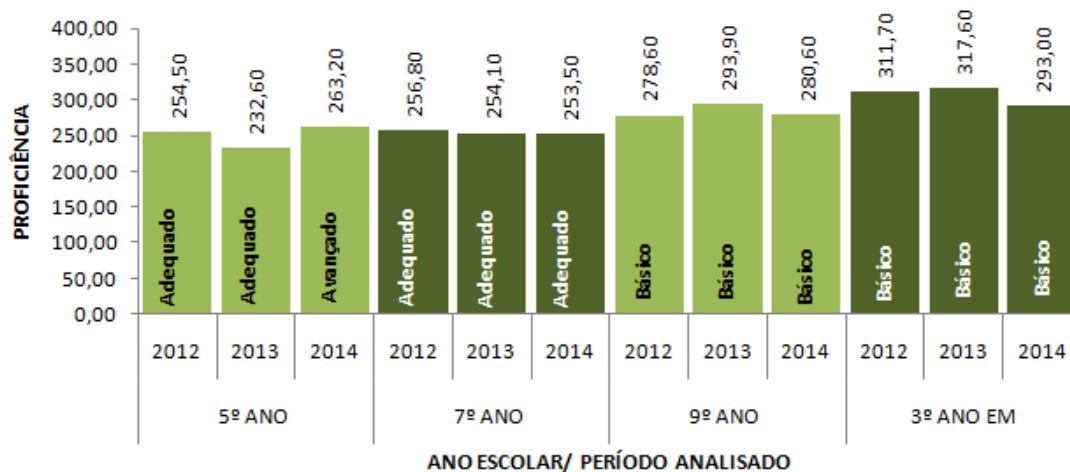
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 5: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 3 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



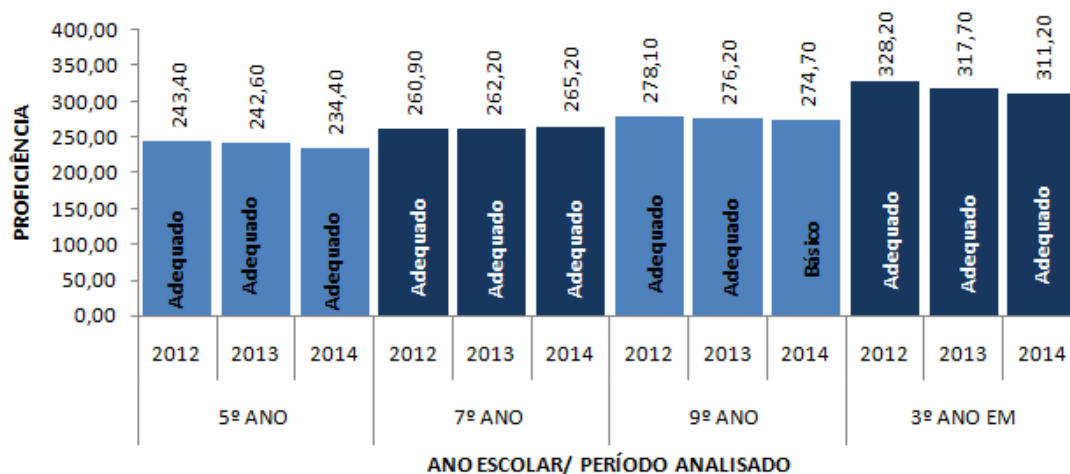
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 6: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 3 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



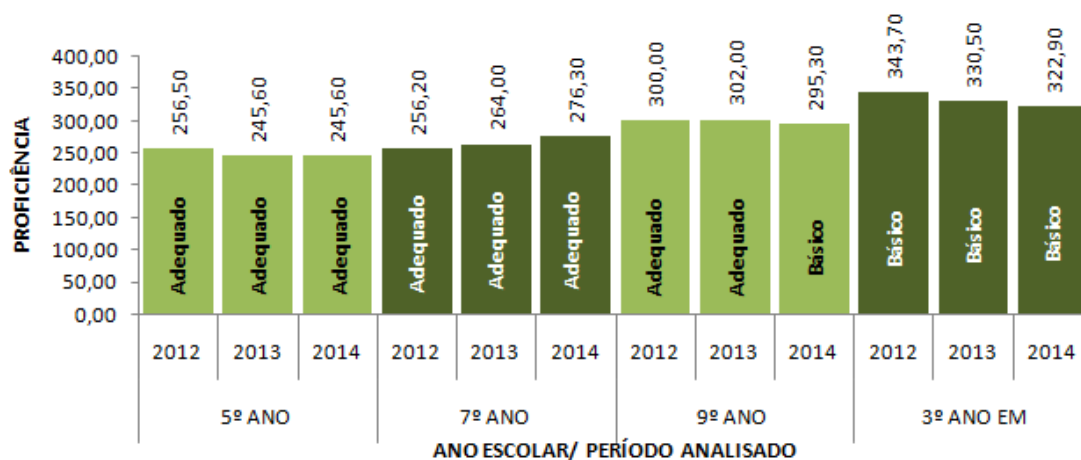
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 7: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 4 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



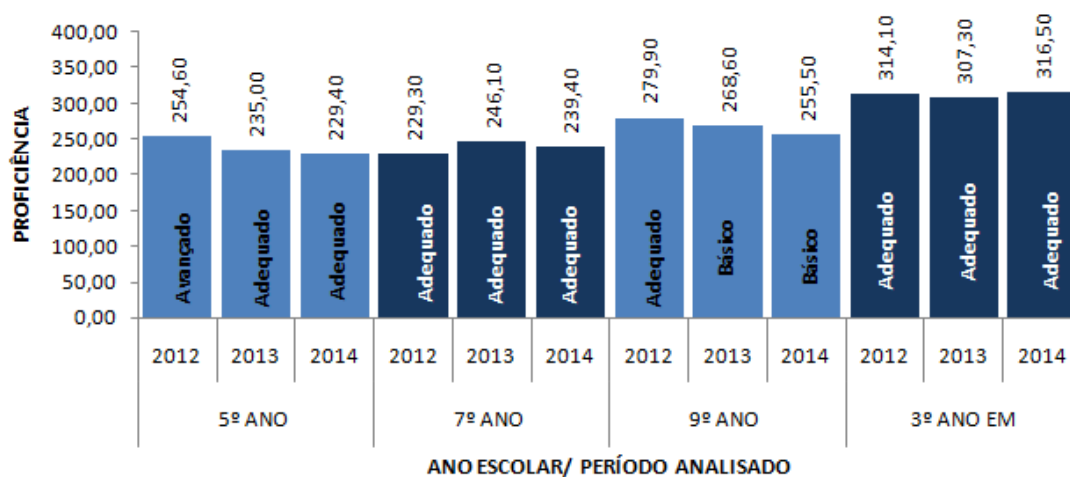
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 8: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 4 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



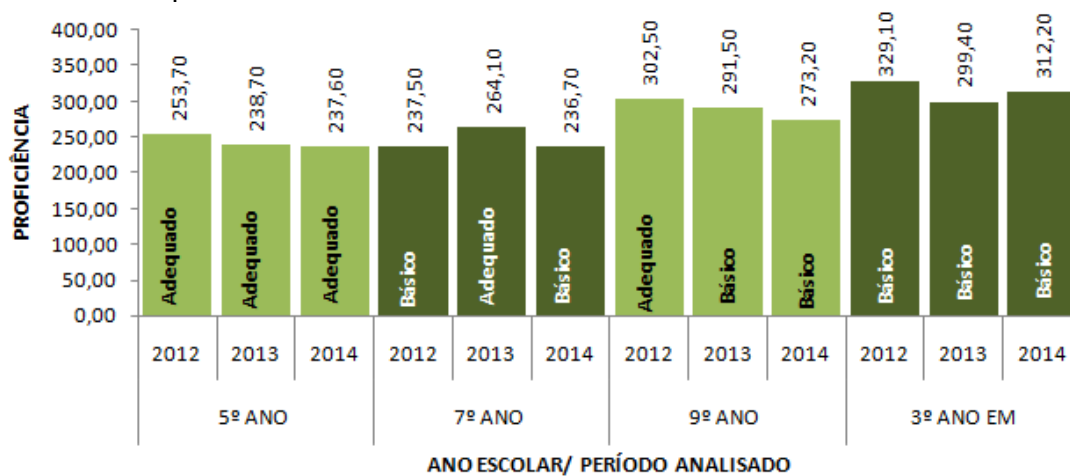
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 9: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 5 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



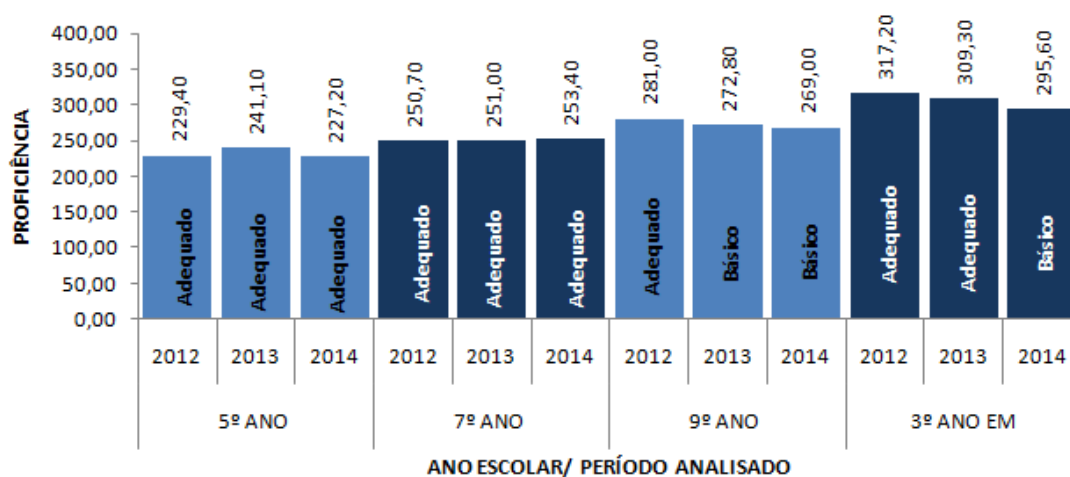
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 10: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 5 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



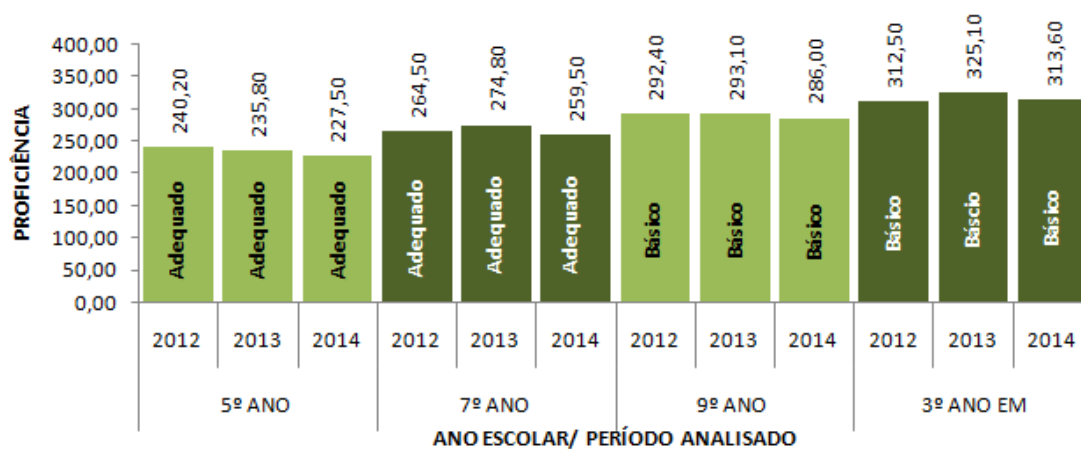
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 11: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 6 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



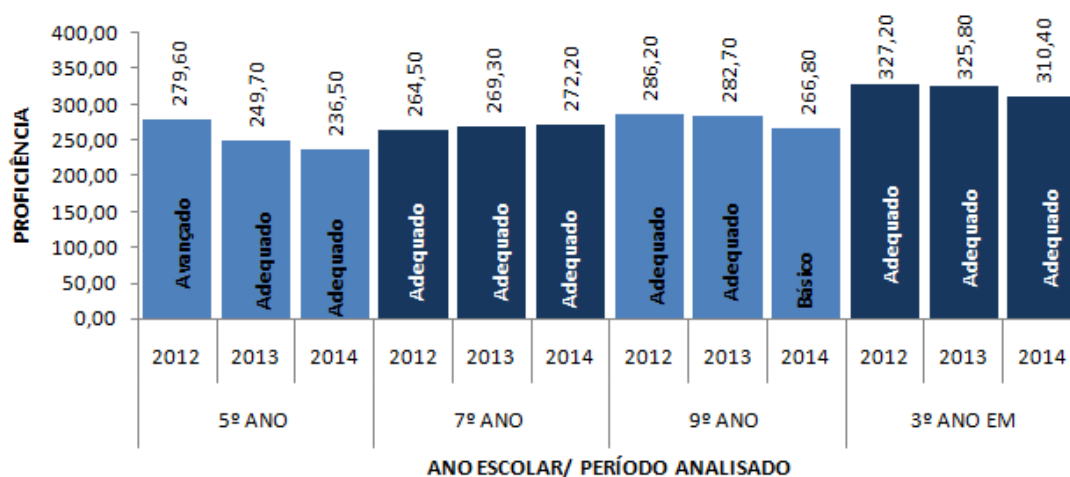
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 12: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 6 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



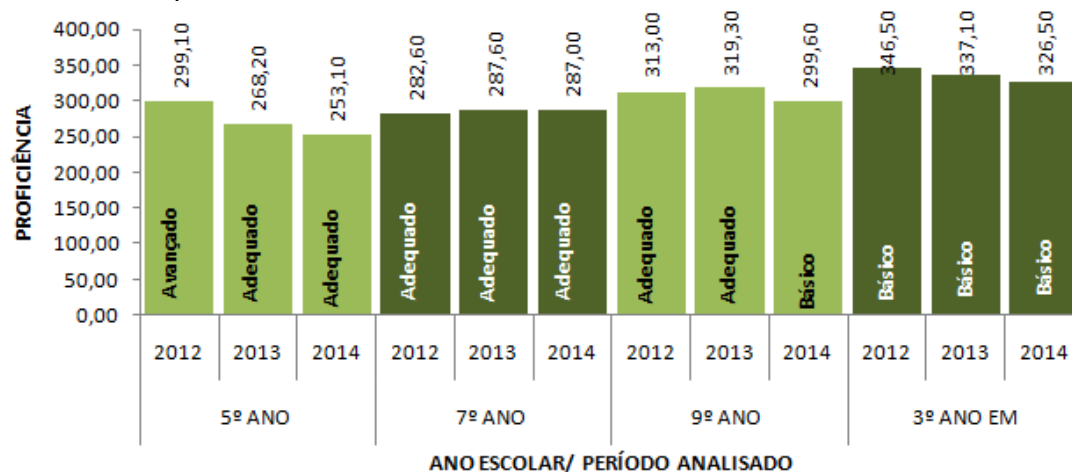
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 13: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 7 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



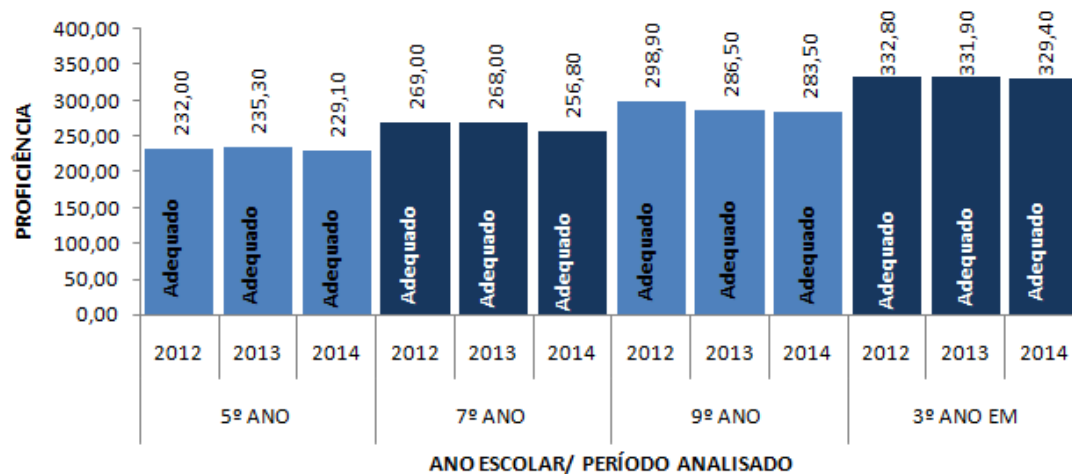
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 14: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 7 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



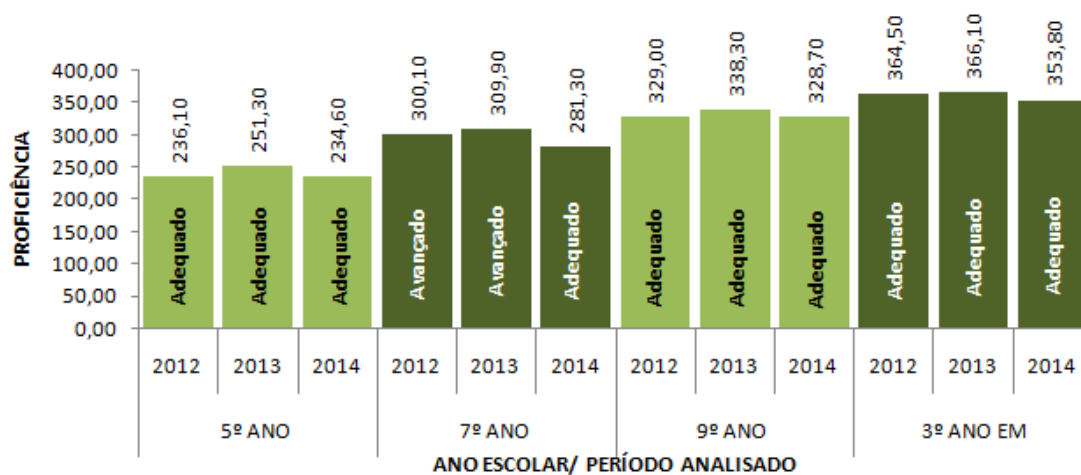
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 15: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 8 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



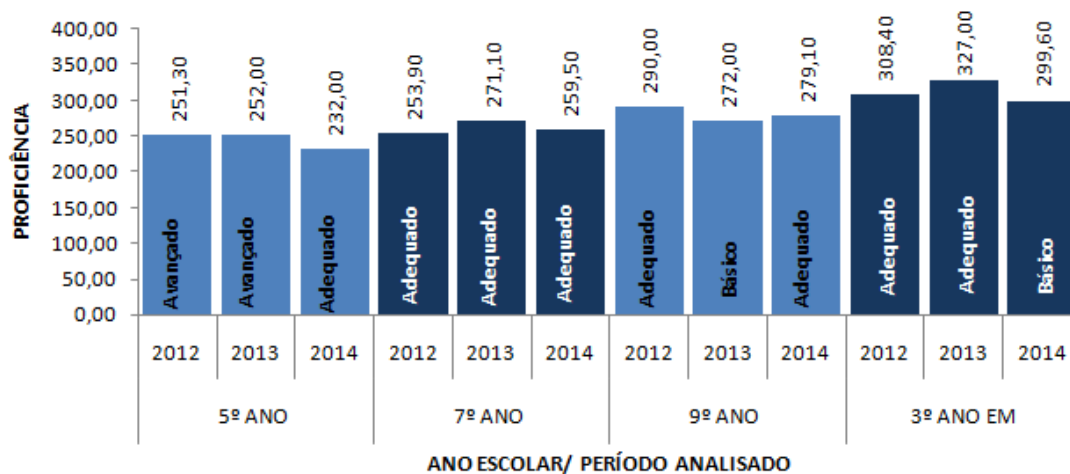
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 16: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 8 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



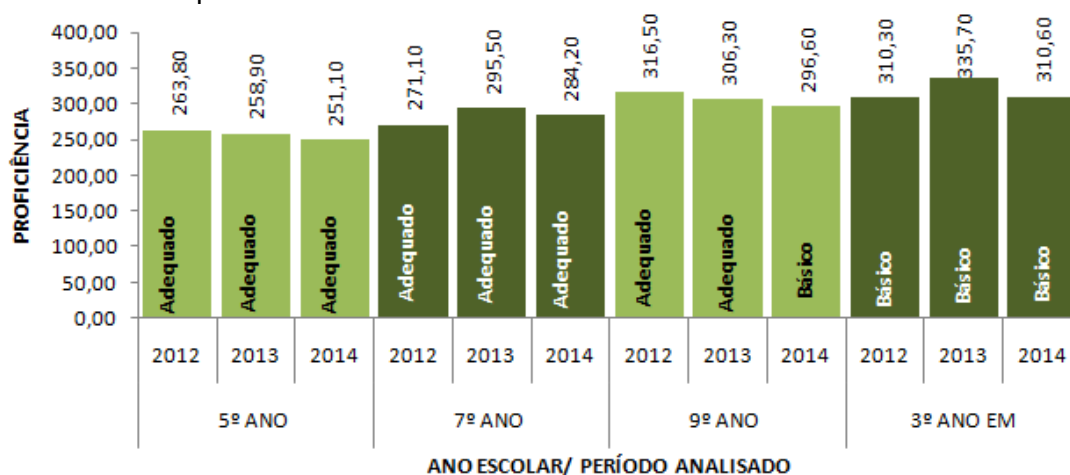
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 17: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 9 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



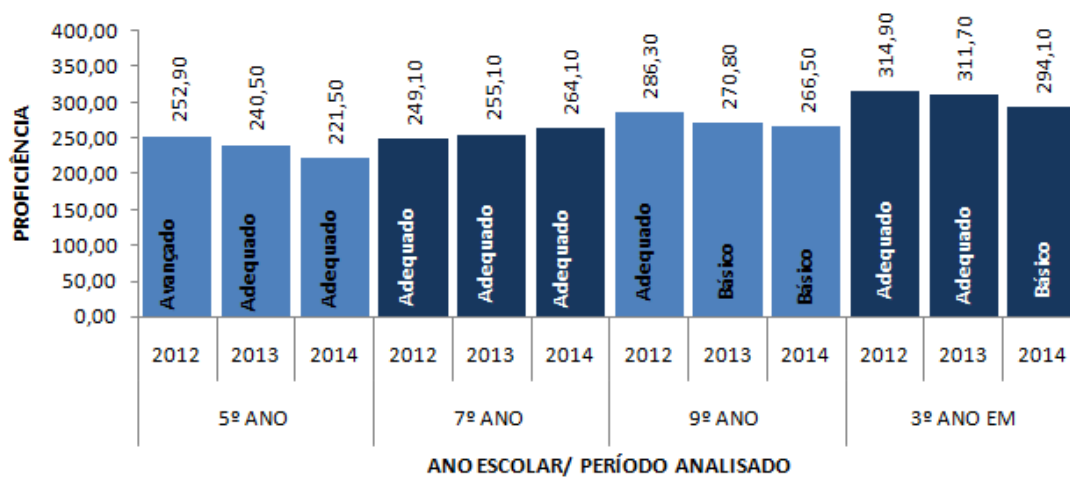
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 18: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 9 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



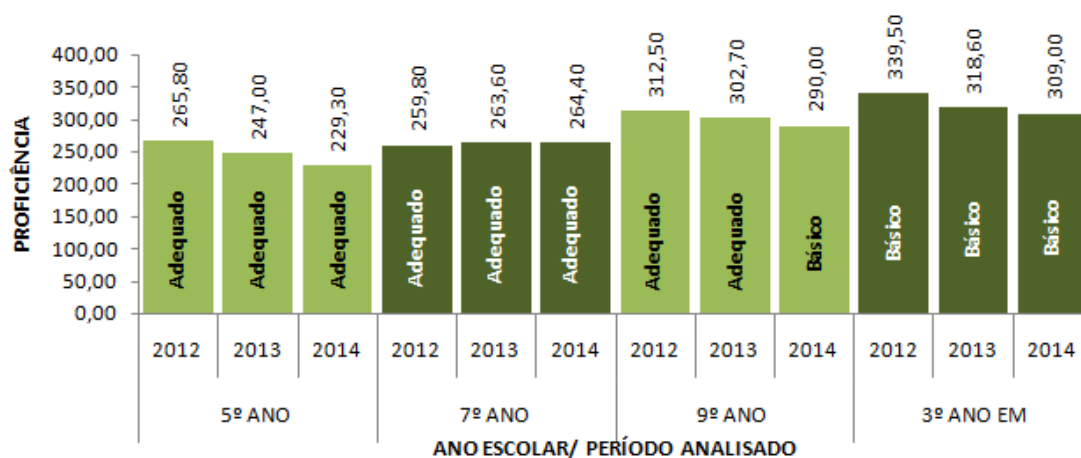
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 19: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 10 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



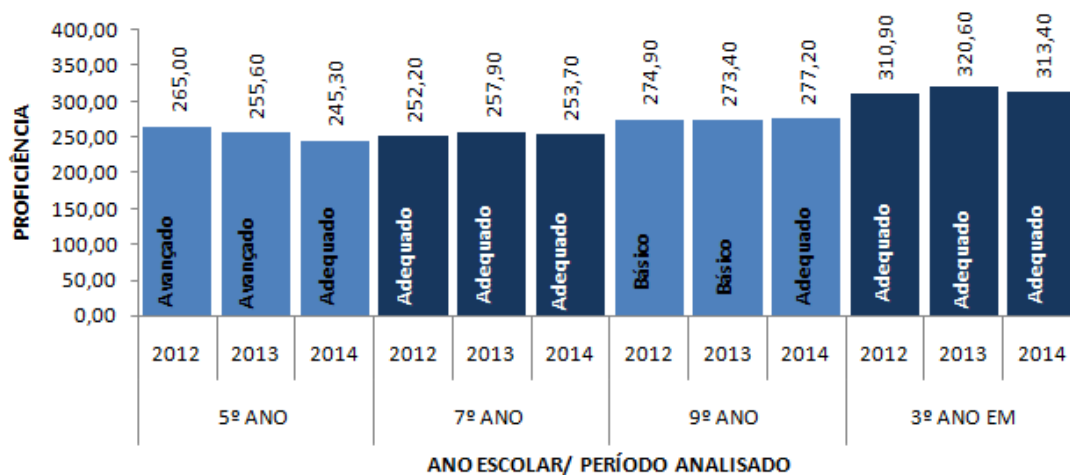
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 20: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 10 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



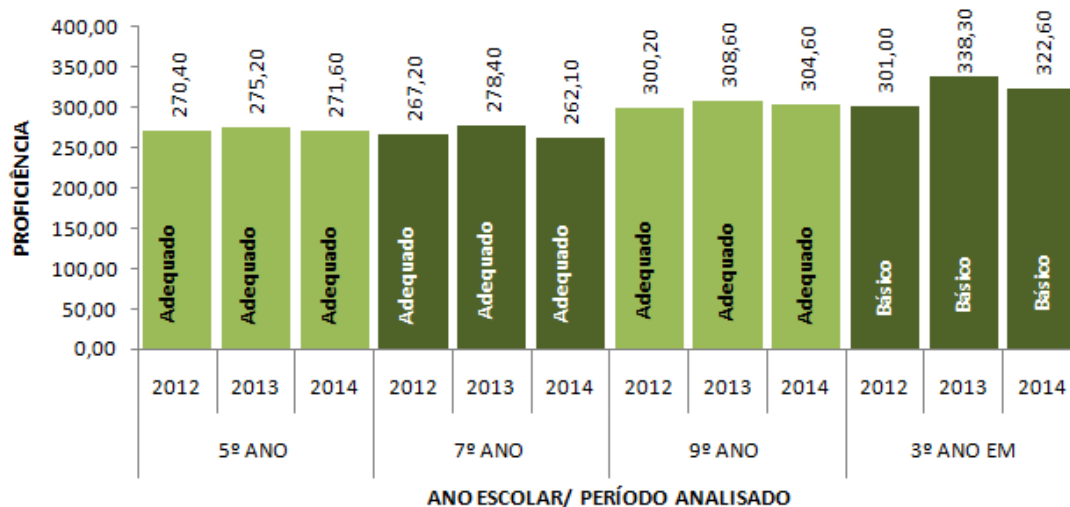
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 21: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 11 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



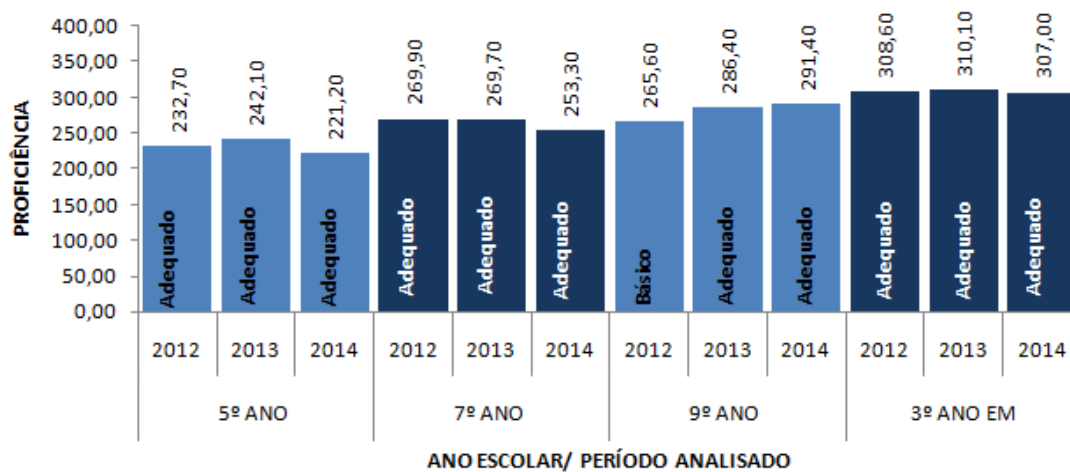
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 22: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 11 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



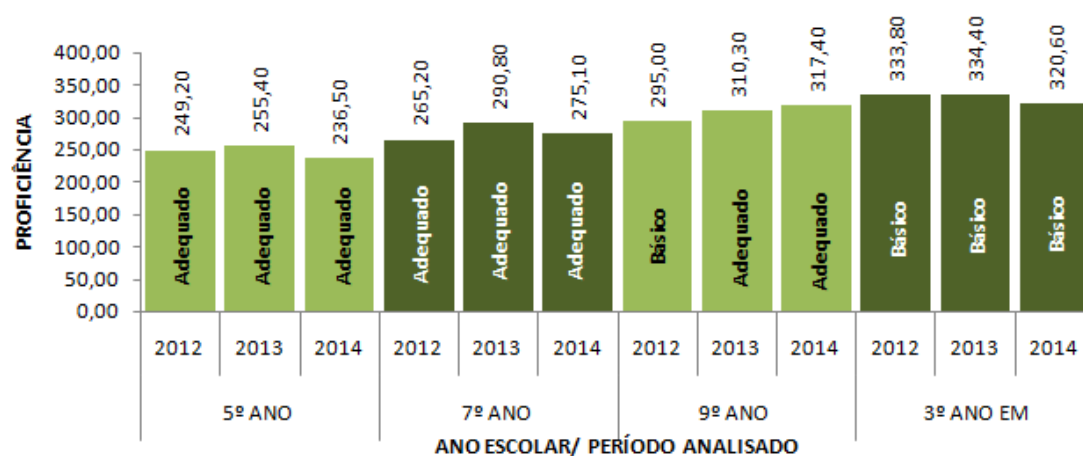
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 23: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 12 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



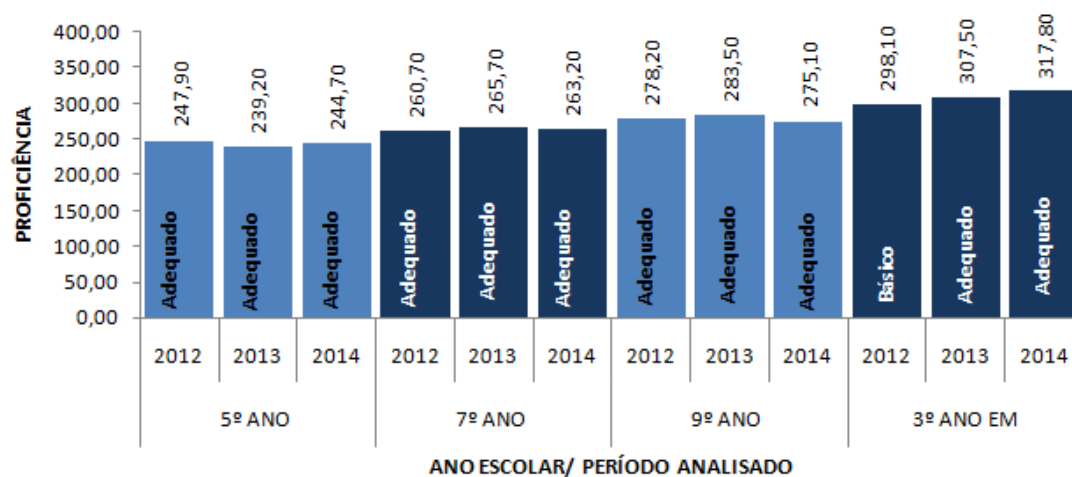
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 24: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 12 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



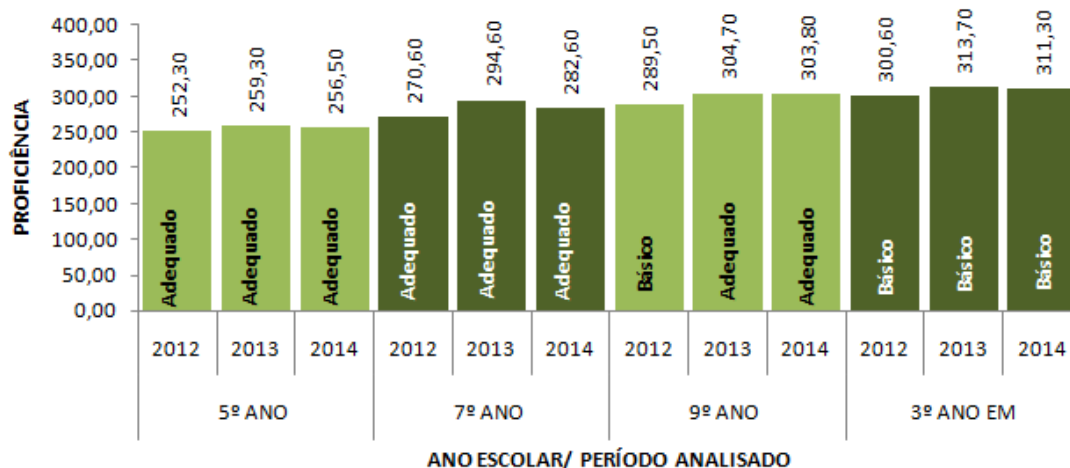
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 25: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 13 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



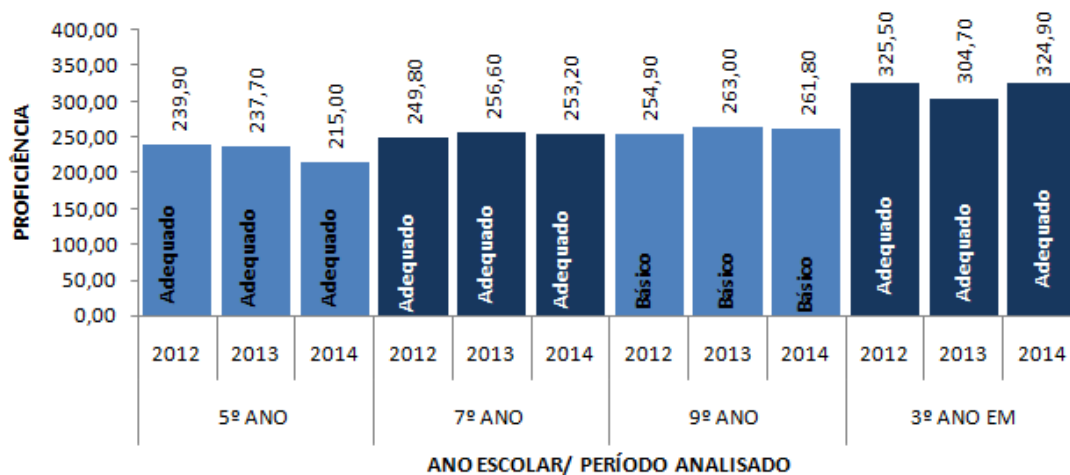
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 26: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 13 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



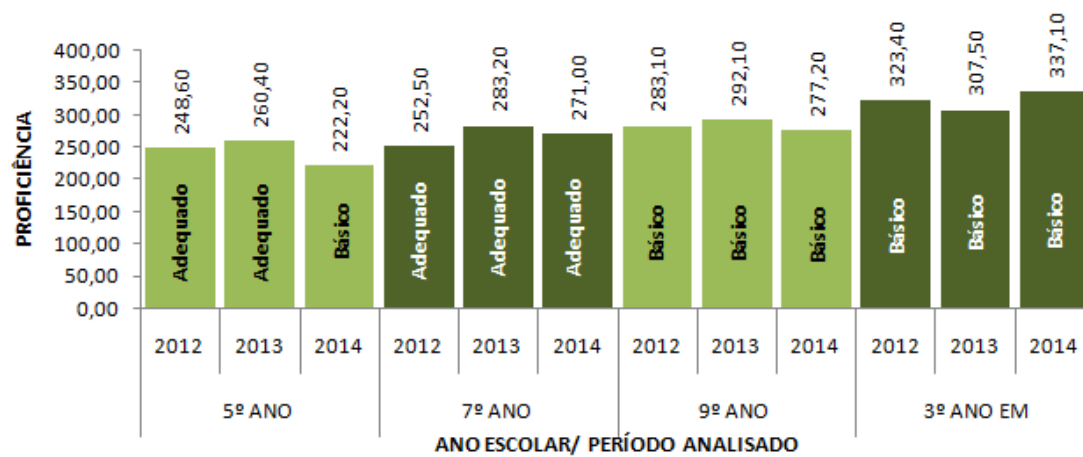
Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 27: Desempenho em Língua Portuguesa no SARESP da ESCOLA 14 de acordo com o ano escolar no período 2012-2014



Fonte: SARESP 2012-2014

Gráfico 28: Desempenho em Matemática no SARESP da ESCOLA 14 de acordo com o ano escolar no período de 2012-2014



Fonte: SARESP 2012-2014

Ainda é importante destacar que o aumento do percentual de alunos nos níveis de proficiência, Abaixo do Básico e Básico, identificado nos 9º anos do Ensino Fundamental e 3º anos do Ensino Médio é um fator complicador para o cumprimento das metas do SESI-SP, a distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência, nos 3º anos do Ensino Médio, em 13 escolas apresentam-se superiores a 50%, nos níveis Abaixo do Básico e Básico. Essa mesma tendência, também é observada no 7º ano do Ensino Fundamental, tanto em Língua Portuguesa e Matemática.

Para ilustrar essas análises, a seguir, as tabelas com os dados referentes a distribuição percentual dos alunos no período de 2012 à 2014, da rede escolar SESI-SP, em Língua Portuguesa e Matemática.

Tabela 15: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 1, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	31,2	20,6	21,9
7º ano EF	12,5	16,6	27,6
9º ano EF	41,7	44,3	51,7
3º ano EM	7,1	13,8	29,6

Fonte: SARESP 2014

Tabela 16 : Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 1, no SARESP, em Matemática no período 2012- 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	31,2	31,3	22,6
7º ano EF	12,5	30,0	41,4
9º ano EF	41,7	42,6	62,0
3º ano EM	57,1	72,4	70,4

Fonte: SARESP 2014

Tabela 17: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 2, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	9,4	6,3	9,7
7º ano EF	30,2	13,0	22,3
9º ano EF	50,4	53,4	68,8
3º ano EM	37,5	33,3	50,0

Fonte: SARESP 2014

Tabela 18: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 2, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	18,8	25,8	12,9
7º ano EF	47,6	24,7	30,8
9º ano EF	58,9	51,6	60,9
3º ano EM	70,8	63,0	65,0

Fonte: SARESP 2014

Tabela 19: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 3, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	22,6	22,6	14,5
7º ano EF	22,6	23,3	29,2
9º ano EF	40,7	49,2	54,8
3º ano EM	34,0	28,6	52,2

Fonte: SARESP 2014

Tabela 20: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 3, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	23,3	46,9	19,3
7º ano EF	42,3	43,3	50,0
9º ano EF	72,9	59,3	51,3
3º ano EM	76,6	77,2	81,3

Fonte: SARESP 2014

Tabela 21: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 4, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	6,3	12,9	14,3
7º ano EF	9,5	15,4	16,2
9º ano EF	46,2	45,5	49,2
3º ano EM	16,7	28,6	38,2

Fonte: SARESP 2014

Tabela 22: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 4, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	20,6	29,0	26,6
7º ano EF	36,5	33,4	23,7
9º ano EF	50,6	54,5	56,4
3º ano EM	56,7	75,0	76,3

Fonte: SARESP 2014

Tabela 23: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 5, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	2,9	21,6	20,0
7º ano EF	37,5	23,6	35,0
9º ano EF	46,7	54,8	64,3
3º ano EM	31,2	31,3	35,7

Fonte: SARESP 2014

Tabela 24: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 5, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	29,4	40,0	41,0
7º ano EF	53,1	34,5	63,4
9º ano EF	43,3	55,4	62,5
3º ano EM	66,6	87,5	82,8

Fonte: SARESP 2014

Tabela 25: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 6, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	23,3	12,5	29,1
7º ano EF	27,6	27,3	26,7
9º ano EF	41,3	54,0	57,4
3º ano EM	28,0	34,4	40,7

Fonte: SARESP 2014

Tabela 26: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 6, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	42,0	40,6	54,2
7º ano EF	36,2	30,3	43,4
9º ano EF	61,9	52,4	65,6
3º ano EM	72,0	72,4	85,2

Fonte: SARESP 2014

Tabela 27: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 7, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	2,2	8,1	13,6
7º ano EF	11,7	7,9	9,4
9º ano EF	38,6	46,0	56,0
3º ano EM	13,3	25,0	33,9

Fonte: SARESP 2014

Tabela 28: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 7, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	2,2	8,5	20,6
7º ano EF	15,9	16,7	19,5
9º ano EF	33,0	30,3	48,3
3º ano EM	53,3	61,4	71,7

Fonte: SARESP 2014

Tabela 29: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 8, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	13,3	21,9	18,7
7º ano EF	3,0	8,6	16,6
9º ano EF	22,6	43,8	37,5
3º ano EM	10,5	8,0	11,5

Fonte: SARESP 2012- 2014

Tabela 30: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 8, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	36,7	23,5	31,3
7º ano EF	6,1	0,0	20,0
9º ano EF	19,4	6,3	15,6
3º ano EM	21,0	28,0	44,2

Fonte: SARESP 2012 - 2014

Tabela 31: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 9, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	8,2	4,9	22,6
7º ano EF	18,0	18,0	18,0
9º ano EF	35,6	52,2	45,3
3º ano EM	35,0	14,1	52,4

Fonte: SARESP 2012- 2014

Tabela 32: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 9, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	16,1	16,4	32,2
7º ano EF	29,5	14,7	14,8
9º ano EF	29,9	45,5	56,6
3º ano EM	80,0	65,5	83,3

Fonte: SARESP 2012 - 2014

Tabela 33: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 10, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	6,5	6,9	31,4
7º ano EF	34,3	21,9	25,1
9º ano EF	38,7	55,0	58,1
3º ano EM	30,7	44,4	59,2

Fonte: SARESP 2012- 2014

Tabela 34: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 10, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	12,9	33,4	42,8
7º ano EF	34,3	40,6	21,9
9º ano EF	40,3	48,3	58,0
3º ano EM	57,7	77,8	81,5

Fonte: SARESP 2012 - 2014

Tabela 35: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 11, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	7,7	0,0	11,1
7º ano EF	23,2	11,1	27,8
9º ano EF	50,0	50,1	41,0
3º ano EM	21,4	25,9	33,3

Fonte: SARESP 2012- 2014

Tabela 36: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 11, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	15,9	5,3	9,8
7º ano EF	33,7	25,2	48,9
9º ano EF	46,1	43,8	47,0
3º ano EM	92,8	63,0	70,4

Fonte: SARESP 2012 - 2014

Tabela 37: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 12, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	21,9	18,8	30,0
7º ano EF	14,3	11,5	30,0
9º ano EF	57,4	40,0	28,1
3º ano EM	33,3	37,5	35,7

Fonte: SARESP 2012- 2014

Tabela 38: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 12, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	33,3	18,8	32,2
7º ano EF	34,3	16,4	26,6
9º ano EF	55,4	42,2	34,4
3º ano EM	58,3	64,6	78,6

Fonte: SARESP 2012 - 2014

Tabela 39: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 13, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	15,6	14,3	12,9
7º ano EF	19,3	7,2	12,9
9º ano EF	44,8	36,9	45,2
3º ano EM	52,6	40,9	43,8

Fonte: SARESP 2012- 2014

Tabela 40: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 13, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	31,3	17,2	22,6
7º ano EF	30,5	10,7	32,3
9º ano EF	56,9	45,6	54,9
3º ano EM	89,4	77,3	75,1

Fonte: SARESP 2012 - 2014

Tabela 41: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 14, no SARESP, em Língua Portuguesa no período de 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	15,9	18,8	42,0
7º ano EF	25,8	11,5	22,6
9º ano EF	70,0	40,0	67,7
3º ano EM	21,7	37,5	24,1

Fonte: SARESP 2012- 2014

Tabela 42: Distribuição percentual dos alunos nos níveis de proficiência da ESCOLA 14, no SARESP, em Matemática no período 2012 - 2014.

Ano avaliado	Percentual de alunos nos níveis Abaixo do Básico + Básico		
	2012	2013	2014
5º ano EF	25,8	18,8	54,9
7º ano EF	42,0	16,4	29,1
9º ano EF	65,6	42,2	71,0
3º ano EM	60,8	64,6	62,1

Fonte: SARESP 2012 - 2014

As descrições relativas aos desempenhos das escolas indicam a necessidade de verificar os fatores que possam estar influenciando as quedas nas médias e o aumento percentual dos alunos nos níveis de proficiência Abaixo do Básico e Básico, mas é importante lembrar, que somente as escolas, num processo de autoavaliação, delineando a sua própria fisionomia educativa, levando em conta o seu contexto, limites e virtudes, possam localizar seus problemas, suas contradições e refletir sobre eles e estruturar situações de melhoria ou superação (FREITAS, *et al.*, 2012).

Nesse sentido, espera-se que cada escola, em suas análises individuais, associem outros dados e informações do contexto escolar para buscar encaminhamentos mais adequados com o objetivo de corrigir alguns desvios do processo ensino e aprendizagem, ou ainda, buscar o aprimoramento de outros processos educacionais.

De acordo com Barbacovi, Calderano e Pereira (2013)

Somente tendo acesso a um maior número de informações - dada a complexidade da vida escolar - é que se consegue aproximar de modo mais coerente e produtivo de um diagnóstico - que deveria ser uma das funções da avaliação - para assim, propiciar a tomada de

decisões favoráveis ao desenvolvimento educacional e ampliação da qualidade de educação apresentada pela escola. (p. 15).

A expectativa é que as escolas, em seus Planos de Gestão Escolar, tragam evidências do uso dos resultados das avaliações externas, traduzidas em indicadores e incorporados ao diagnóstico de forma a subsidiar as discussões relacionadas aos processos de ensino e aprendizagem.

Além disso, é importante que os dados do ENEM sejam incorporados a essa análise, pois observa-se a mesma tendência de quedas nas médias, no período de 2012 a 2014, em 13 escolas, das 14 selecionadas para essa pesquisa, na área de Matemática e suas tecnologias. Na área de Linguagens, códigos e suas tecnologias, apenas as Escolas 3, 7 e 10, apresentaram quedas em suas médias e nove escolas, apresentaram quedas, em suas médias, em Redação.

As médias apresentadas pelas escolas precisam ser analisada à luz da Matriz do ENEM e buscar uma correspondência com os resultados obtidos no 3º ano do Ensino Médio no SARESP. As médias obtidas revelam quais aprendizagens dos alunos? As médias obtidas, por cada uma das escolas, permitiria o ingresso nas universidades? Como se apresenta, no boletim fornecido pelo INEP, a distribuição percentual de alunos em cada um dos quatro níveis de proficiência e da redação dos estudantes que participaram do Enem para cada uma das áreas do conhecimento? Como tem sido o aproveitamento dos alunos, em sala de aula, nos componentes curriculares correspondentes às áreas de conhecimento avaliadas no ENEM? Esses questionamentos, entre outros, as escolas, no processo de apropriação dos resultados, precisam responder como parte da análise do processo educacional.

A seguir as tabelas 43 à 56 com dados referentes ao desempenho apresentado pela 15 escolas, no ENEM, no período de 2012 à 2014 da rede escolar SESI-SP.

Tabela 43: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 1 no período de 2012 a 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
1	551,41	552,41	554,64	611,09	600,77	530,37	552,17	592,59	570

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 44: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 2 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
2	532,20	559,69	567,40	611,09	600,77	530,37	552,17	592,59	570

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 45: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 3 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
3	531,04	538,69	535,85	581,01	532,67	485,04	532,19	561,46	536,67

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 46: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 4 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
4	538,74	546,60	560,34	625,17	564,01	554,64	560,69	611,11	560,85

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 47: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 5 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
5	539,35	542,04	557,01	572,18	549,07	533,98	602,63	606,67	601,39

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 48: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 6 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
6	536,22	521,38	546,79	576,63	559,61	509,14	564,35	574,81	557,04

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 49: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 7 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
7	541,41	542,04	534,65	606,68	574,36	537,21	587,17	610,36	577,36

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 50: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 8 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
8	538,08	554,57	580,43	609,9	631,87	599,71	586	563,48	623,27

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 51: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 9 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
9	506,94	554,36	537,84	530,74	592,41	505,2	515,45	604,62	584,88

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 52: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 10 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
10	536,71	547,87	534,72	591,67	580,2	516,63	566,67	550,48	587,5

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 53: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 11 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
11	529,65	541,22	550,16	547,99	559,3	551,07	569,17	624	581,48

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 54: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 12 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
12	516,90	534,07	552,56	577,92	578,1	542,95	520,49	565,42	572,63

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 55: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 13 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
13	495,28	547,71	549,21	486,28	572,63	507,23	462,11	593	602,22

Fonte: INEP 2012 - 2014

Tabela 56: Médias obtidas no ENEM da ESCOLA 14 no período de 2012 - 2014

ESCOLA	Linguagens, códigos e suas tecnologias			Matemática e suas tecnologias			Redação		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
14	547,70	528,93	559,28	599,43	552,03	559,28	641,74	607,27	644,67

Fonte: INEP 2012 - 2014

3.2 Análise dos Planos de Gestão das escolas da rede escolar SESI-SP

Para essa etapa da pesquisa serão analisados os Planos de Gestão Escolar das escolas envolvidas nessa pesquisa, documento com os mesmos objetivos do Projeto Político Pedagógico, em que a escola explicita suas intenções em diferentes dimensões do processo educativo.

As análises dos planos foi orientada pela Matriz de Análise do Plano de Gestão Escolar e entre as 14 escolas selecionadas para pesquisa, foi possível analisar os planos das Escolas 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13 e 14. As Escolas 5, 12 e 13, em 2015, tiveram suas atividades encerradas e incorporadas a outras escolas da rede escolar SESI-SP e, diante dessa situação, só foi possível resgatar o plano da escola 13. As demais Escolas 2, 6, 7 e 9 não disponibilizaram os seus planos.

É importante lembrar que para a elaboração do Plano de Gestão Escolar, há um procedimento da rede escolar SESI-SP (DEC_0067 v.030) que norteia a construção de cada um dos itens previstos nesse documento, indicando e sugerindo elementos mínimos necessários para compor o texto de cada um dos itens e como expresso na metodologia desse trabalho, a análise foi parcial do plano, apenas os itens que respondem aos objetivos dessa pesquisa.

A análise do Plano de Gestão Escolar iniciou-se pelo item 11 - Avaliação, item obrigatório e parte integrante do capítulo III - Organização, recursos e diretrizes. Nesse item, espera-se que a escola apresente um texto que contemple elementos próprios da avaliação, indicados nas orientações, mas, também, apresente as intenções de como a escola pretende organizar, realizar e articular os processos de avaliação existente no contexto escolar, bem como as estratégias a serem adotadas para o monitoramento dos resultados das aprendizagens dos alunos. Conforme as orientações, para a elaboração desse item, deve-se observar as diretrizes sobre Avaliação Educacional apresentadas no Referencial Curricular e Regimento Interno da rede escolar SESI-SP (Anexo 2).

Todos os Planos de Gestão Escolares analisados apresentaram os elementos mínimos sugeridos nas orientações, tais como: estratégias para avaliação, instrumentos diversificados de avaliação, critérios de avaliação quantitativos e qualitativos, estratégias para compartilhamento de critérios de avaliação e para realização de *feedbacks* e procedimentos e a operacionalização da recuperação.

Importante observar que as orientações direcionam para a elaboração de um texto que privilegie a avaliação da aprendizagem, porém a rede escolar SESI-SP, em seu Referencial Curricular declara explicitamente a presença de outras dimensões da Avaliação Educacional, indicando o seu papel dentro do contexto escolar e suas contribuições para o aprimoramento da qualidade do que é realizado na escola.

Dessa forma, os textos elaborados pelas escolas, deveriam trazer evidências de como a escola pretende desenvolver seu trabalho frente a avaliação da aprendizagem, avaliação externa e avaliação institucional de forma a contribuir para a melhoria da qualidade da educação.

O resultado das análises, do Item 11 - Avaliação, que integra o Plano de Gestão Escolar, identificou que textos apresentam apenas as diretrizes para a realização da avaliação da aprendizagem e, somente, as Escolas 3 e 13 esboçaram uma tentativa de apresentar o papel da avaliação externa dentro dinâmica escolar, contudo os textos, apresentados pelas escolas, são semelhantes, conforme segue:

Periodicamente, os estudantes da nossa unidade escolar são avaliados por instituições externas. Os resultados obtidos através do desempenho dos estudantes nestas avaliações, são utilizados para aprimorar nossa prática pedagógica, por meio de reuniões pedagógicas e acompanhamento da prática docente pelo Coordenador Pedagógico. (ESCOLA 3).

Periodicamente, os estudantes da nossa unidade escolar são avaliados por instituições externas como SARESP e SIMEB. Os resultados obtidos através do desempenho dos estudantes nessas provas são utilizados para aprimorar nossa prática pedagógica, por meio de reuniões pedagógicas e acompanhamento da prática docente pelo Coordenador Pedagógico. (ESCOLA 13).

Com objetivo de aprofundar as análises com relação as diretrizes propostas pelas escolas, é interessante observar que os textos analisados, sobre avaliação, são permeados de transcrições na íntegra de trechos de textos referências da rede, como o Regimento Interno e as orientações para elaboração do Plano de Gestão. Os textos transcritos versam sobre aos mecanismos de recuperação do aluno, atribuições de notas e como deve ser a avaliação para os alunos com necessidades educacionais especiais. Nesse último caso, é observado, na maioria das escolas, apenas a transcrição do texto sugerido na orientação e que apresenta-se desarticulado das outras partes do texto base referente as diretrizes da avaliação da escola.

O documento que orienta a elaboração do Plano de Gestão Escolar expressa que a complexidade do contexto escolar demanda da escola que invista na gestão participativa de forma que o seu cotidiano seja objeto de análise e reflexão contínua por parte do coletivo e que construção do Plano de Gestão Escolar tem como objetivo

ampliar o entendimento sobre questões presentes na escola como forma de legitimar a identidade da escola (DEC_0067 v.030).

Nesse sentido, produzir um texto das diretrizes de avaliação pautado em recortes de outros textos de referência da rede é ir na contramão na construção de uma autonomia e de uma gestão mais democrática. Por outro lado, as escolas integram um rede de ensino e entendem que precisam atender as diretrizes, procedimentos e orientações emanadas da gestão central. Esse paradoxo é apresentado por Lück em um artigo que analisa as questões fundamentais e os novos desafios afetos à gestão escolar que podem ajudar a entender o problema

[...] observa-se o esforço de alguns sistemas de ensino, no sentido de desenvolver nas escolas os conceitos de democratização e autonomia, de modo centralizado, o que implica uma contradição paradigmática muito comum, que faz com que os esforços se anulem. Isso porque é comum a prática de se incentivar a promoção de mudanças de cima para baixo, na hierarquia funcional, de modo que a mudança pretendida é proposta para a escola, não sendo absorvida e praticada por quem a propõe (LÜCK, 2000, p. 17).

Considerando os resultados decorrentes da análise do Item III - Avaliação do Plano de Gestão Escolar, das escolas foco dessa pesquisa, suscita questionamentos de como a gestão escolar, principalmente o diretor da escola, encaminha o processo de elaboração do seu plano e se os conhecimentos de avaliação, são suficientes para promover uma discussão com profundidade de forma que haja uma congruência entre as diretrizes da gestão central e de como a escola pretende organizar, realizar e articular os processos de avaliação presentes no contexto escolar. Mais do que o Plano de Gestão Escolar revelar suas concepções de avaliação, o plano precisa estabelecer uma visão de conjunto e direção ao processo pedagógico intencional a ser promovido na escola, mediante a contribuição de seus professores e demais membros da comunidade escolar. É ideal que o plano seja elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional. (LÜCK, 2009)

Outro item analisado do Plano de Gestão Escolar foi o VI - Diagnóstico, objetivos metas e planos de ação, em que a escola realiza uma análise do seu processo educacional e identifica as possíveis variáveis de ordem administrativa e pedagógica que impactam no processo educacional para a proposições de ações de melhoria dos processos. Essa análise consiste em buscar evidências de como os indicadores das avaliações externas são utilizados na elaboração do diagnóstico do

contexto escolar e se as ações propostas estabelecem coerência com o diagnóstico da escola.

Quanto mais dados relevantes referente à realidade escolar, mais condições a escola tem de realizar uma leitura e interpretação da sua realidade, identificando as potencialidades e fragilidades e, assim, poder propor ações mais assertivas ou, ainda, redirecionando as já existentes. É esse processo que as orientações, presentes no Plano de Gestão Escolar, indicam às escolas realizarem para a elaboração dos seus planos de ação. Os indicadores das diferentes avaliações e outros resultados educacionais devem ser o ponto de partida para a elaboração do plano de ação.

O resultado da análise do item VI - Diagnóstico, objetivos metas e planos de ação, das escolas que disponibilizaram os seus Planos de Gestão Escolar, identificou-se a seguinte situação:

- as escolas não apresentaram evidências de análises dos dados de desempenho no ENEM, pois não há indicadores ou dados dessa avaliação expressas nas análises dos processos educacionais;
- as Escolas 1, 10 e 14 não fizeram referências sobre nenhuma das avaliação externas nas análises dos processos educacionais e;
- as escolas que apresentaram dados dos resultados do SARESP no texto referente à análise do processo educacional, trouxeram como referências os resultados de desempenho do ano de 2012 ou períodos anteriores a esse ano, com exceção da Escola 13 que apresentou dados referentes aos anos citados e os de 2013 e 2014.
- as escolas não evidenciaram os possíveis fatores que poderiam interferir no desempenho das escolas.

É importante lembrar que os Planos de Gestão Escolar analisados referem-se ao biênio 2014-2015 e os dados do SARESP e ENEM, 2013 e 2014 não foram citados nas análises. Nos materiais de apoio para a aplicação da avaliação do SARESP, a agenda traz um calendário com todas as ações, inclusive a entrega dos resultados, em que às escolas tem condições de conhecer, antecipadamente, o período previsto para a entrega dos boletins das escolas participantes do processo avaliativo. O período previsto sempre ocorre no ano consecutivo à aplicação da avaliação, portanto os dados do SARESP 2013 e 2014 poderiam compor a análise do processo educacional das escolas, bem como os resultados do ENEM que também, são disponibilizados no ano consecutivo à aplicação.

O resultado das análises dos processos educacionais revelou a preocupação das escolas em evidenciar como ocorre alguns dos processos escola, muitas vezes, na forma de um relato de experiência.

Nossa equipe demonstra avanços na compreensão do processo de ensino e aprendizagem, com o uso do material didático da Rede SESI/SP, proporcionando aulas mais significativas e oferecendo aos estudantes diferentes instrumentos de avaliação, acompanhando a aprendizagem (avaliação informal) retomando conteúdos onde houve dificuldades, nos quais verificamos impactos positivos nos resultados das avaliações internas e externas. (ESCOLA 11).

Um relato semelhante foi identificado na escola 13

Nossa equipe docente demonstra avanços na compreensão do processo de ensino e aprendizagem planejando e ministrando aulas mais significativas com o uso do material didático da rede SESI/SP e oferecendo aos estudantes diferentes instrumentos de avaliação com oportunidades de recuperação, aos quais verificamos impactos positivos nos resultados das avaliações externas. (ESCOLA 13).

Nesses casos, a presença de textos semelhantes para apresentar um quadro de sucesso da escola, pode ser prejudicial para ambas as situações, pois não revelam a verdadeira realidade escolar e a escola perde um grande oportunidade de buscar soluções para seus problemas. A avaliação externa não é o único processo a ser considerado nessa análise, há outros que precisam ser investigados e analisados para a sua regulação.

A escola 11, ao apresentar tal constatação, em que afirma que tiveram "impactos positivos nos resultados das avaliações externas", não evidencia como chegou esse resultado satisfatório. A escola ao expor sua análise do processo educacional, entre relatos de experiências e descrição de procedimentos, apresenta apenas um recorte do boletim do SARESP 2012, um quadro das médias de Língua Portuguesa, Matemática e Ciências da Natureza, sem evidenciar as análises, que por ventura a escola realizou, a partir dos dados apresentados no boletim. Não há referências dos desempenhos da escola, nas diferentes edições do SARESP, em que localiza os avanços, como o ano escolar e componente curricular avaliado, quais ações realmente contribuíram para os avanços da escola, quais as aprendizagens que os estudantes aprimoraram, entre outros aspectos que vão refinando a análise dos processos educacionais e qualificando os avanços anotados pela escola.

A Escola 11, a partir das suas análises, apresenta um único plano de ação referente a dimensão pedagógica, conforme segue:

Figura 1: Plano de ação da ESCOLA 11, extraído do Plano de Gestão Escolar

PLANO DE AÇÃO				
OBJETIVO: Melhorar os resultados das avaliações internas e externas				
META: Até 2015				
LP	abaixo do básico	básico	adequado	avancado
3º ano Médio	0%	17,1%	72,4%	10,5%
5º ano	0%	0%	47,5%	52,5%
7º ano	0%	7,7%	58,8%	33,5%
9º ano	0%	23,3%	54,3%	22,4%
MA	abaixo do básico	básico	adequado	avancado
3º ano Médio	11,5%	48%	30,6%	11,9%
5º ano	0%	8,9%	47,9%	45,2%
7º ano	0%	12,9%	58%	29,1%
9º ano	0%	29,8%	49,3%	20,9%
AÇÕES	RESPON-SÁVEL	COMO SERÁ FEITO	PRAZO	EVIDÊNCIAS
1- Análise dos resultados nas avaliações internas e externas. 2- Aprimorar a leitura / interpretação e escrita de diversos gêneros textuais. 3- Intensificar e aprimorar as diversas técnicas de produção de texto (oral, escrita) de maneira crítica e autônoma. 4- Propor atividades que envolvam o raciocínio lógico.	- Diretor de Escola SESI - Professores - Coordenador pedagógico	- Utilização da biblioteca escolar com maior periodicidade. - Produção oral e escrita de maneira significativa envolvendo todas as áreas de conhecimento. - Análise criteriosa dos resultados obtidos nas avaliações internas e retomada do conteúdo com estratégias diversificadas. - Análise e dos resultados obtidos nas avaliações externas tanto no resultado da unidade escolar como individual, tendo como base a matriz de competência (habilidades e competências avaliadas pelo sistema). - Através de atividades que envolvam situações problema, lista de exercícios quinzenais, simulados, jogos pedagógicos e de raciocínio lógico. - Produção de texto maior ênfase na análise do erro.	- No decorrer das etapas (quadrimestral) - No final do ano letivo (anual)	- Nas atividades desenvolvidas na sala de aula. - Nos resultados das avaliações internas e externas. - No resultado final do ano letivo.

Fonte: arquivo da escola

Essa escola ao estabelecer, em seu plano de ação, o objetivo de melhorar os resultados das avaliações internas e externas, com um meta a ser alcançada até 2015, coloca-se um desafio que, diante das constatações anteriores, pareciam estar resolvidas, mas as ações apresentadas para alcançar-se os objetivos, indicam que os avanços conquistados, até o momento, não foram suficientes.

A primeira ação indicada no plano de ação, "análise dos resultados das avaliações internas e externas", é uma ação anterior à proposição de um plano de ação, pois se a escola pretende avançar nos resultados das avaliações, internas e externas, precisa saber dados referentes a reprovação nos diferentes anos e componentes curriculares, aprovação de alunos pelo conselho de classe, quais componentes curriculares os alunos apresentam mais dificuldade, como a escola tem se apresentado nas avaliações externas, as proficiências obtidas pela escola correspondem as expectativas da rede escolar SESI-SP e se apresentam avanços,

quais competências, habilidades e conteúdos que os alunos apresentam mais dificuldades, os professores tem domínio dos conteúdos necessários para desenvolver um trabalho de qualidade com os alunos, a gestão escolar faz um trabalho de acompanhamento dos professores que apresentam dificuldade de desenvolver a metodologia da rede, entre tanto outros dados que podem qualificar a análise do processo educacional e subsidiar as proposições de ações.

Diante da falta de dados da análise dos processos avaliativos da escola, não é possível avaliar se as ações propostas são coerentes aos objetivos e vão promover resultados satisfatórios. As ações são adequadas e coerentes à concepção de educação da rede, mas são essas que realmente precisam ser intensificadas de forma que a escola avance em seus resultados nas avaliações internas e externas?

Em relação a Escola 13 que trouxe um quadro síntese com resultado de desempenho de todas as edições que a escola participou no SARESP, 2008 a 2014, também não observou-se a preocupação em evidenciar as análises dos resultados dessa avaliação e, apenas indicou que

Desde o ano de 2008, com a realização da avaliação SARESP e também SIMEB, através da análise e estudos dos resultados apresentados, elaboramos Planos de Melhoria com a equipe escolar, definindo as responsabilidades e ações para aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem da nossa unidade escolar. (ESCOLA 13).

Mais uma vez não há uma análise e sim a descrição de procedimentos que a escola diz que realiza em relação às avaliações externas e os encaminhamentos a partir delas.

Essa situação também é identificada em outras escolas, como a Escola 1, que apresenta o relato de como a escola realiza a análise dos resultados das avaliações sem explicitar quais avaliações externas e que tipo de indicador é considerado nessas análises, conforme revela o texto apresentado pela escola em seu Plano de Gestão Escolar.

Após a divulgação dos resultados das avaliações externas, é feito um diagnóstico e um trabalho específico, analisamos e procuramos rever os indicadores que precisam ser retomados, com atividades complementares e simulados, enfocando sempre a dificuldade do grupo de alunos. Com o este trabalho desenvolvido notamos um avanço nas notas das avaliações externas, tanto na área de Língua Portuguesa como na de Matemática, no que se refere a taxa de reprovação, em 2013, tivemos 3,5%. (ESCOLA 1).

Nota-se que a escola faz uma referência a uma taxa de reprovação associada às avaliações externas que, tanto no SARESP e ENEM, não são dados que abrangem esses processos. Portanto não observa-se a pertinência dessa taxa para explicar os avanços nas médias das avaliações externas.

Como apontado anteriormente há diferentes dados que devem ser considerados no processo de análise do processo educacional, no caso da Escola 8, a escola, por meio de uma pesquisa de satisfação, identificou dois aspectos do processo ensino aprendizagem relacionados à prática do professor que gerou dois indicadores: o domínio dos conteúdos pelo professor a serem desenvolvidos em sala de aula e capacidade dos professores diversificarem as atividades e recursos em sala de aula. Assim a escola descreveu o resultado da sua pesquisa:

Realizamos uma pesquisa de satisfação com os alunos do 2º ao 9º do Ensino Fundamental e do 1º ao 3º ano do Ensino Médio, para saber o que estavam achando com relação ao domínio dos professores quanto ao conteúdo abordado nas aulas e o resultado foi bastante satisfatório, 95% dos alunos afirmam que os professores dominam os conteúdos trabalhados na sala.

O item da pesquisa que nos forneceu matéria prima para as formações pedagógicas e que de certa forma nos alertou para um trabalho com os professores, foi com relação a diversificação das atividades aplicadas, 20% mencionaram que alguns professores não diversificam as aulas e reproduzem a mesma dinâmica, embora utilizem recursos tecnológicos, fazem uso sempre dos mesmos. Todos os resultados constatados foram objeto de formação com os interessados. (ESCOLA 8).

Em relação ao indicador "capacidade dos professores diversificarem as atividades e recursos em sala de aula", em que os percentuais não se apresentaram satisfatórios, os planos de ação, da dimensão pedagógica, propostos pela escola, não se identificou ações relacionadas à superação do problema identificado. Os dois planos de ação da Escola 8 tinham como objetivos

Figura 2: Plano de ação da ESCOLA 8, extraído do Plano de Gestão Escolar

PLANO DE AÇÃO – DIMENSÃO PEDAGÓGICA
OBJETIVO: MELHORAR OS REGISTROS DOS PROCESSOS DE RECUPERAÇÃO E MAPEAMENTO DO DESEMPENHO DOS ALUNOS.
META: 100% DOS PROFESSORES TRABALHANDO PARA O APRIMORAMENTO DOS REGISTROS DOS PROCESSOS DE RECUPERAÇÃO E MAPEAMENTO DO DESEMPENHO DOS ALUNOS NOS DIÁRIOS DE CLASSE E PLANO DE TRABALHO DOCENTE.

Fonte: arquivo da escola

Figura 3: Plano de ação da ESCOLA 8, extraído do Plano de Gestão Escolar

PLANO DE AÇÃO – DIMENSÃO PEDAGÓGICA
OBJETIVO: MELHORAR OS RESULTADOS NAS AVALIAÇÕES EXTERNAS FOCANDO A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.
META: DIMINUIR EM 30% O ÍNDICE DE ALUNOS QUE ESTÃO NOS NÍVEIS ABAIXO DO BÁSICO E BÁSICO NO SAESP E AUMENTAR A MÉDIA DE NOTAS DO ENEM

Fonte: arquivo da escola

Observa-se que o primeiro plano de ação, o objetivo é melhorar os registros dos processos de recuperação e mapeamento do desempenho dos alunos que está relacionado ao cumprimento dos aspectos legais da educação e das regras estabelecidas pela gestão escolar. O segundo plano de ação tem como objetivo a melhoria dos resultados das avaliações externas e para alcançá-lo, como já descrito na análise da Escola 11, há diferentes dados que podem auxiliar na análise do contexto escolar e, no caso da Escola 8, incluir a percepção dos alunos em relação a capacidade dos professores diversificarem as atividades e recursos em sala de aula é importante, uma vez que, no próprio Referencial Curricular da rede, há indicação de que o professor precisa valer-se de várias estratégias e recursos para promover as aprendizagens. Para a rede Sesi-SP, essas estratégias são denominadas de procedimentos metodológicos que

[...] têm como objetivo explicitar uma prática pedagógica direcionada a uma aprendizagem significativa. São estratégias presentes na prática do professor e, por conseguinte, nos planos de trabalho docente, tendo como ponto de partida as expectativas de ensino e aprendizagem. (SESI-SP, 2014, p. 45 - 46).

Nesse sentido, para alcançar-se o objetivo proposto, a melhoria dos resultados das avaliações externas, uma possibilidade seria propor uma ação voltada ao acompanhamento dos professores, pela gestão da escola, que apresentam dificuldade em utilizar os diferentes procedimentos metodológicos indicados no Referencial Curricular.

3.3 Análise comparativa entre os desempenhos das escolas selecionadas nas avaliações externas e o seus Planos de Gestão Escolar.

No estabelecimento dos critérios para selecionar as escolas alvos dessa pesquisa, o resultado apontou 14 escolas com quedas sucessivas em suas médias no SARESP, em seis ou mais anos escolares avaliados, no período de 2012 - 2014, nos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática.

As análises dos desempenhos das 14 escolas, nas avaliações externas, tinham como objetivo estabelecer uma análise comparativa com os seus Planos de Gestão Escolar dessas escolas, os itens diretamente relacionados aos processos avaliativos, como forma de identificar como as escolas utilizaram os resultados das avaliações externas na proposições de ações de melhoria dos seus resultados.

No entanto o objetivo da análise ficou comprometida, pois o período escolhido na pesquisa para analisar os resultados das avaliações externas, não corresponde ao período ou anos identificados na análise dos processos educacionais das escolas, os dados são referentes ao ano de 2012, ou períodos inferiores a esse ano.

Reitero que as escolas na ocasião da elaboração dos seus Planos de Gestão Escolar, biênio 2014-2015, já possuíam os resultados do SARESP e ENEM dos anos 2013 e 2014. Nesse caso, não há como precisar se as escolas realizaram as análises dos resultados dessas edições e se elas subsidiaram a elaboração dos planos de ação apresentados nos Planos de Gestão Escolar 2014 - 2015. Contudo essa possibilidade não pode ser completamente descartada, uma vez que entre as escolas pesquisadas, há aquelas que revelaram, em seus planos de ação, a necessidade de melhorar os resultados das avaliações externas.

A seguir fragmentos dos planos de ação das escolas que evidenciaram a necessidades de melhorar os seus desempenhos nas avaliações externas.

Figura 4: Plano de ação da ESCOLA 4, extraído do Plano de Gestão Escolar**➤ PLANO DE AÇÃO****Objetivo:**

Aprimorar o rendimento dos alunos nas avaliações externas.

Meta:

Atingir a meta estabelecida pelo documento enviado pela DEC

Fonte: arquivo da escola

Figura 5: Plano de ação da ESCOLA 8, extraído do Plano de Gestão Escolar**PLANO DE AÇÃO – DIMENSÃO PEDAGÓGICA**

OBJETIVO: MELHORAR OS RESULTADOS NAS AVALIAÇÕES EXTERNAS FOCANDO A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.

META: DIMINUIR EM 30% O ÍNDICE DE ALUNOS QUE ESTÃO NOS NÍVEIS ABAIXO DO BÁSICO E BÁSICO NO SARESP E AUMENTAR A MÉDIA DE NOTAS DO ENEM

Figura 6: Plano de ação da ESCOLA 11, extraído do Plano de Gestão Escolar**PLANO DE AÇÃO**

OBJETIVO: Melhorar os resultados das avaliações internas e externas

META: Até 2015

Fonte: arquivo da escola

Figura 7: Plano de ação da ESCOLA 13, extraído do Plano de Gestão Escolar**PLANO DE AÇÃO**

Objetivo Avançar nos resultados das avaliações

Meta Melhorar em 10% o resultado dos estudantes nas avaliações

Fonte: arquivo da escola

Os objetivos dos planos de ações apontam para a melhoria dos resultados nas avaliações e as proposições de ações de melhoria estariam relacionadas as quedas sucessivas nas proficiências observadas no SARESP 2012 - 2014? Os resultados do ENEM foram considerados nessas proposições? Quais dados, além das avaliações externas, foram utilizados nas proposições de ações? As escolas identificaram os possíveis motivos que estariam influenciando os resultados apresentados?

Dessa forma, realizar uma análise comparativa entre os desempenhos apresentados no SARESP e no ENEM e comparar com os planos de ação, não parece

adequado, pois as escolas não evidenciam claramente os objetos de análises e quais os resultados dessas análises que são informações relevantes para a análise comparativa.

E esse, talvez, seja o ponto chave que envolve as discussões em torno dos usos dos resultados das avaliações externas pelas escolas na proposição de ações. Como as escolas realizam as análises dos resultados das avaliações externas e que usos fazem dessas análises na proposição de ações?

Em um estudo realizado pela Fundação Carlos Chagas (2013) com o propósito levantar informações sobre os usos das avaliações externas por equipes gestoras e profissionais docentes, o estudo identificou diversos usos em diferentes instâncias do processo educacional. A pesquisa trouxe, entre tantas contribuições, a discussão dos usos das avaliações externas pelas escolas.

Entre os usos identificados nessa pesquisa, como análise dos resultados da avaliação e elaboração de planos de ação escolar, são formas que a rede escolar SESI-SP indica, em suas orientações, como caminho a ser percorrido pelas escolas no usos das avaliações externas. Nessa mesma pesquisa coloca-se uma premissa em relação a geração de ações a partir dos resultados das avaliações externa que

a análise dos resultados das avaliações externas é pré-condição para os outros usos das avaliações e que se revela com uma das formas de apropriação dos resultados - de diversas formas e em graus variados de intensidade -, mesmo que essa prática acarrete pouca ou nenhuma consequência ou ação concreta com bases neles. (SILVA, GIMENES, MORICONI, LOUZANO, 2013, p. 43)

Dessa forma, espera-se que as 14 escolas envolvidas nessa pesquisas, tenham realizadas as análises dos seus resultados para a elaboração dos seus planos de ação.

O primeiro passo a ser realizado, por qualquer escola, quando em posse dos seus resultados das avaliações externas é observar as suas proficiências, o que elas representam e se houve evolução ou quedas nas médias em relação aos anos anteriores. Essa análise preliminar permite a escola identificar a sua situação em relação aos parâmetros estabelecidos pelo sistema de avaliação que indicam se as proficiências obtidas são satisfatórias ou insatisfatórias. Além disso, a escola pode ampliar as análises, em que compara as suas proficiências com as obtidas nos anos anteriores, com outras escolas da própria rede e de outras redes de ensino.

Nesse perspectiva, outras análises podem ser empreendidas pela escola com objetivo de trazer informações mais consistentes em relação as aprendizagens dos

alunos e, ainda, pode estabelecer seus próprios indicadores que vão apontar os rumos da qualidade da educação que a escola deseja alcançar.

Essas são algumas possibilidades de análises que só ganharão significado e sentido se essas forem realizadas com qualidade. A qualidade das análises está diretamente relacionada aos conhecimentos que os gestores escolares apresentam acerca das avaliações externas, a compreensão dos papéis que cada avaliação assume dentro do contexto escolar e o seu comprometimento com a política de avaliação adotada pela rede de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia inicial dessa pesquisa tinha como objetivo investigar como um grupo de escolas da rede escolar SESI-SP organiza, realiza e articula os processos de avaliação, principalmente as avaliações externas e como utiliza os dados para propor ações de melhoria da educação oferecida nas escolas.

A pesquisa toma como objeto os resultados de desempenhos das escolas em duas avaliações externas, SARESP e ENEM, e os Planos de Gestão Escolar que estabelecem uma relação de complementaridade. Os resultados das avaliações externas subsidiam as reflexões e discussões sobre os processos pertencentes à escola e as sínteses desses processos irão compor o projeto político pedagógico, como forma de organizar o trabalho pedagógico a ser realizado pela escola.

Adentrar-se nos Planos de Gestão Escolar das 14 escolas da rede escolar SESI-SP, constituiu-se num constante diálogo entre o real e o desejado, por mais que a rede escolar SESI-SP tenha adotado uma política de avaliação, ainda observa-se uma fragilidade na efetivação dessa política nas práticas observadas pelas escolas alvo dessa pesquisa, neste caso, o que refere-se ao uso dos resultados das avaliações externas.

Os textos analisados, no Plano de Gestão Escolar, do item 11 - Avaliação, revelaram, muito mais, como as escolas dizem realizar as análises (passo a passo) dos resultados das avaliações externas e de demonstrar suas aprendizagens em relação aos conceitos sobre avaliação, do que apresentar um texto de autoria da escola, fruto das discussões empreendidas com a equipe escolar, em que evidencia a compreensão das diretrizes da educação da rede e consegue adequá-las à realidade escolar na indicação de um trabalho na perspectiva da busca permanente da melhoria da qualidade da educação oferecida pela escola e para isso indica os usos e os mecanismos de articulação dos diferentes processos de avaliação - avaliação externa, institucional e da aprendizagem.

O que se revela como desejado para estar expresso no projeto educativo de uma escola, está diretamente relacionado a sua autonomia, que remete a figura do diretor de escola, o responsável por organizar, desenvolver e orientar os trabalhos de todos da escola e, também, de promover a construção dessa autonomia.

Mas, por outro lado essa prática autônoma pode ser cerceada, segundo Lück (2000) com normas e regulamentos frequentes sobre operações e não sobre os

princípios da qualidade do ensino e seus resultados. Isso pode ser comprovado quando o documento de orientação para o Plano de Gestão Escolar se apresenta como um procedimento ISO (*International Organization for Standardization*) que tem como objetivo estabelecer normas de procedimentos e processos para estabelecimento de um padrão de qualidade e isso parece ser um fator para as escolas não revelarem, em seus Planos de Gestão Escolar, as suas reais intenções, mas sim, em responder primeiramente ao procedimento, quando optam por reproduzirem, na íntegra ou parcialmente, as orientações em seus planos como forma de sinalizar o atendimento as normas estabelecidas. Essa situação prejudica a escola, o elemento principal do processo educativo, que não é atendida em suas reais necessidades.

Lück (2000) traduz essa situação quando aponta que

O hábito da interferência no cotidiano da escola e do controle sobre a mesma continua vigendo. Em muitos casos, a interferência operacional do sistema sobre a escola é tanta que inviabiliza a sua orientação para implementar seu próprio projeto político-pedagógico, o qual é abandonado, na expectativa das determinações superiores. (p.20).

O hábito da interferência mencionada pela autora não restringe-se apenas na execução dos procedimentos, mas pela relação que a gestão central da rede escolar SESI-SP estabelece com as escolas que precisam incorporar e adequar-se políticas de avaliação como elemento estratégico da sua gestão. Freitas (2007) discute essa questão quando o Estado brasileiro assume o papel de Estado-avaliador, papel esse, também assumido pela gestão central da rede escolar SESI-SP que impõe uma nova dinâmica no contexto escolar.

O Estado brasileiro não somente cuidou de estabelecer normas jurídico-legais e político-administrativo com vistas às mudanças pretendidas na regulação, como, também, se empenhou em instaurar práticas sistemáticas de "medida-avaliação-informação". Nessa área, mostrou atuar como Estado-executor tanto no empenho em gerar condições políticas, institucionais, técnicas, administrativas e operacionais para isso, como efetuar uma prática reguladora também por meio de iniciativas de avaliação em larga escala e concentração da informação educacional. (p. 119).

Outra aspecto observado a partir da análise dos Planos de Gestão Escolar foi a ausência de indicadores criados a partir dos resultados das avaliações externas e de outras avaliações (aprendizagem e institucional), além de outros processos educacionais, orientando a análise do contexto escolar que culmina no diagnóstico da escola.

Ainda, por meio dessas análises foi possível identificar que os planos de ações das escolas, da dimensão pedagógica, apresentaram-se como soluções para problemas não revelados na análise do processos educacionais, pois não se identificou as referências (dados sobre os diferentes processos educacionais, incluindo as diferentes avaliações) para as tomadas de decisão, o que impossibilitou avaliar se as ações propostas correspondiam as reais necessidades das escolas. Fica a dúvida se as escolas, na proposição de ações, estariam valendo-se dos diferentes indicadores produzidos na análise do processo educacional, ou apenas reproduzindo ações, já consagradas em outros contextos escolares, em que observou-se sucesso e avanços nos resultados da escola. Não pode-se descartar a possibilidade de uso dos resultados das avaliações externas, pelas escolas alvo dessa pesquisa, na proposição de ações de melhoria, pois verificou-se que algumas das ações propostas têm como objetivo a melhoria dos resultados das avaliações externas, o que indica que a gestão da escola tenha conhecimento os resultados apresentados pela escola.

Diferentes pesquisas educacionais, sobre o uso das avaliações externas, indicam a ampliação do uso, tanto pela gestão central dos sistemas de ensino, quanto pelas unidades escolares. E nessa pesquisa, evidenciou-se necessidade, das gestão escolar, principalmente das 14 escolas analisadas, aprimorar as análises dos resultados das avaliações externas para melhor utilizar os dados oriundos dessas avaliações para a proposições de ações de melhoria, pois como aponta Freitas, *et al.*

[...] a avaliação de sistema é um instrumento importante de monitoramento das políticas públicas e seus resultados devem ser encaminhados, como subsídios, à escola para que, dentro de um processo de avaliação institucional, ela possa consumir estes dados, validá-los e encontrar formas de melhoria. (2012, p. 65).

Nessa perspectiva, que as orientações para a elaboração do Plano de Gestão Escolar indicam o caminho que as escolas da rede escolar SESI-SP precisam empreender para legitimar os dados oriundos das avaliações externas e, assim, articulá-los com outros dados na formulação de indicadores e caracterização da sua realidade.

E, por mais que fatores externos à escola possam interferir na consolidação do projeto educativo da escola, dificultando que os processos se realizam na sua concepção, porém ao resgatar os caminhos percorridos pela Gerência de Avaliação Educação, da rede escolar SESI-SP, identifica-se diferentes ações formativas, junto aos gestores escolares, diretores de escola e coordenadores pedagógicos, com objetivo de apresentar e ampliar os conhecimentos sobre a concepção de avaliação

educacional da rede e de fortalecer o papel da gestão escolar, principalmente do diretor de escola, na construção da autonomia da escola. A necessidade de realizar as ações formativas, justifica-se por entender que o diretor de escola deve realizar seu trabalho pautado no profundo conhecimento dos referenciais educacionais, diretrizes, orientações e procedimentos que norteiam o seu trabalho, com uma visão crítica das questões educacionais, capaz de posicionar-se diante dos desafios e tomar decisões frente as emergências do cotidiano da escola. Assim,

Essa autonomia se constrói com autoridade, isto é, com o sentido de autoria competente. Trata-se de uma autoridade intelectual (conceitual e técnica), política (capacidade de repartir poder), social (capacidade de liderar) e técnica (capacidade de produzir resultados e monitorá-los). Assim como uma cadeira de quatro pernas, sem um delas perderia sua função, do mesmo modo, a falta de equilíbrio no desenvolvimento desses quatro eixos desarticulária o desenvolvimento da autonomia da escola, prejudicando a realização de sua função. (LÜCK, 2000, p.p 24-25).

Dessa forma, o caminho para a construção dessa autonomia aponta para a avaliação institucional, em que todos os atores da escola se envolvem, com vistas a negociar patamares adequados de aprimoramento, contribuindo para que as prioridades possam ser revistas e reposicionadas a partir das demandas do projeto político pedagógico (FREITAS, *et al.*, 2012).

As constatações reveladas a partir das análises realizadas nessa pesquisa, suscitou para uma investigação dos possíveis fatores que estariam determinando os caminhos adotados, pelas escolas, da organização a efetivação dos processos avaliativos, que trouxe à tona a necessidade da escola valorizar a avaliação institucional.

Contudo, indicar esse caminho às escolas não é garantia de que os problemas identificados sejam resolvidos, mesmo por que, dentre as questões que envolvem a avaliação educacional, o maior desafio é fazer com que cada uma das dimensões das avaliações assumam o seu papel dentro do contexto escolar e para isso, tanto a gestão central e escolar, precisam apropriar-se dos princípios e concepções relativos à diferentes dimensões da avaliação educacional.

Na rede escolar SESI-SP, o desafio, talvez esteja, para as 14 escolas analisadas, compreender o papel das avaliações externas, que para a rede constitui-se em um importante indicador da qualidade da educação. Desconsiderar ou não empreender uma análise mais minuciosa dos dados dessas avaliações é como se esses resultados fossem intrinsecamente desprovidas de qualquer significado ou

importância, como se as avaliações externas não tivessem nenhuma validade e fossem desprovidas de qualquer consistência (ALAVARSE, 2013). Essa possibilidade pode ser real e estar associada a falta de conhecimento sobre essas avaliações que se revela por recusas associadas à:

- discordância à política de avaliação adotada pela rede e;
- falta de conhecimento sobre como realizar os processos de análise;

O processo de análise dos resultados das avaliações externa envolve muito conhecimento sobre os produtos resultantes da aplicação das avaliações (boletins, relatórios pedagógicos, sumário executivos, notas técnicas etc.) e como todos esses elementos podem constituir-se em subsídios para a análise do processo educacional. A realidade educacional é uma totalidade de muitas faces e as avaliações externas exige tempo, da gestão escolar, pois há etapas do processo de análise que são fundamentais como coletar, organizar e analisar os dados dessas avaliações, criar indicadores, divulgar os resultados, que podem ser ações realizadas pela gestão escolar. Contudo outras ações são desencadeadas a partir da divulgação dos resultados que envolve o coletivo da escola, em que é preciso discutir os resultados, identificar fatores que podem estar influenciando os resultados, propor ações, escolher as estratégias de monitoramento, determinar as periodicidade em que as ações propostas serão avaliadas na sua efetividade, entre tantas outras ações que precisam estar presente no planejamento da escola para que o fenômeno das avaliações externas não seja um fator que paralise a rotina das escolas. A avaliação externa é um processo externo a escola, mas diz respeito a escola e portanto deve ser considerado e valorizado por todos.

Diante da complexidade que envolve a gestão dos resultados, justifica-se a necessidade de um constante trabalho formativo, junto aos gestores escolares, associado a boas condições de trabalho, como estratégia para ampliar os conhecimentos e habilidades desses gestores para realizar uma boa gestão dos resultados do contexto escolar. Em relação as escolas selecionadas para essa pesquisa essa seria uma necessidade real? Os diretores de escolas e os coordenadores pedagógicos precisam ampliar seus conhecimentos em relação a essa temática?

Além disso, associado ao projeto formativo, a gestão central da rede escolar SESI-SP, precisasse rever as diretrizes e orientações que estão presentes no documento que orienta a elaboração do Plano de Gestão Escolar, pois, como observado na análise dos planos, as escolas apresentaram uma preocupação em

cumprir o procedimento, reproduzindo as diretrizes e procedimentos contidos no DEC_67 - Plano de Gestão Escolar. Como esse documento é interpretado no contexto das escolas? As orientações complementares ao documento, realizadas por meio de reuniões e ações formativas, apresentam que caráter? Contudo, está previsto do DEC_67 - Plano de Gestão Escolar, que o Auditor em Educação¹⁵ têm, como atribuição, homologar o Plano de Gestão da Escola e anterior a essa ação,

- Caberá ao Auditor em educação:
 - Verificar a apresentação geral do documento: capa, índice, papel timbrado, páginas rubricadas; conteúdos do plano – todos os itens constantes da presente instrução; dados da identificação da escola:
 - Conferir com a publicação no D.O.E o número do ato de autorização de funcionamento da unidade e o Código de Identificação Escolar – CIE.
 - Verificar se houve ciência do DCAT quanto aos objetivos, metas e ações estabelecidos no Plano de Gestão Escolar.
 - Analisar a exequibilidade e relevância das metas e ações.
 - Analisar o item Avaliação – a redação deverá abordar a sistemática de avaliação adotada na Rede SESI-SP, baseado no Regimento Escolar e Referencial Curricular, e também nos procedimentos de avaliação adotados pela unidade escolar conforme discussão da equipe escolar, quando da revisão do projeto político pedagógico. Evitar copiar textos literários sobre o assunto.

Ao analisar as atribuições do Auditor em Educação, verifica-se que objetos de análise dos Auditores para a homologação do Plano de Gestão Escolar, foram os mesmos objetos utilizados nas análise dessa pesquisa, o texto referente a Avaliação (item 11) e exequibilidade e relevância das metas e ações apresentadas no plano de ação.

O papel do Auditor Escolar, frente ao Plano de Gestão Escolar, revela-se um outro foco de investigação, mas esse profissional, de acordo com as suas atribuições, poderia indicar as escolas a necessidade de explicitar, em seus Planos de Gestão Escolar, os caminhos percorridos para a proposição de ações mais adequadas a realidade de cada escola.

¹⁵ O Auditor em Educação é um cargo dentro da estrutura da rede escolar SESI-SP, responsável pela supervisão das escolas. Cada Auditor em Educação tem um grupo de escola sob sua supervisão.

Assim, esse estudo confirmou como os processos de avaliação são complexos e exigem conhecimentos consistentes, de todos os envolvidos nos processos educacionais, de forma que os objetivos propostos para cada uma das avaliações (aprendizagem, institucional e externa) se cumpram dentro do contexto escolar.

Conforme aponta Freitas (2009, p.7),

A avaliação é uma categoria pedagógica polêmica. Diz respeito ao futuro. Portanto, mexe com a vida das pessoas, abre portas ou as fecha, submete ou desenvolve, enfim é uma categoria permeada por condições.

Talvez sejam esses os motivos que as avaliações externas ocupam acaloradas discussões entre recusas e entusiasmos no cenário educacional brasileiro e que na rede escolar SESI-SP, também, parece presente.

ÚLTIMAS REFLEXÕES

Adoção de uma política de avaliação, independentemente da instância que ocorre, seja ela federal, estadual, municipal, rede pública ou privada de ensino, vai muito além da aplicação das provas, compilação e análise dos dados e divulgação dos resultados, uma vez que a utilização dos resultados podem ganhar diferentes perspectivas e consequências no contexto escolar.

Nesse sentido, a rede escolar SESI-SP, ao adotar uma política de avaliação, incorporou, aos processos educacionais já existentes, processos relativos à apropriação das avaliações externas no âmbito da gestão central da rede e das escolas. Para isso adotou um conjunto de ações com o objetivo de orientar o uso das avaliações externas em termos gerenciais e, também, em relação ao potencial pedagógico que essas avaliações possuem e como elas podem contribuir para o aprimoramento dos processos de ensino e aprendizagem.

O avanço observado na trajetória da rede escolar SESI-SP, quanto ao uso dos resultados das avaliações externas, pode ser localizado no momento da criação da Gerência de Avaliação Educacional, em 2010, em que os objetivos organizacionais, dessa gerência, indicavam uma perspectiva de valorização de todas as dimensões da avaliação educacional.

Contudo, o movimento observado foi contrário e a valorização das avaliações externas, em relação aos outros processos avaliativos presentes no contexto escolar, foi marcado quando o SARESP e ENEM são apresentados como indicadores de qualidade da educação da rede escolar SESI-SP. Além disso, a partir dessas avaliações, foram propostas metas gerais e por escola, com objetivo de manter um constante crescimento nas proficiências obtidas nessas avaliações, pois havia uma compreensão, pela gestão central da rede escolar SESI-SP, que a adoção de metas seria suficiente para mobilizar as escolas a buscarem caminhos de melhoria dos processos educacionais. Por outro lado, observa-se, por meio das ações formativas da Gerência de Avaliação Educacional, uma preocupação em subsidiar as escolas, principalmente diretores e coordenadores pedagógicos, quanto aos usos mais apropriados das avaliações externas, indicando um caminho de que é preciso articular os resultados das avaliações externas com outros resultados da escola, numa perspectiva mais pedagógica.

Diante desse cenário, as escolas sentem-se pressionadas a responderem primeiramente a gestão central da rede escolar SESI-SP, fato esse observável na

análise dos Planos de Gestão Escolar, em que os planos, das 14 escolas alvo dessa pesquisa, apresentaram um discurso coerente com as orientações prescritas pela rede, contudo com pouco autonomia e autoria da escola. Nesses planos os usos dos resultados das avaliações externas não foram considerados na proposição de ações de melhoria e, tão pouco, foi realizada uma análise profunda do contexto educacional de forma a identificar os possíveis avanços e pontos frágeis do processo educativo e assim, propor ações mais assertivas. Nesse caso, é notório o esforço dos gestores escolares em minimizar os problemas presentes nas escolas, seja por não saberem como lidar com eles, ou ainda, não terem um apoio externo que os ajudem a enfrentá-los e, ainda, é possível levantar outra hipótese de que não há uma clareza de como as avaliações externas podem ser excelentes instrumentos pedagógicos pertinente ao trabalho da escola e dos professores que, no caso da rede escolar SESI-SP, fica em conflito com a necessidade em apresentar resultados satisfatórios nas avaliações externas a cada nova edição dessas avaliações. Talvez a associação dessas hipóteses justifique a ausência de análises dos resultados das avaliações externas, das 14 escolas, em seus Planos de Gestão Escolar, uma vez que as proficiências obtidas no período de 2012 a 2014, apresentam-se em queda no SARESP e em algumas escolas, também no ENEM.

A extinção da Gerência de Avaliação Educacional, pelos motivos descritos anteriormente, capítulo 1, suscita uma profunda reflexão dos entendimentos que gestão central da rede escolar SESI-SP tem em relação aos processos de avaliação presentes no contexto educacional. As avaliações externas não podem constituir-se nos únicos indicadores de qualidade de educação oferecida por uma escola. Há outros elementos, que associados aos resultados das avaliações externas, se efetivam como indicadores da própria escola, expressando assim, a qualidade da educação oferecida pela instituição. Além disso, faz-se necessário aprimorar outros processos avaliativos presente no contexto escolar, principalmente, os processos relativos às avaliações realizados pelos professores, em que o constante aperfeiçoamento tem um impacto direto no processo ensino e aprendizagem.

Assim, a extinção da gerência, representa um retrocesso nas conquistas da rede escolar SESI-SP, uma vez que há outras questões a serem cuidadas e aperfeiçoadas que possibilitariam a melhoria da qualidade da educação oferecida pelas escolas da rede. Além dos processos pertinentes a avaliação realizada pelo professor, cabe ressaltar a necessidade de aprimorar os processos de autoavaliação em que as escolas passam a definir suas próprias concepções de qualidade e a estudar formas para atingi-las.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVARSE, Ocimar M.; BRAVO, Helena.; MACHADO, Cristiane. **Avaliações externas e qualidade na Educação Básica: Articulações e tendências**. Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo, v 24, n. 54, p.12-31. 2013

ALAVARSE, Ocimar M. **Desafios da avaliação educacional: ensino e aprendizagem como objetos de avaliação para a igualdade de resultados**. São Paulo: Cadernos CENPEC. v.3, p.135-153. 2013

BLASIS, Eloisa de.; FALSARELLA, Ana Maria.; ALAVARSE, Ocimar M. **Avaliações externas, perspectivas para a ação pedagógica e a gestão do ensino**. São Paulo: Fundação Itaú Social e CENPEC. 2013.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (1996). Brasília, DR.

_____. **Matriz de Referência Enem** (INEP). Disponível em http://download.inep.gov.br/educacao_basica/enem/downloads/2012/matriz_referencia_enem.pdf

CALDERANO, Maria da Assunção.; BARBACOVÍ, Lecir Jacinto.; PEREIRA, Margareth conceição. (orgs). **O que o Ideb não conta: Processos e resultados alcançados pela Escola básica**. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013.

CASTRO, Maria Helena Guimarães. **Sistemas de Avaliação da Educação no Brasil: Avanços e novos desafios**. São Paulo: Revista Fundação SEADE. v. 23, 2009.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo.; BARBOSA, Andreza.; FERNANDES, Maria José da Silva. **Implicações das avaliações externas para o trabalho coletivo**. Estudos em Avaliação Educacional Fundação Carlos Chagas, São Paulo, v.26. 2015.

FEFFERMANN, Elizabeth. **A função do coordenador pedagógico na qualificação do trabalho docente: formação continuada e avaliação educacional** (Dissertação Mestrado em Educação) PUC-SP: Educação: Formação de Formadores, 2016.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. **Avaliação da educação básica no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2007.

FREITAS, Luiz Carlos de.; SORDI, Maria Regina Lemes.; MALAVASI, Maria Marcia Sigrist.; Freitas, Helena Costa Lopes de. **Avaliação Educacional: caminhando pela contramão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

KLEIN, Ruben.; FONTANIVE, Nilma. **Alguns indicadores Educacionais de qualidade no Brasil de hoje**. São Paulo: Revista Fundação SEADE. v. 23, 2009.

LARA, Rosangela de Souza Bittencourt. **Avaliação do Ensino e aprendizagem em arte: o lugar do aluno como sujeito da avaliação**. São Paulo - SP: SESI-SP Editora, 2012.

LARA, Rosangela de Souza Bittencourt. *et al.* **Trajetórias da Avaliação Educacional na rede escolar SESI-SP**. IN: VIII Reunião da Associação Brasileira de Avaliação Educacional - Avaliação de larga escala no Brasil: Ensinamentos, aprendizagens e tendências, 2015, Florianópolis.

LIMA, Erisevelton Silva. **O Diretor e as avaliações na escola**. Brasília, DF: Editora Kiron, 2012.

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

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Matrizes de referência para a avaliação SARESP: documento básico**. São Paulo: Secretaria da Educação. v. 1. 2009.

_____. **Escala de proficiência de Língua Portuguesa – leitura 5º, 7º e 9º anos EF e 3ª série do EM**. São Paulo. Secretaria da Educação.

_____. **Escala de proficiência de Matemática 5º, 7º e 9º Anos EF e 3ª Série do EM**. São Paulo. Secretaria da Educação.

_____. **Sumário Executivo 2014**. São Paulo: Vunesp, v.1. 2015

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Brasília, DF: Em Aberto, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE SÃO PAULO. **Plano Estratégico 2007-2011**. São Paulo: SESI-SP, 2007.

_____. **Regimento Comum da Rede Escolar SESI-SP**. São Paulo: SESI-SP, 2010.

_____. **DEC_0067 - Plano de Gestão Escolar**. São Paulo: SESI-SP, v.03, 2014.

_____. **Referencial Curricular do Sistema SESI-SP de Ensino**. São Paulo: SESI-SP, 2014.

SILVA, Vandr  Gomes.; GIMENES, Nelson A. S.; MORICONI, Gabriela Miranda.; LOUZANO, Paula. **Uso da avalia o externa por equipes gestoras e profissionais docentes:** um estudo em quatro redes de ensino público. São Paulo: Textos Funda o Carlos Chagas, 2013.

ANEXOS

Anexo 1 - DEC_067 v.03 - Documento orientador para a elaboração do Plano de Gestão Escolar



ÁREA Divisão de Educação e Cultura	CÓDIGO / VERSÃO DEC_0067 v.03
TÍTULO Plano de Gestão Escolar	VIGÊNCIA A PARTIR DE 01/3/2014

SUMÁRIO	Página
1. FUNDAMENTO LEGAL	2
2. OBJETIVO	2
3. PRÉ-REQUISITOS	2
4. DEFINIÇÃO	2
5. TEMPO DE EXECUÇÃO	2
INTRODUÇÃO	
I – IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA	3
II - CARACTERIZAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR E DA UNIDADE	3
III - ORGANIZAÇÃO, RECURSOS E DIRETRIZES	4
IV - DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS, METAS E PLANOS DE AÇÃO	12
V - PROCEDIMENTOS	15
VI TIRA-DÚVIDAS.....	16
VII ABREVIações	186
VIII. FORMULÁRIOS E REGISTROS	197
IX. CONTROLE DE REVISÕES	17

ELABORAÇÃO	DATA	APROVAÇÃO	DATA
Gerência de Organização Escolar	01/3/2014	Diretor da Divisão de Educação e Cultura	01/3/2014

1. FUNDAMENTO LEGAL

- Parecer CEE 67/98
- RCRE-SESI/SP art. 7, parágrafo único.

2. OBJETIVO

Orientar a elaboração do Plano de Gestão Escolar.

3. PRÉ-REQUISITOS

Projeto político pedagógico

Regimento Comum da Rede Escolar SESI-SP

Projeção do ano em curso

Calendário Escolar

Matriz Curricular do ano da Educação Básica

Matriz Curricular do curso técnico de nível médio, quando houver.

Prontuário dos professores

Síntese da tabulação da Pesquisa de Satisfação do Cliente

Resultado da Avaliação Externa

Resultado da Avaliação da escola

4. DEFINIÇÃO

Documento oficial elaborado pelos agentes do processo educativo, que tem como finalidade operacionalizar o Projeto político pedagógico e as medidas previstas no Regimento Escolar.

5. TEMPO DE EXECUÇÃO

Elaboração bianual (2014 – 2015)

PLANO DE GESTÃO ESCOLAR

INTRODUÇÃO

A complexidade do planejamento das atividades escolares demanda que a Unidade Escolar invista cada vez mais na gestão participativa de modo que o seu cotidiano seja objeto de análise e reflexão contínua por parte do coletivo. Esse plano tem como objetivo ampliar o entendimento sobre a relevância das ações pensadas em conjunto no espaço escolar e dar legitimidade a identidade da escola, uma vez que apresenta o seu perfil e revela as necessidades e expectativas de cada ator dentro da sua realidade.

I – IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

- ⇒ Nome da escola
- ⇒ Endereço, CEP, Fone, Fax e notes
- ⇒ Número do ato de autorização de funcionamento da unidade (conferir com a publicação em D.O.E.)
- ⇒ Código de Identificação Escolar – CIE
- ⇒ Número de alunos matriculados por etapa de ensino
- ⇒ Núcleo Gerencial da escola (AUE, Coordenador Pedagógico e Coordenador Administrativo Educacional)
- ⇒ Etapas de ensino ofertadas (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Educação de Jovens e Adultos)

II – CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR

➤ Missão – Visão - Valores¹

Descrever a missão, a visão e os valores da unidade escolar.

Missão: É a razão de ser da organização. A finalidade de sua existência, o que pretende fazer e a quem se destina sua existência. Deve ser sucinta e transmitir uma

¹ In: Rocha, Saulo Barroso. Estratégia. Rio de Janeiro: SESI:UFF, 2012.

mensagem clara.

Exemplo: *Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde, lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial.* Fonte: Serviço Social da Indústria

Visão: Propaga onde e como a organização pretende estar no futuro. Atua como componente motivador dos profissionais da organização e cria uma atmosfera favorável à participação, proposição de ideias e execução das tarefas.

Exemplo: *Ser o líder nacional na promoção da melhoria de qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes e da gestão socialmente responsável da empresa industrial.* Fonte: Serviço Social da Indústria.

Valores: São os princípios morais que norteiam o comportamento e as ações dos profissionais de uma organização.

Exemplo: Respeito – Fidelidade – Solidariedade – Confiança – Profissionalismo – Dignidade – Alteridade.

III – ORGANIZAÇÃO, RECURSOS E DIRETRIZES.

As orientações que normatizam as práticas escolares estão consubstanciadas nos documentos abaixo e regulam as propostas pedagógicas e administrativas da unidade escolar.

- Regimento Comum da Rede Escolar do SESI-SP, aprovado por meio do Parecer CEE 370/2010, e publicado no Diário Oficial de 04/09/2010.
- Projeto Político Pedagógico.
- Referencial Curricular do Sistema SESI – SP de Ensino.
- Plano de curso da Educação de Jovens e Adultos.
- DEC_0049 - Ingresso e atendimento de estudantes com necessidades especiais.

1. Descrever o tipo de ensino oferecido:

- **Educação Infantil** – primeira etapa da educação básica, está organizada em duas fases anuais, denominadas de Fase IV e Fase V.

- **Ensino Fundamental de 9 anos** – organizado em três etapas anuais, sendo:
 - ✓ 1.^a etapa: janeiro/fevereiro a 30 de abril;
 - ✓ 2.^a etapa: maio a 31 de agosto;
 - ✓ 3.^a etapa: setembro ao último letivo de dezembro.

- **Ensino Médio** – organizado em três anos, denominados 1º ano, 2º ano e 3º ano, com três etapas letivas anuais, sendo:
 - ✓ 1.^a etapa: janeiro/fevereiro a 30 de abril;
 - ✓ 2.^a etapa: maio a 31 de agosto;
 - ✓ 3.^a etapa: setembro ao último letivo de dezembro.

- **Educação de Jovens e Adultos** – ofertado por meio do Programa de Alfabetização Intensiva – **PAI** e Educação a Distância – **EAD** (fundamental e médio).

- **Educação Profissional** – Aos estudantes matriculados nos 2º e 3º anos do Ensino Médio será oferecida concomitantemente a Educação Profissional. o currículo do Curso Técnico de Nível Médio está descrito no Plano de Curso. A unidade que ofertar o curso deverá descrever os módulos previstos para o curso.

- **Estudante com necessidade educacional especial**² - A educação especial deve assegurar ao educando, a formação básica indispensável, fornecendo-lhe os meios de desenvolver atividades produtivas, procurando satisfazer as condições requeridas por suas características e baseando-se no respeito às diferenças individuais e na igualdade de direitos entre todas as pessoas.

² Transcrever o texto na íntegra, podendo ser acrescido de especificidades existentes na unidade escolar, explicitando os procedimentos para atendimento do educando. (Deliberação CEE 68/2007 e Resolução CNE/CEB/ nº02/2001)

Será assegurado ao estudante com necessidade educacional especial, comprovado por especialista, frequentar um período de aula menor³ que os demais estudantes, mediante:

- avaliação das necessidades do educando pela equipe escolar - relatório;
- declaração de matrícula em instituição com atendimento multidisciplinar, preferencialmente.
- flexibilização e Adaptação Curricular Significativa

2. Estágio curricular do ensino médio

O estágio reconhecido como ato educativo supervisionado destina-se aos estudantes do ensino médio regular e EJA – Educação a Distância, que o desejarem e tem como objetivos⁴:

- I - assegurar ao estudante a vivência no mundo empresarial de experiências profissionais por meio da realização de atividades de aprendizagem social, profissional e ou cultural imprescindíveis a uma vida cidadã;
- II – valorizar a experiência profissional e o estudo não formal;
- III – refletir sobre a realidade vivenciada no mercado de trabalho;
- IV – desenvolver valores, postura ética e responsável e aptidões para uma vida produtiva.

Para realização de estágio é necessário que haja Termo de Compromisso, celebrado entre o estudante ou seus responsáveis, quando for o caso, e a parte concedente, com a interveniência obrigatória desse estabelecimento de ensino.

O estágio curricular do ensino médio será de caráter não obrigatório e os seguintes aspectos deverão ser observados:

- natureza das atividades propostas pela instituição concedente, avaliando sua pertinência e experiências oferecidas pela instituição/empresa.
- duração do estágio deve ser compatível com o horário e a jornada escolar

³ Essa possibilidade está restrita a duração da aula.

do estudante.

- frequência do estudante.
- relatório de atividades apresentado semestralmente pelo estudante.

3. Matrícula

O ingresso na Educação Infantil, Ensinos Fundamental e Médio é precedido de inscrição realizada na unidade escolar, em período prefixado pela Divisão de Educação e Cultura. A idade para ingresso na Educação Infantil ou no primeiro ano do Ensino Fundamental⁵ está determinada em documento próprio, expedido pelo Departamento Regional de São Paulo, respeitada a legislação vigente.

No Ensino Médio, a prioridade de matrícula é do estudante que concluiu o Ensino Fundamental na rede Escolar SESI-SP no ano anterior a que se refere o ingresso.

A matrícula para os ingressantes e a renovação de matrícula para os estudantes da rede efetivar-se-ão mediante assinatura do contrato de prestação de serviços educacionais e pagamento do boleto bancário, referente à taxa escolar da educação infantil e ensino fundamental e mensalidade escolar do ensino médio.

A matrícula não será renovada aos estudantes cujos responsáveis estejam inadimplentes com os pagamentos do ano anterior ou não assinaram o contrato de prestação de serviços educacionais para o ano subsequente, com respectivo pagamento do boleto bancário referente à taxa escolar da educação infantil e do ensino fundamental e mensalidade escolar do ensino médio.

A forma de ingresso para os Cursos Técnicos de Nível Médio está estabelecida em ordem de serviço.

Na Educação de Jovens e Adultos, o ingresso poderá ocorrer, sem prévia inscrição no início de cada semestre letivo. No ato da matrícula, o candidato deverá comprovar os requisitos abaixo:

- Programa de Alfabetização Intensiva ⇒ 14 anos completos
- Educação a Distância – Ensino Fundamental ⇒ 15 anos completos
- Educação a Distância – Ensino Médio ⇒ 18 anos completos e o comprovante

⁴ Resolução SE -40/2009

⁵ Adequar conforme o caso.

de conclusão do Ensino Fundamental

4. Cancelamento da matrícula

Nos ensinos fundamental e médio e na educação infantil, a matrícula será cancelada após ausência ininterrupta de 30 (trinta) dias consecutivos, sem comunicação da família e esgotadas todas as possibilidades inequívocas de contato da unidade escolar com os responsáveis legais para as devidas justificativas, inclusive e concomitantemente a isso, o Conselho Tutelar deverá ser acionado. Esgotado o prazo, a equipe administrativa enviará telegrama com aviso de recebimento, comunicando o prazo de 2 (dois) dias para os responsáveis legais comparecerem à unidade escolar e justificar as ausências e, não havendo contato, a matrícula será cancelada automaticamente.

5. Conselho de Classe

Descrever os procedimentos para a participação dos estudantes nas reuniões de Conselho de Classe.

6. Controle de Frequência⁶

Descrever os procedimentos adotados pela unidade escolar para o controle sistemático da frequência do estudante e consequente comunicação à família por meio do Formulário **DE_0067-FR 003**, em cumprimento ao Art. 36 § 1º do Regimento Comum da Rede Escolar SESI-SP.

- Conselho Tutelar - Descrever os procedimentos a serem adotados em cumprimento ao Art. 56, II do Estatuto da Criança e do Adolescente.
- Tratamento de Excepcionalidade - Deliberação CEE 59/2006 - Descrever detalhadamente os procedimentos a serem adotados para o regime de exceção, inclusive quando houver atendimento em classe hospitalar.

⁶ Determinar a periodicidade e os procedimentos que a unidade escolar adotará para controlar a frequência dos estudantes, em cumprimento ao Art. 36 do Regimento Escolar e quais providências adotadas p/ ciência inequívoca da família do estudante dos ensinos fundamental e médio com menos de 75% e 60% para Educação Infantil.

- **Dispensa da prática de Educação Física** – A dispensa da prática da educação física será deferida mediante apresentação de atestado médico comprobatório da impossibilidade de realização de atividades físicas, entregue na secretaria escolar. A Administração Escolar comunicará, por escrito, o professor da área/ ano sobre o período de dispensa da prática das atividades físicas, bem como a necessidade de adequação das atividades para o referido educando. O período da dispensa será anotado no diário de classe.

IMPORTANTE: O estudante estará dispensado, apenas, das práticas de atividades físicas e não da aula de educação física, portanto deve ser avaliado.

7. Transferência

As inscrições para transferências serão abertas aos interessados, havendo vagas, diretamente na escola, conforme Instrução de Serviço Vigente.

Na Educação Infantil e nos Ensinos Fundamental e Médio, a matrícula de estudantes recebidos por transferência efetivar-se-á até 60 dias antes do término do período letivo.

Para efeito de apuração de rendimento dos estudantes recebidos por transferência, durante o período letivo, não serão consideradas as notas atribuídas pela escola de origem, ainda que seja escola da rede SESI-SP.

Para os estudantes matriculados no Curso Técnico de Nível Médio a transferência somente será efetivada para unidade SESI que ofereça o curso com as mesmas características daquele a que o aluno estiver matriculado.

8. Classificação e Reclassificação

A reclassificação, prevista no Art. 23 § 1º da LDB, permite à escola utilizar-se desse instituto para estudantes da própria unidade escolar e para aqueles recebidos por transferência de outras redes de ensino situadas no país e no exterior, respeitada a idade e competência do educando.

A reclassificação se dá por:

- ❖ Competência / Altas habilidades;

- ❖ Transferência;
- ❖ Aceleração (casos de atraso escolar);
- ❖ Frequência inferior a 75%.

A classificação prevista no inciso II do Art. 24 do mesmo diploma legal, para os Ensinos Fundamental e Médio, poderá ocorrer em qualquer ano escolar, exceto no primeiro ano do Ensino Fundamental, pode ser feita:

- por promoção, para estudantes que cursaram com aproveitamento, o ano anterior, na própria escola;
- por transferência, para candidatos procedentes de outras escolas, observadas as disposições regimentais;
- independente de escolarização anterior, mediante avaliação feita pela própria escola, que defina o grau de desenvolvimento e experiência do candidato.

A classificação para educandos sem comprovação de estudos anteriores e a reclassificação ocorrerá de conformidade com a legislação vigente.

9. Direitos e deveres dos estudantes

- Uso do celular na escola – Em cumprimento ao Art. 2º do Decreto nº. 52.625 de 15/01/08 a unidade escolar deverá descrever os procedimentos a serem adotados.
- Normas disciplinares (participação da equipe escolar, pais e estudantes.)

10. Controle atrasos e saídas antecipadas

Descrever, detalhadamente, os procedimentos para controle sistemático de entrada atrasada e das saídas antecipadas de estudantes em todas as etapas de ensino.

IMPORTANTE: Nenhum estudante pode ser dispensado da aula sem aviso prévio aos pais ou responsáveis.

11. Avaliação

Estabelecer, observando-se as diretrizes constantes no Referencial Curricular:

- ⇒ Estratégias para avaliação.
- ⇒ Instrumentos diversificados de avaliação.
- ⇒ Critérios de avaliação quantitativos e qualitativos.
- ⇒ Estratégias para compartilhamento critérios de avaliação e para realização de *feedbacks*, buscando o envolvimento dos estudantes no processo avaliativo.
- ⇒ Procedimentos e a operacionalização da recuperação, observando-se os preceitos do regimento escolar que indicam que deve ser contínua e integrada ao processo de ensino e aprendizagem.

Ressalta-se que o estabelecimento de instrumentos, estratégias avaliativas e formas de dar *feedback*, devem levar em consideração as especificidades de cada componente curricular, bem como, a carga horária de aula de cada um deles.

Uma prática avaliativa diversificada deve possibilitar aos alunos a oportunidade de exprimir conhecimentos das mais variadas formas; nesse sentido, a padronização sem levar em consideração as especificidades dos componentes curriculares, pode não contribuir para um processo avaliativo rico em experiências e oportunidades de sistematização dos conhecimentos.

A avaliação do desempenho escolar dos estudantes, com necessidades educacionais especiais será contínua e cumulativa, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos.

Essa avaliação terá como referência os itens básicos relativos à programação escolar a eles proposta (currículo adaptado) objetivando o sucesso no aproveitamento escolar e constante melhoria das condições de ensino oferecidas a eles.

12. Anexos

- Horário de funcionamento das etapas da educação básica⁷, contemplando anos e número de turmas por turno.
- Horário de atendimento da secretaria escolar – público interno e externo
- Horário de aulas (Ensino Fundamental – períodos parcial e integral, e Ensino Médio / EJA / Curso Técnico de Nível Médio).
- Matriz Curricular - Ensino Fundamental e Ensino Médio
- Matriz Curricular da Habilitação e das Qualificações Profissionais Técnicas de Nível Médio, quando houver.
- Quadro de Organização Curricular (escolas que oferecem Curso Técnico de Nível Médio)
- Calendário Escolar homologado – Todas as etapas da Educação Básica, inclusive Educação Infantil.
- Quadro de Qualificação Técnico-administrativa e operacional.
- Cartilha de pais.
- Plano de Curso EJA – PAI e Educação a Distância

IV – DIAGNÓSTICOS, OBJETIVOS⁸, METAS⁹ E PLANOS DE AÇÃO.

a. Recursos Físicos, Técnicos e Pedagógicos:

- descrição das dependências, adaptação e aspectos de conservação, considerando se os investimentos feitos foram adequados apoiaram e atenderam o processo de ensino e aprendizagem;
- horário para discussão pedagógica coletiva, se houver - registrar objetivos e como está disciplinado sua realização.

⁷ *Etapas da Educação Básica* – Educação Infantil e Ensinos Fundamental e Médio (Regular e EJA).

⁸ Objetivo é a descrição daquilo que se pretende alcançar.

⁹ Meta é a definição em termos quantitativos, e com um prazo determinado.

b. Caracterização da clientela escolar e comunidade:

- a clientela (*identificando quem são os estudantes, suas famílias, anseios e necessidades, observando o que esperam da escola, através de dados obtidos em pesquisas*)
- a comunidade (*entorno da escola, explicitando o que a mesma oferece de recursos sociais e culturais – perfil sócio econômico*)

c. Análise do processo educacional:

- variáveis de ordem administrativa e pedagógica que impactam no processo educacional, tais como:
 - a infraestrutura, recursos humanos e materiais disponíveis e utilizados no processo de ensino e aprendizagem;
 - o clima escolar, ou seja, a interação entre os diferentes atores no desenvolvimento do projeto político pedagógico e plano de gestão escolar;
 - a qualidade do planejamento docente;
 - a prática pedagógica em sala de aula
 - a gestão escolar
 - as ações formativas e de apoio aos docentes para desenvolvimento do currículo
 - o envolvimento de estudantes e pais no desenvolvimento do projeto político pedagógico e plano de gestão escolar,
 - a percepção e satisfação dos estudantes e pais sobre a prática educativa na escola, entre outros.

Para identificar a qualidade dessas variáveis é necessário que a equipe escolar adote como ponto de partida para elaboração do plano de ação os seguintes indicadores:

- o desempenho dos estudantes nas avaliações internas (sala de aula)
- os resultados identificados a partir da avaliação da escola (institucional)

- os resultados apurados nas avaliações externas
- Fluxo escolar (evasão e taxa de aprovação)

1. Dimensão Administrativa

- Infraestrutura e equipamentos
- Financeira
- Recursos humanos

PLANO DE AÇÃO				
Objetivo:				
Meta:				
Ações	Responsável	Como será feito	Prazo	Evidências ¹⁰
Atividade 1				
Atividade 2				
...				

(Este quadro é apenas um modelo, contudo os itens constantes dele devem ser observados)

2. Dimensão Pedagógica

- Resultados da Avaliação Externa – Prova Brasil / SARESP / ENEM
- Resultados da avaliação da escola (Institucional)
- Resultados da Avaliação do ensino e aprendizagem (Sala de aula)
- Fluxo escolar (Verificar os indicadores da gestão da qualidade)

PLANO DE AÇÃO				
Objetivo:				
Meta:				
Ações	Responsável	Como será feito	Prazo	Evidências ¹¹
Atividade 1				

¹⁰ As evidências apresentadas devem permitir a verificação do resultado final pretendido no enunciado do objetivo e meta.

¹¹ As evidências apresentadas devem permitir a verificação do resultado final pretendido no enunciado do objetivo e meta

Atividade 2				
...				

(Este quadro é apenas um modelo, contudo os itens constantes dele devem ser observados)

3. Dimensão Satisfação, reclamação e sugestão de pais e alunos.

- ☛ Pesquisa de satisfação
- ☛ Fale conosco
- ☛ Resultados dos questionários contextuais do Saesp (percepção sobre a prática pedagógica)
- ☛ Índice de presença dos pais nas atividades escolares

PLANO DE AÇÃO				
Objetivo:				
Meta:				
Ações	Responsável	Como será feito	Prazo	Evidências¹²
Atividade 1				
Atividade 2				
...				

(Este quadro é apenas um modelo, contudo os itens constantes dele devem ser observados)

4. Dimensão projetos

- ☛ Institucionais
- ☛ Específicos da escola/área

PLANO DE AÇÃO				
Objetivo:				
Meta:				
Ações	Responsável	Como será	Prazo	Evidências¹³

¹² As evidências apresentadas devem permitir a verificação do resultado final pretendido no enunciado do objetivo e meta

¹³ As evidências apresentadas devem permitir a verificação do resultado final pretendido no enunciado do objetivo e meta

		feito		
Atividade 1				
Atividade 2				
...				

(Este quadro é apenas um modelo, contudo os itens constantes dele devem ser observados)

V. PROCEDIMENTOS

Prazo final para HOMOLOGAÇÃO¹⁴ - 30 de abril.

• Caberá ao Administrador de Unidade Escolar

- ✓ Coordenar a elaboração do plano de gestão escolar com base na presente diretriz, nos resultados da avaliação da unidade (final, interna e externa) e no projeto político pedagógico.
- ✓ Decidir com a equipe escolar os procedimentos para operacionalização do projeto político pedagógico em cumprimento ao Regimento Comum da Rede Escolar SESI-SP, artigos 7º § único; 23, 24, 27, 28, 29, 32, 35, 37 e 38. Para a Educação de Jovens e Adultos - EJA a Distância deve-se seguir Regimento Escolar específico para a Educação a Distância.
- ✓ Encaminhar o Plano de Gestão Escolar ao DCAT para conhecimento das metas e ações estabelecidas pela equipe escolar.
- ✓ Elaborar o ofício de encaminhamento ao Auditor em Educação em papel timbrado e anexar ao Plano de Gestão Escolar.
- ✓ Encaminhar prontamente ao auditor, por meio de ofício, modificações referentes à identificação e organização da escola – endereço, alteração no calendário escolar, informações sobre inclusão no quadro de funcionários por

¹⁴Após o primeiro ano de vigência do plano de gestão, apenas o Quadro de Qualificação Administrativo e Pedagógico, o Quadro de Horários de Aulas e o Calendário Escolar serão homologados anualmente.

força de demissões, licenças INSS, licença maternidade, acidente de trabalho, abertura de novas turmas na Educação de Jovens e Adultos e outras.

- Monitorar por meio da avaliação institucional (avaliação da escola) as metas, objetivos e ações previstos no plano de gestão escolar, por meio da parceria com os demais membros da equipe de gestão escolar, visando o aprimoramento constante da qualidade educacional.

• Caberá ao DCAT

- ✓ Tomar ciência do Plano de Gestão Escolar da unidade
- ✓ Conhecer os objetivos, metas e ações estabelecidos pela unidade escolar, e tomar as providências cabíveis, dentro do seu âmbito de atuação, para consecução das mesmas
- ✓ Retomar o Plano de Gestão Escolar para arquivo na unidade

• Caberá ao Auditor em educação

- ✓ Verificar a apresentação geral do documento: capa, índice, papel timbrado, páginas rubricadas; conteúdos do plano – todos os itens constantes da presente instrução; dados da identificação da escola:
- ✓ Conferir com a publicação no D.O.E o número do ato de autorização de funcionamento da unidade e o Código de Identificação Escolar – CIE.
- ✓ Verificar se houve ciência do DCAT quanto aos objetivos, metas e ações estabelecidos no Plano de Gestão Escolar.
- ✓ Analisar a exequibilidade e relevância das metas e ações.
- ✓ Analisar o item Avaliação – a redação deverá abordar a sistemática de avaliação adotada na Rede SESI-SP, baseado no Regimento Escolar e Referencial Curricular, e também nos procedimentos de avaliação adotados pela unidade escolar conforme discussão da equipe escolar, quando da revisão do projeto político pedagógico. Evitar copiar textos literários sobre o assunto.

- ✓ Analisar a exequibilidade do controle de frequência, entradas atrasadas e saídas antecipadas de estudantes e os respectivos procedimentos.
- ✓ Certificar-se de que os itens comuns à Rede Escolar SESI-SP estejam de acordo com o presente documento e adequados às etapas de ensino e modalidades oferecidas.
- ✓ Homologar anualmente os anexos (calendário escolar, quadro de horário e quadro de qualificação).
- ✓ Comunicar a Gerência de Organização Escolar, casos em que o Plano de Gestão Escolar não é homologado na data estipulada, sem que seja apresentada, pelo administrador de unidade escolar justificativa plausível para o atraso.
- ✓ Verificar se o plano de gestão escolar é monitorado ao longo do ano, visando a consecução de metas, objetivos e ações nele estabelecido, de modo que seja instrumento norteador para aprimoramento da qualidade educacional.

VI. TIRA-DÚVIDAS

Encaminhar note para GOE / Supervisão de Ensino, decsupervisaomensino@sesisp.org.br ou tel.: 3146-7315 ou 3146-7346.

VII. ABREVIações

- EJA** – Educação de Jovens e Adultos
- GOE** – Gerência de Organização Escolar
- DEC** – Divisão de Educação e Cultura
- CEE** – Conselho Estadual de Educação
- CIE** – Código de Identificação Escolar
- CAT** – Centro de Atividades
- CE** – Centro Educacional
- DCAT** – Diretor do Centro de Atividades

VIII. FORMULÁRIOS E REGISTROS

Código	Denominação	Padrão	Sugestão	Registro	Tempo de retenção	Descarte
DE_0067 FR 001	Quadro de Qualificação Docente	X			2 anos	destruir
DE_0067 FR 002	Quadro de Qualificação Técnico-administrativa e operacional	X			2 anos	destruir
DE_0067 FR 003	Comunicado aos pais sobre frequência		X		No ano letivo	destruir

IX. CONTROLE DE REVISÕES

VER.	DATA	NATUREZA DA ALTERAÇÃO
01	29/1/2013	Primeira emissão
02	01/6/2013	Revisão nome da divisão.
03	01/3/2014	Reestruturação geral do documento – inclusão ação do DCAT e ampliação do item sobre avaliação.

Anexo 2 - Regimento Interno da rede escolar Sesi-SP



**REGIMENTO COMUM
DA
REDE ESCOLAR SESI-SP**

São Paulo
2010

SUMÁRIO

TÍTULO I	DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES.....	3
Capítulo I	Da Entidade Mantenedora	3
Capítulo II	Dos Princípios Fundamentais	3
TÍTULO II	DA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA REDE ESCOLAR SESI-SP	4
Capítulo I	Da Organização Administrativa	4
Capítulo II	Dos Níveis e Modalidades de Ensino	4
Capítulo III	Dos Fins e Objetivos dos Níveis e Modalidades de Ensino	4
Capítulo IV	Da Organização Curricular	5
Capítulo V	Da Avaliação	6
. Seção I	Da Caracterização	6
. Seção II	Da Avaliação Interna e Externa	6
. Seção III	Da Avaliação do Processo de Ensino e de Aprendizagem	7
. Seção IV	Dos Resultados Finais	8
. Seção V	Da Recuperação	8
. Seção VI	Do Sistema de Controle de Frequência	9
Capítulo VI	Dos Conselhos de Classe	9
TÍTULO III	DOS DIREITOS E DOS DEVERES DOS AGENTES DO PROCESSO EDUCATIVO	9
Capítulo I	Dos Agentes do Processo Educativo	9
Capítulo II	Das Funções	10
. Seção I	Da Organização Técnica e Administrativa	10
Capítulo III	Dos Direitos e Deveres dos Educandos	11
. Seção I	Dos Direitos e Deveres	11
. Seção II	Das Sanções	12
Capítulo IV	Dos Direitos e Deveres da Família do Educando	12
. Seção I	Do Atendimento aos Educandos com Necessidade Educacional Especial	13

TÍTULO IV	DA ORGANIZAÇÃO DA VIDA ESCOLAR	13
Capítulo I	Das Formas de Ingresso, Classificação e Reclassificação	14
- Seção I	Do Aproveitamento de Estudos	14
- Seção II	Da Expedição de Documentos da Vida Escolar	14
TÍTULO V	DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS	15

TÍTULO I - Das Disposições Preliminares

CAPÍTULO I - Da Entidade Mantenedora

Art. 1º. O Serviço Social da Indústria – SESI, criado pelo Decreto-lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946 e regulamentado pelo Decreto nº 57.375, de 2 de dezembro de 1965, alterado pelo Decreto nº 6.637, de 5 de novembro de 2008, é uma entidade jurídica de direito privado, com sede e foro na Capital da República, organizado e dirigido pela Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Art. 2º. O Departamento Regional de São Paulo – SESI-SP, órgão central de administração da sua rede escolar, com jurisdição na base territorial do Estado, manterá e supervisionará escolas que oferecerão educação básica, educação profissional e educação de jovens e adultos, com base na legislação vigente e neste regimento.

CAPÍTULO II - Dos Princípios Fundamentais

Art. 3º. O ensino na rede escolar do SESI-SP deverá observar os seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e de divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - respeito aos educandos e consideração com as suas diferenças e singularidades;
- IV - valorização da experiência extraescolar;
- V - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
- VI - garantia de padrão de qualidade no processo de ensino e de aprendizagem;
- VII - solidariedade entre os profissionais da educação, os funcionários, os educandos, os pais e a comunidade;
- VIII - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas.

Art. 4º. O ensino na rede escolar do SESI-SP terá por finalidades:

- I - o desenvolvimento integral do educando;
- II - a formação de educandos com competências fundamentais para o exercício da cidadania, para continuar aprendendo e para progredir no mundo do trabalho;
- III - o desenvolvimento de práticas pedagógicas que proporcionem ferramentas para a apropriação de conhecimentos, para uma relação competente com as tecnologias e consolidação de valores e atitudes básicas;
- IV - a formação do cidadão produtivo, que possa contribuir para a melhoria da sua qualidade de vida e da comunidade.

TÍTULO II - Da Organização e Funcionamento da Rede Escolar do SESI

CAPÍTULO I - Da Organização Administrativa

Art. 5º. As escolas deverão estar organizadas para atender às necessidades educacionais e pedagógicas dos educandos, em prédios e salas com mobiliário, equipamentos e material didático-pedagógico adequados às diferentes faixas etárias e modalidades de ensino oferecidas.

Art. 6º Os ensinos fundamental e médio serão organizados de forma a oferecerem no mínimo, oitocentas horas anuais, em duzentos dias de efetivo trabalho escolar.

Parágrafo único. Consideram-se de efetivo trabalho escolar os dias em que forem desenvolvidas atividades regulares de aula ou outras programações pedagógicas, planejadas pela escola, com frequência dos educandos e professores;

Art. 7º. As escolas, observadas as normas vigentes e as diretrizes gerais estabelecidas pela administração geral do SESI-SP, terão autonomia pedagógica, administrativa e de gestão.

Parágrafo único. A autonomia referida no caput deverá ser consubstanciada na Proposta Pedagógica, elaborada por todos os agentes do processo educativo, devendo sua operacionalização fazer parte do Plano Escolar.

Art. 8º. As escolas, para fins de aprimoramento do processo educacional, de assistência ao educando e de integração escola, família e comunidade poderá contar com instituições auxiliares regidas por estatuto próprio, aprovado pelos órgãos competentes do Departamento Regional.

CAPÍTULO II - Dos Níveis e Modalidades de Ensino

Art. 9º. A rede escolar do SESI-SP poderá oferecer:

- I - educação infantil;
- II - ensino fundamental;
- III - ensino médio;
- IV - educação de jovens e adultos;
- V - educação profissional.

§ 1º A educação de jovens e adultos abrangerá os ensinos fundamental e médio.

§ 2º Poderão ser oferecidos, ainda, cursos à distância, nos níveis e modalidades previstos na legislação vigente.

CAPÍTULO III - Dos Fins e Objetivos dos Níveis e Modalidades de Ensino

Art. 10. A educação infantil tem como objetivos:

- I - proporcionar condições adequadas ao desenvolvimento integral do educando;
- II - promover a ampliação de experiências e de conhecimentos;
- III - estimular o interesse no processo de transformação da natureza e na convivência em sociedade;
- IV - desenvolver habilidades para conhecer e utilizar a linguagem verbal, a gráfica, a plástica, a corporal, a musical e a matemática, ajustadas às diferentes intenções e situações de comunicação.

Art. 11. O ensino fundamental objetiva:

- I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
- II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;
- III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;
- IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

Art. 12. O ensino médio objetiva:

- I - a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;
- II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;
- III - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;
- IV - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática no ensino de cada disciplina.

Art. 13. O ensino médio poderá preparar o educando para o exercício de profissões técnicas, que poderão ser oferecidas nas escolas da rede do SESI-SP ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional.

Art. 14. A educação de jovens e adultos objetiva suprir a escolarização daqueles que não conseguiram iniciar ou concluir seus estudos na idade própria, respeitando seus conhecimentos adquiridos na experiência da vida, seus interesses, valores, visões de mundo, condições de vida e de trabalho, proporcionando, por meio de material adequado e metodologia apropriada, o desenvolvimento da capacidade crítica, da identidade cultural e da autonomia intelectual.

Art. 15. A educação profissional objetiva:

- I - o permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva na sociedade do trabalho e do conhecimento;
- II - o respeito aos valores estéticos, políticos e éticos;
- III - o desenvolvimento de competências para a laborabilidade;
- IV - o atendimento às demandas dos cidadãos, da sociedade e do mundo do trabalho, em sintonia com as exigências do desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- VI - a identificação de perfis profissionais próprios para cada curso, em função das demandas identificadas e em sintonia com as políticas de promoção do desenvolvimento sustentável do país.

CAPÍTULO IV - Da Organização Curricular

Art. 16. A estrutura curricular da educação infantil e dos anos iniciais do ensino fundamental será constituída a partir de vivências e eixos de trabalho articulados

numa perspectiva interdisciplinar e contextualizada, observadas as diretrizes curriculares nacionais.

Art. 17. O currículo do ensino fundamental, do médio e da educação de jovens e adultos, respeitadas suas especificidades, terá uma base nacional comum e uma parte diversificada, observadas as respectivas diretrizes curriculares nacionais.

Art. 18. A educação profissional será desenvolvida de acordo com as diretrizes curriculares nacionais e a legislação vigente.

CAPÍTULO V - Da Avaliação

SEÇÃO I - Da Caracterização

Art. 19. A avaliação caracteriza-se por um processo de observação, descrição, análise, interpretação de dados e tomada de decisão, visando ao redimensionamento da ação educativa.

Art. 20. A avaliação, parte integrante e contínua dos processos de ensino, compreenderá funções destinadas:

I - à verificação de competências dominadas pelo educando, de modo a subsidiar o redimensionamento da prática pedagógica;

II - à verificação dos avanços e dificuldades do educando no processo de apropriação e recriação de competências, para orientá-lo na melhoria de seu desempenho;

III - à verificação final das competências desenvolvidas pelo educando, subsidiando decisões em relação à continuidade de estudos e, na terminalidade, possibilitando a certificação de conclusão.

§ 1º Ao professor cabe identificar os avanços e dificuldades de aprendizagem dos educandos, de forma a nortear as atividades de planejamento e replanejamento da prática docente;

§ 2º Ao educando cabe a tomada de consciência sobre seus avanços e dificuldades, visando o seu envolvimento no processo de aprendizagem.

SEÇÃO II - Da Avaliação Interna e Externa

Art. 21. A avaliação interna e a avaliação externa da escola terão por objetivo permitir o acompanhamento:

I - do desenvolvimento individual e coletivo de competências na construção e reconstrução do conhecimento;

II - do desempenho dos agentes do processo educativo na gestão do ensino;

III - dos indicadores de desempenho escolar, em termos de aproveitamento.

Art. 22. A avaliação externa será realizada por instituição credenciada para esse fim, objetivando observação, análise, orientação e regulação dos procedimentos didáticos, pedagógicos e administrativos das unidades da rede escolar do SESI-SP.

SEÇÃO III - Da Avaliação do Processo de Ensino e de Aprendizagem

Art. 23. O processo avaliativo deverá ser realizado:

I – mediante o emprego de instrumentos e técnicas diversificados, de conformidade com a natureza das competências propostas para a Educação Básica.

Art. 24. A avaliação da aprendizagem compreenderá uma série de ações:

I – especificação de critérios quantitativos e qualitativos;

II – explicitação dos critérios de avaliação para o educando;

III – diversificação de instrumentos e técnicas de avaliação;

IV – estímulo ao desenvolvimento de atitude de autoavaliação por parte do educando;

V – recuperação de desempenhos considerados insatisfatórios.

Parágrafo único. As ações estabelecidas no caput desse artigo deverão estar devidamente registradas, evidenciando o cumprimento das mesmas.

Art. 25. A avaliação na rede escolar SESI-SP deverá refletir o desempenho global do educando, considerando-se que há ritmos e processos de aprendizagem diferentes.

Art. 26. O processo de avaliação compreenderá três dimensões:

I - a avaliação diagnóstica, que requer a investigação dos saberes dos educandos, a análise dos dados obtidos para a tomada de decisão na proposição de ações pedagógicas, sem atribuição de menções, conceitos ou notas;

II - a avaliação formativa, que consiste em uma prática educativa contínua, permeando todo o processo de ensino, visando identificar as aprendizagens dos educandos, por meio da análise do erro;

III - a avaliação classificatória que pressupõe uma análise dos resultados obtidos ao fim de uma situação educativa e conseqüente tomada de decisão quanto ao desempenho do educando.

Art. 27. Na educação infantil, o resultado do processo avaliativo será efetivado semestralmente por meio de relatório elaborado pelo professor, no qual serão registrados os avanços e as dificuldades apresentadas pelos educandos.

Art. 28. O processo avaliativo no ensino fundamental, no médio e na educação profissional técnica de nível médio obedecerá aos seguintes procedimentos:

I – as atividades de avaliação serão expressas por notas de 1,0 (um) a 10,0 (dez), graduadas numa escala de 0,5 (cinco décimos) em 0,5 (cinco décimos);

II – ao final de cada etapa, deverá ser aferida a média aritmética das notas atribuídas nas avaliações considerando-se o décimo, sem arredondamento;

Art. 29. Ao final de cada ano letivo, será aferida a média aritmética das médias das etapas considerando-se o décimo, sem arredondamento.

Art. 30. Na educação de jovens e adultos presencial, nos níveis fundamental e médio, a atividade de avaliação dar-se-á por área de conhecimento numa escala de 0 (zero) a 10 (dez) pontos;

§ 1º o resultado final das avaliações será obtido pela média aritmética das notas da avaliação.

Art. 31. Ao final das avaliações de cada área de conhecimento, será aferida média aritmética considerando-se o décimo, sem arredondamento.

SEÇÃO IV – Dos Resultados Finais

Art. 32. Nos ensinos fundamental, médio e na educação profissional técnica de nível médio, os resultados da avaliação de aproveitamento deverão expressar o desempenho global do aluno.

§ 1º A decisão sobre promoção ou retenção ocorrerá ao final de cada ano letivo, observado o seguinte:

I - será considerado promovido o educando que obtiver média aritmética igual ou superior a 7,0 (sete) pontos em cada componente curricular / eixo de trabalho;

II - o educando que obtiver média final inferior a 7,0 (sete) em até dois componentes curriculares / eixos de trabalho será submetido ao conselho de classe que ratificará a nota final do educando ou retificará atribuindo-lhe, se for o caso, a nota para aprovação;

§ 2º O educando será considerado retido quando obtiver média final inferior a 7,0 (sete) pontos em três ou mais eixos de trabalho ou componentes curriculares.

§ 3º O educando retido no último ano em até 3 (três) componentes curriculares, poderá, por decisão do conselho de classe, no ano seguinte, cursar apenas o (s) componente (s) curricular (es) objeto(s) da retenção.

Art 33. Na educação de jovens e adultos presencial, nos níveis fundamental e médio:

I – será considerado aprovado, em cada área de conhecimento, o aluno que obtiver nota igual ou superior a 5 (cinco) pontos, calculada pela média aritmética das avaliações;

II – o aluno reprovado em uma ou mais área de conhecimento poderá prosseguir os seus estudos nas demais áreas.

III – o aluno que obtiver a média inferior a 5 (cinco) pontos será submetido a prova de recuperação devendo obter, no mínimo, para aprovação, nota igual ou superior a 5 (cinco) pontos.

IV - Será considerado concluinte o educando que obtiver média igual ou superior a 5 (cinco) pontos, em todos os componentes curriculares.

SEÇÃO V - Da Recuperação

Art. 34. A recuperação, parte integrante do processo de aprendizagem, deverá ser entendida como orientação contínua de estudos e criação de novas situações de ensino.

Art. 35. A recuperação deverá ocorrer de forma contínua nos ambientes pedagógicos, onde o docente, a partir da ação educativa desencadeada, criará novas situações desafiadoras e dará atendimento ao educando que dele necessitar, por meio de atividades diversificadas.

SEÇÃO VI - Do Sistema de Controle de Frequência

Art. 36. O controle sistemático da frequência ficará sob a responsabilidade de cada escola, sendo obrigatória a presença às aulas e aos demais atos escolares, não havendo abono de faltas.

§ 1º Para aprovação, exigir-se-á a frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) do total da carga horária do período letivo.

§ 2º Nos anos iniciais do ensino fundamental, a apuração da frequência far-se-á pelo cálculo de porcentagem, em relação ao total de dias letivos.

§ 3º Nos anos finais do ensino fundamental, do ensino médio, da educação profissional técnica de nível médio e da educação de jovens e adultos presencial, a apuração da frequência far-se-á pelo cálculo da porcentagem em relação ao total de aulas dadas.

§ 4º Será assegurada a compensação de ausências nos casos previstos na legislação vigente.

§ 5º Poderá ser cancelada a matrícula do aluno que faltar 30 (trinta) dias consecutivos, sem a devida comunicação à administração da escola.

CAPÍTULO VI - Dos Conselhos de Classe

Art. 37. O Conselho de Classe, colegiado responsável pelo processo coletivo de acompanhamento e avaliação do ensino e da aprendizagem, reunir-se-á periodicamente, para refletir sobre o desempenho dos alunos.

§ 1º O Conselho de Classe será composto pelos professores e pela equipe técnica pedagógica e será presidido pela administração da escola.

Art. 38. O conselho de classe tem as seguintes atribuições:

I - participar das decisões para a melhoria do desempenho dos alunos, durante os processos de ensino e de aprendizagem;

II - avaliar o aprendizado da classe, confrontando os resultados relativos às diferentes áreas de conhecimento curriculares e propondo medidas para a melhoria do ensino, assim como pela melhor integração e relacionamento entre os educandos;

III - decidir sobre a promoção ou retenção do aluno com rendimento insatisfatório, levando em conta seu desempenho global, confrontado com o de sua classe, ratificando ou retificando a decisão do professor;

IV - manifestar-se nos pedidos de reconsideração dos resultados finais, interpostos por alunos ou seus responsáveis;

V - Lavrar em ata as suas decisões, que deverão ser arquivadas no setor competente.

TÍTULO III - Dos Direitos e Deveres dos Agentes do Processo Educativo

CAPÍTULO I - Dos Agentes do Processo Educativo

Art. 39. Os agentes do processo educativo são todos os profissionais que exercem atividades nas escolas, incluídas as atividades de administração escolar, coordenação pedagógica, apoio pedagógico e administrativo, além dos alunos e de suas famílias.

Art. 40. Os direitos e deveres dos agentes do processo educativo estão pautados nos princípios de liberdade, responsabilidade, solidariedade, ética, autonomia e gestão democrática.

§ 1º A escola, para atender aos princípios referidos no caput deste artigo, deverá:

I - criar um clima de confiança, que promova o desenvolvimento interpessoal, participativo e ético de todos os envolvidos no processo educativo;

II - oferecer diferentes oportunidades de formação pessoal e profissional;

III - valorizar seus profissionais, estimulando-os em suas iniciativas inovadoras;

IV - promover uma ação educacional coletiva e um trabalho de maior qualidade;

V - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração com a escola;

VI - promover ações educativas junto à comunidade, que enriqueçam o desenvolvimento do educando e favoreçam a sua participação social.

Art. 41. São deveres dos agentes do processo educativo na rede escolar do SESI-SP:

I - assumir integralmente as responsabilidades e deveres decorrentes de seus direitos e de suas funções;

II - cumprir seu horário de trabalho e participar das reuniões para as quais for convocado;

III - manter espírito de colaboração e de ética profissional;

IV - aprimorar-se na sua área de atuação;

V - obedecer às disposições da legislação trabalhista, do ensino e do presente regimento.

CAPÍTULO II - Das Funções

SEÇÃO I - Da Organização Técnica e Administrativa

Art. 42. A administração da escola é o núcleo gerencial responsável pela definição, decisão, implementação e avaliação do desenvolvimento das ações administrativas e pedagógicas da escola, adequadas às suas finalidades e aos seus objetivos.

Parágrafo único. A definição da estrutura administrativa e dos apoios técnico, pedagógico, administrativo, operacional e equipe docente das escolas dependerá de suas necessidades, especificidades, peculiaridades e grau de complexidade.

Art. 43. Compreendem as funções de apoio:

I – o técnico pedagógico que acompanha e assessora docentes e discentes no desenvolvimento de suas atividades;

II – o administrativo que coordena as ações inerentes à autenticidade e fidedignidade da vida escolar dos educandos, bem como de todos os registros e documentos referentes à escola;

III - o operacional que organiza as ações referentes ao controle, organização e recepção do educando, expediente da cozinha e serviços de limpeza e higiene de acordo com sua área de atuação.

IV – a equipe docente que elabora e executa ações pedagógicas necessárias ao desenvolvimento dos educandos, de conformidade com a proposta pedagógica da escola.

CAPÍTULO III - Dos Direitos e Deveres dos Educandos

SEÇÃO I - Dos Direitos e Deveres

Art. 44. Cabe à escola, observada a legislação pertinente, com a participação dos professores e educandos, elaborar as normas disciplinares específicas da sua unidade para o corpo discente, respeitados os princípios éticos da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade, da equidade e do respeito humano.

Art. 45. Os direitos do educando derivam dos direitos e garantias fundamentais dispostos na Constituição da República, no Estatuto da Criança e do Adolescente e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em vigor.

Art. 46. São direitos do educando, além dos estabelecidos em legislação específica:

- I - ter asseguradas as condições necessárias ao desenvolvimento de suas potencialidades nas perspectivas individuais e sociais;
- II - ter condições favoráveis de aprendizagem;
- III - ter acesso aos recursos materiais e didáticos da unidade;
- IV – receber acompanhamento pedagógico sistematizado;
- V – ser respeitado por todos os agentes do processo educativo;
- VI - participar na definição de normas disciplinares da sua escola, recebendo orientações explícitas sobre sua conduta.

Art. 47. São deveres do educando, além daqueles estabelecidos nas normas disciplinares específicas da unidade:

- I - conhecer e respeitar as normas administrativas e pedagógicas inerentes às modalidades ou níveis de ensino;
- II - comparecer pontual e assiduamente às atividades escolares nos horários determinados pela escola, justificando as ausências;
- III - apresentar-se devidamente uniformizado;
- IV - responsabilizar-se pelo seu desempenho escolar de forma satisfatória;
- V - praticar a civildade no relacionamento com funcionários e colegas;
- VI - cooperar e zelar pela conservação dos equipamentos, bens patrimoniais e prédio escolar, concorrendo, igualmente, para as boas condições de higiene das dependências da unidade;
- VII - responsabilizar-se por apropriação indébita, danos materiais causados à unidade ou a objetos de propriedade alheia, repondo-os quando necessário;
- VIII - não portar material ou substância que represente perigo para saúde, segurança e integridade física própria ou de outrem;
- IX - cumprir as normas estabelecidas pelo código disciplinar da escola e as determinações superiores;

- X - observar rigorosa probidade na execução das atividades escolares;
- XI - não participar de movimentos de indisciplina coletiva;
- XII - observar as normas de prevenção de acidentes, utilizando os equipamentos de segurança quando necessário.

Art. 48. É vedado ao educando:

- I - servir-se de palavras ásperas, provocações e maus tratos no relacionamento com professores, colegas e funcionários;
- II - introduzir, nas dependências da escola, bebidas alcoólicas, substâncias tóxicas e qualquer tipo de arma, objetos pontiagudos e outros;
- III - vestir-se com trajes inadequados ao ambiente escolar;
- IV - fumar nas dependências da escola;
- V - utilizar telefone celular durante as aulas;
- VI - utilizar aparelhos eletrônicos, sonoros e de comunicação quando não solicitados;
- VII - frequentar a escola alcoolizado ou drogado;
- VIII - danificar o patrimônio da escola;
- IX - perturbar a disciplina nos vários setores da escola;
- X - denegrir a imagem do SESI-SP, dos profissionais e educandos, por meio de diferentes mídias.

SEÇÃO II - Das sanções

Art. 49. O educando que infringir as normas disciplinares da escola ou deste regimento receberá orientação e será passível de advertência verbal, escrita ou afastamento temporário, de até três dias, de todas as atividades escolares.

§ 1º As penas de advertência escrita e de afastamento temporário deverão ser aplicadas pelo responsável da escola, com a ciência dos pais ou responsáveis.

§ 2º Casos de extrema gravidade serão passíveis de desligamento da escola, o que ocorrerá somente depois de ouvida uma comissão, constituída especialmente pela direção da escola para a apuração dos fatos.

Art. 50. Toda e qualquer penalidade prevista neste regimento somente poderá ser aplicada se a decisão estiver fundamentada na legislação vigente, salvaguardados:

- I - direito à ampla defesa e recurso aos órgãos superiores, quando for o caso;
- II - assistência dos pais ou responsáveis, no caso de alunos com idade inferior a dezoito anos;
- III - direito à continuidade de estudos, na mesma escola ou em outro estabelecimento.

CAPÍTULO IV - Dos Direitos e Deveres da Família do Educando

Art. 51. São direitos da família do educando:

- I - ser informada a respeito da proposta pedagógica, do plano escolar, do regimento escolar e do resultado da aprendizagem dos alunos;

II - ter acesso às informações sobre a conduta inadequada do educando, imediatamente após a ocorrência;

III - ser ouvida em seus interesses, expectativas e problemas que concorram para a compreensão do desenvolvimento do educando;

IV - ser respeitada pela escola em suas convicções políticas, religiosas, condições sociais e características étnicas.

Art. 52. São deveres da família do educando:

I - colaborar com a elaboração da proposta pedagógica da escola;

II - zelar por si e pelos seus dependentes no cumprimento dos deveres previstos neste regimento escolar;

III - comparecer, de acordo com as convocações da escola, às reuniões, para que seja informada ou esclarecida sobre a vida escolar dos educandos;

IV - comunicar à escola a ocorrência de moléstia contagiosa, que possa colocar em risco a saúde e o bem-estar da comunidade escolar.

SEÇÃO I - Do Atendimento aos Educandos com Necessidade Educacional Especial

Art. 53. A escola atenderá aos educandos com necessidade educacional especial, quando esses forem contemplados com vaga, respeitadas as formas de ingresso, estabelecidas pelo Departamento Regional de São Paulo.

§ 1º O atendimento educacional aos educandos, com necessidade educacional especial, será feito em classes comuns, observadas as normas em vigor.

§ 2º O currículo, as metodologias de ensino e os processos de avaliação serão adequados à promoção do desenvolvimento e da aprendizagem dos educandos com necessidade educacional especial.

Art. 54. Para os educandos com necessidade educacional especial que não puderem atingir os parâmetros exigidos para conclusão de ensino, as escolas expedirão declarações com terminalidade específica, quando plenamente justificadas, ouvidos o (s) docente (s) da classe.

Art. 55. Os educandos que apresentarem deficiências com severo grau de comprometimento, extrapolando as necessidades de recursos e de apoio disponíveis na escola, deverão ser encaminhados às respectivas instituições especializadas.

Art. 56. Os procedimentos adotados pela escola para o atendimento dos educandos com necessidade educacional especial e suas formas de operacionalização deverão estar explicitados na Proposta Pedagógica e no Plano Escolar.

TÍTULO IV - Da Organização da Vida Escolar

Art. 57. A organização da vida escolar pressupõe um conjunto de normas que visam garantir a permanência e a progressão de estudos, bem como a regularidade da vida escolar do educando, abrangendo os seguintes aspectos:

I - formas de ingresso, classificação e reclassificação;

II - expedição de documentos da vida escolar.

CAPÍTULO I - Das Formas de Ingresso, Classificação e Reclassificação

Art. 58. A matrícula será precedida de inscrição, realizada na escola, em período prefixado, obedecendo a normas estabelecidas pelo Departamento Regional de São Paulo.

§ 1º As transferências serão admitidas na rede escolar, de acordo com a legislação em vigor e instruções dos órgãos técnicos do Departamento Regional de São Paulo, na dependência de existência de vagas.

Art. 59. O ingresso de educandos se dará por matrícula, a ser efetuada pelos pais ou responsáveis, ou pelo próprio educando com idade acima de dezoito anos, de acordo com a legislação em vigor e instruções estabelecidas por órgãos técnicos do Departamento Regional de São Paulo.

Parágrafo único. A classificação para educandos sem comprovação de estudos anteriores, e a reclassificação ocorrerão nos termos da legislação vigente.

Art. 60. Na educação básica, será admitido o aproveitamento de estudos, respeitados os limites de idade para cada modalidade de ensino e respectivas séries, anos e ciclos, quando for o caso.

Parágrafo único. O aproveitamento de estudos, referido no caput deste artigo, dispensará o candidato do estudo dos componentes curriculares em que tenha sido aprovado.

Seção I - Do Aproveitamento de Estudos

Art. 61. Os conhecimentos adquiridos pelo educando, por meio formal ou não formal, poderão ser aproveitados mediante análise de comissões de docentes e especialistas em educação, especialmente designadas pela administração, atendidas às diretrizes constantes da proposta pedagógica da escola e às normas em vigor.

Seção II - Da Expedição de Documentos da Vida Escolar

Art. 62. Cabe à escola expedir históricos escolares, declarações de conclusão de ano escolar ou série, certificados de conclusão, com especificações que assegurem a clareza, a regularidade e a autenticidade da vida escolar dos educandos, em conformidade com a legislação vigente.

Art. 63. Os documentos da secretaria são de uso exclusivo da escola e das autoridades escolares, sendo vedado o seu manuseio por pessoas estranhas à escola, assim como a cessão de cópias a terceiros, exceto nos casos previstos na legislação em vigor.

Parágrafo único. O Plano Escolar, a Proposta Pedagógica, o Calendário Escolar e o Regimento Escolar são documentos que devem ser disponibilizados à comunidade escolar.

TÍTULO V - Das Disposições Gerais e Finais

Art. 64. Caberá ao responsável pela escola promover meios para o conhecimento do regimento, que deverá ser colocado à disposição dos interessados.

Art. 65. Incorpora-se a este regimento, automaticamente, e alteram seus dispositivos, que com elas conflitem, as disposições de lei e instruções ou normas de ensino supervenientes, emanadas de órgãos ou poderes competentes.

Art. 66. Os assuntos não previstos neste regimento serão resolvidos pelo Departamento Regional de São Paulo – SESI-SP, à luz das leis, instruções e normas do ensino e demais legislações aplicáveis.

Art. 67. O Departamento Regional de São Paulo – SESI-SP envidará esforços para, progressivamente, implantar educação em tempo integral, no ensino fundamental, observadas as relações entre custo e possibilidades, ouvido o seu Conselho.

APÊNDICE

Apêndice 1 - Termo de consentimento livre e esclarecido

Termo de consentimento livre e esclarecido

São Paulo, 18 de março de 2016.

Ao professor
Fernando Antônio Carvalho de Souza
Diretor da Divisão de Educação do SESI-SP

Eu, Paula Helena de Andrade Querido, sou aluna do Mestrado Profissional em Educação: Formador de Formadores, no Programa de Estudos Pós Graduação da PUC-SP, sob orientação da Profa. Dr.ª. Clarilza Prado de Sousa, onde realizo uma pesquisa de caráter qualitativo sobre o uso dos resultados das avaliações externas no contexto escolar.

Em razão disso, solicito autorização para analisar os dados de desempenho referentes às avaliações externas e o Plano de Gestão das escolas da rede escolar SESI-SP. Além disso, solicito ainda, autorização para utilizar outros documentos, como os relatórios de desempenho da rede em diferentes anos e avaliações externas.

Esclareço que a pesquisa a ser realizada pretende interferir o mínimo na dinâmica do trabalho dessa diretoria e das unidades escolares. Esclareço, ainda, que as informações colhidas, com anuência dessa rede, serão utilizadas somente no campo acadêmico, e, se divulgadas, apenas em eventos ou publicações técnicas, garantindo o anonimato das escolas e dos sujeitos participantes.

Esperando contar com a sua colaboração, antecipadamente agradeço e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos a respeito desse trabalho.

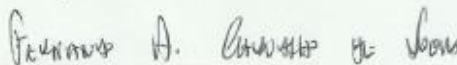


Atenciosamente,

Paula Helena de Andrade Querido
RG: 18.314.859-9 CPF: 127.953.888-04

OS. Segue anexo Declaração de Matrícula 2016.

Autorização:
Eu



diretor da Divisão de Educação e Cultura do SESI-SP, autorizo a realização da pesquisa e a utilização dos dados e documentos acima citados na pesquisa de Mestrado Profissional em Educação: Formador de Formadores no Programa Estudos Pós Graduação da PUC-SP.



Fernando Carvalho
Diretor
Divisão de Educação
SESI - SP NIF: 1008029

Fernando Antônio Carvalho de Souza