



Secretaria de  
Desenvolvimento Econômico

# EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E SUPERVISÃO EDUCACIONAL

---

DESAFIOS, CONCEPÇÃO,  
IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS

SÔNIA REGINA CÔRREA FERNANDES  
GERALDO JOSÉ SANT'ANNA  
AMNERIS RIBEIRO CACIATORI

Com origem na Reforma Francisco Campos, de 1931, a supervisão escolar foi implantada sob o controle dos inspetores federais do Departamento Nacional de Ensino. Na época, era o órgão responsável pelo acompanhamento do cumprimento dos currículos, da verificação das instalações escolares e da adequação dos equipamentos didáticos.

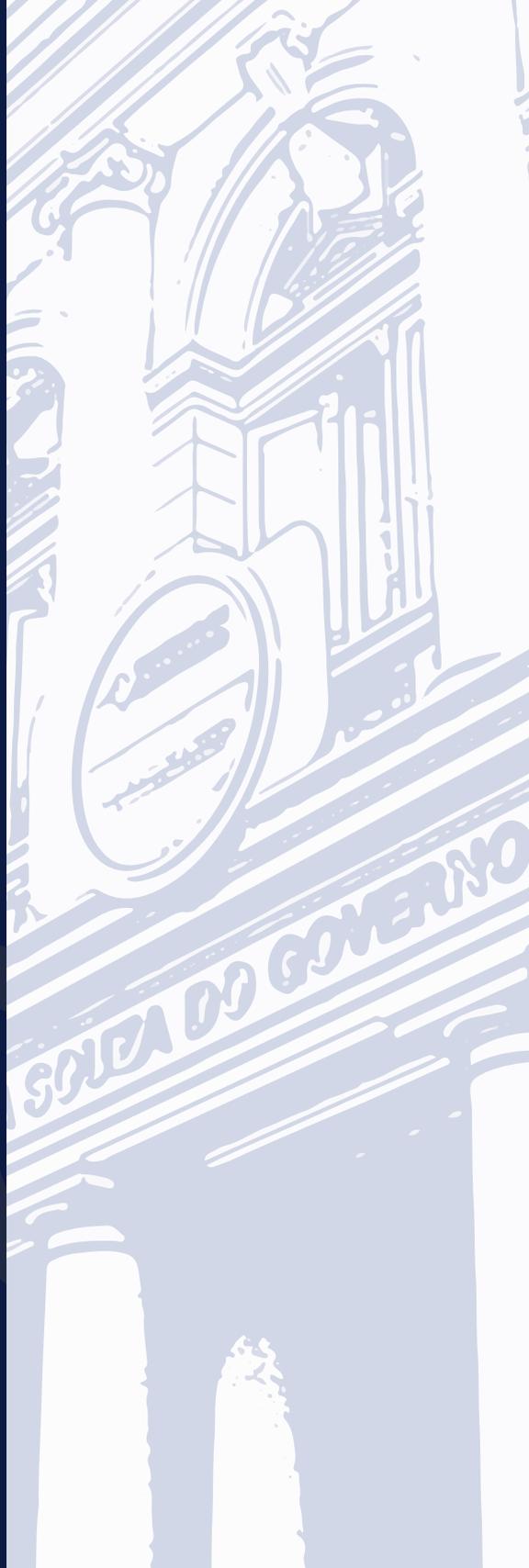
Nesses 90 anos de experiência, a supervisão estadualizou-se, municipalizou-se e até, como no caso do Centro Paula Souza (CPS), se restringiu a uma instituição de ensino técnico e profissional.

O livro *Educação Profissional e Supervisão Educacional: Desafios, Concepção, Implantação e Resultados* relata as ações de apoio à gestão das Escolas Técnicas Estaduais (Etecs), nas dimensões administrativas e pedagógicas.

Com um olhar crítico, sobre o processo de ensino/aprendizagem e as relações sociais nas escolas, e destas com as respectivas comunidades, o Grupo de Supervisão Escolar socializou as boas práticas didáticas e administrativas, discutiu e orientou projetos em cada região, integrou as metas de cada Etec aos objetivos da Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec) do CPS, na busca de sinergia, para garantir a reconhecida qualidade da formação humanística, científica e profissional, a todos os egressos da instituição.

Os autores, num esforço voluntário, registraram o trabalho de 30 anos, desenvolvido com rigor e paixão por educadores que não perderam a capacidade de aprender e acreditar no papel da educação profissional.

**Prof. Almério Melquíades de Araújo**  
Coordenador do Ensino Médio e Técnico  
do Centro Paula Souza





Secretaria de  
Desenvolvimento Econômico

# EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E SUPERVISÃO EDUCACIONAL

---

DESAFIOS, CONCEPÇÃO,  
IMPLANTAÇÃO E RESULTADOS

SÔNIA REGINA CÔRREA FERNANDES  
GERALDO JOSÉ SANT'ANNA  
AMNERIS RIBEIRO CACIATORI

---

## GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

### **Governador**

João Doria

### **Vice-Governador**

Rodrigo Garcia

### **Secretária de**

**Desenvolvimento Econômico**

Patricia Ellen da Silva

## CENTRO PAULA SOUZA

### **Diretora-Superintendente**

Laura Laganá

### **Vice-Diretora-Superintendente**

Emilena Lorenzon Bianco

### **Chefe de Gabinete da Superintendência**

Armando Natal Maurício

### **Coordenadora da Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa**

Helena Gemignani Peterossi

### **Coordenador do Ensino Superior de Graduação**

Rafael Ferreira Alves

### **Coordenador do Ensino Médio e Técnico**

Almério Melquíades de Araújo

### **Coordenadora de Formação Inicial e Educação Continuada**

Marisa Souza

### **Coordenadora de Infraestrutura em exercício**

Bruna Fernanda Ferreira

### **Coordenadora de Gestão Administrativa e Financeira**

Ana Paula Garcia Romero

### **Coordenador de Recursos Humanos**

Vicente Mellone Junior

### **Coordenadora da Assessoria de Inovação Tecnológica**

Emilena Lorenzon Bianco

### **Coordenadora da Assessoria de Comunicação**

Dirce Helena Salles

Sendo todas as coisas causadas e causadoras, auxiliadas e auxiliares, mediatas e imediatas, e sustentando-se todas mutuamente por meio de um elo natural e insensível que liga as mais distantes e diferentes, eu assevero que é impossível conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes.

(MORIN 2002, p. 491)

2021

Copyright© Sônia Regina Corrêa Fernandes

O conteúdo desta obra é de responsabilidade do(s) autores e  
proprietário(s) do Direito Autoral.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

#### FICHA CATALOGRÁFICA

Fernandes, Sônia Regina Corrêa.

Educação Profissional e Supervisão Educacional: desafios, concepção, implantação e resultados./Sônia Regina Corrêa Fernandes, Geraldo José Sant'Anna, Amneris Ribeiro Caciatori; Revisão: Yara Denadai Golfi, Tatiane Cristina da Costa e Cléber Mapeli Serrador; Ilustrações: Camila Tamashiro, Fernando França, Marta Maria Mendonça de Almeida, Renata Ferrino Ferrari. – São Paulo: CPS, 2021.

184 p. : il., mapa.

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-87877-23-5

1. Educação Profissional Técnico. 2. Supervisão Educacional. 3. Gestão Pedagógica. 4. Indicadores Institucionais Pedagógicos. 5. Acompanhamento de Resultados. I. Sant'Anna, Geraldo José. II. Caciatori, Amneris Ribeiro. III. Centro Paula Souza. IV. Título.

Tatiane Silva Massucato Arias – Bibliotecária – CRB-8/7262

Revisão: Yara Denadai Golfi, Tatiane Cristina da Costa e  
Cléber Mapeli Serrador

Capa: Fábio Gomes da Silva e Marta Almeida

Projeto Gráfico: Marta Almeida

Diagramação e Ilustrações (gráficos e tabelas): Camila Tamashiro,  
Fernando França, Marta Almeida e Renata Ferrari

Impressão: Rettec Artes Gráficas

# Sumário

---

Agradecimento	7
Prefácio	9
Introdução	11
1. Supervisão Educacional: conceitos e diretrizes	17
1.1. Breve histórico do Centro Paula Souza	19
1.2. A ação supervisora e sua relação com a gestão escolar	22
1.3. Construção de uma nova concepção da ação supervisora	26
1.4. Uma proposta de reorganização de Supervisão Educacional	27
2. Estrutura organizacional do Grupo de Supervisão Educacional e Unidades Escolares	35
2.1. Atividades das áreas de Gestão Pedagógica, Legislação e Informação, Pessoal, Vida Escolar e Ambiente Escolar	41
2.1.1. Gestão Pedagógica (Geped)	41
2.1.2. Gestão de Legislação e Informação (Geslinf)	43
2.1.2. Gestão de Pessoal (Gepes)	44
2.1.3. Gestão de Vida Escolar (Geve)	45
2.1.4. Área de Gestão de Ambiente Escolar	46
2.2. Estrutura das Escolas Técnicas	47

3. Ações alicerçadas por indicadores: estratégias para uma Supervisão Educacional mais presente e eficiente	57
3.1. Indicadores Institucionais	62
3.2. A articulação entre indicadores institucionais e a atuação do Grupo de Supervisão Educacional	71
3.3. Estratégias do Grupo de Supervisão Educacional para melhoria dos indicadores institucionais	73
3.4. Atuação da Área de Gestão Pedagógica na melhoria de processos e resultados	79
4. Contribuições do Grupo de Supervisão Educacional nos resultados qualitativos e quantitativos das Unidades Escolares	93
5. Ontem e hoje: avanços da ação supervisora nos resultados das escolas	111
6. O impacto sinérgico da regionalização na ótica das Supervisões Regionais e Áreas de Gestão	133
6.1. Apreciação do contexto educacional e gestão de resultados frente à regionalização da Supervisão Pedagógica Educacional - Áreas e Regionais	135
7. Para (não) Finalizar	149
8. Referências	157
9. Anexos	163

# Agradecimento

---

**E**sta publicação tem como objetivo contribuir com os profissionais da Educação Profissional, que desejam aprimorar sua prática docente, ou capacitar sua equipe para oportunizar ensino de qualidade aos cidadãos que almejam formação técnica.

Agradecemos a Professora Laura Laganá pela visão inspiradora, motivadora e positiva dos trabalhos realizados no Centro Paula Souza.

Agradecemos ao Professor Almério Melquíades de Araujo pela oportunidade de socializarmos o trabalho realizado no Grupo de Supervisão Educacional (GSE) da Cetec.

Agradecemos aos Diretores de Etecs que compartilharam neste livro suas vivências na estrutura nova do GSE.

Aos colegas do GSE que não mediram esforços para concretização desta publicação.



**E**m qualquer trabalho, quando se busca determinado resultado, o acompanhamento e a avaliação têm um papel importante. Assim, a supervisão crítica, que vai além do controle do cumprimento das normas legais, precisa abranger principalmente essas responsabilidades:

- participar da definição da oferta e permanência dos cursos técnicos;
- deter informações atualizadas sobre frequência e desempenho dos alunos;
- participar da construção das metas do Projeto Pedagógico das Escolas Técnicas (Etecs) e apoiar seu desenvolvimento;
- promover a socialização das boas práticas nos planos administrativos e pedagógicos;
- analisar a documentação relativa à situação funcional dos professores e, quando necessário, propor sua regularização;
- verificar registros escolares e orientar a Secretaria Acadêmica.

Diante desse conjunto de atribuições e do crescimento do número de Etec e Classes Descentralizadas (CDs), a Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec) do Centro Paula Souza (CPS), para definir a estrutura e o funcionamento da Supervisão Educacional, tinha um caminho a seguir: construir uma equipe central com divisões que respondessem pelas quatro vertentes da Supervisão (Pedagógico, Legislação e Informação, Vida Escolar e Pessoal) e ampliar a regionalização, para melhorar o acompanhamento dos processos pedagógicos de cada Etec.

A vida média dos cursos técnicos no CPS, depende, principalmente, de dois fatores: demanda pelas vagas dos cursos e índice de concluintes, que refletem a imagem da Etec e possibilidade de trabalho ou melhoria na carreira profissional. Logo, o acompanhamento desses parâmetros pela Supervisão, é fundamental para

que a escola sempre contribua para o desenvolvimento profissional, tecnológico e social.

A gestão de cada Etec pode ser avaliada, entre outros aspectos, pela capacidade da equipe dirigente de interagir com as comunidades, interna e externa e, analisando seus interesses, ir adequando a oferta de cursos nos diferentes períodos e modalidades. Essa proximidade da Supervisão com as Etecs permite o intercâmbio das melhores práticas, nos planos administrativo e pedagógico, permitindo mais precisão nas definições de metas.

A convicção que a boa formação profissional passa por um corpo docente capacitado, para o adequado desenvolvimento do currículo, requer a atenção contínua da Supervisão ao atendimento dos requisitos tecnológicos e didáticos dos professores, de cada curso técnico.

O Observatório Escolar, o Sistema de Avaliação Institucional (SAI), o Banco de Dados da Cetec (BDCetec), gestados na Cetec, bem como as visitas e reuniões das Supervisões Regionais com as equipes gestoras das respectivas Etecs, têm fornecido dados e informações que, após análises e encaminhamentos, têm permitido um constante aperfeiçoamento do trabalho de todas as Etecs.

Almério Melquíades de Araújo  
São Paulo, 09 de março de 2020.

Este livro se faz importante por duas razões principais: de estruturar-se no relato de uma experiência notável e exitosa da equipe de Supervisão Educacional do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”, e porque poderá inspirar ações propulsoras que venham ampliar o campo de atuação da Supervisão nas escolas em diferentes instituições. Sem a pretensão de delinear um caminho a ser seguido e nem buscar assegurar que as ações assumidas, tendo-se em vista o respeito à diversidade, que caracteriza o ensino em nosso país.



Antônio Francisco de Paula Souza

*“[...]cumprir rigorosamente com os seus deveres, de proceder sempre com hombridade, lealdade e firmeza.”*

*(Paula Souza, Revista Polytechnica, 1918)  
(Fonte: <http://www.saopauloinfoco.com.br/tag/antonio-francisco-de-paula-souza/>)*

O Centro Paula Souza é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo, gerenciando 223 Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e 73 Faculdades de Tecnologia (Fatecs), abrangendo cerca de trezentos municípios.

A autarquia foi criada pelo governador Roberto Costa de Abreu Sodré em 1969, portanto, neste ano – 2019 – celebrando seus 50 anos de existência, esta obra assume relevante significado, uma

vez que narra a edificação da supervisão delegada na instituição e seus impactos na melhoria contínua de resultados de aprendizagem, formação profissional e permanência dos alunos nos cursos técnicos oferecidos.

O patrono da instituição é Antônio Francisco de Paula Souza, nascido em Itu, Estado de São Paulo, em 6 de dezembro de 1843, filho primogênito do médico Antônio de Paula Sousa e Maria Rafaela de Aguiar Barros. É válido comentar sobre o espírito impetuoso e irrequieto de Paula Souza. Viajou para a Alemanha, posteriormente, ingressou na Escola Politécnica de Zurique, onde teve seus primeiros contatos com a engenharia e, principalmente, pode integrar uma organização estudantil e tornar-se simpatizante dos ideais políticos liberais. Essa simpatia teve profunda influência em seus valores e concepções. Tanto que chegou a estar em Milão para defender a independência italiana.

De volta à Alemanha, matriculou-se na Faculdade de Química da Escola Politécnica de Karlsruhe, mas é provável que somente tenha concluído sua formação no Brasil. Publicou um panfleto, logo no início de 1869, intitulado A República Federativa no Brasil, onde defendia ideais republicanos, a liberdade religiosa e o fim da escravidão. Chegou a alforriar os escravos de sua avó, a Baronesa de Piracicaba.

Em sequência a viagens aos Estados Unidos e Europa, retornou ao Brasil onde chefiou a implantação da ferrovia Rio Claro-São Carlos e em 1889, assumiu o cargo de diretor da Superintendência de Obras Públicas em São Paulo. Em março de 1892 tornou-se deputado estadual e no final do mesmo ano, em dezembro, passou a exercer o cargo de Ministro das Relações Exteriores.

Já em 1893, assumiu a direção da Escola Politécnica de São Paulo, assim permanecendo até o final de sua vida, apesar de desenvolver várias outras atividades como Secretário da Agricultura, Comércio, Viação e Obras Públicas de São Paulo e fundação do Instituto de Engenharia de São Paulo, por exemplo. Faleceu na cidade de São Paulo em 13 de abril de 1917, às duas horas da madrugada, promovendo grande comoção a todos.

Entendemos pertinente traçar esse breve histórico da vida de Paula Souza, e podemos notar seu perfil pautado pela ousadia, estando sempre à frente de seu tempo, democrático, altamente par-

participativo, de alguma forma moldou o jeito de ser da Instituição. E isso poderá ser percebido ao percorrer os capítulos que dão vida a esta obra.

O leitor poderá observar que a experiência aqui narrada se vincula a ações específicas da Unidade de Ensino Médio e Técnico (Cetec), portanto, evidencia a experiência do trabalho da Supervisão Educacional junto às Etecs que integram o Centro Paula Souza.

A construção da atual estrutura da Supervisão no Centro Paula Souza partiu de uma visão centralizada para sua regionalização, ramificando-se em doze Regionais, assim como a definição de cinco Áreas de Gestão que pudessem direcionar, orientar, acompanhar e instruir o trabalho em cada região.

Nessa perspectiva, foram sendo organizadas as Áreas denominadas Gestão Pedagógica, Gestão de Vida Escolar, Gestão de Legislação e Informação, Gestão de Pessoal e Gestão de Ambiente Escolar, que são estruturas fundamentais para o trabalho pedagógico, acadêmico e administrativo nas Unidades Escolares.

As Escolas Técnicas possuem organização setorial que abrange, de maneira geral, a Direção da Etec, a Diretoria de Serviço Administrativo, a Diretoria de Serviço Acadêmico, Assistente Técnico Administrativo (ATA), Coordenação Pedagógica, Coordenação de Orientação e Apoio Educacional e docentes, além do Conselho de Escola, Grêmios Estudantil, Associação de Pais e Mestres (APM) e Cooperativa-Escola, esta última nas escolas com características agrícolas<sup>1</sup>.

Naturalmente, a dinâmica cotidiana é bem complexa e interativa, uma vez que a Coordenação Pedagógica, por exemplo, pode, conforme o gerenciamento da demanda, estabelecer o contato com a Área de Pessoal ou de Legislação e Informação.

Cada Área apresenta atribuições específicas que poderão ser conhecidas ao longo do livro e assim ampliar e aprofundar-se em sua atuação.

As orientações pedagógicas, por meio da orientação da área de Gestão pedagógica, são realizadas pelas Supervisões Regionais, que buscam o contato próximo, intensivo e presencial com as Unidades Escolares. Essas interações se estabelecem via visitas

<sup>1</sup> Das 223 Etecs, 34 possuem cursos na área agrícola (Eixo Tecnológico de Recursos Naturais).

técnico-pedagógicas, reuniões presenciais e online, produção de material de apoio, orientações técnicas e outros mecanismos que se fizerem cabíveis para melhor direcionar, roteirizar e acompanhar as atividades nas escolas.

Assim, a estrutura regionalizada mantém as escolas próximas da Administração Central da Instituição, compartilhando celereamente informações, esclarecendo situações e sinalizando procedimentos que fomentam a unidade de práticas e normatizações.

Um outro aspecto relevante foi a inserção do estudo de indicadores na prática escolar objetivando monitorar e garantir resultados relacionados à aprendizagem, frequência e permanência dos alunos nos cursos. O estudo de demandas, base de dados e estatísticas passou a integrar as ações escolares, gradualmente, incorporando-se ao cotidiano escolar. A intencionalidade da proposta foi construir uma rede corresponsável pelo sucesso escolar associando análises, interpretação de resultados e definição de metas assumidas pela Direção da Etec, docentes e qualquer membro da equipe pedagógica, acadêmica e administrativa. Essa diretriz gerou uma nova dinâmica ao processo educacional conduzindo os membros das Unidades Escolares a planejarem, acompanharem e replanejarem seu trabalho com consciência e estratégia.

A Supervisão Educacional é a mola propulsora da qualidade do ensino, da atuação harmônica dos agentes escolares, organização escolar e o alcance de resultados de aprendizagem significativos, além de – no contexto das escolas técnicas – assegurar a conexão da escola com sua missão educacional tendo-se em vista a formação Profissional Técnica. Para estruturação desse trabalho, a Supervisão abandona o conceito de inspeção para assumir um papel político, pedagógico e de liderança, atuando como dinamizador e articulador do processo pedagógico. Na ótica de Glickman (1985) a supervisão escolar deve funcionar como um instrumento que reforça e estimula a coesão pedagógica do trabalho realizado na escola.

Existe aqui um conceito fundamental de co-construção da prática educativa mobilizada, de forma integrada e articulada, pela Cetec, Áreas de Gestão do Grupo de Supervisão Educacional, Supervisões Regionais, Etecs e seus integrantes.

Acreditamos que o leitor interessado no trabalho escolar sentir-se-á empolgado e encorajado a impulsionar mudanças e

melhorias no sistema educacional no qual encontra-se inserido, alcançando estes ou ainda melhores resultados que os aqui apresentados.

As experiências compartilhadas nesta obra produzem uma linha do tempo em que se sequenciam os procedimentos que conduziram a concepção, implantação, desenvolvimento e avaliação de um modelo de Gestão da Supervisão Escolar. O livro começou a ser escrito em 2018, sendo alimentado e atualizado por informações que visaram a manutenção de um material que pudesse refletir a sua contemporaneidade.

No trâmite de publicação desta obra, já em 2020, fomos surpreendidos pelo surto de contágio de COVID-19 e uma pandemia que impôs a reconfiguração dos processos de ensino e de aprendizagem, das relações interpessoais na escola, no desafio das atividades por meio de teletrabalho e na reorganização das práticas acadêmicas, documentais e comunicacionais para que o trabalho escolar não fosse maculado.

Um exemplo importante foi a alteração do modelo oficial de Planejamento do Trabalho Docente, que foi adaptado para Plano de Orientação para aprendizagem a Distância (POAD), considerando migração para o ensino remoto, em decorrência da pandemia de COVID-19 e sustentado pelo Decreto nº 64.864, de 16/03/2020, Decreto nº 64.994, de 28/05/2020, a Deliberação CEE nº 177/2020, e nos termos do que prevê também as Resoluções CNE/CEB nº 06/2012, CNE/CEB nº 03/2018, além do indicado no Parecer CNE/CEB nº 05/97, tal como o Parecer MEC/CNE/CP nº 05/2020.

De certa forma, a estrutura edificada e que se consolidou como Grupo de Supervisão Educacional (GSE) foi testada quanto a sua funcionalidade perante as mudanças emergenciais que eclodiram a todo instante, requerendo rápidas tomadas de decisão, adequações, direcionamentos e apoio às Unidades Escolares em suas necessidades pedagógicas, acadêmicas, amparo legal e jurídico e procedimentos na gestão dos profissionais.

Nesta severa avaliação, o arcabouço do GSE evidenciou sua solidez, possibilitando a manutenção de um trabalho integrado, ativo, profícuo e assíduo mesmo com seus membros desassociados e isolados em suas respectivas residências.

Aguardar esse momento, mesmo que não propositadamente,

um vez que não seria possível prever a pandemia, tornou-se salutar para comprovar a qualidade e relevância do trabalho realizado.

Nessa perspectiva, é que incentivamos o leitor a conhecer, estudar e desfrutar desta obra e, quem sabe, adotar suas propostas, respeitadas as adaptações que podem ser exigidas perante peculiaridades locais, utilizando o modelo aqui proposto para dinamizar, ainda mais, a gestão supervisora em várias instituições brasileiras.

Para a escrita dos capítulos, contamos com a participação e interação da supervisora responsável pela Área de Gestão Pedagógica, Professora Amneris Ribeiro Caciatori e do responsável pela Supervisão Educacional Pedagógica Regional das Etecs de São José do Rio Preto, Professor Geraldo José Sant'Anna. A sintonia entre as diretrizes emanadas pela Área Gestão Pedagógica e a execução dos trabalhos nas 12 regionais foi primordial para ao alcance dos resultados que serão apresentados no livro, principalmente os relacionados aos índices de permanência dos alunos.

1.

SUPERVISÃO EDUCACIONAL:  
CONCEITOS E DIRETRIZES

---



**É** muito comum a percepção entre educadores e gestores, quando falamos sobre supervisão educacional, de este ser um órgão fiscalizador, regulador e até mesmo punitivo. Nesta perspectiva, a própria palavra supervisão perde seu sentido, afinal, entendemos que o ato de supervisionar é nos determos aos detalhes, por meio da análise de atividades, processos e procedimentos, possibilitando sempre a busca pela qualidade. E assim é a supervisão educacional das escolas técnicas estaduais, um olhar atento, cuidadoso e, principalmente, orientador sobre a dinâmica escolar e o processo de ensino e aprendizagem.

Este primeiro capítulo apresenta, historicamente, como a supervisão educacional das escolas técnicas estaduais do Estado de São Paulo, pertencentes ao Centro de Educação Tecnológica Paula Souza, foi se desenvolvendo ao longo dos anos e se consolidou como referência técnica pedagógica na gestão pública de Educação Profissional. Um caminho de estudos, experiências e boas práticas, permeados pela constante expansão da autarquia, fez com que a Unidade do Ensino Médio e Técnico, por meio do Grupo Supervisão Educacional (GSE), adotasse concepções pedagógicas diferenciadas para atendimento a uma clientela diversificada e inserida nas mais distintas realidades do Estado de São Paulo.

## 1.1 BREVE HISTÓRICO DO CENTRO PAULA SOUZA

O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (Ceeteps), também denominado Centro Paula Souza, é uma autarquia do Governo do Estado, tendo sido criado pelo Decreto-Lei de 6 de outubro de 1969, com a denominação de Centro de Educação Tecnológica de São Paulo, com a finalidade de articular, realizar e desenvolver a educação tecnológica, nos graus de ensino médio e tecnológico. Desde seu início, foi concebido como autarquia do Governo do Estado de São Paulo, hoje vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação.

Em 1970, foram instaladas as duas primeiras Faculdades de Tecnologia: Fatec Sorocaba e Fatec São Paulo.

Inobstante tenha sido prevista na sua criação a oferta do ensino técnico de nível médio, este foi implantado a partir de 1981,

quando o Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo – Centro Paula Souza, incorporou seis unidades de ensino, até aquele momento denominadas escolas conveniadas, a partir de um convênio entre setores empresariais (prefeitura do município-sede da escola e governo do estado). Essas seis unidades de ensino compreendiam: Colégio Técnico Industrial Conselheiro Antônio Prado (1962), em Campinas; Colégio Técnico Industrial de Jundiá, em Jundiá; Colégio Técnico Industrial João Baptista de Lima Figueiredo (1962), em Mococa; Colégio Técnico Industrial Jorge Street (1970), em São Caetano do Sul; Escola Técnica Industrial Lauro Gomes (1957), em São Bernardo do Campo; Colégio Polivalente de Americana (1976), em Americana.

Além dessas seis primeiras escolas, em 1982, com o fim do então 2º grau de Profissionalização compulsória, anunciado pela Lei 7.044/82, o Governo do Estado voltou a discutir o destino das tradicionais escolas técnicas e transferiu para o Centro Paula Souza mais seis colégios técnicos da rede estadual: Getúlio Vargas (1911) e Professor Camargo Aranha (1968), em São Paulo; Presidente Vargas (1953), em Mogi das Cruzes; Júlio de Mesquita (1935), em Santo André; Rubens de Faria e Souza (1965); Fernando Prestes (1929), em Sorocaba.

Em 1988, a instituição criou duas escolas técnicas: a Escola Técnica Estadual de São Paulo (Etesp) na capital, e Dr. Adail Nunes da Silva, em Taquaritinga, totalizando, assim, as primeiras catorze Escolas Técnicas Estaduais do Centro Paula Souza.

Em 1993, o Governo do Estado, por meio do Decreto 37.735, de 27/10/1993, com a finalidade de reunir em rede única as Escolas Técnicas Estaduais, até então pertencentes à Secretaria de Educação do Estado e ao Centro Paula Souza (CPS), transferiu, a partir de 01/01/1994, 35 (trinta e cinco) escolas agrícolas e 48 (quarenta e oito) industriais da rede estadual (SEE) para o Centro Paula Souza, por tratar-se de uma autarquia de regime especial, vinculada e associada à Unesp e criada justamente com a finalidade de manter o ensino técnico e tecnológico.

Assim, a partir de 1994, o Centro Paula Souza amplia quantitativamente suas unidades de ensino e expande geograficamente sua atuação para outras cidades, pois, até então, as unidades iniciais localizavam-se mais próximas da capital. Esse crescimento

permitiu a criação de novos cursos nas áreas de agropecuária, saúde e mineração.

No 2º semestre de 2010, o Centro Paula Souza contava com 198 Escolas Técnicas Estaduais (Etecs), das quais 163 urbanas e 35 com laboratório de produção agropecuária, acrescidas de 104 classes descentralizadas<sup>2</sup>, localizadas em municípios e bairros cuja população não comportava, à época, a criação de uma Etec e também para ocupar espaços ociosos das escolas da Secretaria Estadual de Educação. Diante dessa diversidade de oferta da educação profissional, jovens e adultos puderam ser inseridos no programa de expansão da Educação Profissional promovida pelo governo do Estado. Nessa época, as Faculdades de Tecnologia (Fatec) somavam 49 unidades distribuídas em 46 diferentes cidades do Estado.

Em 2016, o Centro Paula Souza passou a contar com 220 Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e 65 Faculdades de Tecnologia (Fatecs), atendendo mais de 283 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superior em tecnologia, em mais de 300 municípios.

As Etecs atendem cerca de 212 mil estudantes nos Ensinos Técnico, Médio e Técnico Integrado ao Médio, totalizando 171 cursos (98 Habilitações Profissionais – modalidade concomitante ou subsequente ao Ensino Médio – 37 Habilitações Profissionais Integradas ao Ensino Médio – 32 Especializações Técnicas – 4 cursos de Formação Inicial e Continuada e Educação de Jovens e Adultos – EJA) para os setores industrial, agropecuário e de serviços, nas modalidades presencial e semipresencial, além da modalidade totalmente à distância (EaD).

As Fatecs somam mais de 73 mil estudantes matriculados em 72 cursos de graduação tecnológica, nas seguintes áreas: Construção Civil, Mecânica, Informática, Tecnologia da Informação, Turismo, entre outras. Também são oferecidos cursos de pós-graduação, atualização tecnológica e extensão.

Nos últimos dez anos, o número de alunos triplicou, com a criação de novas unidades e cursos, levando a oferta de ensino Profissional gratuito a todas as regiões do Estado de São Paulo.

<sup>2</sup> Classes Descentralizadas são extensões das Escolas Técnicas Estaduais (consideradas Sedes) instaladas a partir de convênios do Centro Paula Souza com a Secretaria Estadual de Educação, Prefeituras Municipais, visando a oferta de ensino técnico.

O Grupo de Supervisão Educacional (GSE) é um departamento pertencente à Unidade do Ensino Médio e Técnico e estruturalmente, o Centro Paula Souza, em sua Administração Central, apresenta a seguinte organização funcional:

- Diretor Superintendente;
- Vice-Diretor Superintendente;
- Chefe de Gabinete da Superintendência;
- Coordenador da Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa;
- Coordenador do Ensino Superior de Graduação;
- Coordenador de Ensino Médio e Técnico;
- Coordenador de Formação Inicial e Educação Continuada;
- Coordenador da Assessoria de Inovação Tecnológica;
- Coordenador da Assessoria de Desenvolvimento e Planejamento;
- Coordenador de Infraestrutura;
- Coordenador de Gestão Administrativa e Financeira;
- Coordenador de Recursos Humanos;
- Assessora de Comunicação;
- respectivos departamentos e áreas.

## 1.2 A AÇÃO SUPERVISORA E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR

Muitos são os trabalhos que exploram diferentes ângulos da ação supervisora e, a partir das atribuições à ela referenciadas, é elaborada e definida a caracterização do perfil Profissional do Supervisor Educacional. Evidentemente, de acordo com o que se entende como objeto de trabalho da Supervisão, são estabelecidos seus objetivos e, a partir deles, a estrutura para que se possa atuar junto às escolas promovendo a melhoria de seus processos e resultados.

Partiremos aqui dos conceitos construídos pelo Centro Paula Souza quanto ao perfil e atribuições do Supervisor Educacional, para que se compreendam os ramos de sua atuação, conforme será abordado ao longo desse livro, delineando um conceito de Supervisão Educacional que se organiza em áreas articuladas, de maneira a se obter uma gestão escolar produtiva e alinhada aos princípios da Instituição.

A definição apresentada por Cury (2002, p.165) sobre gestão escolar muito se adequa aos nossos pressupostos: gestão “(...) é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que traduz pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo”. Logo, compreende-se que a gestão escolar e a gestão supervisora, por consequência, sustentam-se pela comunicação, pela interatividade e pelo diálogo sempre presentes, estabelecendo elos consistentes de orientação, sinalização e reflexão sobre práticas e procedimentos, saberes e competências essenciais para o desenvolvimento de um profícuo trabalho pedagógico.

É importante destacar que a Gestão Escolar se sustenta por três áreas ou setores, muito bem articulados, a considerar: a Gestão Pedagógica, a Gestão Acadêmica e a Gestão Administrativa. É a visão sistêmica do gestor que promoverá o desencadeamento de ações consistentes e alicerçará a tomada de decisões, direcionando a Unidade Escolar para o desenvolvimento e cumprimento do seu Projeto Político Pedagógico (PPP). O pensamento sistêmico ou visão sistêmica<sup>3</sup> é responsável pela união e articulação dos três setores da Gestão Escolar, fazendo com que os indivíduos percebam a inter-relação e interdependência entre suas ações e as dos demais membros da escola, conceito que pode ser ampliado se inserirmos no contexto a gestão supervisora.

Retomando a caracterização da Supervisão Educacional enquanto mobilizadora da integração entre os processos de gestão e o direcionamento de ações na escola, podemos compreender que o Profissional que a exerce deve apresentar condições para o desenvolvimento de uma série de atividades junto às escolas de maneira a fomentar e alinhar suas metas educacionais.

Nessa perspectiva, estabelece-se que o perfil do Supervisor Educacional do Centro Paula Souza é aquele Profissional que planeja, orienta, acompanha e avalia o cumprimento da legislação, diretrizes e normas educacionais e institucionais; implementa políticas públicas; orienta e acompanha a construção do Projeto Político Pedagógico; propõe diretrizes e normas para o desenvolvimento do processo de ensino e de aprendizagem a partir de diagnósticos e indicadores; representar aos órgãos competentes assuntos

<sup>3</sup> SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 19 eds. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005

que não tenha autonomia para resolver; participa de equipes de trabalho; orienta o desenvolvimento de suas atividades objetivando atingir metas da Cetec<sup>4</sup>. Ou seja, trata-se de Profissional que tece as inter-relações dos processos de gestão escolar, fundamentados pelas legislações e pelos indicadores das unidades escolares, orientando e intervindo de maneira a promover melhorias na educação Profissional das escolas.

Para melhor entendimento desse conceito, recorremos a Rangel (2008) quando assim define “coordenar é organizar em comum, é prever e prover momentos de integração do trabalho”. A figura abaixo permite visualizar essas relações e outras ações advindas da coordenação das principais atividades gestoras em uma Unidade Escolar.

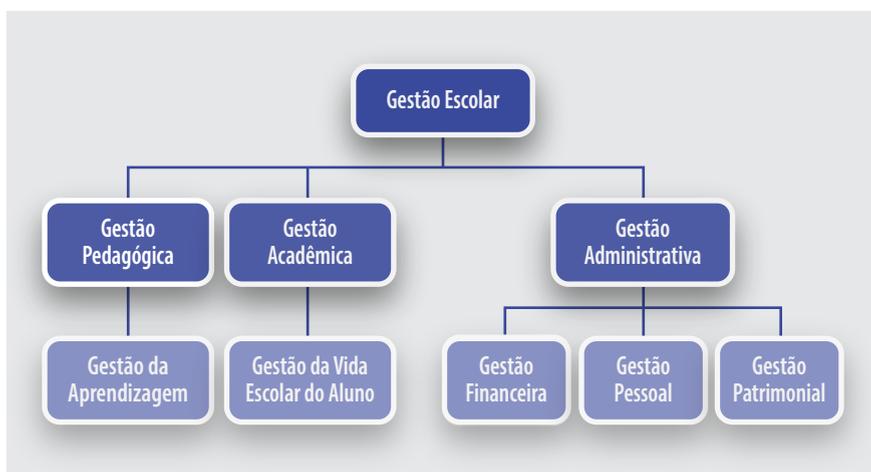


Figura 1 – Dimensões da Gestão Escolar  
Fonte: Produção dos próprios autores

<sup>4</sup> A Unidade do Ensino Médio e Técnico tem a função de orientar, coordenar o planejamento e acompanhar, controlar e avaliar a execução das atividades de ensino médio e técnico (Decreto nº 58.385, de 13 de setembro de 2012). Essa Unidade (Cetec) se organiza em Grupos de trabalho voltados à Educação à Distância, Formulação e Análises Curriculares, Supervisão Educacional, Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão.

Considerando o exposto e de acordo com a Deliberação Ceeteps – 3, de 30-05-2008<sup>5</sup>, o Supervisor Educacional tem como atribuições:

- I estabelecer requisitos de habilitação para fins de admissão e atribuição de aulas de docentes e auxiliares de instrução nas Etecs, atendida a legislação;
- II orientar as Etecs na elaboração de documentos e de registros escolares;
- III controlar a expedição e o registro de certificados e diplomas, bem como de outros documentos escolares produzidos pelas Etecs, para garantir sua fidedignidade e autenticidade;
- IV orientar as Etecs nos assuntos relativos à legislação de ensino e sua aplicação em geral e no que se refere à vida escolar do aluno;
- V analisar documentos e processos relacionados à Gestão Pedagógica, encaminhados pelas Unidades de Ensino, referentes à Supervisão Escolar, emitindo parecer conclusivo;
- VI elaborar instrumentos de avaliação de currículo e do processo ensino-aprendizagem;
- VII propor pesquisas e estudos necessários ao desenvolvimento de suas atividades;
- VIII executar a supervisão pedagógica das unidades de ensino médio e técnico, assegurando o atendimento às normas legais emanadas dos órgãos competentes, bem como às diretrizes do Ceeteps;
- IX analisar conjuntamente propostas de criação, instalação, extinção e/ou suspensão temporária de Etecs e cursos de ensino médio e técnico, tendo em vista as diretrizes e normas estabelecidas bem como a legislação vigente;
- X desenvolver atividades exigidas pela legislação e pela supervisão delegada<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Deliberação Ceeteps – 3, de 30-05-2008 (Alterada pelas Deliberações Ceeteps 4/2009, 2/2010, 4/2010, 4/2011, 4/2013, 12/2015 e 16/2015), dispõe sobre a reorganização da Administração Central do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (Ceeteps).

<sup>6</sup> Supervisão delegada pela Resolução SE nº 78, de 07/11/2008, com fundamento no item 14.5 da Indicação CEE 08/2000.

No decorrer dos capítulos, o exercício dessas atribuições ficará mais claro, tornando-as mais concretas, uma vez que o Centro Paula Souza busca relações mais próximas entre Supervisão Educacional e escolas.

### 1.3 CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA CONCEPÇÃO DA AÇÃO SUPERVISORA

A proposta de criação de um novo modelo de supervisão educacional surgiu da necessidade de promover ações integradas entre Supervisão Educacional e Equipes Gestoras das Escolas Técnicas do Centro Paula Souza. Seu intuito foi aprimorar os processos de comunicação intraescolar, alinhando as orientações e gerando elos que viessem articular competências, posturas, comportamentos e atitudes e se replicassem do gestor escolar aos educandos, permeando toda rede que compõe a Unidade de Ensino. Dessa forma, o fomento do diálogo, das discussões produtivas, das reuniões elaboradas, das capacitações promovidas na própria escola e gerenciadas pelos seus responsáveis tendem a produzir uma rede dialógica proativa.

Esse caminho alicerça-se pelo objetivo central da Gestão Supervisora:

*(...) o objetivo da supervisão não é apenas o desenvolvimento do conhecimento, visa também o desabrochar de capacidades reflexivas e o repensar de atitudes, contribuindo para uma prática de ensino mais eficaz, mais comprometida, mais pessoal e mais autêntica". (Alarcão & Tavares: 2003, p. 119)*

Nessa abordagem compreende-se a importância da percepção de um conhecimento que é posto a serviço de uma sociedade, que se insere nas práticas e as transforma, potencializando-as e gerando ações significativas para aquele grupo, para aquela região ou para uma rede de escolas.

Não é incomum a Supervisão Educacional ser relacionada estritamente à prática pedagógica. Sua atuação, contudo, a extrapola largamente uma vez que integra aspectos que caminham associados: o docente enquanto profissional e suas atribuições, o aluno e sua história construída na vivência da escola, o trabalho pedagógico

propriamente dito, o cumprimento das legislações vigentes, o fluxo de informações e a comunicação intraescolar. É também facilmente observada a identificação estrita da Supervisão com a função avaliadora, reguladora e controladora. Nesta proposta, busca-se ampliar esse conceito e redirecioná-lo para que se atue “dentro da escola”, na posição de orientador, sinalizador de diretrizes (Alarcão e Tavares, 1987, p. 34), extrapolando a proposta de “vigiar, examinar, fiscalizar, corrigir, indagar, comparar e duvidar”.

Além de orientar o Diretor da escola, a Supervisão Educacional Regional exerce suas atividades junto ao Coordenador Pedagógico que, por sua vez, atua com os Professores, estabelecendo-se, assim, uma ponte entre a supervisão e a escola para a disseminação de boas práticas.

## 1.4 UMA PROPOSTA DE REORGANIZAÇÃO DE SUPERVISÃO EDUCACIONAL

No período compreendido entre 1981 a 1994, a Supervisão de Ensino das 14 escolas técnicas em atividade no Centro Paula Souza esteve a cargo da Secretaria da Educação, por meio de órgão próprio de supervisão das respectivas, então chamadas, Delegacias de Ensino da região onde essas unidades estavam inseridas.

Em 1988, com a publicação da Deliberação nº 06 de 21/4/1988, foi criada a Coordenadoria de Ensino de 2º Grau, atual Unidade do Ensino Médio e Técnico, que dentre as suas atribuições previa: coordenar, controlar e avaliar a execução das atividades de ensino; elaborar diretrizes para a supervisão pedagógica das Etecs e para a avaliação do desempenho do Professor e demais Profissionais envolvidos no processo ensino-aprendizagem; elaborar modelos de organização curricular e reformular, em processo contínuo, as propostas curriculares, tendo em vista seu aprimoramento. A referida publicação previa também que, para desempenho de suas atribuições pedagógicas, a Coordenadoria poderia contar com pessoal técnico qualificado nas áreas de supervisão pedagógica, orientação educacional, administração escolar, bem como nas ciências afins à educação, que foram distribuídas em equipes especializadas na medida das necessidades do trabalho desenvolvido.

Com o advento da Deliberação Ceeteps-5 de 28-7-93, que dispôs sobre a estrutura interna dos órgãos do Ceeteps, a Coordenadoria do Ensino Técnico (antiga Coordenadoria do Ensino de 2º grau) passou a compreender os seguintes grupos: I – Grupo de Planejamento Escolar; II – Grupo de Supervisão Escolar e III – Grupo de Atividades Técnico Culturais.

A Secretaria da Educação do Estado, por meio da Resolução SE. 210/93, delegou competência legal para que o Centro Paula Souza passasse a exercer as atividades inerentes à supervisão plena de todas as suas unidades de ensino.

O Grupo de Supervisão Educacional (GSE) do Centro Paula Souza foi estruturado, então, de acordo com a Deliberação Ceeteps nº 06, de 16/3/1994, e compunha-se, à época, de uma equipe central, sediada na Administração Central, em São Paulo, e de Núcleos Regionais de Supervisão Escolar, um na Capital e os demais nas cidades sede regionais: Campinas, Marília, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Sorocaba.

A constituição inicial da equipe supervisora contou com pessoal técnico pedagógico do próprio Ceeteps, que já vinha desenvolvendo as atividades pedagógicas previstas pela Cetec, e admissão de pessoas da rede estadual: supervisores de ensino e delegados de ensino aposentados, sendo que a somatória dessas experiências educacionais criou um clima organizacional favorável à implementação do trabalho educacional dessa nova rede de escolas técnicas no Estado de São Paulo.

A Supervisão Escolar desempenhou papel importante na integração das 14 Etecs que há mais de uma década já estavam no Centro Paula Souza, com as 83 unidades de ensino que provinham da Secretaria de Educação, uma vez que apresentavam diversidade significativa tanto em seus aspectos culturais, quanto em estrutura física e em recursos humanos.

Diante deste quadro heterogêneo, houve significativo empenho por parte da Cetec, com apoio dos Grupos de Atividades Técnico Culturais, Supervisão Educacional e demais equipes da Cetec, para que ocorresse a atualização dos docentes em relação a técnica e didática, bem como para a introdução da metodologia de projetos, criando espaço para a pesquisa e produção de materiais, fatores que permitiram a introdução, nas organizações

curriculares, das disciplinas projeto e projetos interdisciplinares e institucionais.

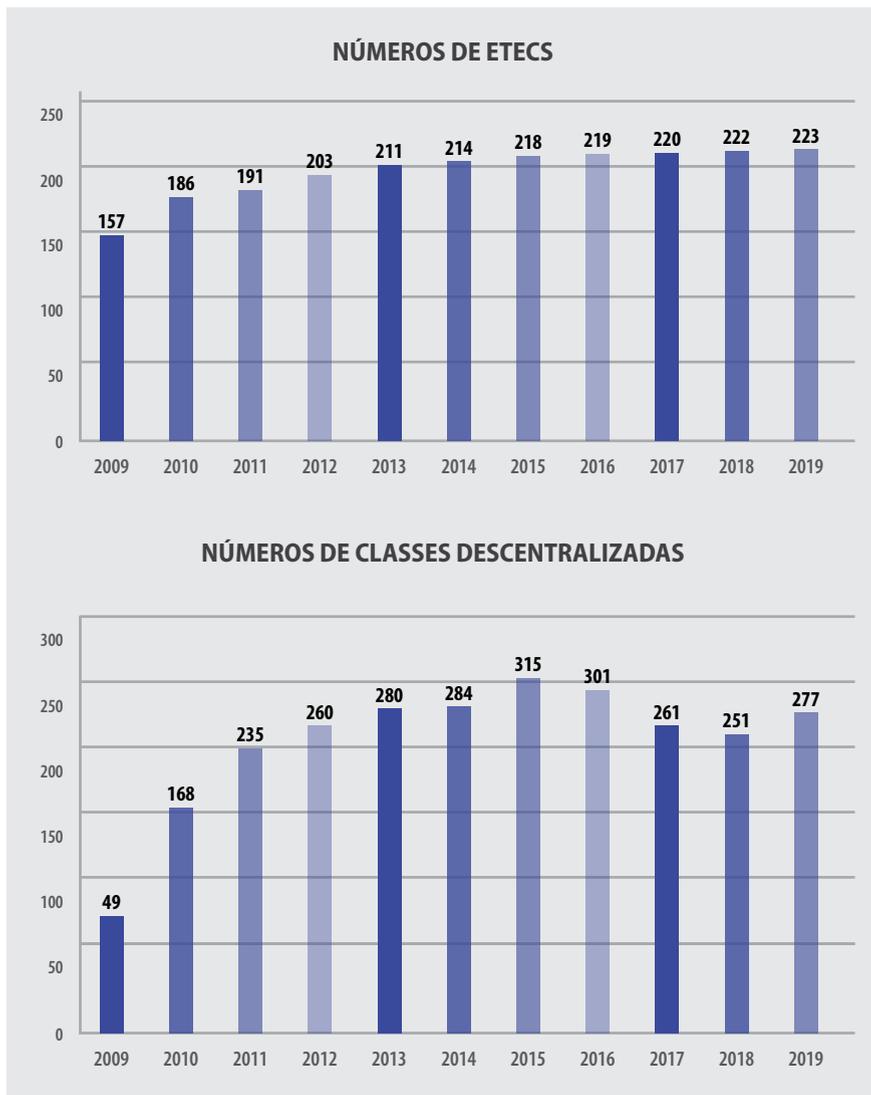
Outro aspecto relevante foi quanto à realização de concurso público para docentes, pela Coordenação da Cetec, acompanhado todas as fases de sua execução. O concurso foi descentralizado por região e, desta forma, alcançou grande número de inscritos. Os docentes que até então lecionavam nas unidades de ensino oriundas da Secretaria da Educação eram estatutários e pertenciam ao quadro da SEE. Para que continuassem a ministrar aulas, submeteram-se a novo concurso por se tratar de uma nova função pública no Centro Paula Souza e por esta se pautar no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A partir do início de 1997, alguns supervisores foram transferidos para diferentes setores do Centro Paula Souza, como: Sistema de Avaliação Institucional (SAI), Área de Gestão de Parcerias e Convênios (AGPC), Unidade de Recursos Humanos (URH), Laboratório de Currículo, bem como outros de ordem funcional, compreendendo dispensa da função, aposentadoria, falecimento. Isso tudo ocasionou a extinção de alguns Núcleos de Supervisão Educacional Regional: São Paulo, Marília e São José do Rio Preto, permanecendo os demais em funcionamento: Núcleo Central, Campinas, Sorocaba e Ribeirão Preto, os quais passaram a se responsabilizar pela supervisão das escolas dos núcleos extintos. A equipe com sete supervisores passou a atender 105 unidades.

Gradativamente, a partir de julho de 2004, com a criação de novas unidades de ensino, ampliou-se o número de supervisores, com a inclusão de ex-diretores de escolas técnicas estaduais habilitados para o exercício da função.

A significativa expansão da oferta da educação Profissional pelo Governo do Estado, ocorrida principalmente no período compreendido entre 2006 a 2010, propiciou consequente aumento no número de unidades de ensino no Centro Paula Souza, principalmente considerando a expansão do Ensino Técnico e Médio por meio de parcerias com a Secretaria de Estado da Educação (SEE) e Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), para o oferecimento da Educação Profissional em Classes Descentralizadas. Os supervisores também eram responsáveis pela organização e orientação dos processos envolvidos na gestão escolar dessas clas-

ses. Houve, dessa forma, a necessidade de reorganizar a estrutura e a composição da equipe supervisora, fato ocorrido a partir de 2009, conforme gráficos a seguir.



Para a reorganização da Supervisão Educacional, foi considerado a experiência da equipe de supervisão de outras instituições que já atuava no Centro Paula Souza e do estudo dos seguintes documentos:

- Resoluções SE nº 210/1993 e SE 78/2008, que dispõem sobre a delegação de competências ao Centro Paula Souza para exercer a supervisão de ensino das Escolas Técnicas Estaduais sob sua jurisdição;
- Deliberação Ceeteps nº 03/2008, alterada pela Deliberação Ceeteps nº 04/2011, que dispõe sobre a reorganização da Administração Central do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”;
- Legislação específica de supervisão educacional.

Enquanto o número de escolas possibilitou ágil acesso aos supervisores oferecerem suporte e orientação, exigindo-se sua reconfiguração mediante a ampliação de Unidades Escolares para dar suporte e orientação sobre as atividades fim (pedagógica) e meio (matriculas, atribuição de aulas, autorização de curso e outras atividades).

A nova organização ocorreu quando houve expressivo aumento de unidades escolares, para oferecimento de acompanhamento e orientação mais próxima às escolas no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem. A partir da sistematização de todas as atividades, foi proposta a reorganização da Supervisão Educacional em áreas, para o redirecionamento das atividades, definição do perfil Profissional, exigências de formação, experiência Profissional, local de trabalho, competências gerais e específicas e atividades da Supervisão Educacional.

O desenvolvimento da nova proposta de organização da Supervisão Educacional permitiu o acompanhamento das demandas da Administração Central e Etecs e possibilitou a implantação de procedimentos operacionais padronizados, assim como a especialização das áreas de acordo com sua atuação.

Após a sistematização das atividades, tornou-se possível uma melhoria nos procedimentos e, conseqüentemente, nas atividades, otimizando a atuação dos servidores e o uso dos recursos materiais e financeiros disponíveis, com maior celeridade, presteza e desempenho dos envolvidos. Com a reorganização, as atividades foram revistas para melhoria contínua, a fim de agregar valor às práticas de gestão dos supervisores.

Considerando a necessidade de agrupar as atividades o Grupo de Supervisão (GSE) foi organizado em cinco áreas: Gestão de Le-

gislação e Informação, Gestão de Ambiente Escolar; Gestão de Vida Escolar; Gestão de Pessoal; Gestão Pedagógica. Vinculada à área de Gestão Pedagógica, criaram-se doze Supervisões Pedagógicas Regionais correspondentes às regiões administrativas do Estado e a estrutura do GSE passou a ter a seguinte configuração:

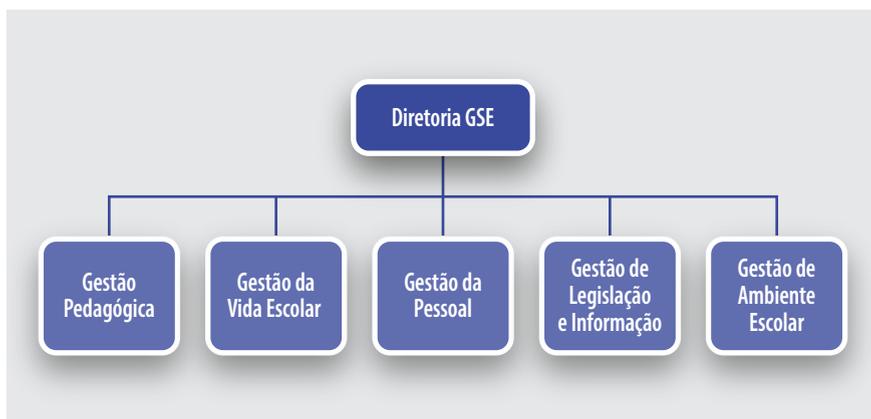


Figura 2 – Áreas Gestoras da Supervisão Educacional  
Fonte: Produção dos próprios autores

As Áreas do GSE, naturalmente, relacionam-se entre si e atuam em conjunto com a Unidade de Ensino Médio e Técnico, bem como com outras instâncias que integram o Centro Paula Souza, a saber:

- Gabinete da Superintendência (GDS);
- Unidade de Gestão Administrativa e Financeira (Ugaf);
- Unidade de Recursos Humanos (URH);
- Unidade de Infraestrutura (UIE);
- Unidade Processante (UP);
- Ouvidoria;
- Setor de Convênio;
- Assessoria de Comunicação (AssCom);
- Centro de Gestão de Documentação (CGD).

A força de trabalho do GSE tem variado conforme aumenta o número de unidades e, embora não seja proporcional, houve um aumento de regionais e servidores. Para a composição das equipes das Regionais, os critérios utilizados para definição da carga horária

ria de seus membros são calculados a partir do número de Etecs e Classes Descentralizadas (CDs), distância entre unidades e número de turmas. O gráfico abaixo ilustra a variação:

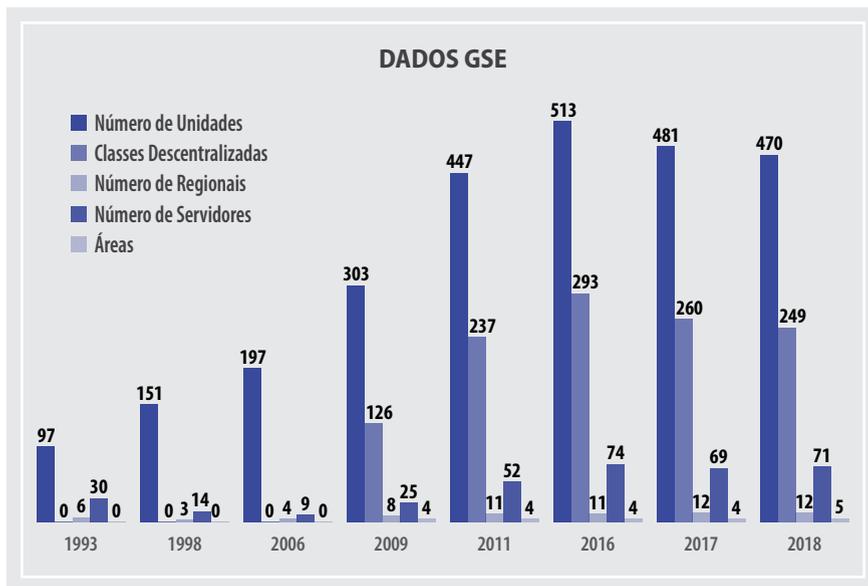


Gráfico 1  
 Fonte: Produção dos próprios autores



# 2.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO DE SUPERVISÃO EDUCACIONAL E UNIDADES ESCOLARES

---

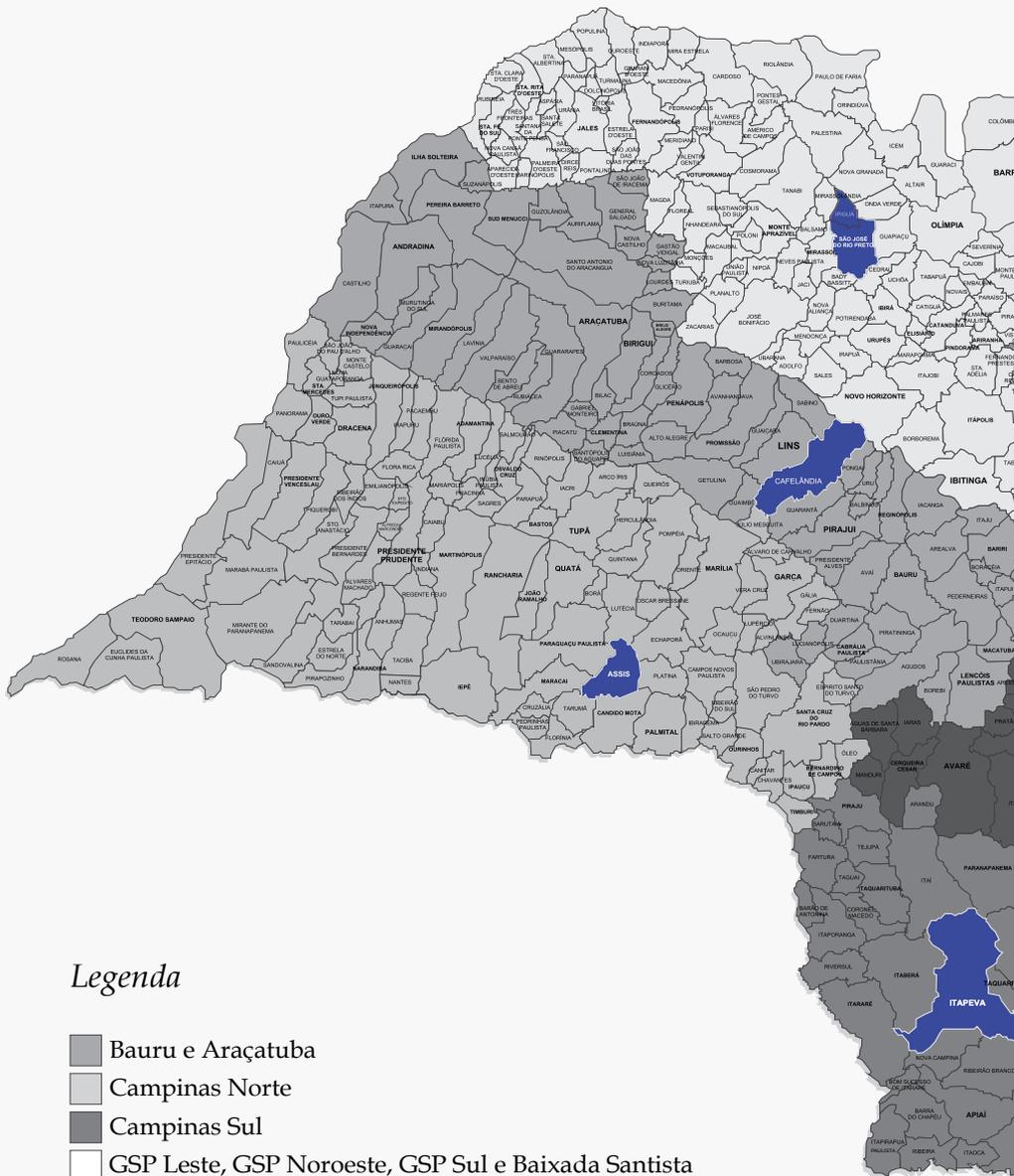


A estrutura do Grupo Supervisão Educacional em áreas ocorre em função da organização das atividades meio e fim. As áreas de Legislação e Informação, Vida Escolar, Ambiente Escolar e de Pessoal são entendidas como atividades-meio e desenvolvem suas atividades com todas as Etecs; a área de Gestão Pedagógica, como atividade-fim, tem como objetivo o processo de ensino e aprendizagem e atua por meio das equipes regionais.

Considerando a existência de 221 Escolas Técnicas Estaduais e 249 Classes Descentralizadas em todo o Estado de São Paulo, a Área de Gestão Pedagógica, organizada em 12 regiões definidas a partir das regiões administrativas do Estado, e a sistematização das atribuições de cada uma das cinco áreas, compostas por supervisores educacionais, coordenadores de projeto, auxiliares e/ou assistentes técnicos administrativos, consolidou uma dinâmica relação com as escolas e possibilitou um acompanhamento mais próximo.

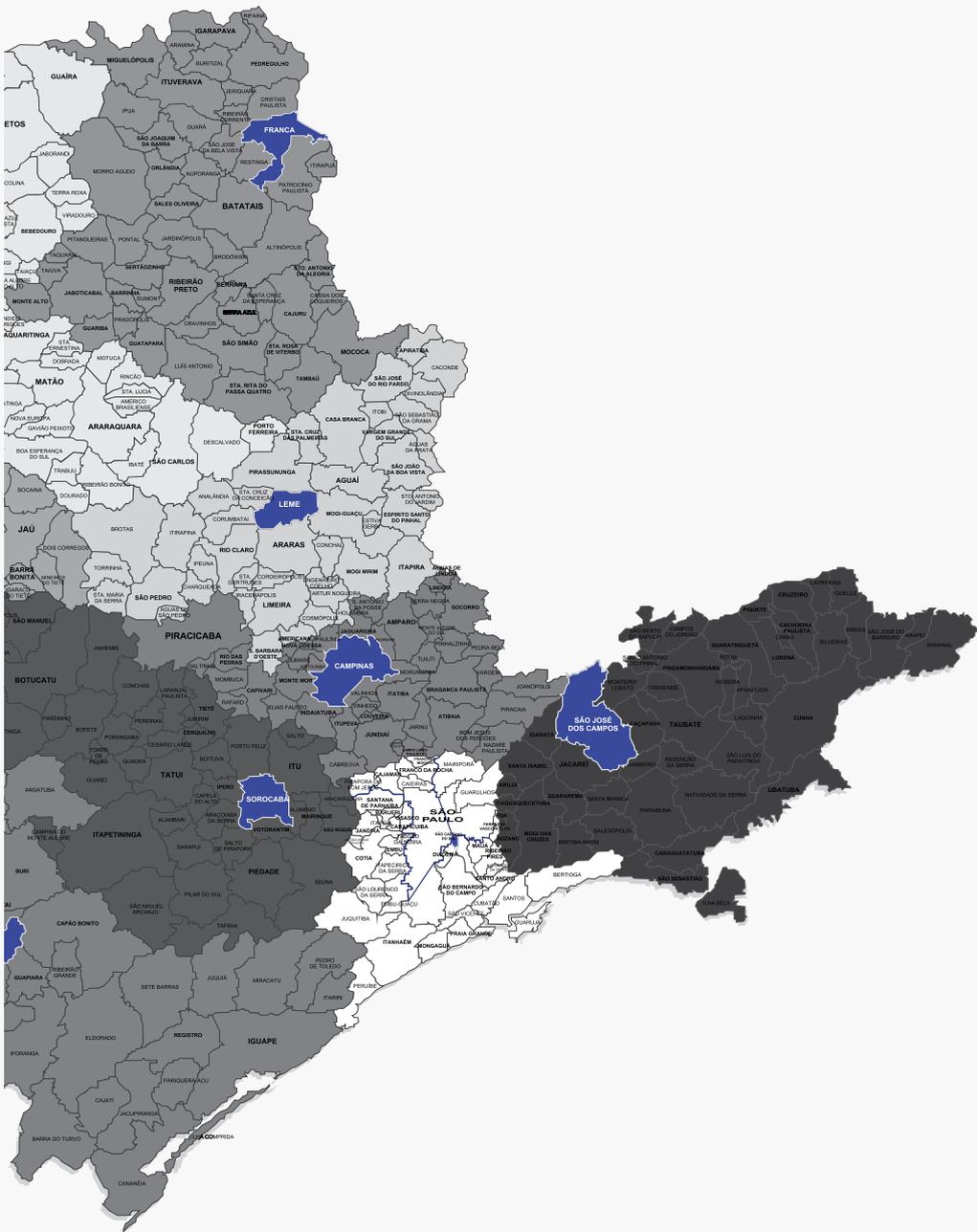
No decorrer do trabalho das Supervisões Regionais, um importante vínculo entre a Supervisão Educacional e a Unidade de Infraestrutura (UIE) estabeleceu-se. A partir de 2015, passou a integrar as supervisões regionais o Coordenador de Projetos Responsável pela Gestão do Espaço Físico, para atuar nas escolas e realizar a articulação entre os ambientes de aprendizagem, infraestrutura, equipamentos e mobiliários necessários ao trabalho pedagógico, para a efetiva formação Profissional dos alunos. Esta gestão tem se mostrado imprescindível para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, inclusive, gerando a criação da quinta área no GSE, a Gestão de Ambiente Escolar. Devido à esta efetividade, há estudos para a descentralização de atividades de outras coordenadorias da Administração Central.

O organograma das relações entre a Unidade de Ensino Médio e Técnico, Áreas e Regionais do GSE, assim como o mapa das regionais, permite melhor entendimento da estrutura do GSE:



*Legenda*

- Bauri e Araçatuba
- Campinas Norte
- Campinas Sul
- GSP Leste, GSP Noroeste, GSP Sul e Baixada Santista
- Itapecera e Registro
- Marília e Presidente Prudente
- Ribeirão Preto e Franca
- São José do Rio Preto, Central e Barretos
- Sorocaba
- Vale do Paraíba e Litoral Norte
- Núcleo Regional de Administração



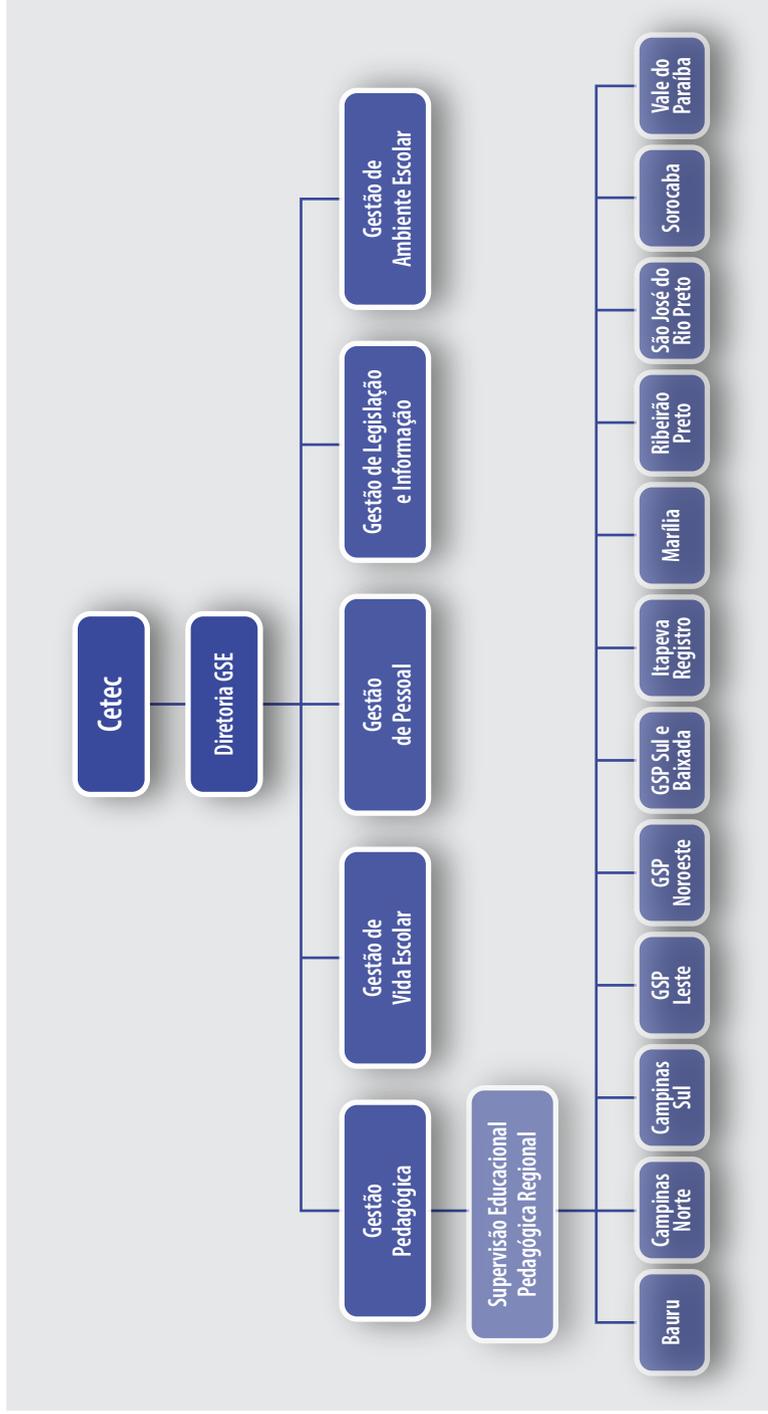


Figura 3 – Organização das Áreas da Supervisão e Subdivisões Regionais  
Fonte: Produção dos próprios autores

## 2.1 ATIVIDADES DAS ÁREAS DE GESTÃO PEDAGÓGICA, LEGISLAÇÃO INFORMAÇÃO, PESSOAL, VIDA ESCOLAR E AMBIENTE ESCOLAR

A partir do estudo para implantação da reorganização da estrutura do GSE, explicitada anteriormente, também foram definidas as competências e atividades para cada uma das cinco áreas já citadas e supervisão educacional pedagógica regional do GSE, que apresentaremos a seguir. É importante reconhecer que a atuação das áreas e regionais estabeleceram elos fundamentais entre escolas e a Unidade de Ensino Médio e Técnico.

Não será objeto deste livro, mas é importante citar que esta experiência de mapear as atividades impulsionou a ideia de elaborar a descrição da execução das atividades das áreas do GSE para facilitar o desempenho dessas atividades por novos servidores, quando em férias ou substituição, com objetivo de aumentar a integração entre as áreas e evitar retrabalho.

### 2.1.1 Gestão Pedagógica (Geped)

A Área de Gestão Pedagógica estabelece diretrizes e normas às Unidades Escolares e, por meio das Supervisões Educacionais Pedagógicas Regionais<sup>7</sup>, desenvolve as seguintes atividades:

- acompanhar e avaliar os procedimentos pedagógicos (avaliação e metodologias de ensino), objetivando a qualidade no processo de ensino e de aprendizagem, sempre em consonância com as especificidades de cada Unidade de Ensino;
- orientar os coordenadores de curso e pedagógico das Unidades quanto à elaboração e acompanhamento do desenvolvimento dos Planos de Trabalho Docente e integração entre os Componentes Curriculares;
- estabelecer subsídios para elaboração e homologação do Calendário Escolar e das Organizações Curriculares;
- orientar os Diretores de Etecs e Pedagógicos quanto à elaboração, homologação e desenvolvimento do Plano Pluria-

<sup>7</sup> “Supervisões Educacionais Pedagógicas Regionais”, ao longo da obra, serão referenciadas por Supervisões Pedagógicas Regionais ou Supervisões Regionais, conforme contexto.

- nual de Gestão (PPG) e do Projeto Político Pedagógico, inclusive dos projetos específicos de cada Unidade de Ensino;
- orientar as Unidades Escolares sobre Estágios Supervisionados e Trabalho de Conclusão de Curso;
  - gerenciar os processos das Divisões de Classes em Turmas<sup>8</sup>, e o controle das aulas previstas, dadas, não dadas e repostas, para o acompanhamento e pleno cumprimento dos currículos;
  - analisar registros escolares e indicadores institucionais para melhoria contínua dos processos e resultados pedagógicos da escola;
  - diagnosticar os impactos de diretrizes e medidas educacionais pedagógicas, a fim de melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem;
  - identificar princípios e fundamentos teóricos do processo educativo e os relacionar às situações reais do ato de aprender e ensinar, integrando teoria e prática;
  - estabelecer critérios e avaliar os resultados do processo de ensino e aprendizagem das Etecs e formular propostas educacionais, para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem;
  - orientar a escola como espaço de construção de competências, formação de identidades autônomas e compreendê-las por meio de valores, atitudes e sentimentos;
  - propor e colaborar, a partir da análise de indicadores, com os programas de aperfeiçoamento para docentes e coordenadores;
  - realizar visitas às Unidades, quando necessário, prestando orientação pedagógica;
  - atender às solicitações de outras instâncias do CPS, sobre os assuntos relativos à Área;
  - acompanhar e avaliar o desempenho profissional da direção e coordenação das Unidades, inclusive de suas Classes Descentralizadas;
  - analisar e assegurar a consonância da concepção de avaliação com as diretrizes da Proposta Pedagógica de cada Unidade;

<sup>8</sup> A divisão de classes em turmas ocorre quando, em aulas práticas, o número de alunos é superior a trinta. A turma é dividida em duas, sendo que para cada uma haverá um Professor que ministrará suas aulas no laboratório, setores produtivos ou outros ambientes didáticos onde se desenvolvem práticas Profissionais. É regulamentada, no Centro Paula Souza, pela Portaria Ceeteps GDS 905, de 22/12/2014.

- orientar a sistematização dos registros pedagógicos;
- assegurar o processo de avaliação da aprendizagem escolar e a recuperação dos alunos com menor rendimento, juntamente com os segmentos da comunidade escolar;
- acompanhar e orientar as Unidades no que se refere à e Progressão Parcial e a permanência de alunos;
- manter-se permanentemente em contato com as Unidades Escolares sob sua responsabilidade, por meio de visitas e de reuniões com diretores, coordenadores e docentes;

### 2.1.2. Gestão de Legislação e Informação (Geslinf)

A Gestão de Legislação e Informação, como a própria nomenclatura induz, assessora a Diretoria do Grupo de Supervisão Educacional, a Coordenadoria da Unidade do Ensino Médio e Técnico e ao Gabinete da Superintendência em relação a análise, orientação e gerenciamento dos assuntos jurídico-legais voltados para a rotina escolar das Etecs. Como exemplo dessa assessoria podemos citar: abertura de cursos novos; Associação de Pais e Mestres (APM); licitação de cantinas; cessão de prédios; consultas sobre aspectos legais de demandas escolares, por meio das seguintes atividades:

- analisar as solicitações para criações, instalações, extinções e/ou suspensões temporárias de habilitações das Escolas Técnicas Estaduais;
- apreciar e emitir parecer sobre as condições necessárias para criação e funcionamento de Escolas Técnicas Estaduais;
- analisar expedientes referentes a convênios para a instalação de cursos em Classes Descentralizadas;
- pesquisar e orientar legislação sobre estágio supervisionado;
- orientar a equipe gestora das escolas na constituição da APM, Grêmios Estudantil, Conselho de Escola, Cooperativa-Escola e de outras instituições auxiliares visando o envolvimento efetivo da comunidade e funcionamento regular, conforme normas legais e éticas;
- analisar, elaborar e emitir documentos técnicos e orientações diversas pertinentes à Legislação e Informação;

- analisar pedidos de cessão de prédio e outros de ordem patrimonial;
- estabelecer interface com os demais setores do Ceeteps;
- divulgar documentos novos produzidos pela equipe da Área de Legislação e Informação.
- assessorar as Unidades na interpretação e aplicação da legislação de ensino e do Regimento Comum das Etecs; Deliberações, Portarias, Instruções e demais normas do Ceeteps;
- assessorar, respeitada a competência da Unidade Processante - UP, nos expedientes de Sindicância, bem como nos Processos Administrativos nos assuntos pertinentes à Supervisão Educacional;
- atender às solicitações da Ouvidoria, Gabinete da Superintendência, e demais órgãos do Ceeteps sobre os assuntos relativos à Área;
- subsidiar o Diretor Superintendente, por meio de análise de Projetos de Leis relacionados com o Ensino Médio e Educação Profissional Técnica de Nível Médio.

### 2.1.3 Gestão de Pessoal (Gepes)

A Área de Gestão de Pessoal atua em assuntos relacionados aos docentes, como: atribuição de aulas; autorização para lecionar; assessoria na definição de atribuições dos Coordenadores de Curso, Pedagógicos, Assistente Técnico Administrativo e Auxiliar de Docente e na proposta de programas de desenvolvimento pessoal para Diretores e Diretores de Serviços Administrativo, por meio das seguintes atividades:

- analisar e definir o processo de atribuição de aulas, classificação e pontuação docente;
- analisar e emitir pareceres, informações e relatórios pertinentes à Área de Gestão de Pessoal;
- assessorar na definição de atribuições dos Coordenadores de Curso, Coordenadores de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica, Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, Auxiliar Técnico Administrativo I e Auxiliar Docente;

- acompanhar e avaliar o desempenho dos Profissionais da diretoria de serviço administrativo, direção e coordenação das Unidades, inclusive de suas classes descentralizadas;
- identificar necessidades e propor programas de aperfeiçoamento e atualização da equipe de direção;
- estabelecer procedimentos e organizar o processo de entrevista de Diretor de Etec e Coordenador de Classe Descentralizada que será Etec;
- estabelecer interface com os demais setores do Centro Paula Souza no tocante aos assuntos de gestão de pessoal;
- promover a divulgação de documentos e orientações diversos, relativos à Área de Gestão de Pessoal;
- analisar a indicação de Coordenadores de Curso, Coordenadores de Projetos responsável pela Coordenação Pedagógica e de Orientação e Apoio Educacional que não preenchem os requisitos exigidos na legislação.

#### 2.1.4 Gestão de Vida Escolar (Geve)

A Área de Gestão de Vida Escolar atua em assuntos de Registro escolares discentes, criando e aperfeiçoando procedimentos e modelos relativos aos registros acadêmicos, de orientação sobre cadastro de alunos, de concluintes nos sistemas estaduais e federais, entre outros, por meio das seguintes atividades:

- relacionar normas legais às situações reais;
- formular propostas para a melhoria dos processos da Área de Gestão da Vida Escolar a partir da análise de indicadores e das sugestões advindas das unidades;
- diagnosticar dificuldades nos processos da secretaria acadêmica a partir de indicadores e oferecer soluções factíveis;
- definir procedimentos e modelos relativos aos registros administrativos e acadêmicos de acordo com a legislação;
- analisar e emitir pareceres, informações e relatórios pertinentes à vida escolar;
- analisar e validar as solicitações de inclusão de Habilitações e de alunos concluintes, no sistema da SEE, de cadastro de alunos;

- gerir a inclusão de matrículas e concluintes no sistema da SEE, de cadastro de alunos;
- elaborar orientações, analisar os processos e controlar a expedição e registro de diplomas, certificados e outros documentos escolares;
- acompanhar a emissão de documentos referentes à vida escolar, garantindo a sua fidedignidade e de autenticidade;
- acompanhar os processos seletivos e de matrículas de alunos;
- encaminhar às Unidades, impressos de diplomas, de acordo com a demanda;
- propor e conduzir programas de desenvolvimento dos responsáveis pela secretaria acadêmica;
- regularizar a Vida Escolar de alunos;
- analisar Equivalência de Estudos;
- analisar e dar o Visto Confere em Históricos Escolares, expedidos até 1999;
- revalidar Certificados e Diplomas de Estrangeiros;
- realizar levantamento e disponibilizar às outras áreas da Supervisão Educacional índices de evasão e de concluintes, por Unidade e por curso;
- assinar, conjuntamente com o Diretor, declaração aos órgãos regulamentadores de Profissão, do funcionamento das habilitações oferecidas pelas unidades;
- gerenciar a coleta de dados das unidades referentes ao Educacenso.

### 2.1.5 Área de Gestão de Ambiente Escolar (Gaesc)

A área de Gestão de Ambiente Escolar atua por meio do sistema do Observatório Escolar, através das visitas realizadas nas unidades e análises nelas efetuadas e fornece indicadores às unidades e à Administração Central para que, a partir deles, possam atuar, intervindo no desenvolvimento dos processos acadêmicos, pedagógicos e administrativos. A área desenvolve as seguintes atividades:

- diagnosticar e auxiliar às Etecs sobre as necessidades de intervenções nos ambientes escolares quanto aos procedimentos de: consertos, manutenções e adequações;

- orientar e acompanhar a baixa de material permanente inservível referente a máquinas, ferramentas, mobiliários e demais itens patrimoniáveis, com vistas a melhorar os ambientes pedagógicos das Unidades de Ensino;
- orientar e acompanhar as unidades escolares quanto ao recebimento e a instalação de novos equipamentos;
- promover apoio à Ufiec na implantação de cursos de qualificação Profissional no que tange a infraestrutura para atendimentos às necessidades pedagógicas dos cursos;
- avaliar, orientar e sistematizar as práticas relacionadas aos diversos processos que norteiam o trabalho das Etec's por meio do Observatório Escolar;
- estruturar projetos de implantação e o de continuidade do programa 5S.

### ► Estrutura das Escolas Técnicas

As Escolas Técnicas do Centro Paula Souza, em geral, possuem estrutura organizacional similar, com a diferença para as que oferecem o laboratório de produção Agropecuária, que oferecem cursos no eixo de Recursos Naturais. Estas possuem Supervisão de Gestão Rural e da Cooperativa-Escola. Abaixo pode-se observar os organogramas das duas possíveis estruturas das Etec's:



Figura 5 – Organograma Departamental de Escolas Técnicas  
Fonte: Produção dos próprios autores

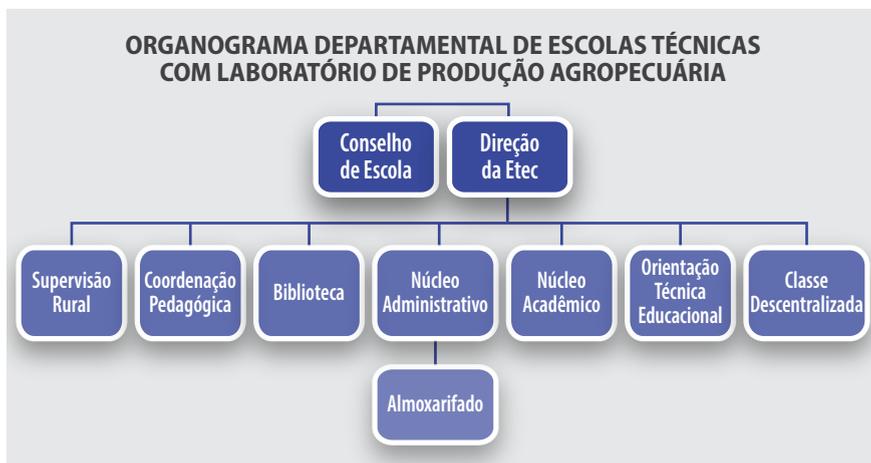


Figura 6 – Organograma Departamental de Escolas Técnicas com Laboratório de Produção Agropecuária  
Fonte: Produção dos próprios autores

As Etecs apresentam um quadro de servidores com a seguinte estrutura<sup>9</sup>: Diretoria, Diretoria de Serviços Administrativos e Diretoria Acadêmica. Cada área possui desdobramentos que atendem a todos os setores da Unidade Escolar, com intersecções junto ao GSE. Vejamos:

### ► Diretoria e o Diretor

As Escolas Técnicas Estaduais do Centro Paula Souza, de acordo com o Regimento Comum, trazem em sua estrutura organizacional, além do Diretor, que é o núcleo executivo encarregado de administrar as atividades da Etec, outros responsáveis pelos serviços de Coordenação Pedagógica, Serviços Administrativos, Serviços Acadêmicos e Serviços de Relações Institucionais, cujas atribuições encontram-se normatizadas por Deliberações do Conselho Deliberativo da instituição.

A função do Diretor deve ser entendida como gestor responsável pela coordenação do funcionamento geral da escola e conjuga três perfis básicos: administrativo, pedagógico e sócio comunitário.

<sup>9</sup> Caso a escola gere Classes Descentralizadas será identificado o Coordenador de Classe Descentralizada, cujas atribuições são definidas pela Deliberação Ceeteps nº 005, de 5-12-2013, publicada no DOE, Poder Executivo, Seção I, São Paulo, em 23-01-2014.

Os princípios da gestão democrática deverão nortear a gestão da Etec, valorizando as relações baseadas no diálogo e no consenso, tendo como práticas a participação, a discussão coletiva e a autonomia.

Nas ações da direção devem coexistir o cumprimento da legislação, os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além de bom senso, experiência, competência, comprometimento e criatividade, que são diretrizes para uma gestão plena, coerente, democrática e de real representação social.

O diretor da Unidade Escolar sempre deve estar disponível para atendimento da comunidade intra e extraescolar. A gestão, como dito acima, deve ser participativa integrada, pois também envolve os responsáveis pelos serviços, Profissionais que podem analisar e resolver os casos que lhes dizem respeito e, por outro lado, encaminhar à direção os casos conflituosos, aqueles que extrapolam seus campos de atuação.

### ► Diretoria de Serviço – Área Acadêmica

A Secretaria da escola trata dos assuntos relacionados à vida acadêmica dos alunos. Ela organiza a escrituração escolar, expede e registra documentos escolares, fornece informações e dados para o planejamento e controle dos processos e resultados do ensino e aprendizagem. A Secretaria Acadêmica possui relação mais estreita com a Área de Gestão de Vida Escolar do GSE. A Diretoria de Serviço da Área Acadêmica deve funcionar em todos os períodos em que a Unidade oferta seus cursos, de modo a possibilitar o contato com os discentes de todos períodos e cursos.

Resumidamente, esta área reponde pelas seguintes atividades:

- matrículas iniciais – incluindo requerimento de matrícula, abertura de prontuários, conferência de documentos, cadastramento de alunos nos órgãos regulamentares;
- renovação de matrículas (as matrículas em continuidade de módulos ou séries);
- emissão de atestados e declarações para alunos;
- emissão de histórico escolar;
- emissão de certificados e diplomas;

- cadastramento de alunos – Secretaria Escolar Digital (SED) Concluintes;
- requerimentos para:
  - ✓ preenchimento de vagas remanescentes (médio e técnico);
  - ✓ avaliação de competências para fins de diplomação;
  - ✓ solicitação aproveitamento de estudos;
  - ✓ trancamento de matrículas;
  - ✓ solicitação de transferências (de período, de classe, de escola);
  - ✓ recebimento de transferências escolares;
  - ✓ solicitação de condições especiais de estudo (gestantes, enfermos, guarda religiosa, alistamento militar obrigatório);
  - ✓ solicitação de reclassificação, reconsideração e recursos diversos.

### ► Diretoria de Serviço – Área Administrativa

É o setor administrativo da Unidade Escolar que responde pelos recursos humanos, financeiros e de infraestrutura. Integram a Diretoria de Serviço, além dos auxiliares administrativos, o assistente e o técnico administrativo – almoxarife, ambos servidores públicos em confiança.

A Diretoria de Serviço da Área Administrativa deve funcionar em todos os períodos em que a Unidade oferta seus cursos, de modo a possibilitar o contato com todos os docentes. Nesse setor, o docente obterá informações e orientações sobre sua vida funcional (direitos, deveres, afastamentos, atribuição de aulas, pontuação docente), folha de pagamento, férias, descontos, bonificações, evolução funcional, entre outros).

É a Diretoria de Serviço que realizará a compra de materiais de consumo e também outros que porventura serão utilizados em sala de aula, em práticas pedagógicas, projetos produtivos, cuja demanda é recebida após contato do Professor com o coordenador de curso, de acordo com a sistemática de cada Escola, além de ser a responsável pela fiscalização e controle dos contratos de serviços terceirizados, tais como limpeza e segurança da Unidade Escolar.

Existe uma ativa conexão entre a Diretoria de Serviço da Área Administrativa, a Unidade de Recursos Humanos (URH), a Unidade de Gestão Administrativa e Financeira (Ugaf) e a Área de Gestão de Pessoal (Gepes) do Grupo de Supervisão Educacional (GSE).

### ► Coordenação Pedagógica

O artigo 25 da Deliberação Ceeteps N° 003, de 18-7-2013, trata da responsabilidade da Coordenação Pedagógica no suporte didático-pedagógico do processo de ensino e de aprendizagem, eixo fundamental da relação escola-docentes. Ela possui relação com a Área de Gestão Pedagógica (Geped) e as Supervisões Pedagógicas Regionais, bem como, a Área de Vida Escolar (Geve). Suas atribuições são regulamentadas pela Deliberação Ceeteps 20, de 16-07-2015, publicada no Diário Oficial, Poder Executivo, Seção I, em 18-07-2015, como segue:

- gerenciar e coordenar as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, em conjunto com os coordenadores de curso;
- coordenar em conjunto com o Diretor de Escola Técnica a re)construção, implementação, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da UE;
- manifestar-se sobre projetos propostos pelos Docentes e em conjunto com os Auxiliares de Docentes, avaliando sua relevância junto ao Projeto Político-Pedagógico, acompanhando-os por meio de registros;
- implantar mecanismos que favoreçam a preparação docente quanto ao desenvolvimento das práticas pedagógicas e interpretação dos resultados de aprendizagem dos alunos, por meio de ações que viabilizem a formação e qualificação continuada dos educadores;
- participar de bancas de processo seletivo e concurso público com o intuito de avaliar os candidatos quanto ao procedimento pedagógico;
- orientar e acompanhar os docentes na definição de instrumentos diversificados de avaliação, visando à melhoria do processo ensino e aprendizagem;

- acompanhar os pedidos de reconsideração e recursos referentes aos resultados de avaliação discente, de acordo com as Deliberações expedidas pelo Conselho Estadual de Educação;
- analisar os indicadores de desempenho de gestão pedagógica;

A Coordenação Pedagógica das Unidades possui vínculo com a Supervisão Pedagógica Regional, da Área de Gestão Pedagógica (Geped) da Supervisão Educacional.

### ► Orientação e Apoio Educacional<sup>10</sup>

A Coordenação de Orientação e Apoio Educacional das Unidades possui relação com a Área de Gestão Pedagógica (Geped) e as Supervisões Pedagógicas Regionais, bem como a Área de Vida Escolar (Geve). O artigo 26, da Deliberação Ceeteps N° 003, de 18-7-2013, trata em seu parágrafo único que a Coordenação de Projeto Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, cujo eixo de trabalho é a escola-família, tem como objetivo assistir o educando, individualmente ou em grupo, visando o desenvolvimento integral e harmonioso de sua personalidade, bem como sua orientação Profissional. Suas atribuições estão regulamentadas pela Deliberação Ceeteps 18, de 16-07-2015, publicada no Diário Oficial, Poder Executivo, Seção I, em 18-07-2015, conforme segue:

- participar de reuniões pedagógicas, de curso e da equipe gestora, além dos demais eventos escolares;
- colaborar com a formação permanente do corpo discente, no que diz respeito aos valores e atitudes, promovendo atividades que levem o aluno a desenvolver a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade, por meio de participação dos alunos nos órgãos colegiados, tais como Conselhos de Classe e Escolares, Grêmios Estudantil, Cooperativas, representação da classe e comissões;

<sup>10</sup> As Escolas Técnicas Estaduais que possuem como principal característica as relações de produção econômica no campo contam com o Analista de Gestão Escolar com as mesmas atribuições do Coordenador de Projeto Responsável pela Orientação e Apoio Educacional. As atribuições são explicitadas pela Deliberação Ceeteps 18, de 16-07-2015, DOE, Poder Executivo, Seção I, em 18-07-2015.

- acompanhar os casos encaminhados pela direção ao Conselho Tutelar;
- mediar as relações interpessoais entre os alunos e a escola;
- assistir alunos que apresentam dificuldades de ajustamento à escola, problemas de rendimento escolar e/ou outras dificuldades escolares, especialmente na recuperação e nos casos de progressão parcial, por meio de gerenciamento e coordenação das atividades relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem;
- colaborar com a Unidade de Ensino a fim de garantir as informações sobre a vida escolar dos alunos, encaminhando dúvidas e questionamentos aos órgãos e servidores competentes;
- reunir-se com pais e responsáveis;
- interagir com o Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica e com o Coordenador de Curso, auxiliando-os na tarefa de fazer com que o corpo docente compreenda o comportamento dos alunos e das classes;
- organizar, junto a Diretoria de Serviços - Área Acadêmica, dados estatísticos referentes à frequência e rendimento dos alunos;
- buscar a cooperação dos educandos, orientando-os quanto as suas escolhas, relacionamento com os colegas e Professores e vivências familiares;
- colaborar na elaboração e execução da proposta do Projeto Político Pedagógico e do Plano Plurianual de Gestão;
- favorecer a articulação entre a vivência do aluno em sua comunidade e os temas abordados em sala de aula, contextualizando a aprendizagem;
- desenvolver nos alunos hábitos de estudo e organização, planejando atividades educacionais de forma integrada, com a finalidade de melhoria do rendimento escolar;
- planejar e implementar ações referentes à inclusão de alunos com deficiência, com apoio dos demais departamentos da administração central;
- colaborar com demais demandas que contribuam com a formação plena das competências, habilidades, atitudes e valores discentes dos cursos.

Cabe destacar que as atividades realizadas pela Orientação Educacional das Unidades, assim como ocorre com a Coordenação Pedagógica, são monitoradas e acompanhadas pelo Grupo de Supervisão Educacional Regional, por meio de planilhas eletrônicas que contemplam os resultados quantitativos de rendimento, frequência e permanência dos alunos, aferidos nos conselhos de classes intermediários e finais, além do acompanhamento in loco das atividades desenvolvidas.

### ► Coordenação de Curso

A coordenação de curso está regulamentada pelo artigo 27 da Deliberação Ceeteps nº 003, de 18-07-2013, que trata da responsabilidade das Coordenações de Curso pelo conjunto de ações destinadas ao planejamento do ensino, à supervisão de sua execução, ao controle das atividades docentes em relação às diretrizes didático-pedagógicas e administrativas, bem como pela otimização dos recursos físicos e didáticos disponíveis para os cursos mantidos pelas Etecs. As atribuições da função são estabelecidas pela Deliberação Ceeteps 19, de 16-07-2015, publicada no Diário Oficial, Poder Executivo, Seção I, em 18-07-2015, como segue:

- participar da elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Plano Plurianual de Gestão (PPG);
- coordenar o desenvolvimento do trabalho docente, a fim de assegurar o alinhamento entre os Planos de Trabalho Docente com o Plano de Curso e Diário de/da Classe, sendo o último em periodicidade semanal;
- orientar e acompanhar a programação das atividades de recuperação e de progressão parcial, a partir das diretrizes estabelecidas pelo Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional;
- coordenar as atividades vinculadas ao estágio supervisionado, garantindo o pleno desenvolvimento da formação Profissional;
- orientar, acompanhar e gerenciar a atuação dos Auxiliares de Docentes, de forma a organizar, preparar e auxiliar o desenvolvimento das aulas práticas nos ambientes didáticos;

- manifestar-se, quando convocado, sobre pedidos de aproveitamento de estudos, bem como sobre pedidos de reconsideração e recursos referentes aos resultados de avaliação discente, de acordo com as Deliberações expedidas pelo Conselho Estadual de Educação;
- participar das atividades destinadas a propor e/ou promover cursos extracurriculares de curta duração, palestras e visitas técnicas;
- avaliar o desempenho dos Docentes e Auxiliares de Docentes sob sua coordenação;
- assessorar a Direção em suas decisões sobre matrícula e transferência, agrupamento de alunos, organização de horários de aulas e calendário escolar, em conjunto com o Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional;
- integrar bancas de processo seletivo e concurso público e certificação de competências, realizando a avaliação técnica dos candidatos;
- acompanhar o cumprimento das aulas previstas e dadas e das reposições/substituições quando houver, no curso que coordena, informando a Direção regularmente;
- supervisionar e coordenar o planejamento e a execução dos trabalhos de conclusão de curso (TCC), juntamente com os Professores encarregados da orientação dos alunos;
- integrar o Conselho de Escola;
- propor a pesquisa, estudos e análise das tendências de mercado e inovações no campo das ciências e tecnologias, promovendo reformulações curriculares que incorporem avanços e atendam as demandas do mundo do trabalho;
- elaborar a programação das atividades de sua área de atuação, assegurando a articulação com as demais áreas da gestão escolar;
- promover reuniões de curso, de acordo como Calendário Escolar homologado, para alinhar e refletir sobre indicadores de desempenho, processo de ensino-aprendizagem, organização das aulas práticas e demais estratégias de ensino do(s) curso(s).

Como observamos, a equipe gestora formada pela Diretoria, Diretoria de Serviços Administrativos e Acadêmicos, Coordenação Pedagógica, Orientação e Apoio Educacional, Coordenadores de Curso e Assistente Técnico Administrativo formam “a espinha dorsal”, da qual os Professores e órgãos colegiados que compõem a Etec são “braços” e estas atribuições propiciam um trabalho pedagógico mais voltado ao aluno.

O corpo docente conta com o apoio dos Coordenadores de Curso, da Coordenação Pedagógica, dos Serviços de Relações Institucionais e dos Conselhos de Classe nos assuntos referentes à análise, planejamento, programação, avaliação, recuperação e outros de interesse do ensino, bem como com a Diretoria de Serviço – Administrativos para assuntos relacionados à vida Profissional, outros de ordem de limpeza, patrimônio, segurança, consumo, manutenção de equipamentos e instalações da Etec.

### ► Assistente Técnico Administrativo I (ATA I)

O Assistente Técnico Administrativo é importante elo entre a Unidade escolar e empresas, suas atribuições estão definidas pela Deliberação Ceeteps N° 003, de 18-7-2013:

- propor estudos e participar da elaboração de normas e procedimentos internos da Etec, como Normas de Convivência, Estatutos, Informativos e outros;
- manter intercâmbio com empresas e instituições públicas e privadas visando a integrar a Etec ao contexto socioeconômico da região;
- promover as relações escola-empresa;
- analisar o mercado e levantar os indicadores visando à proposição de novos cursos ou atualização dos existentes;
- buscar parcerias junto às empresas e instituições públicas e privadas de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas pela Administração Central;
- promover e divulgar a Etec e suas atividades;
- planejar, organizar e controlar os programas de Estágio, bem como acompanhar as atividades dos Professores Responsáveis por Estágio em conjunto com a Coordenação de Curso.

# 3.

AÇÕES ALICERÇADAS POR  
INDICADORES: ESTRATÉGIAS  
PARA UMA SUPERVISÃO  
EDUCACIONAL MAIS  
PRESENTE E EFICIENTE

---



*“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998:6).*

O conceito acima nos remete a um entendimento mais amplo do que é o conhecimento e define caminhos importantes a serem trilhados tanto pelo Grupo de Supervisão Educacional, quanto pelas equipes gestoras das Etecs. A escola é geradora de conhecimentos não apenas aos alunos, mas também aos docentes, referenciando a prática pedagógica em um processo permanente de aprimoramento.

Associar o discutido em reuniões, o apresentado em capacitações, o lido em uma obra específica com a prática cotidiana não é tarefa fácil. Em geral, esses momentos mostram-se fragmentados e unir as diversas informações, traduzindo-as em prática, é desafio a ser encarado, especialmente pelos gestores pedagógicos. Por sua vez, o diálogo parece – muitas vezes – empalidecer na prática escolar. As pessoas cada vez conversam menos, discutem menos os assuntos e, na escola, muitas vezes, impera a imposição, a ordem, a determinação ou a leitura roteirizada de informações gerais, escasseando possibilidades enriquecedoras de reflexão e planejamento coletivo.

Não causa estranheza detectar, muitas vezes pelos indicadores, que a prática pedagógica exige maior atenção e pode ser propulsora do abandono do curso pelo aluno, dentre outros problemas comumente conhecidos. Há um efeito dominó evidente: se a equipe gestora pouco se comunica e são poucos os docentes ou alunos envolvidos no processo de desenvolvimento de competências – base dessa cadeia – que recebem de maneira extremamente sintetizada as informações, poucas serão as possibilidades de argumentação e interatividade.

Assim, a partir dos indicadores quantitativos e qualitativos realizados pelo acompanhamento sistemático das Supervisões

Educacionais Pedagógicas Regionais junto às unidades, faz-se possível dimensionar como as informações são tratadas e como ocorre seu fluxo no interior das escolas, incidindo na qualidade dos serviços das diferentes áreas já relacionadas. As Supervisões Educacionais Pedagógicas Regionais preocupam-se em criar redes pedagógicas de comunicação atuando em conjunto, principalmente, com a Direção, Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional, para que estes atuem potencializando um sistema de comunicação que gere pertencimento, que crie sentido no desenvolvimento das atribuições de cada Profissional, que valorize o diálogo, que permita momentos de troca, de socialização, seja junto aos docentes, seja dos docentes junto aos alunos. A Supervisão Pedagógica Educacional se propõe controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios de forma sistemática, articulada e intencional.

Diante do exposto, na análise de indicadores, é importante salientar que:

*“A gestão da informação mudou seu foco inicial de gestão de documentos e dados para recursos informacionais [...] cuja principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas”. (TARAPANOFF, 2006, p.23-24).*

Esse apontamento vem ao encontro do proposto pelo GSE, ou seja, verificando-se que a produção documental nas escolas se mostra consolidada (ou em vias de sistematização), compete à Supervisão Educacional Regional dedicar-se ao “acompanhamento eficiente de processos e o apoio à tomada de decisões estratégicas” das escolas, o que recai – obrigatoriamente – sobre o desenvolvimento das práticas pedagógicas.

A construção e consolidação de uma escola que se comunica mostra-se fundamental para que as ações desencadeadas pela Área de Gestão Pedagógica se tornem efetivas e contribuam para o fomento de um ensino de qualidade que, por consequência, garanta a permanência dos alunos nos cursos em que foram matriculados e que eles vislumbrem consideráveis índices de empregabilidade.

Centrada nessa perspectiva, a ação supervisora se alicerça no comportamento informacional da equipe gestora, no clima organizacional, na proposição de um conjunto de técnicas que promovam e intensifiquem processos de informação, além do próprio mapeamento de fontes de informação que contribuam para a efetivação desses processos.

Dessa forma, as principais ações junto às escolas que direcionam as ações do GSE são:

- compreender as variáveis relacionadas à construção do conhecimento e veiculação de técnicas, estratégias e recursos que assegurem o desenvolvimento de competências e habilidades fundamentais para a formação Profissional, contribuindo com materiais de apoio, reuniões, capacitações e outros meios de comunicação;
- fomentar o diálogo por meio de reuniões regionais e in loco durante as visitas às Etecs;
- mobilizar as equipes gestoras para promoção do fluxo produtivo de procedimentos, melhoria de indicadores e diversificação de experiências pedagógicas valorizando as especificidades dos cursos, características regionais e demandas locais<sup>11</sup>;
- contribuir para a criação de contexto adequado para o cumprimento do calendário e desenvolvimento do currículo escolar, avaliando seu impacto na gestão pedagógica e na gestão da aprendizagem dos alunos;
- socializar o conhecimento local e promover o gerenciamento das informações produzidas pelas Etecs, por meio de registros que garantam interpretar procedimentos, processos e resultados das Unidades Escolares.

Dessa forma, uma das principais ações supervisoras está centrada na preparação docente para que sua prática pedagógica seja eficiente, contribuindo para uma gestão da aprendizagem que atinja seus objetivos, conforme nos define Catapaln (1996), ao fazer referência ao processo de ensino e de aprendizagem como “(...) con-

<sup>11</sup> A Supervisão Educacional Regional orienta as Unidades Escolares para que ocorra uma ação sincrônica entre a proposição de cursos técnicos e demandas locais, avaliando-se, dentre outros indicadores os arranjos produtivos

junto de ações e estratégias que o sujeito/educando, considerado individual ou coletivamente, realiza. Contando para tal, com a gestão facilitadora e orientadora do Professor, para atingir os objetivos propostos pelo plano e formação”. Essa definição é importante, pois se mostra sinalizadora para os diálogos estabelecidos junto à equipe gestora das Unidades Escolares, responsáveis pela multiplicação das informações aos docentes. Essa ação envolve, como já explicitamos, a análise de indicadores dos cursos, a construção de sentido à equipe pedagógica e o fomento da utilização de metodologias adequadas ao processo de ensino e de aprendizagem.

Nessa perspectiva, são integradas as cinco áreas que alicerçam o GSE<sup>12</sup>: Área de Gestão Pedagógica (Geped), Área de Gestão da Vida Escolar (Geve), Área de Gestão de Legislação e Informação (Geslinf), Área de Gestão de Pessoal (Gepes) e Gestão de Ambiente Escolar (Gaesc.) A conquista de bons resultados na formação Profissional dos educandos é beneficiada com o trabalho conjunto emanado dessas áreas, de maneira bem articulada, definindo decisões conjuntas e planejadas visando o melhor para as escolas. Pode-se considerar como exemplos importantes desta análise trans-setorial a manutenção, bloqueio ou supressão de curso, objetivando assegurar a sua qualidade e sua relação com a evasão/perda de alunos, tal como a proposição de cursos novos, notadamente regulamentada pela Deliberação Ceeteps 32, de 20/10/2016.

### 3.1 INDICADORES INSTITUCIONAIS

Para melhor apresentar o trabalho da Supervisão Educacional junto aos gestores escolares, ressaltaremos a importância do uso, conhecimento e interpretação dos indicadores no contexto escolar.

O indicador pode ser entendido como uma medida estatística que traduz quantitativamente conceitos relacionados à qualidade e ao desenvolvimento de determinado aspecto da realidade que se pretende explorar. Os indicadores educacionais são construídos para atribuir um valor estatístico à qualidade do ensino de uma escola ou rede, sobre desempenho dos alunos, e a outros contextos

<sup>12</sup> Futuramente serão cinco, com a implantação da Gestão de Ambiente Escolar.

como, por exemplo, o econômico e/ou social nos quais a escola está inserida. Tais ferramentas são úteis principalmente para o monitoramento dos aspectos educacionais, considerando o acesso, a permanência e a qualidade da aprendizagem de todos os alunos. Os indicadores educacionais, dessa forma, auxiliam na criação de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade da educação e dos serviços educacionais oferecidos à sociedade.

Indicador pode ser definido como:

*“(...) uma medida, geralmente quantitativa, que pode ser usada para ilustrar e comunicar um conjunto de fenômenos complexos de uma forma simples, incluindo tendências e progressos ao longo do tempo” (EEA, 2005, p. 7)*

Recorremos ao fluxograma para materializar essa ideia e evidenciar sua relevância, em especial no sentido de comunicar, sinalizar, fornecer pistas ou revelar o desenvolvimento de uma atividade, de um processo ou apreciar um resultado.

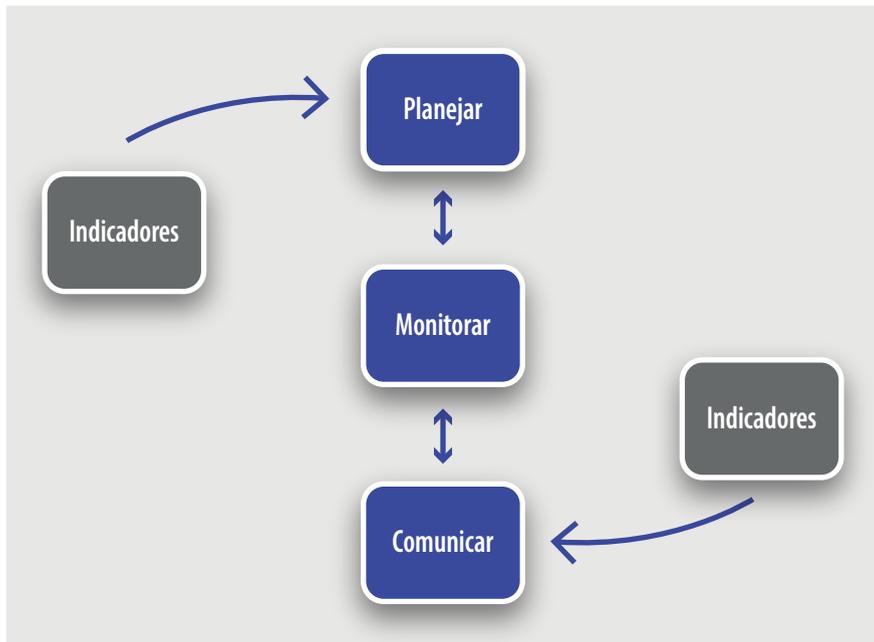


Figura 7 – Uso proativo de indicadores  
Fonte: Produção dos próprios autores

As diretrizes do Centro Paula Souza para elaboração do planejamento estratégico de suas Unidades Escolares são definidas com base nos resultados dos indicadores educacionais mensurados a partir de alguns sistemas que a instituição possui. Atualmente, a Unidade do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza conta com cinco indicadores institucionais internos e dois Indicadores oficiais externos:

### ► Sistema de Avaliação Institucional (WebSAI)

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

A referida avaliação tem como objetivo buscar a melhoria da qualidade de ensino por meio do autoconhecimento e, com base nos resultados do WebSAI, diretores, em conjunto com a comunidade escolar, podem detectar os pontos positivos e negativos de suas unidades e estabelecer estratégias para melhorar o desempenho de seus alunos. O Sistema de Avaliação Institucional (SAI) foi criado em 1997 e implantado em todas as Etecs em 1999 e, em 2000, em todas as Fatecs, seguindo rigorosos critérios estatísticos. A partir de 2010, os questionários deixaram de ser preenchidos em formulário de papel e passaram a ser totalmente on-line, conferindo mais agilidade ao processo de avaliação. Desde então, todos os entrevistados participam da pesquisa pela internet e o SAI passou a ser chamado de WebSAI.

Em 2013, o WebSAI passou por mudanças com a nova metodologia de avaliação, com foco mais específico na gestão das unidades em seus distintos ângulos, apresentando suas dimensões dentro dos seguintes indicadores: Insumos, Processo, Resultados e Impacto.

Outro objeto de pesquisa do WebSAI são os ex-alunos das Etecs e Fatecs. Desde 1996, o Centro Paula Souza vem se preocupando em conhecer se os técnicos e tecnólogos que forma estão trabalhando, se apresentam dificuldades de inserção no mercado e se obtiveram melhorias pessoais e Profissionais. As respostas a essas questões permitem mapear se o ensino oferecido contribuiu para integrar o egresso, como cidadão e profissional, aos setores em que atua e às necessidades do mercado. Auxiliam também a aprimorar o perfil do tecnólogo frente às exigências e mudanças do mercado de trabalho.

Em 2000, os ex-alunos passaram a ser avaliados anualmente pela Área de Avaliação Institucional por meio do SAIE (Sistema de Acompanhamento Institucional de Egressos), hoje chamado de WebSAI-e. As pesquisas são realizadas com egressos um ano após a conclusão do curso. Os questionários são respondidos pela internet e, com base neles, emitem-se relatórios que servem como referencial sobre a situação dos técnicos e tecnólogos e sua inserção no mercado de trabalho.

### ► Observatório Escolar (OE)

O Observatório Escolar (OE) é uma ferramenta criada em 1998 que possibilita à instituição obter uma visão ampla de todos os segmentos de cada uma das escolas. Seu principal objetivo é avaliar coletivamente as práticas de gestão escolar, nas dimensões pedagógicas, administrativas, de infraestrutura e nas relações com a comunidade e setores produtivos. Para que esta análise ocorra de forma ordenada, foram desenvolvidos procedimentos de preparação para as discussões e avaliações das práticas, procedimentos e registros efetuados pela Unidade Escolar. Desta maneira, a escola se apropria do processo, cujo alvo principal é o conhecimento das práticas da unidade escolar, buscando a melhoria contínua do processo educativo, a valorização da cultura da avaliação e a valorização da identidade da escola.

A partir de 2004, a escola tornou-se responsável pela primeira etapa do processo, por meio da autoavaliação dos procedimentos e resultados em cada setor da escola. Nesta etapa, o conselho da escola estabelece um plano de trabalho, uma matriz de responsa-

bilidade, indica um Coordenador para o Observatório e um cronograma de atividades, além de envolver os diferentes setores e segmentos da escola ali representados.

Cada um dos blocos se subdivide em capítulos favorecendo o conhecimento, análise, discussão e orientação à equipe gestora quanto às diretrizes institucionais, sendo complementado com o plano de ação, elaborado e executado pela unidade. Cada capítulo concentra um rol de afirmações que deverão ser analisadas, inicialmente pela escola (em um processo de auto avaliação) e, posteriormente, em uma reunião de consenso com a presença dos Supervisores Regionais.

O roteiro da avaliação é subdividido em sete blocos para unidades com cursos no eixo de Recursos Naturais, seis blocos para demais unidades, e três para as Classes Descentralizadas, abrangendo diferentes aspectos da escola, conforme segue:

### Blocos das Etecs:

BLOCOS	CAPÍTULOS
Comunicação e Documentação Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atendimento a prazos e Gestão Participativa</li> <li>b) Vida Escolar e Cumprimento Curricular</li> <li>c) Vida Funcional e Controle Financeiro</li> <li>d) Organização e Confiabilidade Documental</li> <li>e) Socialização de Informações</li> </ul>
Convênios, Parcerias, Contratos e Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Programa de Alimentação Escolar – Refeitório/Cozinha Parcerias</li> <li>b) Convênios</li> <li>c) Contratos</li> <li>d) APM – Constituição e Operacionalização</li> <li>e) APM – Cantina Escolar</li> <li>f) Formação em Serviço e Desenvolvimento de</li> <li>g) competências Profissionais Docentes e Produtividade</li> </ul>
Cooperativa-Escola e Alojamentos e Infraestrutura*	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cooperativa – Escola</li> <li>b) Sistema de Residência dos alunos</li> <li>c) Equipamentos, Instalações e Softwares – Agropecuária</li> </ul>

Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Procedimentos Pedagógicos e Controle Documental</li> <li>b) Monitoramento do processo de aprendizagem</li> <li>c) Estágio, Aprendizagem e Empregabilidade</li> <li>d) Elaboração e Gerenciamento de Projetos Educacionais</li> </ul>
Gestão de Bibliotecas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planejamento, Organização e Infraestrutura</li> </ul>
Saúde, Segurança e Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Espaços de trabalho</li> <li>b) Aspectos ambientais</li> <li>c) Pessoas</li> <li>d) CIPA</li> </ul>
Tecnologia e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Espaços de trabalho (utilização, organização e limpeza)</li> <li>b) Equipamentos, ferramentas, mobiliários, instalações e softwares (utilização, organização e limpeza)</li> <li>c) Materiais de consumo (utilização, organização e limpeza)</li> <li>d) Documentação Legal e Segurança de Informações</li> </ul>

*\*somente para as Etecs com cursos do eixo Recursos Naturais*  
Tabela I – Fonte: Observatório Escolar

### Blocos das Classes Descentralizadas (CD):

BLOCOS	CAPÍTULOS
Comunicação e Documentação Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Vida Escolar e Cumprimento Curricular (CD)</li> <li>b) Vida Funcional e Segurança de informações (CD)</li> <li>c) Socialização de Informações (CD)</li> </ul>
Parcerias e Contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Parcerias – Convênio com a Secretaria de Estado da Educação (SEE), Secretaria Municipal de Educação (SME) e Prefeituras</li> <li>b) Convênio de Cooperação Técnico Educacional – Secretaria da Educação – Expansão II</li> <li>c) Infraestrutura – Secretaria de Estado da Educação (SEE)/</li> <li>d) Secretaria Municipal de Educação (SME)/Prefeituras Biblioteca</li> </ul>

BLOCOS	CAPÍTULOS
Pedagógico	a) Procedimentos Pedagógicos e Controle Documental (CD) b) Monitoramento do processo de aprendizagem (CD) c) Estágio Supervisionado e Empregabilidade (CD) d) Elaboração e Gerenciamento de Projetos Educacionais (CD)
Tecnologia e Infraestrutura	a) Espaços de trabalho (utilização, organização e limpeza) b) Equipamentos, ferramentas, mobiliários, instalações e softwares (utilização, organização e limpeza) c) Materiais de consumo (utilização, organização e limpeza) d) Documentação Legal e Segurança de Informações

Tabela II

Fonte: Observatório Escolar

Com o roteiro em mãos, a unidade é orientada a realizar a autoavaliação sobre suas práticas. Em seguida, a partir do que foi elencado nos roteiros de autoavaliação, é realizada a visita de membros da supervisão escolar e Profissionais com experiência em avaliação e gestão para as devidas verificações, com a realização de reunião nomeada “de consenso”, com a participação dos membros da equipe gestora, além do Coordenador de autoavaliação do Observatório. Cada um dos itens avaliados pela unidade é discutido entre os participantes e, para cada item avaliado, chega-se a um resultado que exprima o consenso entre as partes. Ao final desse processo, elabora-se um parecer que é disponibilizado à comunidade escolar e expressa o resultado da avaliação da escola. Este resultado é utilizado para organização das prioridades do plano plurianual de gestão, para adequação do projeto político pedagógico e para orientação das atividades para o ano letivo subsequente. Após a visita, os resultados obtidos na reunião de consenso são socializados com todos que participaram da autoavaliação, a equipe gestora, demais segmentos da escola e a Administração Central.

A partir de 2014, o Observatório Escolar passou por uma reestruturação, com a reformulação do processo e do sistema, o que permitiu às unidades anexar suas evidências para cada afirmação

durante a autoavaliação, assim, a avaliação de consenso tornou-se mais ágil. Além disso, as visitas da Supervisão Educacional Regional e de outros departamentos da Administração Central agora podem ser programadas ao longo do ano e não se restringem mais apenas aos meses de outubro e novembro, como tradicionalmente eram realizadas.

Ao final do processo de avaliação de consenso, para os itens classificados com evidências regulares, insuficientes ou mesmo sem evidências, o sistema abre automaticamente um plano de ações para que as unidades escolares melhorem suas práticas. Também foi implementado, no sistema, o registro das boas práticas evidenciadas durante todo o processo de visitas, controle de atas de reuniões, entre outras melhorias.

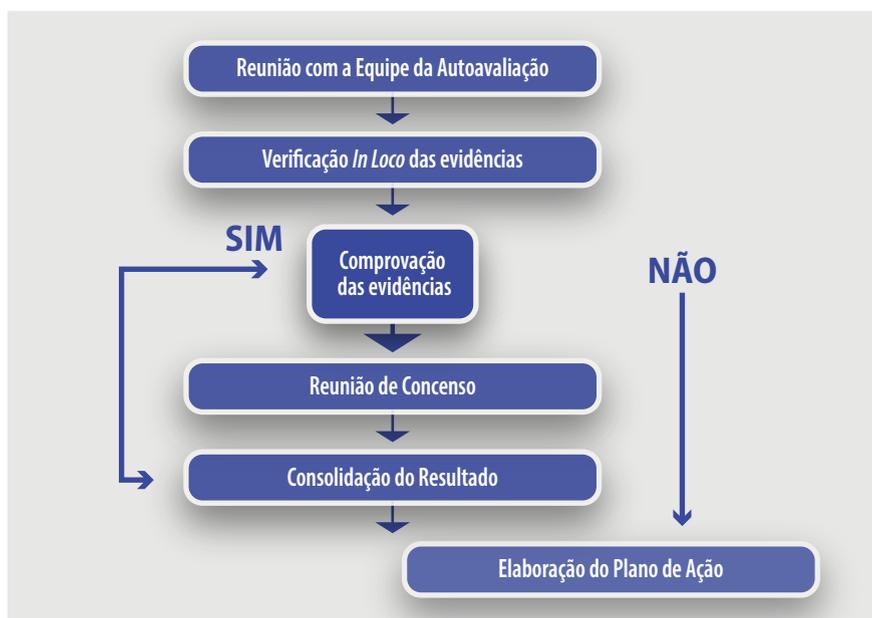


Figura 8 – Representação da visita dos observadores para realização de autoavaliação – Observatório Escolar  
Fonte: Produção dos próprios autores

É importante ressaltar que a ferramenta de avaliação de gestão Observatório Escolar não tem caráter punitivo, mas objetiva a busca da melhoria contínua da qualidade em todos os seus processos pedagógicos, administrativos, acadêmicos e financeiros.

### ► Banco de Dados Cetec (BD Cetec)

Disponibiliza aos usuários da web, semestralmente, dados e informações referentes às Escolas Técnicas Estaduais e Classes Descentralizadas, sobre o processo de seleção de alunos (Vestibulinho) e matrículas iniciais.

### ► Secretaria Escolar Digital (SED)

Plataforma instituída pela Resolução SE nº 36 2016, de 25-05-2016, em substituição ao GDAE e a Cadastro de alunos na Prodesp. Trata-se de um portal da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo – SEE SP, que possibilita a todas as Escolas do Estado cadastrarem dependências físicas das escolas, classes, turmas e matrículas, lançar rendimentos e publicar eletronicamente os alunos concluintes do Ensino Médio e Técnico. Esta publicação gera um número de visto-confere, que garante autenticidade ao diploma, certificado e/ou histórico expedido pelas secretarias.

### ► Demandas do Vestibulinho

Disponibiliza a todos os usuários da web os dados semestrais e anuais do número de candidatos/vaga em cada curso oferecido, dados importantes para que a equipe de gestão analise a oferta de um curso ou até a finalização de algum dos que são oferecidos pela unidade. Elas podem gerar também a proposta de ofertar novo curso, a partir de uma pesquisa de campo, que demonstre a demanda do mercado de trabalho regional e as demandas de outras unidades que oferecem a modalidade de ensino escolhida.

Quanto aos indicadores oficiais externos, o Centro Paula Souza utiliza como referenciais o Exame Nacional do Ensino Médio e o Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo:

Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) é uma prova criada em 1998 pelo Ministério da Educação (MEC) do Brasil. O Enem vinha sendo utilizado como ferramenta para avaliar a qualidade geral do Ensino Médio no país e, posteriormente, começou a ser utilizado como exame de acesso ao Ensino Superior em universidades públicas brasileiras através do SISU (Sistema de Seleção Unificada).

Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) é uma avaliação de múltipla escolha, aplicada pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo para alunos da rede estadual de ensino que estão nas séries iniciais e finais do Ciclo I, II e 3ª Série do Ensino Médio. Os alunos respondem a questões relativas à Língua Portuguesa, Matemática e Ciências Humanas (Geografia e História). Outra contribuição importante se dá por meio do preenchimento de um questionário com as informações sobre as suas características pessoais, sócio econômicas, culturais e situação escolar.

Ideb – calculado com base no aprendizado dos alunos em português e matemática (Prova Brasil) e no fluxo escolar (taxa de aprovação).

### 3.2 A ARTICULAÇÃO ENTRE INDICADORES INSTITUCIONAIS E A ATUAÇÃO DO GRUPO DE SUPERVISÃO EDUCACIONAL

A articulação entre os indicadores institucionais permeia a atuação do Grupo de Supervisão Educacional, principalmente o WebSAI, Observatório Escolar e Banco de Dados, pois são utilizados na tomada de decisões na instituição e, principalmente, no planejamento da Cetec e complementarmente, do GSE. Os dados do Observatório Escolar estão relacionados ao ambiente físico, infraestrutura, equipamentos, mobiliários, aspectos pedagógicos, material didático, a partir da análise de documentos e procedimentos, e do WebSAI sobre clima organizacional.

O Banco de Dados (BD Cetec) apresenta informações relacionadas às Escolas Técnicas Estaduais e Classes Descentralizadas sobre: demanda de Vestibulinho, matrículas e rematrículas efetuadas, perdas semestrais e número de concluintes, movimentação do aluno (desistência, trancamento de matrícula, transferência escolar), promoção e retenção, progressões parciais e número de servidores. É importante destacar que, por meio do BD Cetec, é possível gerar dados e fazer inúmeras análises, como a dos cursos oferecidos nas diferentes regiões e o desempenho dos alunos.

Constitui importante ação da Supervisão Educacional a análise dos indicadores para observar, orientar, acompanhar, avaliar e interferir nos processos escolares, por meio das áreas, e regionais para alinhar a prática educativa nos cursos oferecidos em relação

às necessidades de aprendizagem dos alunos (articulação teoria e prática). A questão da adequação da prática educativa à formação do aluno também é importante, respeitando-se suas diferenças individuais, expectativas, faixa etária, maturidade intelectual, estilos de aprendizagem, entre outras questões. Ela tornou-se o objeto central da Área de Gestão Pedagógica e, por consequência, norteou a atuação das onze regionais no que se refere a:

- procedimentos didáticos (técnicas, estratégias e recursos de ensino e aprendizagem) e sua articulação para o desenvolvimento de habilidades/competências previamente organizadas no Plano de Curso<sup>13</sup> e descritos nos Planos de Trabalho Docente (PTDs), pelos docentes;
- sistema de avaliação – o assunto é tratado no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Paula Souza (Deliberação Ceeteps nº 003, de 18-7-2013), que apresenta a avaliação como sistemática contínua e cumulativa, utilizando-se instrumentos diversificados, e objetiva:
  - I. diagnosticar competências prévias e adquiridas, as dificuldades e o rendimento dos alunos;
  - II. orientar o aluno para superar as suas dificuldades de aprendizagem;
  - III. subsidiar a reorganização do trabalho docente;
  - IV. subsidiar as decisões do Conselho de Classe para promoção, retenção ou reclassificação de alunos.

<sup>13</sup> O Plano de Curso é um instrumento de trabalho para referenciar as competências, habilidades e bases tecnológicas, os procedimentos, as técnicas e as estratégias, a avaliação de aprendizagem a serem utilizadas na gestão da aprendizagem, assim como a estrutura física, instalações, equipamentos, mobiliários e ambientes didáticos, cargas horárias teóricas e práticas, visando à formação Profissional dos educandos. O Centro Paula Souza, por intermédio de sua Unidade do Ensino Médio e Técnico, instituiu um departamento para estudo e análise de currículos escolares, bem como na sua elaboração e atualização contínuas. Este departamento é denominado Grupo de Formulação e Análises Curriculares (Gfac), criado em 2008. Entretanto, desde 1999, o trabalho de elaboração e de reelaboração curricular é contínuo.

- processo de recuperação – conforme Regimento Comum: “os estudos de recuperação constituir-se-ão de diagnóstico e reorientação da aprendizagem individualizada, com recursos e metodologias diferenciados”;
- alinhamento entre a teoria que, em geral, ocorre na sala de aula e a prática que ocupa os demais ambientes de aprendizagem, como laboratórios, sala de desenho, empresas e no campo, no desenvolvimento de projetos produtivos das escolas de natureza agrícola.

### 3.3. ESTRATÉGIAS DO GRUPO DE SUPERVISÃO EDUCACIONAL PARA MELHORIA DOS INDICADORES INSTITUCIONAIS

O Centro Paula Souza tem por finalidade a articulação, a realização e o desenvolvimento da educação Profissional e tecnológica, para isso incentiva e ministra cursos nos diferentes níveis e modalidades que atendam às necessidades e características dos mercados de trabalho regional e nacional, promovendo experiências e novas modalidades educacionais, pedagógicas e didáticas.

A diversidade de modalidades de curso e o respeito às características e especificidades regionais determinam um trabalho pedagógico e uma criteriosa análise dos resultados, já que uma escola localizada no município de São Paulo não pode ser comparada a uma escola do interior do Estado ou com cursos no eixo de recursos naturais, por falta de parâmetros. Da mesma forma, há diferenciais quanto a uma Escola Técnica que funciona em um município com 400 mil habitantes e outra localiza em cidade com 40 mil habitantes. Isso sem delimitarmos as diferenças entre as estratégias didáticas de um curso técnico em Agrimensura e um de Órteses e Próteses. Junta-se a isso a formação continuada do Professor e a cuidadosa caracterização<sup>14</sup> dos alunos.

Tais considerações são importantes para o dimensionamento do trabalho a ser desenvolvido pela supervisão e para as muitas

<sup>14</sup> A caracterização do corpo discente pode ser definida como um estudo exploratório, apresentando levantamento qualitativo e quantitativo, de maneira a traçar um perfil dos alunos das diferentes turmas visando potencializar o processo de ensino e de aprendizagem.

variáveis que são incluídas no momento de se avaliar os resultados desse trabalho. Frente à essa diversidade de perfis regionais e vocacionais das unidades escolares e à necessidade de desenvolver a melhoria de processos e resultados nas escolas, o Grupo de Supervisão Educacional descentraliza suas ações por meio de visitas às Etecs, reuniões temáticas e capacitações regionais, presenciais ou à distância.

O GSE analisa os indicadores regionais e, então, estabelece capacitações centradas na orientação de Diretores de Etec, Coordenadores Pedagógicos, Coordenadores de Curso, Orientadores Educacionais, Coordenadores de Classe Descentralizada, Diretores de Serviço e outros Profissionais vinculados à Equipe Pedagógica para tratar de questões específicas e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade de ensino, via instrumentalização didática do docente ou sinalização de ações integradas que fomentem a formação Profissional almejada pela Instituição.

As capacitações do Centro Paula Souza, organizadas pela Cetec Capacitações<sup>15</sup>, apresentam-se nas modalidades presenciais, semipresenciais ou à distância, com palestrantes internos e externos, e objetivam propiciar ao docente, coordenadores, auxiliares, orientadores, diretores de unidade e de serviço, atualização e formação continuada em seus processos de trabalho, permitindo, por meio de metodologia adequada, a construção de competências e desenvolvimento de habilidades.

A modalidade presencial é organizada em encontros no prédio de capacitação próprio e podem contar também com atividades práticas em laboratórios e espaços de aprendizagem das próprias unidades de ensino ou em empresas parceiras, que prestam serviço de treinamento específico para uso de equipamentos, softwares ou recursos didáticos essenciais à prática pedagógica do Professor.

A modalidade semipresencial apresenta uma metodologia diferenciada: parte de sua carga horária cumpre-se em encontros para atividades práticas ou para referenciais teóricos e outra, à distância, por meio de projetos que poderão ser desenvolvidos em ambientes virtuais ou em experiências didáticas, em sala de aula, sob a tutoria

<sup>15</sup> A Coordenadoria do Ensino Médio e Técnico, em sua organização, conta com um Centro de Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão, que é responsável pelo planejamento, desenvolvimento e avaliação de capacitações ou atualizações técnicas do grupo de Professores, coordenadores e gestores das Escolas Técnicas do Centro Paula Souza.

do responsável pelo treinamento, de modo que o processo de atualização técnica seja acompanhado e avaliado em todo o seu percurso.

Para criar agilidade nos processos de atualização técnica, a modalidade à distância auxilia na oferta de algumas formações que podem ocorrer em plataforma virtual, ou ainda com uso de videoconferência, que alcança grande número de Profissionais e que possui caráter altamente informativo.

Além das capacitações, grandes encontros são planejados e executados para socialização de práticas inovadoras, discussão de temas que permeiam o trabalho educativo, dos quais são exemplos o Simpósio do Ensino Médio, Técnico e Tecnológico e a Feira Tecnológica do Centro Paula Souza, eventos acadêmicos para divulgação de bons projetos e práticas educacionais.

Um dos principais processos objeto de capacitações e acompanhamento individual nas escolas são os Registros Escolares, desenhados para construir um efetivo acompanhamento da prática pedagógica que, por meio da sistematização de registros, torna exequível ao docente promover uma avaliação consistente (sistemática, contínua e cumulativa) e um processo de recuperação que alcance os objetivos almejados com informações que contribuam para uma construção histórica do que vem sendo realizado. No dizer de Hoffmann:

*Os registros em avaliação são dados de uma história vivida por educadores com os educandos. Ao acompanhar vários alunos, em diferentes momentos de aprendizagem, é preciso registrar o que se observa de significativo como um recurso de memória diante da diversidade e um "exercício de prestar atenção ao processo". (Hoffmann, 2001/p. 175)*

Nessa perspectiva, definiu-se como documentos base para esse trabalho:

- o Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar;
- o Plano de Trabalho Docente (elaboração, desenvolvimento, monitoramento, avaliação/interpretação de resultados, replanejamento);
- os Diários de/da Classe;
- as Atas dos Conselhos de Classe (Intermediário e Final);

- o gerenciamento dos projetos desenvolvidos com finalidade educativa/formativa.

As ações contempladas nesses registros nutrem-se de determinados indicadores que orientam ou reorientam, roteirizam e sinalizam diferentes procedimentos que buscam alcançar metas previamente definidas. Questões como o perfil docente e discente, características e especificidades da Escola Técnica, dentre outros, tendem a consolidar uma grande variedade de procedimentos, embora prevaleça a unidade de objetivos na rede de escolas.

Outro aspecto que deve ser considerado e que constitui importante ação do GSE refere-se à relação entre a Escola Técnica e o setor produtivo. Como abordado anteriormente, a estrutura organizacional das escolas prevê o Assistente Técnico Administrativo que, dentre suas atribuições, deve estabelecer a ponte com as empresas seja na busca de estágio curricular aos alunos integrantes dos cursos oferecidos, no ingresso destes no mercado de trabalho ou ainda no fortalecimento do currículo dos cursos. O cerne desse trabalho está na estreita ligação entre escola e empresa, tendo como referência experiências bem-sucedidas de escolas europeias e norte-americanas a partir das formações técnicas e Profissionais, que preparam os alunos de forma mais imediata para o mercado de trabalho e/ou podem dar acesso a cursos Profissionais mais avançados<sup>16</sup>, seja nas próprias Etecs ou, posteriormente, nas Fatecs.

A proposta que permeia as ações da escola é a consolidação de uma corresponsabilidade pelo currículo composto por representantes dos trabalhadores (sindicatos, por exemplo), empresários e educadores que integram a Etec por meio do Conselho de Escola que possui composição que favorece esta participação, sendo convidado à avaliação dos indicadores dos cursos (sua manutenção, supressão e ainda proposição de implantação/instalação de curso novo) e também no Observatório Escolar (instrumento avaliativo institucional).

A proposta é construir um modelo com identidade própria que atenda às características regionais e perfil Profissional de cada

16 Visando uma formação mais rápida o Centro Paula Souza conta com Unidade específica a Unidade de Formação Inicial e Educação Continuada - Ufiec para atendimento aos cidadãos com cursos que permitem rápido ingresso ao mercado de trabalho.

escola. Para melhor referenciar a proposta tomaremos como exemplo o sistema dual alemão. A característica mais notável do sistema alemão está no fato de que os estudantes combinam o treinamento prático no setor produtivo com a atividade escolar. A responsabilidade pelo currículo e pela avaliação da educação é de uma coalizão de representantes de trabalhadores, empresários e educadores (Hawley, 2007). Esse modelo começa a ser estruturado nas escolas técnicas e tecnológicas gerenciadas pelo Centro Paula Souza, por meio de modalidades de ensino específicas como as que fomentam a articulação entre Ensino Médio e Superior já associadas a empresas, assim como outras experiências relevantes. Cabe, assim, ao Assistente Técnico Administrativo (ATA) em conjunto, evidentemente, com outros Profissionais que integram a escola (como a direção e coordenação de curso), afinar essa relação de maneira que haja mútua influência e colaboração de maneira que o aluno, futuro Profissional, atenda às expectativas e exigências da empresa, ao mesmo tempo que produza as melhorias pertinentes no currículo do curso e na metodologia de formação no âmago da escola.

A resistência existente por parte das escolas, em geral, em permitir relação mais próxima da empresa nas decisões pedagógicas dificulta o diálogo, impossibilitando o desenvolvimento das competências Profissionais sintonizadas às demandas. A pífia existência de vínculo entre escola e empresa e, conseqüente, ausência de perspectiva de empregabilidade constitui elemento desmotivador e incide, por sua vez, na não permanência do aluno nos cursos. Há de se destacar que o candidato a um curso técnico, antes de qualquer contribuição para sua formação, almeja ascender de função ou encontrar uma colocação no mercado de trabalho, especialmente aos alunos frequentes no período noturno.

Este contexto extrapola a realização dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs), pois trata-se de um caminhar que se inicia com o ingresso do aluno no curso e se consolida durante seu desenvolvimento até o momento de sua certificação. Trata-se de uma ação que se estabelece por meio de visitas do ATA às empresas – para o estabelecimento de parcerias e acompanhamento dos estagiários – de visita técnica monitorada dos alunos, de palestras aos alunos pelos Profissionais das empresas, da realização de práticas no ambiente empresarial, da promoção de eventos com empresários na escola

para debate sobre o curso e mercado de trabalho, mesas redondas, inclusive nas Classes Descentralizadas.

Fica bastante claro que a estrutura organizacional propiciada pelo Centro Paula Souza – Direção, Diretor de Serviço Administrativo, Diretor de Serviço Acadêmico, Coordenação Pedagógica, Orientação Educacional, Coordenação de Curso e ATA – atuando de forma integrada e respeitando suas respectivas atribuições, garante a excelência do ensino, por meio de uma formação Profissional que atenda a demanda de mercado e a receptividade pelas empresas.

O trabalho proposto pelas Áreas e Supervisão Regional visa promover uma investigação educacional, de caráter pedagógico, quanto às práticas e procedimentos utilizados pela equipe gestora das Unidades Escolares para veiculação de informações, alinhamento às diretrizes institucionais e socialização de experiências, para que as Unidades Escolares venham atingir os objetivos e metas propostos, além do atendimento técnico perante as demandas locais. Valoriza-se, em especial, o trabalho integrado fomentado por orientações que se traduzam com significado para os docentes, de maneira a assimilarem e aderirem aos trabalhos para os quais são conclamados. Almeja-se, assim, o aprimoramento dos processos de gestão e a qualidade da formação Profissional, garantindo-se que esta atenda às expectativas dos alunos e as necessidades Profissionais do município e seu entorno.

Para o desenvolvimento das ações supervisoras são realizadas diversas ações a elas associadas como:

- visitas técnico-pedagógicas (atividade rotineira que se caracteriza pela observação de procedimentos técnicos, gerenciais e pedagógicos, além da verificação da utilização de materiais, equipamentos e atendimento aos membros da equipe escolar);
- participação em reuniões previstas em calendário escolar;
- Skype conferências;
- reuniões na sede da Supervisão Regional e Administração Central;
- reuniões presenciais com as equipes gestoras das Etecs para orientação coletiva e socializações.

### 3.4. ATUAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO PEDAGÓGICA NA MELHORIA DE PROCESSOS E RESULTADOS

A Área de Gestão Pedagógica vem se aperfeiçoando na implantação do conceito de Supervisão “dentro da escola”, por meio de um contato mais próximo, viabilizado pelas visitas técnico-pedagógicas (a Supervisão visita as Unidades Escolares periodicamente), reuniões na própria Supervisão Educacional Regional e capacitações presenciais e/ou à distância, abordando temas que se fazem necessários para o processo ensino e aprendizagem.

As visitas da equipe da Supervisão Educacional têm como objetivos:

- contatar a direção e membros da equipe para socialização de práticas pedagógicas e de gestão;
- verificar registros e orientações referentes à rotina de trabalho;
- realizar visita de consenso do Observatório Escolar;
- orientar Projeto de Coordenação Pedagógica e/ou de Coordenação de Orientação e Apoio Educacional;
- analisar condições para implantar curso novo em conjunto com os especialistas da Cetec, que atuam no Gfac;
- atender às demandas da equipe escolar;
- atender à decisão superior.

Nas visitas realizadas, realiza-se análise documental, orientações à Equipe Gestora, análise de indicadores de cursos e da escola, dentre outras ações para o aprimoramento das atividades realizadas. Essa proximidade tende a sanar problemas mais imediatos, dúvidas ou situações pontuais.

As questões pedagógicas que mais mobilizam a Supervisão Educacional Regional, seja durante as visitas técnico-pedagógicas, nas reuniões ou nas capacitações, circunscreve-se, principalmente, a três pilares:

- elaborar, aplicar e interpretar os resultados de avaliações;
- orientar sobre metodologias ativas de aprendizagem;
- orientar sobre procedimentos para recuperação, avaliação e reorientação da aprendizagem.

A partir das diretrizes emanadas da Área de Gestão Pedagógica, as Supervisões Pedagógicas Regionais atuam em um processo de melhoria contínua por meio de ações específicas no que se refere aos seguintes processos e resultados:

- processo de ensino e aprendizagem;
- avaliação do aprendizado;
- registros escolares;
- solicitação de cursos em sintonia com as demandas locais (análise dos arranjos produtivos locais<sup>17</sup> e contexto social<sup>18</sup> do município);
- empregabilidade dos técnicos formados<sup>19</sup>.

Os Planos de Curso propostos pelo Centro Paula Souza são trabalhados a partir do conceito de desenvolvimento de competências Profissionais. Em decorrência dessa proposta pedagógica que alimenta todas as Escolas Técnicas do Estado de São Paulo, a Geped e as Supervisões Regionais buscam associar a este conceito as Metodologias Ativas de Aprendizagem, tais como:

- aprendizagem Baseada em Problemas;
- aprendizagem Baseada em Projetos;
- aprendizagem Baseada em Equipes.

Outro aspecto fundamental é a inclusão das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIDCs) na educação Profissional. Constata-se que a utilização das TIDCs vem ao encontro às novas formas de aprender, fundamenta-se em ações propriamente ditas, que permeiam o cotidiano do público do século XXI.

<sup>17</sup> “Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa”. (Fonte: Observatório Brasileiro de Arranjos Produtivos Locais – OBAPL. Disponível em: <http://portalapl.ibict.br/>. Acesso em 17.12.2015).

<sup>18</sup> Entende-se por Contexto Social o número de habitantes, escolas próximas públicas ou privadas com os mesmos cursos, dentre outras informações que subsidiem a proposição do curso.

<sup>19</sup> Análise Socioeconômica do Bairro/Município (grau de escolarização, índice de vulnerabilidade, educação, trabalho, empregabilidade, campo de estágio, etc.) e pesquisa WebSAI (empregados na área do curso, empregados fora da área do curso, desempregados e aqueles que nunca trabalharam).

Com o apoio da Tecnologia, há um leque imensurável de recursos apropriados para cada meta estabelecida em sala de aula. Desta forma, atentemo-nos ao GAFE (Google Apps for Education), um recurso tecnológico gratuito, com diversas ferramentas para uso em sala de aula como o Google Classroom ou Google Sala de Aula.

Através deste recurso, propõe-se a colaboração e cooperação na aprendizagem, o que significa colocar a “mão na massa”, entrar em ação e, definitivamente, interagir de forma online. Há maneiras diversas de interação como: discussões com inserção de imagens, hiperlinks, vídeos, assim descrevendo a aprendizagem híbrida.

O Ensino Híbrido, conforme a Fundação Lemann, 2012, propõe:

- maior engajamento dos alunos no aprendizado;
- melhor aproveitamento do tempo do Professor;
- ampliação do potencial da ação educativa visando intervenções efetivas;
- planejamento personalizado e acompanhamento de cada aluno;
- oferta de experiências de aprendizagem que estejam ligadas às diferentes formas de aprender dos alunos;
- aproximação da realidade escolar com o cotidiano do aluno. (Fundação Lemann, 2012)

Na essência, a Área de Gestão Pedagógica e as Supervisões Regionais, por consequência, estimulam as escolas para que estruturam e consolidem um processo permanente de aprendizagem significativa e contextualizada que promova a construção dos conhecimentos, habilidades e atitudes (modelando, assim, as competências), o trabalho em equipe, a análise, interpretação e proposição de soluções para problemas inusitados, o desenvolvimento e gerenciamento de projetos, a valorização do trabalho cooperativo, dentre outros, que devem alicerçar ações futuras dos alunos.

Compreende-se, então, que se busca consolidar o conceito do “aprender fazendo”, que é a base fundamental da aprendizagem centrada no aluno. Reproduzindo a proposta descrita há 500 anos A.C., Confúcio nos alerta que “o que eu ouço, eu esqueço; o que eu vejo, eu lembro; o que eu faço, eu compreendo”. Tomando essa linha de raciocínio (Silberman, apud Confúcio, 1996) reescreveu:

“ O que eu ouço, eu esqueço;  
O que eu ouço e vejo, eu me lembro;  
O que eu ouço, vejo e pergunto ou discuto,  
eu começo a compreender;  
O que eu ouço, vejo, discuto e faço, eu aprendo  
desenvolvendo conhecimento e habilidade;  
O que eu ensino para alguém, eu domino com maestria. ”

Dessa forma, a construção de competências vincula-se aos conhecimentos trabalhados e mobilizados pelos alunos, por meio de estratégias didáticas pedagógicas utilizadas pelos docentes, além de atender à diversidade de perfis discentes existentes na sala de aula. Diferentes expectativas, níveis de aprendizagem, maturidade, lacunas e dificuldades de aprendizagem se revelam mais intensamente. Dessa forma, a preocupação na escolha de estratégias, métodos técnicos e recursos de ensino se mostram essenciais para que se crie um elo entre o ensinar e o aprender.

Compreende-se por estratégias o planejamento que inclui métodos, técnicas e procedimentos didáticos. A estratégia, em geral, envolve: problematização, organização do conhecimento e sua aplicação. Algumas estratégias são: brainstorming, PNI, Phillips 66, painel, Role Playing, grupo de cochicho, GV/GO - GV = grupo de verbalização; GO = grupo de observação; painel com interrogatório, discussão circular, júri simulado, mapa conceitual, visita técnica monitorada, fórum, etc. Os métodos visam, de maneira geral, favorecer a aprendizagem, aplicados por meio de técnicas. São exemplos de métodos: Aprendizagem Baseada em Pesquisa (IBL), Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP), Aprendizagem Baseada em Equipes (ABE), Método Baseado em Estudo de Caso, Aprendizagem por Descoberta Guiada e outros.

As técnicas são formas específicas de aplicar um determinado método de ensino e de aprendizagem e estão vinculadas aos recursos existentes disponíveis. E os recursos podem ser entendidos como um determinado software, o PowToon, o Google Classroom, vídeos do Youtube, fragmentos de filmes para debate, redes sociais, whatsapp, inclusive a lousa e o giz.

Algumas orientações pedagógicas sinalizam a construção dos Planos de Trabalho dos Docentes (PTD):

- a escolha de temas que despertem o interesse dos alunos e permitam estabelecer relações conceituais com outros assuntos de diferentes componentes curriculares, além do desenvolvimento das competências previstas;
- a definição de objetivos claros e coerentes para cada aula;
- a criação/proposta de atividades/projetos que permitam a compreensão e que possam ser demonstradas pelos alunos (levar o aluno a produzir);
- a meta perseverante de melhorar o desempenho dos alunos, fornecendo feedback contínuo, avaliações bem elaboradas e procedimentos de recuperação eficientes e eficazes;
- a valorização do trabalho em grupos.

Os Planos de Curso são elaborados, como já abordamos, a partir do conceito de Pedagogia das Competências e sua proposta é que o próprio docente utilize procedimentos didáticos e instrumentos de avaliação que favoreçam o desenvolvimento de determinadas competências.

Avaliar competências se contrapõe ao tradicional mecanismo de se verificar a exclusiva apreensão de conteúdos programáticos. Essa mudança de conceito, por si só, exige contínua formação docente, pois implica em novo paradigma de avaliação. Daí o já exposto trabalho da Supervisão Educacional Regional em propiciar reuniões, oficinas e cursos à distância, munindo assim os docentes e coordenadores de informações e direcionamentos fundamentais para que sejam bem-sucedidos em sua atuação.

Nota-se, pela própria definição de competência, a necessidade de utilização de instrumentos que permitam, dinamicamente, dimensionar ou constatar seu desenvolvimento:

*“Entende-se por competência Profissional a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”.*  
(BRASIL, CNE/CEB. Resolução nº 04/99. Art.6º)

A recuperação da aprendizagem somente pode contribuir para que o aluno construa seu conhecimento se estiver associada aos

procedimentos didáticos e às informações emanadas da avaliação. A maneira com que ensinamos poderá contribuir, de forma significativa ou não, para a apreensão dos conceitos estudados e sua aplicação na resolução de problemas. Não é por acaso que o artigo 71 do Regimento Comum assim expressa: “os estudos de recuperação constituir-se-ão de diagnóstico e reorientação da aprendizagem individualizada, com recursos e metodologias diferenciados”.

De quantas maneiras diferentes podemos tratar um mesmo assunto? Se hoje fazemos uso de um texto curto para leitura e interpretação, na aula seguinte o recorte de um filme, na outra um brainstorming, enfim, as diferentes maneiras de se apresentar um tema. Esses diferentes olhares para um mesmo assunto tendem a favorecer o aprendizado, respeitando os muitos estilos de aprendizagem encontrados na sala de aula. Certamente, uma aula discursiva permitirá que uma pequena parcela da turma processe aquela informação; diferente se incluirmos um vídeo, uma discussão em grupo e favorecermos que um aluno oriente o outro em dinâmicas específicas.

A avaliação de competências deve permitir identificar o que o aluno já domina e quais lacunas e dificuldades de aprendizagem ainda permanecem. Portanto, sua elaboração é essencial para que tenhamos procedimentos de recuperação que atinjam seus objetivos.

A velha técnica de apenas aplicar mais uma prova já está comprovada que não funciona. Talvez alguns de nós tenhamos vivenciado, enquanto estudantes, aquele dia de recuperação com aplicação de outra prova – como se fosse mais uma oportunidade – muitas vezes a mesma prova anteriormente aplicada.

Também podemos lembrar a exclamação indignada do Professor: “poxa! Dei a mesma prova e você não conseguiu fazer?” Pois é, onde estará o problema? No aluno que não domina aqueles conceitos ou aquelas competências e pode refazer a mesma prova dez vezes, até decorá-la (e suscitar a ideia de que aprendeu), ou o problema está no docente que ainda não compreendeu o que é recuperação da aprendizagem?

É preciso sair do modelo “fingir que ensina e fingir que aprende” e assumirmos nosso compromisso muito bem expresso na Lei de Diretrizes e Bases da Educação e em nosso Regimento quando diz que é nosso dever “zelar pela aprendizagem dos alunos”, ou seja, ter interesse, velar, cuidar.

Entendemos também que ensinar e aprender é rua de mão dupla e não pode se concretizar sem que ambos estejam sintonizados. Para que se estabeleça por meio de práticas pedagógicas sistematizadas e seus naturais registros, conforme pode ser percebido ao longo desse capítulo, é necessário um “eco” entre as orientações emanadas da Supervisão e seu processamento pelas escolas, em que os diversos atores se apresentem como multiplicadores desse trabalho.

Vejam a Tabela IV abaixo que expressa os resultados do Conselho de Classe Intermediário no 1º semestre de 2018, da Escola Técnica que denominaremos “Escola Alfa”. Em análise mais detida, será possível perceber tanto as incidências de menções insatisfatórias em alguns cursos (2º módulo de Eletrotécnica, 1º, 2º, 3º e 4º módulos de Mecatrônica, principalmente), como a frequência e a taxa de perda de alunos (Enfermagem, Mecatrônica, Informática). Dessa forma, é possível estabelecer um panorama cristalino da situação do curso e propulsionar decisões conjuntas que venham a potencializar os resultados ou intervir nos mesmos.

Podemos inferir, por exemplo, que no 2º módulo do curso técnico em Eletrotécnica, dos 40 alunos matriculados, há 20 com frequência inferior a 75% (ou seja, com infrequência alta) e 16 (dezesesseis) alunos possuem menções insatisfatórias, que se totalizam em número de 52.

Essas informações, naturalmente associadas a outras, permitem avaliar os resultados educacionais e replanejar as estratégias pedagógicas, se preciso. Analisá-los juntamente com as atas de Conselho de Classe Intermediário, avaliações aplicadas (análise qualitativa, elaboração das questões e sua afinidade com as competências a serem desenvolvidas; análise da quantidade de avaliações dependendo da complexidade das competências a serem desenvolvidas; efetividade dos procedimentos de recuperação e reorientação da aprendizagem), produção do aluno e da turma, procedimentos didáticos adotados, entre outros, pode garantir o sucesso na elaboração de ações pedagógicas eficientes. Verifica-se que essas ações pedagógicas desenvolvidas até então, o previsto no Plano de Trabalho Docente e o feedback do aluno/turma subsidiam a tomada de decisões da equipe.

Assim, a Supervisão Educacional Regional assume papel proeminente roteirizando propostas, promovendo reflexões, destacando situações não dimensionadas pela Comunidade Escolar.

A tabela permite verificar situações similares em outras turmas e cursos, além de outras conclusões, exigindo algum tipo de intervenção, em geral, mobilizadas pela Coordenação Pedagógica.

DADOS DO CONSELHO DE CLASSE INTERMEDIÁRIO USADO PARA ORGANIZAÇÃO DO PROJETO								
Curso	Módulo	Semestre	Ano	Alunos matriculados	Alunos com frequência	Frequência inferior a 75%	Alunos com alguma menção	Alunos com mais de 3 menções
Administração	2	2	2017	36	13	5	11	8
Açúcar e Álcool	2	2	2017	20	19	2	8	3
Açúcar e Álcool	3	1	2017	30	18	4	2	2
Contabilidade	2	2	2017	23	12	6	14	12
Informática	1	1	2017	34	23	2	5	4

DADOS DO CONSELHO DE CLASSE INTERMEDIÁRIO 1º SEMESTRE DE 2018							
Curso	Módulo	Alunos matriculados	Alunos com frequência	Frequência inferior a 75%	Alunos com alguma menção	Alunos com mais de 3 menções	
Administração	2	37	36	2	7	1	
Açúcar e Álcool	3	22	22	0	1	1	
Contabilidade	2	26	23	3	10	3	
Informática	2	33	30	1	11	1	

Tabela IV – Planilha de Monitoramento quantitativo. Dados extraídos da Ata do Conselho de Classe Intermediário – 1º sem/2018 – Escola Alfa

Fonte: Atas de Conselho de Classe

Uma forma importante de orientação às escolas, amparando-se pela análise de indicadores associadas a intervenções pedagógicas pontuais, foi o monitoramento dos resultados dos cursos, em especial aqueles com maior incidência de problemas relativos a aproveitamento e/ou frequência dos alunos. Os comparativos anuais e semestrais construíram uma nova identidade nas escolas e alavancaram um trabalho pedagógico de grande significância.

A associação de visitas técnico-pedagógicas, orientações, acompanhamento das atividades da Coordenação Pedagógica, Orientação Educacional, Coordenadores de Classe Descentralizada e dos Coordenadores de Curso favoreceram a melhoria nos resultados da gestão pedagógica nas unidades escolares.

Destacam-se as ações de orientação quanto a:

- registros escolares – Área de Gestão Pedagógica e Área de Gestão de Vida Escolar;
- elaboração e desenvolvimento de Plano de Trabalho Docente;
- análise, interpretação e utilização de indicadores para tomada de decisões e avaliação de resultados;
- dinâmica interna da escola, incentivo à veiculação da informação e comunicação, monitoramento de projetos, índices, taxas e procedimentos adotados pelo gestor escolar.

Estas e outras atividades suplementares possibilitaram a mudança de algumas concepções, comportamentos, valores e atitudes arraigadas na cultura escolar e, muitas vezes, inibidora de melhorias em processos e resultados.

Foram construídos alguns importantes caminhos<sup>20</sup> para o trabalho das equipes pedagógicas das Unidades, almejando garantir a permanência dos alunos, como segue:

1. recepção dos alunos ingressantes e veteranos na primeira semana de aula, em cada semestre letivo, esclarecendo os objetivos, estrutura e empregabilidade de cada curso;
2. trabalhar as lacunas de aprendizagem dos alunos, principalmente nas primeiras semanas do semestre, detectadas a partir de Avaliação Diagnóstica;

<sup>20</sup> Adaptado do Ofício nº 003/2016-Cetec, de 07/01/2016.

- acompanhamento das faltas, semanalmente, e contato imediato com os alunos faltantes, em especial, nas primeiras semanas de aula;
- atenção do Professor quanto ao aprendizado do aluno, promovendo feedbacks constantes, avaliações adequadas e recuperação da aprendizagem eficiente;
- sensibilização quanto às oportunidades que virão em decorrência da conclusão do curso técnico;
- contato com ex-alunos para motivar e incentivar os novos;
- promoção de palestras motivacionais, habilmente planejadas e inseridas no contexto dos cursos, voltadas à empregabilidade na área;
- promoção de palestras com Profissionais da área;
- parcerias com empresas e visitas técnicas;
- aprendizagem baseada em projetos, resolução de problemas e adoção de metodologias ativas visando a aquisição de habilidades e competências;
- integração entre os alunos e aluno/direção, através de reuniões e bate-papos informais constantes.

A Tabela V reflete os resultados extraídos do Conselho de Classe Intermediário da citada Escola Alfa, relativa ao 2º semestre de 2017. Embora ainda exigindo a atuação da Supervisão Regional, constata-se melhoria significativa na redução de menções insatisfatórias, em especial nos já citados cursos de Eletrotécnica e Mecatrônica.

A redução de perdas também é visível, apesar de alguns dados ainda persistirem ou eclodirem em consequência de um trabalho pedagógico mais efusivo em determinados cursos.

As aulas interativas e dinâmicas favorecem maior participação, envolvimento e comprometimento do aluno, propiciando também sua permanência no curso. Como já expressou Aguiar:

*“As situações que nos parecem mais favoráveis ao processo de construção são aquelas em que o aluno participa efetivamente do planejamento das atividades, com objetivos claramente estabelecidos, mesmo que as tarefas e seu significado venham a se modificar ao longo da execução do projeto*

*negociado com a turma. Quanto maior o envolvimento do aprendiz com o seu processo de aprendizagem, com os objetivos de seu conhecimento, maiores serão as possibilidades de uma aprendizagem significativa, de uma mudança conceitual efetiva e duradoura. Além disso, o processo favorece não apenas a aprendizagem de conceitos, mas ainda de procedimentos e atitudes em relação ao conhecimento e ao trabalho cooperativo” (AGUIAR, 1995, p.14).*

Vejamos:

DADOS DO CONSELHO DE CLASSE INTERMEDIÁRIO DO 2º SEMESTRE/2017							
Curso	Módulo	Alunos matriculados	Alunos com frequência	Frequência inferior a 75%	Alunos com mais de 3 Menções I	Alunos com mais de 3 Menções II	Números de Menções
Agroindústria	1	40	37	3	4	1	7
Agroindústria	3	40	25	5	1	0	1
Meio Ambiente	3	40	20	0	0	0	0
Enfermagem	1	40	36	0	1	1	5
Enfermagem	2	40	36	0	10	1	19
Administração	2	40	20	2	3	1	7
Agropecuária Etim	1	40	31	1	17	9	66
Agropecuária Etim	2	40	29	0	12	2	19
Agropecuária Etim	3	40	24	0	1	0	1
Meio Ambiente Etim	1	40	40	0	17	8	49
Ensino Médio	1	40	40	0	10	4	21

DADOS DO CONSELHO DE CLASSE INTERMEDIÁRIO DO 2º SEMESTRE/2017							
Curso	Módulo	Alunos matriculados	Alunos com frequência	Frequência inferior a 75%	Alunos com mais de 3 Menções I	Alunos com mais de 3 Menções I	Números de Menções
Ensino Médio	2	40	40	0	12	5	26
Ensino Médio	3	40	40	2	8	2	18
Geral		520	418	21,50	Evasão		
Etim		160	124	22,50	Evasão		
Ensino Médio		120	120	0	Evasão		
Noite		240	174	27,50	Evasão		

*Tabela V: Planilha de Monitoramento quantitativo.  
Dados extraídos da Ata do Conselho de Classe Intermediário  
2º sem/2017 – Escola Alfa  
Fonte: Atas de Conselho de Classe*

Por meio de planilhas mensais de monitoramento dos resultados de rendimento escolar, frequência e perdas, associadas a ações complementares, como a análise de registros e sinalizações quanto a práticas pedagógicas que exigem mais veemente atuação da Unidade Escolar, a Supervisão Educacional Regional tem favorecido a melhoria nos processos de ensino e de aprendizagem e, conseqüente, maior aproveitamento do aluno e sua permanência nos cursos.

Se analisarmos a Tabela V, observa-se que há considerável ampliação da permanência dos alunos nos cursos monitorados. É possível observar o aumento de frequência às aulas, embora ações continuem ocorrendo para efetiva participação do aluno. É notável também a melhoria nas menções da turma.

Dessa análise, depreendem-se outras conclusões importantes que podem contribuir para melhoria desses resultados:

- a definição de metas pedagógicas claras e objetivas para o grupo de docentes;
- o hábito da análise e interpretação de resultados e indicadores;
- o trabalho articulado entre os membros integrantes da equipe pedagógica;
- a formação continuada de docentes para um constante refinamento de suas competências Profissionais.



# 4.

## CONTRIBUIÇÕES DO GRUPO DE SUPERVISÃO EDUCACIONAL NOS RESULTADOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS DAS UNIDADES ESCOLARES

---



No sentido de preparação da equipe para o trabalho acima descrito, o GSE desenvolve cursos que favorecem aos participantes a oportunidade de exercitar a análise e interpretação de indicadores, assim como sua utilização na proposição de projetos e tomada de decisões.

Os indicadores dos cursos oferecidos pelas Unidades e outros indicadores das escolas sinalizam as ações dos Supervisores Educacionais Regionais para atuarem com maior especificidade em aspectos pedagógicos, intervirem em situações-problema delimitadas e avaliarem o impacto de seu trabalho na rede de escolas.

Os indicadores abaixo relacionados e apresentados em gráficos demonstram, de forma clara, o impacto positivo da atuação do Grupo de Supervisão Educacional na expansão da rede de escolas ocorrida no Centro Paula Souza a partir dessa premissa.



Gráfico 2  
Fonte: Banco de Dados da Cetec

A análise do gráfico acima revela o crescimento acentuado do número de unidades no período de 2009 a 2016. Tal crescimento teve um impacto significativo e importante sobre a instituição, requerendo mudanças expressivas na sua estrutura, a fim de manter a qualidade na oferta de Ensino Profissional nas Etec's e Classes Descentralizadas.

O Grupo de Supervisão Educacional exerceu papel fundamental nesta mudança, ao oferecer suporte especializado e ágil às unidades escolares, no que se refere aos aspectos pedagógico, legal, de vida escolar e de gestão de pessoas.

Ao longo dos anos, o Grupo de Supervisão Educacional implementou melhorias de processos para anteder a um crescimento que, embora não tão intensivo, também demandou maiores esforços, pois unidades novas requerem um acompanhamento mais próximo e intensivo, não só por parte das áreas, mas principalmente pelas Supervisões Regionais.



Gráfico 3

Fonte: Vestibulinho/Banco de Dados da Cetec

Os dados acima referem-se às vagas ofertadas nas Escolas Técnicas de 2005 a 2017, para Ensino Médio, Ensino Médio Integrado, Ensino Médio Integrado – EJA e cursos técnicos modulares, representando as nuances sofridas nesse período em decorrência da implantação de novas Etecs e ampliação de Classes Descentralizadas.

O crescimento acentuado no número de vagas, no período de 2007 a 2009, está relacionado à proposta governamental, iniciada por meio de estudo realizado pela Coordenadoria do Ensino Técnico e Médio do Centro Paula Souza junto à SEE-SP, sobre o número de classes ociosas nos diferentes períodos de funcionamento das escolas e, a

partir do mapeamento das unidades com salas de aula não utilizadas, efetuou-se a proposta a essas escolas para a oferta de novos cursos (Ensino Médio regular e cursos técnicos concomitantes) e/ou o aumento do número de vagas de cursos já existentes na unidade escolar.

Mesmo com o aumento do número de unidades, pode-se perceber a diminuição da oferta de vagas a partir de 2012. Essa diminuição está relacionada com a estratégia de substituir o Ensino Médio propedêutico e cursos modulares diurnos, com baixa demanda e alta perda, pela modalidade Ensino Médio Integrado ao Técnico. Ou seja, onde havia dois cursos, Ensino Médio regular e Ensino Técnico Concomitante, passou a haver somente o Ensino Técnico Integrado ao Médio, que fornece duas certificações, uma de conclusão da etapa final da educação básica e outra de Técnico na habilitação Profissional escolhida.

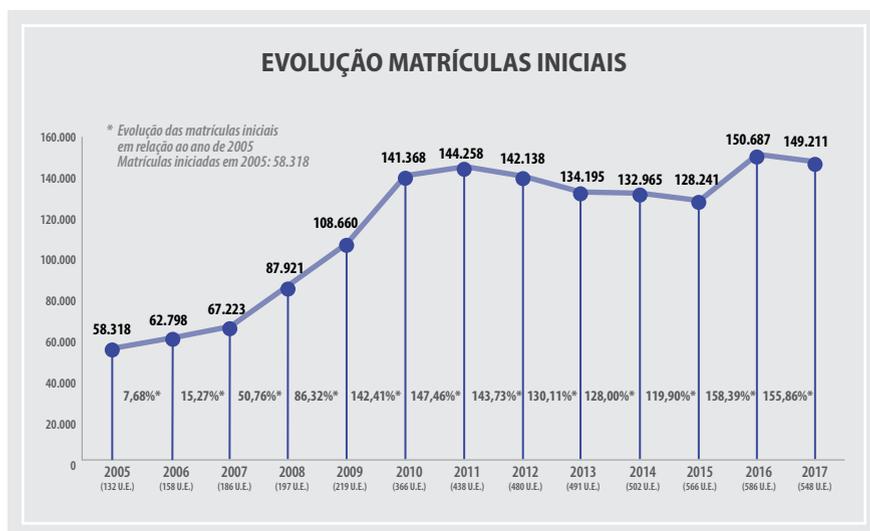


Gráfico 4

Fonte: Banco de Dados da Cetec

A evolução das matrículas do Ensino Médio, Ensino Médio Integrado ao Técnico, Ensino Médio Integrado ao Técnico (EJA) e cursos técnicos modulares acompanham, em linhas gerais, o crescimento do número de unidades escolares. O suave declínio observado a partir de 2012 pode ser atribuído à política de implantação dos Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio (ETIMs), modalidade

que expressa uma concepção de formação humana, com base na integração de todas as dimensões da vida no processo educativo, visando à formação omnilateral dos sujeitos, conforme prevista no inciso I do caput do art. 36-B da Lei de Diretrizes e Bases da Educação No. 9394/96, que possibilita a oferta da educação Profissional técnica de nível médio articulada e desenvolvida de forma integrada, a quem já tenha concluído o ensino fundamental.

Além da política de implantação do Etim (Habilitações Profissionais Técnicas integradas ao Ensino Médio), a instituição tem adotado critérios de análise de demanda e permanência dos alunos, principalmente dos cursos oferecidos nos períodos vespertinos. Tal ação visa descontinuar cursos que se esgotaram, por terem atendido à demanda local ou pela mudança no arranjo sócio produtivo. Os critérios de análise de demanda e permanência acima referenciados estabelecem procedimento de análise semestral de avaliação de todos os cursos técnicos oferecidos, diagnosticando-os quanto a baixa demanda, perdas semestrais e/ou acumuladas, estabelecendo o status de “em avaliação”, o que exige estudos e intervenções das escolas para melhoria de resultados, ou “bloqueio semestral”, caso os indicadores evidenciem expressiva evasão ou demanda restrita.

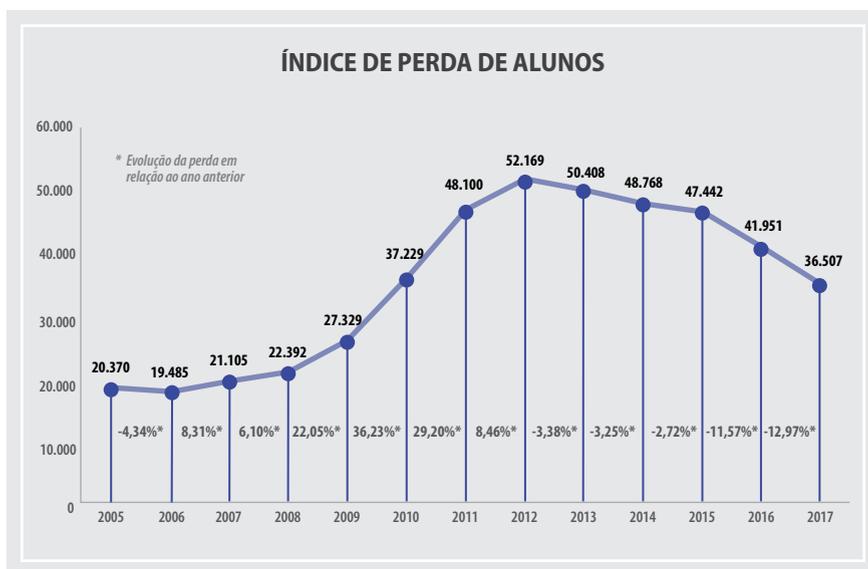


Gráfico 5

Fonte: Banco de Dados da Cetec

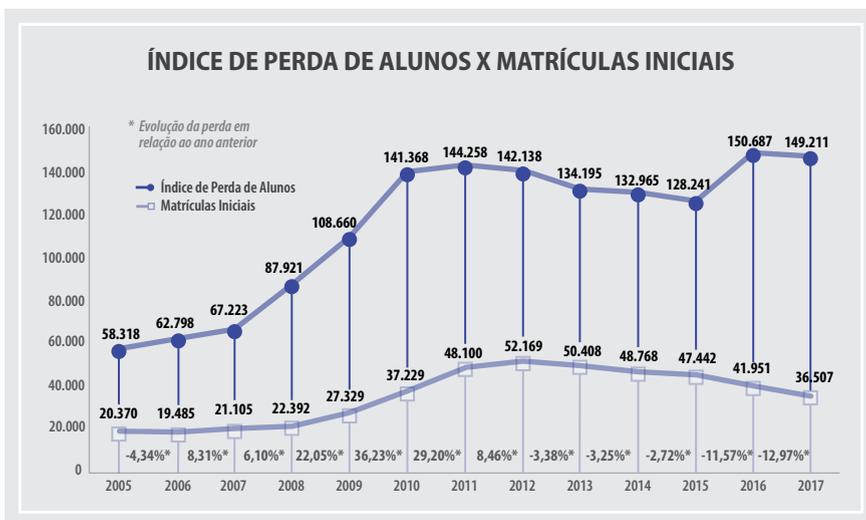


Gráfico 6  
Fonte: Banco de Dados da Cetec

A evolução da quantidade de alunos formados está relacionada aos fatores acima apontados, ou seja, à expansão do Etim e aos bloqueios de cursos com baixa demanda e alta evasão, conforme pontuamos acima.



Gráfico 7  
Fonte: Banco de Dados da Cetec

Houve, pela área de Gestão Pedagógica, um trabalho intensivo a partir de 2014 no sentido de potencializar a permanência dos alunos.

As ações adotadas foram:

- retomada da elaboração de projetos com ações diferenciadas e com ênfase nas atribuições do Coordenador Pedagógico, principalmente no que se refere à análise dos dados estatísticos quanto ao desempenho dos alunos por curso e por módulo, em trabalho conjunto com o coordenador de curso, para a redução da perda;
- capacitação para diretores sobre metodologia e avaliação de competências;
- implantação das “Linhas de atuação” para projetos do Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional, relacionadas com Progressão Parcial, Recuperação Contínua, Metodologias de Ensino-Aprendizagem, Avaliação do Processo de Ensino-Aprendizagem e Aulas práticas;
- implantação de Check List de gerenciamento das atividades previstas nos projetos dos Coordenadores Pedagógicos referenciando os projetos interdisciplinares, as visitas técnicas, as práticas diferenciadas, o acompanhamento das progressões parciais, da perda, do absentéismo docente, do cumprimento do currículo e planejamento do Projeto Político Pedagógico e das reuniões pedagógicas;
- monitoramento das atividades realizadas pela Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional das Unidades, acompanhadas pela Área de Gestão Pedagógica e suas Regionais. Este processo ocorreu por meio de Planilhas eletrônicas que contemplavam as atividades previstas e desenvolvidas nos projetos dos Coordenadores Pedagógicos das Etecs e pela comparação gráfica do desempenho dos alunos nos conselhos de classes intermediários e finais.

Nos anos de 2015 e 2016, os esforços foram direcionados para o acompanhamento das turmas de 1º módulo que apresentavam perda superior a 40%. Dando continuidade ao acompanhamento das turmas com maior incidência de perda de alunos e a partir dos

bons resultados apresentados no ano de 2016, para 2017, a Meta Cetec buscou acompanhar e orientar as unidades que apresentam perda igual ou maior que 20% nos módulos dos cursos noturnos. É notável, desde 2013, a redução significativa das perdas aferidas nos Conselhos de Classes Finais (CCF), apresentando uma variação média de perda em todo o Estado de 34%, conforme segue:

Supervisões Regionais	CCF – média das turmas com maior incidência de perda (2016)	CCF – média das turmas com maior incidência de perda (2017)	Varição de perda
Campinas Sul	16%	14%	-13%
Ribeirão Preto	18%	12%	-33%
GSP Noroeste	19%	16%	-16%
Sorocaba	20%	12%	-40%
Campinas Norte	22%	15%	-32%
GSP Leste	22%	15%	-32%
Itapeva	22%	14%	-36%
Marília	22%	15%	-32%
GSP Sul e Baixada Santista	23%	13%	-43%
Bauru	25%	17%	-32%
São José do Rio Preto	28%	12%	-57%
Vale do Paraíba e Litoral Norte	28%	16%	-43%
<b>Média Geral</b>	<b>22%</b>	<b>14%</b>	<b>-34%</b>

Tabela VI – Resultados de Conselhos de Classe Finais (Comparativo)

Fonte: Banco de Dados da Cetec

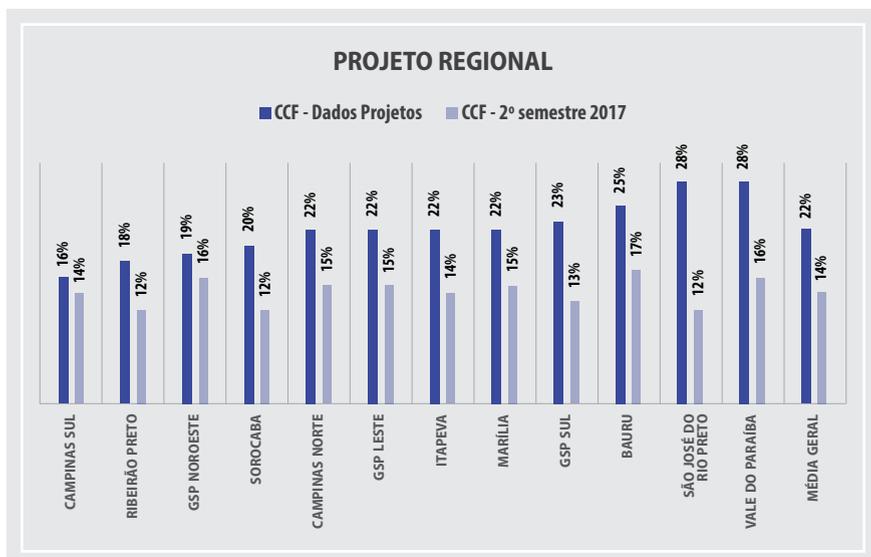


Gráfico 8 - Impacto dos Projetos Regionais na Permanência dos Alunos  
 Fonte: Atas de Conselho de Classe

Ainda em 2014, ocorreu a reformulação da ferramenta Observatório Escolar. Entre as mudanças, está a atualização dos processos pedagógicos, incluindo a avaliação mais aprofundada das bibliotecas escolares. Com isso, o bloco pedagógico, que continha 33 itens valendo 66 pontos, passou para 49 valendo 152 pontos. A mudança ocasionou um aumento percentual de 48% para 130%, respectivamente.

O que anteriormente tinha como opção de resposta três possibilidades (evidência plena - 2 pontos, evidência média - 1 ponto, sem evidências - 0 pontos), passou a ter cinco opções de respostas, no mínimo, estendendo-se até sete, caso necessário. A pontuação foi então flexibilizada e a classificação das evidências definidas como: muito boa, boa, regular, insuficiente, sem evidências, não aplicável ou independe da escola. Dessa forma, com todas estas alterações, nota-se uma diminuição do percentual no desempenho pedagógico das Unidades, o que já era esperado, em função da estrutura ter sido modificada.

Compreende-se que as contribuições do Grupo de Supervisão Educacional nos resultados qualitativos e quantitativos das Unidades Escolares é bem evidente, considerando a dinâmica da

estrutura assumida pela ação supervisora subdividindo-se por Áreas, conforme abordado, definindo atribuições específicas para Gestão Pedagógica, Gestão de Vida Escolar, Gestão de Informação e Legislação, Gestão de Ambiente Escolar e Gestão de Pessoal. A ramificação da Área de Gestão Pedagógica na composição de regionais, favoreceu intenso intercâmbio com as Unidades Escolares, permitindo o acompanhamento, orientação e visitas regulares de maneira a acentuar os resultados pedagógicos, aprimorando a qualidade do ensino e o intercâmbio com as empresas locais, sinalizados por suas demandas e arranjos produtivos.

Outro aspecto que merece ser referenciado pode ser exposto pela evolução sistemática do Observatório Escolar. Como apresentado, o Observatório Escolar cria diretrizes relevantes para as escolas e as propulsionam para constantes melhorias didático-pedagógicas, administrativas, patrimoniais e de infraestrutura, focalizando-as nos aspectos conquistados e que merecem atenção, organizando-se anualmente via Planos de Ação.

Um ponto a ser elucidado no processo de construção e consolidação do Observatório Escolar foi a transição sobre sua forma de interação com as escolas. Inicialmente, os Observadores – Profissionais designados para as análises de resultados e reuniões de consenso – eram compostos por Diretores de Escolas Técnicas e membros da equipe gestora. Com a formação das Supervisões Regionais, esse trabalho passou a ser assumido pelos Supervisores e suas equipes, potencializando as discussões, direcionamentos e construção coletiva de ações, tendo-se em vista o prévio conhecimento das situações vivenciadas pelas escolas. Isso pode ser contemplado analisando-se os gráficos abaixo que expressam os resultados das escolas.

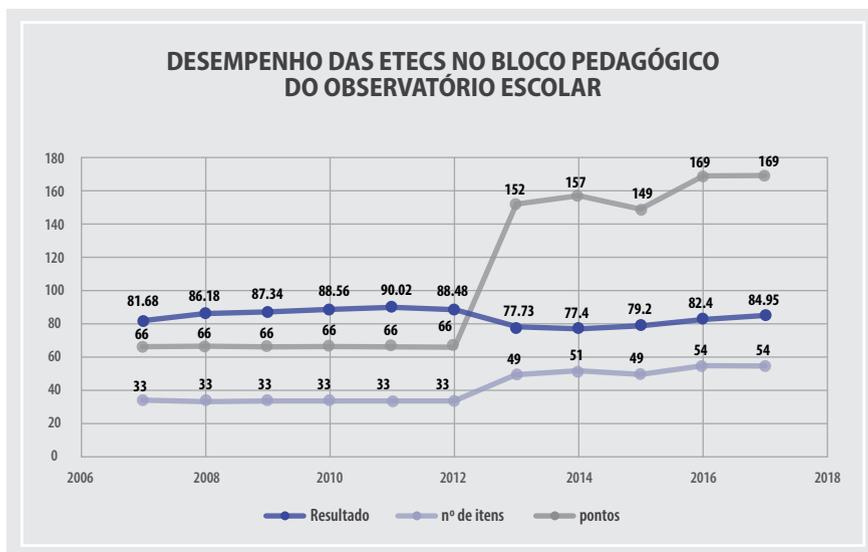


Gráfico 9 – Desempenho das ETECs no Observatório Escolar (Bloco Pedagógico)  
Fonte: Observatório Escolar



Gráfico 10 – Desempenho das ETECs no Observatório Escolar (Resultados Globais)  
Fonte: Observatório Escolar

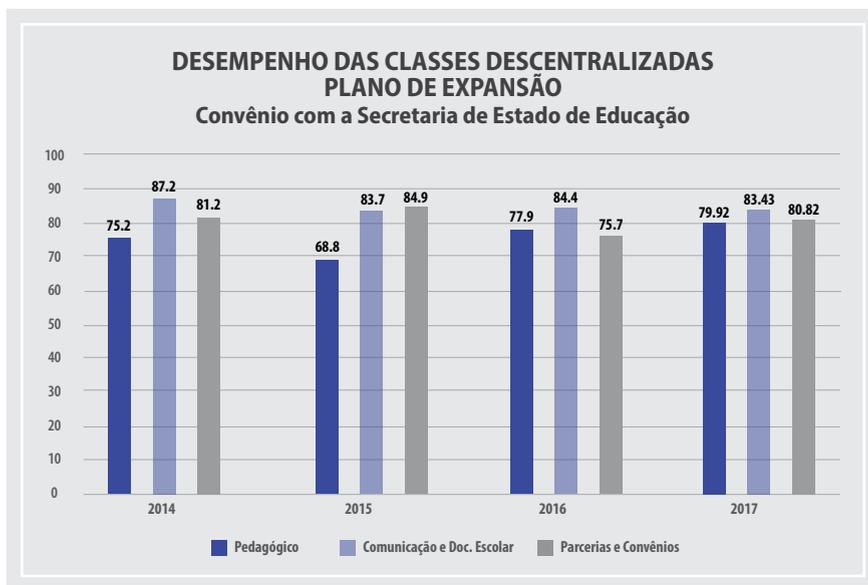


Gráfico 11 – Desempenho das Classes Descentralizadas no Observatório Escolar (CPS/SEE)

Fonte: Observatório Escolar

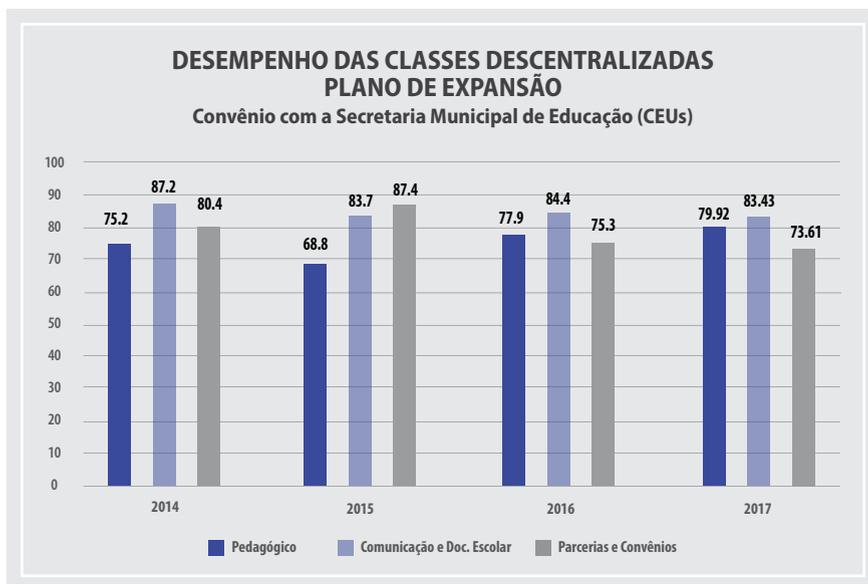


Gráfico 12 – Desempenho das Classes Descentralizadas no Observatório Escolar (CPS/CEUs)

Fonte: Observatório Escolar

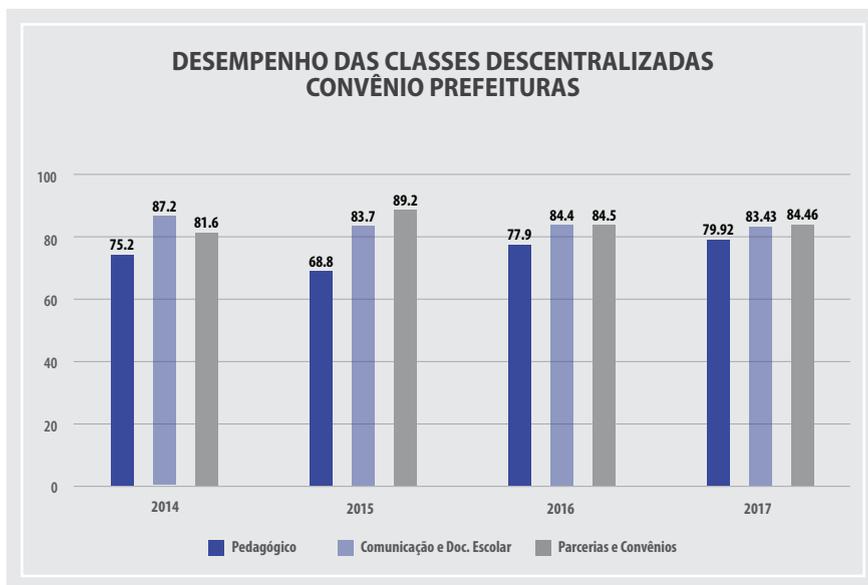


Gráfico 13 - Desempenho das Classes Descentralizadas no Observatório Escolar (CPS/Prefeituras Municipais)

Fonte: Observatório Escolar

Podemos observar que o bloco Pedagógico merece destaque. Nota-se que, em 2013, houve sensível queda nos resultados em virtude da revisão de sua organização e redefinição de indicadores de desempenho que pudessem facilitar ainda mais o alcance dos objetivos estratégicos institucionais. Observa-se, por sua vez, que os avanços educacionais, pedagógicos e de gestão vão ascendendo gradualmente, conforme demonstra o Gráfico 9.

Para melhor elucidar apresentamos abaixo duas situações de orientação:

**Bloco:** Comunicação e Documentação Escolar

**Capítulo:** B – Vida Escolar e Cumprimento Curricular

**Afirmação:** O cumprimento da carga horária de cada curso, por turma, é monitorado e os índices mensais de aulas não dadas, por módulo de todas as turmas, são apresentados para análise nas reuniões da equipe de gestão escolar e registrados em atas.

**Opção:** Sempre é monitorado, mas os índices não são apresentados e/ou analisados e/ou não há registro.

**Comentário da Unidade:**

Com o Sistema NSA o monitoramento dos índices de aulas dadas e não dadas é preciso. Todas as aulas são dadas, cumprindo assim a carga horária de cada curso.

**Comentários Observador:**

Segundo informações colhidas a unidade não tem problemas com o absenteísmo docente. No momento existe a ação de controle de falta e de frequência. Na prevenção ocorre assim, a O.E. aplica o questionário e o intensifica o controle interno de faltas e passa para coordenador de Curso e o mesmo, por sua vez não realiza o feedback para com a Orientadora. Foi realizado também, ação com os docentes, que contou com a conversa com alguns professores indicados por aluno, no sentido de auxiliá-los a preparar melhor a aula, sendo mais dinâmica e atrativa e notou-se sucesso nessa ação do Orientador e Direção.

*Figura 9*

*Fonte: Fragmento de Planos de Ação do Observatório Escolar*

**Bloco:** CD – Comunicação e Documentação Escolar

**Capítulo C:** Socialização de Informação – CD

**Afirmção:** A CD informa aos representantes discentes de todas as turmas, sobre a possibilidade dos mesmos participarem das reuniões do Conselho de Classe, conforme previsto no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (3). (3) Artigo - 30 - §3º - Poderão ser convidados ou convocados os representantes discentes para participarem das reuniões de Conselho de Classe.

**Opção:** A CD informa os representantes que não participam.

**Comentário da Unidade:**

Na primeira reunião de cada semestre os alunos são informados quanto a participação nas reuniões de Conselho de Classe Intermediário e Final. Porém, ainda não há participação dos mesmos nos Conselhos.

**Comentários Observador:**

De acordo com a Coordenação de Classe Descentralizadas, os alunos são convidados na reunião que ocorre, contudo ainda não participaram. Seria viável a manifestação de evidência referente a esse processo, como Ata da Reunião de Representante Discente; e Ata de Conselho de Classe Intermediário para que ficasse evidenciado que não participam de fato, mas não foi elencada, portanto, faz-se necessário prezar pela evidência conforme ação da Escola. Sendo assim, a Supervisão Pedagógica Regional orienta que a Unidade Escolar, prime pela representação discente nos Conselhos de Classe para conhecimento e apreciação dos comentários, Realizados neste reunião para o acompanhamento e ciência quanto ao redimento e desenvolvimento da Classe em questão.

Figura 10

Fonte: Fragmento de Planos de Ação do Observatório Escolar

A reunião de consenso propiciada pelo Observatório Escolar busca provocar reflexões junto à equipe gestora e demais participantes do processo de forma a revisar práticas e procedimentos que se revertam na melhoria dos processos e resultados.

Realizando uma interface com o WebSAI, podemos comparar os resultados gerais obtidos em alguns cursos com seu desempenho regional e institucional.

Eixo	Curso	Quantidade de Alunos	%		
			Unidades	Região	Ceeteps
Informação e Comunicação	Informática – Integrado ao Ensino Médio	810	-	49.01%	47.21%
Gestão e Negócios	Administração – Integrado ao Ensino Médio	654	-	46.68%	43.67%
Controle e Processos Industriais	Eletrotécnica	242	-	46.30%	51.10%
Controle e Processos Industriais	Química – Integrado ao Ensino Médio	296	-	45.53%	44.74%
Ambiente e Saúde e Segurança	Prótese Dentária	128	-	44.61%	44.61%
Educação Básica	Ensino Médio	1318	-	44.02%	45.65%
Produção Alimentícia	Alimentos – Integrado ao Ensino Médio	77	-	42.69%	41.12%
Infraestrutura	Edificações – Integrado ao Ensino Médio	148	-	41.64%	33.50%
Controle e Processos Industriais	Eletrônica – Integrado ao Ensino Médio	111	-	41.32%	37.85%
Controle e Processos Industriais	Mecatrônica – Integrado ao Ensino Médio	274	-	40.44%	39.13%

Tabela VII

Fonte: Fragmento do WebSAI 2017

Esse comparativo é importante uma vez que evidencia a atuação da Supervisão Pedagógica Regional contribuindo para que os resultados, a partir das ações já enumeradas, se igualem ou superem os institucionais, predominantemente, direcionando as Unidades Escolares e apoiando-as na solução de problemas pedagógicos que venham a ser identificados.

# 5.

ONTEM E HOJE:  
AVANÇOS DA AÇÃO  
SUPERVISORA NOS  
RESULTADOS DAS ESCOLAS

---



Segundo Laconte: “assumir uma atitude responsável perante o futuro sem uma compreensão do passado é ter um objetivo sem conhecimento. Compreender o passado sem um comprometimento com o futuro é conhecimento sem objetivo”.

Dessa forma, avaliar a evolução da ação supervisora no Centro Paula Souza por meio de indicadores institucionais e estabelecer um paralelo entre o ontem e o hoje, a partir dos objetivos da Supervisão Educacional, são essenciais para estabelecermos parâmetros que favoreçam a interpretação dos resultados desse trabalho.

Conforme a Deliberação Ceeteps nº 003 de 18-7-2013, “o emprego público em confiança de Diretor de Escola Técnica será exercido com mandato de quatro anos”, ficando “vedado o exercício, pelo mesmo Diretor, de mais de dois períodos de mandato consecutivos na mesma Etec”. Isso implica que este Profissional poderá manter-se na Direção de uma mesma Unidade Escolar por até oito anos. Após esses dois mandatos, ele poderá ocupar, caso seja candidato eleito, o mesmo cargo por igual período em outra Etec.

Para um panorama mais amplo e diversificado, serão apresentados breves relatos de diretores de Etecs que vivenciaram o novo e o antigo modelo da supervisão educacional, assim como diretores que atuaram somente após a implantação de mudanças organizacionais na supervisão.

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

**Professora Valéria R. Donatoni Anguera,**

*Gestora de Etec desde 2008 até a presente data. Atualmente Diretora da Escola Técnica Padre José Nunes Dias – Monte Aprazível*

*“Durante o exercício de quase todo o primeiro mandato, vivenciei o antigo modelo de Supervisão. Os supervisores sempre foram profissionais muito competentes e atenciosos. No entanto, a estrutura da época não permitia a eles realizar o trabalho de forma a suprir todas as demandas das Etecs, principalmente, as dos diretores iniciantes que, naturalmente, necessitam de maior orientação e apoio. Após a implantação do modelo atual da Supervisão, houve mudanças significativas, em especial com a implantação das sedes regionais. A proximidade da Supervisão com as Etecs da região tornou-se muito efetiva. Dessa forma, considero importante ressaltar que o atual modelo, definido pelo GSE, vem contribuindo muito positivamente para o sucesso do trabalho dos gestores das Etecs”.*

**Professora Rosa Maria Ellero Zuliani,**

*Gestora de Etec de 2012 a 2021. Atualmente Diretora da Escola Técnica Vereador e Vice Prefeito Sérgio da Fonseca – Ibitinga*

*“Considerando que estou na Etec desde o ano 2000, pude vivenciar como docente ou como Coordenadora de Curso tanto o modelo anterior como o atual modelo de Supervisão. Embora houvesse empenho e boa vontade dos supervisores e eles sempre nos atendessem via e-mail ou telefone, anteriormente não havia a proximidade que existe hoje, garantindo um suporte pedagógico, administrativo e até mesmo psicológico, com orientação pontual e imediata, conferindo segurança à Equipe Gestora, além do conhecimento da realidade existente em cada Unidade Escolar sob sua supervisão. [...] o entrosamento da Supervisão com a escola é maior, o que julgo de fundamental importância, pois conhecendo a*

*escola e a Equipe Diretiva, a Supervisão contribui para a autonomia e segurança das Etecs, subsidiando as decisões, sugerindo leituras, indicando legislações e conduzindo a reflexões que facilitam e intermediam ações produzindo melhorias nos resultados dos trabalhos”.*

**Professora Jussara da Silva Tavares,**  
*Diretora da Etec Prof<sup>a</sup> Marinês Teodoro de Freitas Almeida*  
*Novo Horizonte de 2012 a 2021*

*“Posso assim sintetizar a ação atual da Supervisão: – conhecimento integral de cada Etec, suas necessidades e possibilidades; agilidade no atendimento das demandas oriundas da Unidade Escolar; orientação precisa e apoio técnico-pedagógico; representatividade regional junto ao Centro Paula Souza; promoção da interação e troca de práticas pedagógicas e vivências regionais; acolhimento e apoio às escolas”.*

**Professor Carlos Alberto Diniz,**  
*Diretor da Etec Sylvio de Mattos Carvalho*  
*Matão de 2012 a 2021*

*“A Equipe Escolar, sobretudo a Direção desta Etec, sente-se segura em levar adiante suas propostas, pois encontra na Supervisão Educacional apoio e orientações cabíveis para que tudo o que se propõe esteja em conformidade com as normas da Instituição. Nesse ponto, cabe ressaltar que a Equipe de Supervisão sempre se demonstrou muito solícita em sanar dúvidas, apontar caminhos para resolvermos os problemas do cotidiano escolar, bem como sugerir procedimentos. As visitas da Supervisão educacional às Unidades Escolares, certamente, são um ganho, pois marcam um diferencial na relação Supervisão Escolar-Unidade Escolar. A presença física do supervisor e sua equipe – conhecendo in loco cada Etec – é extremamente positiva, pois permite a ambos uma ação proativa, dinâmica e produtiva”.*

**Professora Luzia Corsini Dejavite,***Diretora da Etec Dr. José Luiz Viana Coutinho**Jales de 2013 a 2019*

*“Nesses 16 anos atuando no Ceeteps como docente, Coordenadora de Curso, responsável por Classes Descentralizadas na Etec de Ilha Solteira e diretora da Etec Dr. José Luiz Viana Coutinho/Jales, tenho acompanhado e vivenciado, em diversas oportunidades, o trabalho que vem sendo desenvolvido na Supervisão Educacional do Ceeteps. A visão que eu tinha no início de minha carreira Profissional na instituição era a de que o trabalho realizado por este departamento era mais centralizado e distante da realidade das escolas, gerando certos prejuízos às unidades escolares e, como consequência, ocorria demora nas respostas às Etecs, em razão da distância e dos poucos Profissionais que existiam para atender toda a demanda. A partir de meados de 2012, percebi que essa estrutura começou a passar por um processo de mudanças e de evolução bastante significativo e vem melhorando cada vez mais, proporcionando melhores condições na comunicação entre as partes envolvidas, diminuição da distância entre o departamento e as unidades escolares, aumento da proximidade entre as pessoas, as decisões são tomadas com maior rapidez, aumento e melhoria nas ofertas de capacitações de qualidade oferecidas pelo Ceeteps e outro fator que acredito ser de grande relevância são os diversos setores que compõem, atualmente, o Grupo de Supervisão Educacional, sendo eles: Gestão de Legislação e Informação (Geslinf); Gestão de Pessoas (Gepes); Gestão de Vida Escolar (Geve); consideradas atividades meio, e a Gestão Pedagógica (Geped), considerada atividade fim, pois acredito que a presença de profissionais especialistas nessas diversas áreas do conhecimento tem sido de grande valia para a vida das escolas e, principalmente, na busca por tomadas de decisões mais acertadas, como também na qualidade dos serviços prestados em uma unidade escolar. Hoje, a área de Gestão Pedagógica conta com 11 regiões a partir das regiões administrativas do Estado, trazendo grandes melhorias e avanços na qualidade do trabalho desenvolvi-*

*do nas Etecs, melhorando desempenho e produtividade, através de um melhor e maior acompanhamento das unidades e classes descentralizadas, porém, acredito que com o aumento das Etecs, se faz necessário, ainda, aumentar a quantidade de Supervisões Regionais ou de uma redistribuição dessas regionais, buscando aproximar ainda mais as Etecs das supervisões, buscando sempre a melhoria contínua do conjunto de atividades realizadas nas unidades escolares do Ceeteps”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL GRANDE SÃO PAULO SUL E BAIXADA

**Professora Ieda Aparecida de Jesus Couto Estácio,**

*Gestora de Etec de 2001 a 2021*

*“Sou Diretora de Etec há 16 anos. Iniciei meu trabalho em 2001, na Etec “Aristóteles Ferreira” (035), onde fiquei por 11 anos e, atualmente, estou na direção da Etec “Dona Escolástica Rosa” (122), ambas na cidade de Santos. Dessa forma, tive a oportunidade de vivenciar o trabalho da Cetec, no que tange à questão da supervisão dos trabalhos das escolas técnicas e, a meu ver, é inquestionável a melhoria da organização do Grupo de Supervisão Escolar! Há envolvimento e preocupação com as especificidades de cada escola, sem um caráter meramente de cobrança ou comparação entre Etecs, de forma que o diretor pode se sentir respaldado/amparado em suas ações diárias. Os responsáveis pelos setores que compõem o Grupo de Supervisão são acessíveis, sempre disponíveis e prestativos para assessorar o diretor em suas demandas”. A preocupação em municiar os diretores de conhecimento é outro fator positivo na atual estrutura, haja vista as capacitações, encontros e reuniões organizadas para esta finalidade. As capacitações à distância também enriquecem e são um diferencial! A ideia de separar as Supervisões Educacionais por regiões administrativas também estabelece uma parceria muito importante entre os supervisores e diretores de escola. O papel da Supervisão, hoje, é de orientação e maior proxi-*

*midade com as unidades de ensino. Ainda vivenciamos a correria do dia a dia, com a pressão de prazos e procedimentos a realizar, com poucos funcionários para atender toda essa demanda, mas temos uma visão mais ampla e organizada da instituição, fato que não ocorria, antigamente”.*

**Professora Me. Fabiana Golz Ribeiro Pereira,**

*Gestora da Etec desde 2016.*

*Atualmente diretora da Aristóteles Ferreira – Santos*

*“A gestão escolar requer muito planejamento, ações, manutenção de recursos, avaliação constante e tomada de decisão. Gerir uma unidade escolar é um desafio diário, são muitas as exigências que recaem sobre o trabalho do diretor e tudo deve estar devidamente articulado para garantir a melhoria constante da qualidade de ensino.*

*Quando iniciei, em 2006, com um modelo de supervisão centralizada, me sentia muito sozinha, com toda essa carga de responsabilidade, poucas eram as orientações e quando eram concedidas, pareciam inadequadas à nossa realidade. Eu e tantos outros diretores, para conseguirmos obter segurança em certas decisões, conversávamos com diretores mais experientes, pedíamos conselhos e trocávamos experiências. Mas, depois que surgiu o novo modelo de Supervisão Regional, sinto que o processo é muito mais apropriado e faz parte de uma gestão compartilhada. A Supervisão Regional por ser atuante e estar próxima das Unidades Escolares, consegue manter um trabalho em conjunto, porque nos acompanha, ampara, orienta e sabe identificar nossas fragilidades e nossas potencialidades. E por estarem tão próximas e nos ouvirem constantemente, têm, em suas mãos, a munição para nos provocar, nos instigar a irmos além do que já conquistamos. Muitas vezes nos traz ideias e/ou soluções de outras unidades, ampliando nossos horizontes e contribuindo para que possamos agir assertivamente”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL MARÍLIA

**Professora Leni de Fátima Dário de Oliveira,**  
*Gestora de Etec nos períodos 1996 a 2004 e 2012 a 2021*

*“A reestruturação da Equipe de Supervisão do Centro Paula Souza proporcionou mais agilidade na resolução dos problemas que surgem no dia a dia da escola, bem como no esclarecimento de dúvidas específicas que surgem durante as atividades pedagógicas e/ou administrativas. O Geped, Geve, Geslinf e a Gepes atendem prontamente às solicitações, nos dando o apoio necessário para resolvermos com tranquilidade as situações de conflito ou de dúvidas na administração escolar. A supervisão regional, hoje muito mais presente, acompanha de perto todo o trabalho realizado pela unidade de ensino, em contato não só com a Direção, mas também com Professores e alunos, colaborando, de maneira eficaz, no combate à evasão e esclarecimento das diversas situações que surgem no cotidiano escolar. Tendo sido Diretora de Escola de 1996 a 2004, Coordenadora Pedagógica de 2005 a 2011 e retornado à Direção em 2012, pude perceber a proximidade, a melhoria ocorrida com relação à Supervisão e a Vida Escolar propriamente dita. As dificuldades que encontrávamos há alguns anos foram quase que sanadas com a nova estrutura, embora as equipes que atuam junto à administração central, muitas vezes, desconhecem a realidade das escolas mais distantes. Nesse sentido, a supervisão regional, que conhece cada uma das unidades, tem um papel fundamental atuando como elo entre a Administração Central e as escolas”.*

**Professora Claudia Mara P. S. Parolisi,**

*Gestora da Etec Antônio Devisate*

*Marília de 2011 a 2019*

*“Falar da equipe de Supervisão da região de Marília é falar de capacidade, de Profissionalismo, de dinamismo e produtividade. Todos sempre prontos para orientar, facilitar e intervir na ação de gestores, coordenadores e orientadores com muito zelo, competência e cumplicidade. É visível e notório que a equipe de Supervisão da região de Marília aprimorou seus processos e, com isso, promoveu o desenvolvimento das Etecs, por meio de rede de interação e colaboração que gerou o fortalecimento e melhoria de ações educacionais. A equipe de Supervisão desenvolve brilhantemente o compromisso de garantir a qualidade do ensino das Etecs e a qualidade da formação humana dos gestores, pois atua nas três dimensões: a) Dimensão Normativa – orientando, homologando, validando e aprovando os documentos legais; b) Dimensão Formativa – elaborando capacitações: formação inicial e contínua da equipe do núcleo pedagógico; c) Dimensão Pedagógica – oferecendo subsídios e monitoramento do processo educacional, nos resultados das Etecs, em orientações pedagógicas e na análise de indicadores de qualidade do ensino. Por fim, a equipe de Supervisão da região de Marília atua como parceira das Etecs, estando atenta à forma como se dá o processo de ensino e aprendizagem e merece todo nosso reconhecimento e admiração”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL CAMPINAS SUL

**Professor Eduardo J. S. Alvarez,**

*Gestor de Etec de 2008 a 2016*

*“Meu envolvimento com o Grupo de Supervisão Educacional (GSE) do Centro Paula Souza (CPS) se iniciou há bastante tempo, fui um privilegiado por viver um importante momento histórico da Educação Técnica do Estado de São Paulo. Era um Professor da Parte Diversificada (Técnica) de uma Escola Técnica Agrícola do interior do Estado, quando o então Governador Mário Covas centralizou a Educação Técnica, sob a batuta do CPS, e oficialmente passamos a pertencer à instituição em 1994. Tive a oportunidade de ocupar vários cargos: Coordenador de Área, Professor Orientador da Cooperativa Escola, Professor Responsável por Residência Escolar, Membro do Laboratório de Currículo, Assistente Técnico de Direção até chegar à Direção Escolar da Etec Benedito Storani por dois mandatos consecutivos, que de formas diferente, se correlacionavam com o GSE. O CPS evoluiu, transformando-se sempre para atender às novas demandas do Ensino Técnico e com ele o trabalho do GSE também se transformou ao longo do tempo, os procedimentos foram sendo padronizados e, sem medo de errar, posso afirmar que o crescimento de nossa instituição nestes últimos anos, mantendo-se como referência em Educação Técnica no País, só foi possível devido ao atual modelo do GSE que dá o suporte necessário aos Gestores na condução das Etecs. A padronização dos procedimentos e o atual modelo da GSE garantem segurança na tomada de decisão e principalmente na Unidade da Instituição. Os novos Gestores e Profissionais que interagem com o GSE têm a segurança do apoio necessário ao desenvolvimento de seu trabalho, minimizando o risco de erros que possam comprometê-lo”.*

**Professora Mirtes Brochado Falcone,***Gestora de Etec de 2009 a 2020*

*“Foi possível, em algumas gestões, observar o desenvolvimento e crescimento do Centro Paula Souza. Em anos passados, a Supervisão Pedagógica, centralizada em São Paulo, não possibilitava um trabalho de acompanhamento próximo com toda equipe escolar das Etecs. Atualmente, com a descentralização da Supervisão em várias regionais, desmistificou-se aquela visão tradicional da Supervisão como ação fiscalizadora que concebe o supervisor enquanto profissional que apenas faz cumprir as normas atribuídas pela administração geral. É notório que a proximidade das Etecs com a Supervisão Regional trouxe grandes contribuições, podendo assim promover a escola com seu apoio, uma vez que a escola passou a ter um atendimento mais rápido e eficaz com as orientações direcionadas especificamente para cada Etec. Assim, é possível afirmar que ficamos melhor assessorados nessa composição: Supervisor Pedagógico e Equipe de Especialistas responsáveis por projetos”.*

**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL  
REGIONAL RIBEIRÃO PRETO****Professor Antonio Pinto do Nascimento Neto,***Gestor da Etec Alcides Cestari – Monte Alto  
de 2014 até a presente data*

*“Durante todos esses anos na Direção, podemos confirmar a importância da presença ativa da Supervisão no gerenciamento da U.E. Há de se registrar que, nas múltiplas tarefas atribuídas ao Gestor, os esclarecimentos, apoios e, em muitos casos, a concordância com as posições adotadas, são fundamentais para as tomadas de decisão em âmbito local; porém, assegurando a postura institucional, cujo papel relevante é atribuído ao Supervisor Educacional. Esta visão implantada, nos últimos anos, inclusive com as novas*

*ferramentas tecnológicas, ágeis e independentes de horário comercial, possibilita ações de cunho pedagógico e/ou administrativo, que garantem respostas quase imediatas às situações-problema (de diferentes naturezas) evitando-se constrangimentos e até mesmo consequências indesejáveis. 2) Esperamos que essa estrutura conte com mais assessores para valorizar ainda mais a dinâmica ação do Grupo de Supervisão Regional”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL CAMPINAS NORTE

**Professor Roberto José de Fátima Magalhães,**  
*Gestor de Etec de 1998 a 2004  
e de 2010 a 2019*

*“A diferença com o advento da supervisão por área é enorme. Antes, quando o supervisor atendia a todas as demandas da escola, as respostas demoravam mais, pois os supervisores tinham uma gama maior de demandas e não se especializavam. Em alguns casos, por falta destas especificidades, as informações, além de demoradas, não eram precisas e se fazia necessário um retrabalho. Da forma como se encontra hoje, sabemos que as informações são bem mais precisas e nos sentimos confiantes, pois quem as transmite são especialistas no assunto; por exemplo, se temos alguma dúvida sobre direitos dos Professores com relação a atribuição de aula, o setor responsável nos informa com precisão e rapidez, visto que este é o cotidiano deles”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL VALE DO PARAÍBA

**Professor Marcelo Gomes de Oliveira,**

*Diretor da Etec José Sant'Ana de Castro*

*Cruzeiro de 2012 a 2021*

*“Com a estrutura atual do GSE, conseguimos direcionar as solicitações num fluxo correto, dando agilidade às respostas e o devido apoio à Direção, não sobrecarregando a Supervisão Regional, porque antes, todas as demandas eram direcionadas para ela, e muitos dos assuntos nem sempre eram de sua competência, desviando-a das funções de acompanhamento pedagógico”.*

**Professor Cícero Monteiro,**

*Diretor da Etec de*

*São Sebastião 2008 a 2017*

*“A mudança de estrutura no modelo de supervisão do centro ajudou na organização das Unidades Escolares. Houve melhora na condução dos trabalhos, tornando o diretor da Etec um gestor. A partir dessa nova realidade, há uma superestrutura que auxilia não só na governabilidade, mas também na excelência da educação e atendimento de serviços. Os supervisores, cada qual ao seu modo, de forma Profissional, nos mostram caminhos que elucidam as dúvidas, além de apontar novas possibilidades de leitura na resolução de problemas. Nos regionais, aprendemos a interagir em grupo, aprendendo que a unidade que dirigimos é um ponto que não pode ser ou estar isolado dos demais. Os treinamentos, as conversas e as análises fizeram com que houvesse um ganho ímpar na constituição dos indicadores particulares de cada Etec, que compunham material para a gestão, servindo para o direcionamento e alocações, principalmente no que tange a pessoas, para a execução e implementação de novos projetos e atividades diferenciados, num esforço comum para o crescimento da nossa Instituição. Portanto, esse é um novo modelo*

*substantial que permite o crescimento da unidade escolar, sem perder o foco da estrutura a que pertencemos. É o amparo que a escola, os Professores e gestores tanto esperaram na construção de um modelo pedagógico perfeitamente democrático; tudo acessível a todos. Por isso, positivo e válido”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL SOROCABA

**Professor Divanil Antunes Urbano,**

*Gestor de Etec desde 2016 até a presente data.*

*Atualmente Diretor da Escola Técnica Fernando Prestes - Sorocaba*

*“1. A estrutura atual possui divisões claras que facilitam os trabalhos específicos, direcionado ao esclarecimento de procedimentos e documentos desenvolvidos diariamente pela Unidade de Ensino; 2. Alguns fatores tornaram o trabalho mais estruturado e com uma clareza dentro do processo, como o Sistema Etec (Geve), que norteia a Secretaria Acadêmica no seu trabalho; 3. Os processos de autonomia das Regionais aproximaram e facilitaram também os trabalhos diários dos Diretores, com consultas rápidas e muitas vezes diretas, facilitando os processos”.*

**Professor Ronaldo Alves da Silva,**

*Diretor da Etec Prefeito José Esteves*

*Cerqueira César de 2012 a 2020*

*“Acredito que a atual estrutura atende com qualidade as expectativas das unidades de ensino. Minha experiência, sobretudo com a Supervisão Regional de Sorocaba, tem sido de grande satisfação, pois todas as nossas demandas são resolvidas rapidamente, pessoalmente, por e-mail ou telefone, com informações sempre confiáveis que nos transmitem grande segurança. Percebemos também que há boa sintonia entre os departamentos do GSE e as regionais”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL GSP LESTE

**Professor Djalma Luiz da Silva,**

*Gestor de Etecs desde 1998 até a presente data. Atualmente Diretor da Escola Técnica Tereza Aparecida Cardoso Nunes de Oliveira – São Paulo*

*“Como linha estratégica para fazer frente a novos cenários educacionais, houve a necessidade de descentralizar a estrutura do Grupo de Supervisão Escolar e ampliar suas áreas de atuação para apoiar as escolas em sua gestão pedagógica educacional e estrutural. O modelo tradicional, que atendia as escolas a partir da Administração Central, ampliou sua área de atuação desenvolvendo-se por meio de regionais que são próximas às unidades escolares, com uma estrutura pedagógica educacional e de gestão do espaço físico. Esse modelo de estrutura utilizou: visitas, reuniões, orientações, treinamentos, benchmark para equipes das escolas, em que a regional tem trazido mais facilidades apoio e segurança aos diretores e equipe das escolas”.*

**Professora Fúlvia Andréa D’Avello Napolitano,**

*Gestora de Etec desde 1998 até a presente data. Atualmente Diretora da Escola Técnica Parque Belém – São Paulo*

*“Atualmente contamos com o Grupo de Supervisão Educacional (GSE) organizado em quatro áreas distintas que tem atendido com eficiência e rapidez as demandas da unidade, sejam elas pedagógicas ou administrativas. Assim, podemos dizer que o nosso trabalho hoje em dia é realizado com mais tranquilidade e segurança, porque sabemos que podemos contar com o apoio e o suporte do GSE sempre que necessário”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL ITAPEVA

**Professor Alexandre Luís Lopes,**

*Gestor de Etec de 2007 a 2019*

*“Vivenciei o antigo modelo da supervisão no ano de 2006, quando coordenador de implantação da Etec de Piraju e, durante o meu primeiro mandato pró-tempore nesta unidade, a supervisão educacional sempre foi composta por Profissionais muito competentes e atenciosos, nos apoiavam e orientavam para uma boa gestão da unidade. Com a ampliação das Etecs, as demandas de trabalho aumentaram e a orientação e apoio para suprir de forma atuante a gestão de um número maior de diretores, precisava de uma nova maneira de trabalho. O modelo atual e as mudanças com a implantação das sedes regionais nos permitiram uma aproximação maior com a supervisão, tornando-se mais atuante, presente e contribuindo para o bom desempenho da gestão da unidade. Dessa forma, considero importante ressaltar que esse novo modelo do GSE vem contribuindo de forma positiva para o sucesso dos nossos trabalhos e melhorando a qualidade do ensino e da aprendizagem das unidades”.*

**Professor Alison Cesar Sudario de Freitas,**

*Gestor da Etec Dr. Celso Charuri – Capão Bonito  
de 2015 até a presente data*

*“O Centro Paula Souza está sempre em ritmo de modernização, como não poderia deixar de ser. O crescimento físico já exigira mudanças fundamentais na estrutura administrativa, pois em poucos anos, as Etecs se multiplicaram pelo Estado, em mais de 100%, e hoje existem mais de 230 escolas, além de outras tantas Classes Descentralizadas, em comparação com uma década atrás, quando apenas uma centena necessitava de atenção. A continuar no mesmo processo administrativo, com certeza o Centro estaria hoje com uma*

*estrutura microcéfala e ultrapassada. De forma inteligente, o Ceeteps se modernizou e descentralizou o seu atendimento às Etecs. Hoje é possível direcionar tal atendimento para todas as escolas, nos vários setores do Grupo de Supervisão Educacional, assim como em toda Administração Central. O encaminhamento de documentos e a manifestação das dúvidas e problemas recebem um tratamento coerente e racional. Hoje, sou diretor iniciante, designado em 2015, mas sou funcionário administrativo da unidade desde sua inauguração, em 2005, trabalhando na secretaria, oportunidade em que fiz parte da equipe de gestão do ex-diretor Denis Maurílio Maricato, que ocupou a função entre 2006 a 2015. Na minha experiência anterior, como diretor acadêmico, eu vivenciei muitas dificuldades no encaminhamento de documentos e nas consultas aos setores do Centro, visto que os trabalhos eram centralizados num setor único da Supervisão, na Administração Central. Embora tivessem boa vontade, o sistema não era satisfatório pelo acúmulo exagerado das responsabilidades. Essa situação mudou bastante. Atualmente, tenho encontrado uma facilidade inédita no encaminhamento de documentos e procedimentos ao GSE. Com a reformulação das novas sedes regionais, houve também uma maior aproximação das Etecs com suas supervisões, e uma maior integração de projetos locais, serviços e ideias. Portanto, o atual modelo instalado pelo GSE inovou as rotinas administrativas e propiciou uma mudança positiva em todas as atividades de apoio às Etecs. Com certeza, a nova performance representa um avanço para o Centro Paula Souza e para a educação do Estado de São Paulo e do Brasil”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL GSP NOROESTE

**Professor Carlos Augusto de Maio,**

*Diretor de Etec São Paulo – São Paulo  
de 2004 a 2012*

*“Durante o período em que estive à frente da Direção da Etec de São Paulo, pude vivenciar os dois modelos de Supervisão. O primeiro, onde um grupo de Profissionais extremamente qualificados atendia a todas as Etecs, de forma centralizada, o que em muitas situações, pelo grande número de Unidades a que atendiam, às vezes, não tinham como suprir todas as solicitações das Unidades de Ensino. Cabe ressaltar que, nesse período, aprendi muito com as orientações dos antigos Supervisores. Com a implantação do novo modelo de Supervisão, regionalizada, observa-se uma fase de aproximação e atendimento mais adequado às demandas locais, dando respostas mais imediatas às solicitações dos Diretores, agilizando os processos, o que facilitou o retorno e as ações dos gestores e sua equipe”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL CAMPINAS SUL BAURU

**Professor Rodrigo de Barros Pagano,**

*Diretor da Etec de Lins  
de 2008 a 2019*

*“Há anos, a Supervisão era centralizada em lugares de difícil de acesso, pois ficava muito longe da Etec e os supervisores não conheciam tanto a nossa realidade. O acesso era complicado e a distância não era só física. Com a implantação da Supervisão Regional, o acesso ficou muito mais dinâmico, tendo ali um ponto de apoio, conhecedor do que precisamos e de como funcionamos. Não há como negar que essa proximidade nos fortalece e contribui para o sucesso de todos”.*

## SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL REGIONAL ARAÇATUBA E BAURU

**Professor Oci Jansen Branco,**  
*Gestor da Etec Dr. Renato Cordeiro*  
*Birigui de 2009 a 2019*

*“A Supervisão Regional veio a somar com a boa logística criada pela proximidade de suas unidades (Escolas Técnicas), pois se localizam a aproximadamente 170 km, favorecendo a comunicação, o deslocamento para reuniões, capacitações, eventos e orientações in loco”.*

130

Desafios, Concepção, Implantação e Resultados

Os processos educacionais evoluem. Novas exigências eclodem direcionando as relações sociais, econômicas e políticas, conclamando a escola a contribuir para a formação desse cidadão de maneira que possa atuar, competente e proativamente, para que esse processo de aprimoramento contínuo não se limite ou extinga. Mediante isso, a antiga disposição dos mobiliários escolares, os conceitos estudados e as estratégias de apropriação do conhecimento – inclusive da própria concepção do que é conhecimento – vão requerendo novos olhares, novas posturas e o repensar dos ambientes escolares e da própria função da escola.

A lousa e o giz contracenam hoje, necessariamente, com as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIDCs) e as competências sociais assumem tanta importância quanto os demais saberes propiciados no processo educacional. A Supervisão Educacional não passa por processo distinto. A abordagem feita pelos diretores das Escolas Técnicas expressa muito bem o crescimento da atuação supervisora e a relevância alcançada junto às escolas. A estrutura centralizada, antes eficiente e correspondendo às expectativas, aos poucos tornou-se frágil e pouco efetiva, passou a invocar um modelo que mais se adequasse à dinâmica da escola e ao próprio crescimento institucional.

A aproximação da Supervisão Educacional das escolas, abrindo mão apenas da proposta de controle e intervenção, assumindo uma postura colaborativa, apoiadora e direcionadora dos trabalhos,

materializando um processo de gestão democrática, participativa e acolhedora, desencadeou resultados bem mais pujantes, garantindo segurança, autoconfiança e amparo nos espaços regionais.

Vivemos um momento preciso em que a informação e a comunicação devem ser ágeis, úteis e modeladoras de processos que ascendam as relações interpessoais, contribuam para a solução de conflitos, aprimorem a administração do tempo, otimizem a produção documental, subsidiem as equipes para providências emergentes, dentre outras questões que mobilizam as Unidades Escolares.

A Supervisão Educacional passou a ser “semáforo” e “GPS” indicando e monitorando os caminhos trilhados pelas Unidades Escolares. Este acompanhamento interativo apresentou implicações na produtividade das escolas, incidindo em seus resultados – tanto qualitativos, quanto quantitativos – e gerando um clima organizacional amparado pela credibilidade, confiabilidade e compreensão das diretrizes institucionais.



# 6.

## O IMPACTO SINÉRGICO DA REGIONALIZAÇÃO NA ÓTICA DAS SUPERVISÕES REGIONAIS E ÁREAS DE GESTÃO

---



**A**s atividades, na Gestão Supervisora, se tangenciam o tempo todo. Por essa razão, um supervisor acaba por acolher e gerenciar diferentes ações que se aproximam, mas também se distinguem por exigir olhares específicos. Como podemos compreender a vida escolar do aluno sem a desvincularmos do pedagógico, acadêmico e suas legislações? Vamos conhecer a ousadia do Centro Paula Souza em estruturar Áreas para zelarem por cada tema sem fragmentá-los.

## 6.1 APRECIÇÃO DO CONTEXTO EDUCACIONAL E GESTÃO DE RESULTADOS FRENTE À REGIONALIZAÇÃO DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA EDUCACIONAL – ÁREAS E REGIONAIS

O Centro Paula Souza tem destaque no cenário nacional e internacional tornando-se cada vez mais uma instituição de referência na oferta de educação Profissional pública e de qualidade. A expansão no oferecimento de cursos técnicos permitiu que muitas pessoas residentes em regiões mais distantes tivessem a oportunidade de obter a tão desejada qualificação Profissional que até então era, muitas vezes, inacessível.

Essa expansão trouxe consigo grandes desafios, especialmente na perspectiva da gestão escolar, pois com o aumento quantitativo de alunos, docentes e servidores, a necessidade de orientação e direcionamento das ações dos gestores escolares em relação à observância dos procedimentos legais e institucionais (administrativos/pedagógicos) aumentaram exponencialmente.

Em meio a esses desafios, a regionalização do Grupo de Supervisão Educacional por meio da criação das Supervisões Regionais, foi ao encontro dessa necessidade e permitiu que as Etecs tivessem à sua disposição e com maior proximidade, representantes da Administração Central aos quais poderiam dirigir suas dúvidas e obter as orientações tão essenciais para o bom andamento das rotinas escolares.

No mesmo sentido, a criação das Área de Gestão Pedagógica, Gestão de Legislação e Informação, Gestão de Vida Escolar e Gestão de Pessoal viabilizaram um direcionamento para cada uma das equipes técnicas de acordo com a especificidade do tema otimizando-se o tempo no atendimento das necessidades.

## Área de Gestão Pedagógica (Geped)

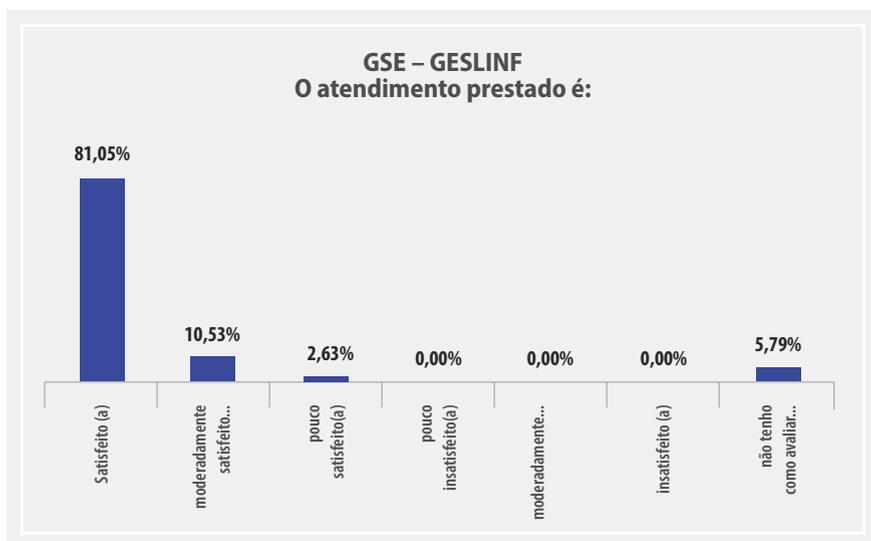
A Área de Gestão Pedagógica do Grupo de Supervisão Educacional atua por meio da orientação e acompanhamento das atividades pedagógicas e de gestão desenvolvidas nas Etecs, por meio das 12 Regionais distribuídas no Estado de São Paulo, das quais é responsável, sendo elas: Bauru e Araçatuba; Campinas Norte; Campinas Sul; GSP Noroeste; GESP Leste; GESP Sul e Baixada Santista; Itapeva e Registro; Marília e Presidente Prudente; Ribeirão Preto; São José do Rio Preto; Sorocaba e Vale do Paraíba,

Para um efetivo acompanhamento deste trabalho, mostra-se evidente a importância das Supervisões Educacionais Pedagógicas Regionais, uma vez que, por meio delas verifica-se um trabalho de aproximação com as Unidades Escolares, considerando, inclusive as peculiaridades de cada Etec.

Diante desse contexto, a Área de Gestão Pedagógica reúne-se periodicamente com os 12 supervisores pedagógicos educacionais que atendem o Estado de São Paulo visando a integração das atividades desenvolvidas por cada equipe, bem como, as trocas de experiências. Nestes momentos, observa-se ainda reflexões que visam tomadas de decisões sobre orientações a serem emanadas às Unidades Escolares.

A área busca atender todas as Unidades Escolares, respeitando o arranjo produtivo local e as demandas vivenciadas por cada uma delas, só se mostra possível, em decorrência da regionalização, caso contrário, seria inviável conhecer as peculiaridades das 223 Unidades Escolares, ao mesmo tempo que este trabalho abarca um fio condutor que mantém uma mesma linha de pensamento visando a qualidade do Ensino no Centro Paula Souza.

Pesquisa de satisfação realizada junto às Escolas Técnicas que integram o Centro Paula Souza expressa, com suficiente clareza, as efetivas contribuições da Área de Gestão Pedagógica, em especial no que tange ao feedback e feedforward dado às Unidades Escolares.



*Fonte: Dados dos próprios autores*

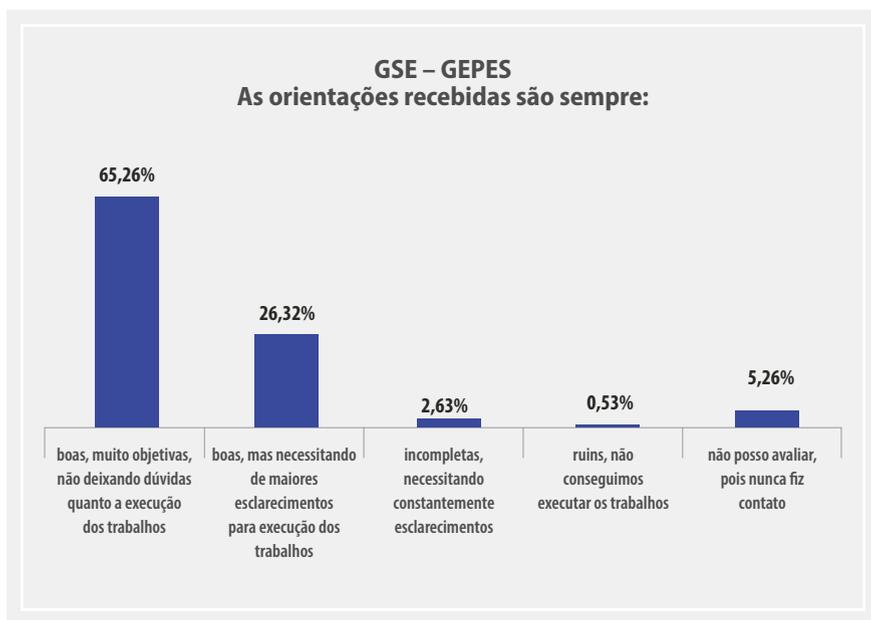
## Área de Gestão de Legislação e Informação (Geslinf)

A Área de Gestão da Legislação e Informação (Geslinf) tem como atribuições o assessoramento à Diretoria do Grupo de Supervisão Educacional, a Coordenadoria da Unidade do Ensino Médio e Técnico e ao Gabinete da Superintendência quanto à interpretação, aplicação e execução das normas educacionais que permeiam a rotina das atividades-fim das Etecs.

O Geslinf também atende todas as Etecs e suas respectivas Classes Descentralizadas, de forma a contribuir com a correta aplicação das normas legais aplicáveis à gestão educacional de forma a manter a sintonia com os princípios constitucionais previstos na Constituição Federal e demais normas infraconstitucionais.

Nesse contexto, a equipe do Geslinf elabora e disponibiliza às Etecs material de apoio jurídico para a execução de suas atividades educacionais (aquelas relacionadas à relação de ensino-aprendizagem), com as atualizações necessárias.

É interessante observar também que o GSE/Geslinf dialoga com todas as outras áreas do Grupo de Supervisão Educacional, haja vista, em boa medida, muitas questões do ambiente educacional resvalarem em questões legais.

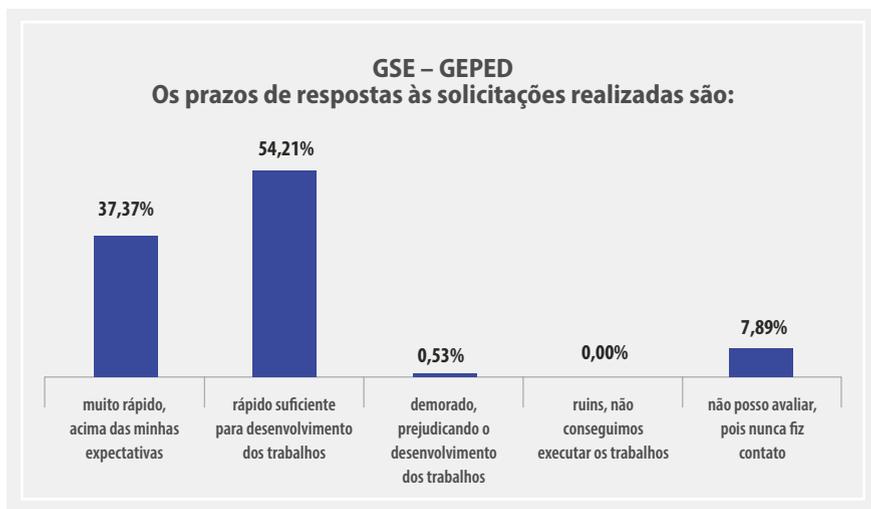


*Fonte: Dados dos próprios autores.*

## Área de Gestão de Pessoal (Gepes)

Para que sejam realizadas as apreciações técnicas previstas nas legislações do Centro Paula Souza, e que visam dar atendimento às especificidades das Etecs, é imperativa a compreensão das peculiaridades de cada região de São Paulo, bem como a percepção das necessidades de cada escola. Além da evolução tecnológica, o dinamismo presente na atualização Profissional, gera um cenário de constante transformação, que permite a atualização de procedimentos e melhoria dos trâmites que envolvem as competências da área de Gestão de Pessoal. É nesse contexto que a regionalização da Supervisão Pedagógica Educacional contribuiu significativamente na melhoria dos processos comunicacionais, assessorando a área na identificação dos pontos de melhoria, bem como na emissão de pareceres preliminares, que subsidiam o trabalho da Supervisão como um todo.

A Pesquisa de Satisfação, demonstrou o impacto da atuação da Área de Gestão de Pessoal, sanando dúvidas, direcionando ações e contribuindo para o desenvolvimento dos trabalhos afins.



*Fonte: Dados dos próprios autores.*

## Área de Gestão de Vida Escolar

O processo de Regionalização da Supervisão permitiu que a Área de Gestão de Vida Escolar desenvolvesse várias atividades inovadoras e distintas nos últimos anos, tais como:

- regionalização de capacitações para Diretores de Serviço da área acadêmica;
- capacitação de Coordenadores de Projeto que atuam nas Regionais sobre registros escolares;
- reuniões departamentais para discussão de alterações legais ocorridas;
- visitas técnicas às Etecs para tratar de problemas ou dificuldades específicas nos temas relativos à documentação escolar ou registros, pudemos ainda desenvolver trabalhos conjuntos com algumas Regionais;
- elaboração do caderno de orientações “Reflexões sobre punição de alunos” – em conjunto com Supervisor Regional de São Jose do Rio Preto e área de legislação e Informação;
- sistematização das orientações, a partir da regionalização, melhorando o fluxo de informação e reduzindo o retrabalho e ampliando a compreensão das equipes escolares sobre as

peculiaridades da Educação Profissional e novas modalidades de ensino.

A agilidade e presteza no atendimento às demandas escolares assegura o devido cumprimento das legislações vigentes e a sintonia às diretrizes institucionais. Abaixo apresentamos quadro da Pesquisa de Satisfação respondida pelas Escolas Técnicas e que evidencia a relevância do trabalho da Área.



Fonte: Dados dos próprios autores.

## Supervisão Educacional Pedagógica Regional Bauru e Araçatuba

A Sede da Supervisão Educacional Bauru e Araçatuba está localizada na cidade de Cafelândia a uma distância de 411 km da capital. Esta Supervisão Regional gerencia 13 Escolas Técnicas e 30 Classes Descentralizadas, distribuídas em 29 municípios.

A equipe da Supervisão tem como propósito, dentre outras atribuições, a formação em serviço, desenvolvimento de projetos, análise dos indicadores escolares, aprimoramento das práticas pedagógicas, uso das tecnologias digitais e de comunicação, com intuito de subsidiar a gestão escolar. Evidencia-se que com a realização das ações da Supervisão Regional em conjunto com as Unidades Escolares, a obtenção de melhores resultados no Observatório Escolar

e na implementação dos procedimentos do Sistema Etec alinhados às práticas pedagógicas de ensino. Por meio do acompanhamento e orientação da equipe escolar, com foco na gestão democrática e participativa, observa-se a implementação de resultados satisfatórios na elaboração e desenvolvimento do Plano Plurianual de Gestão, no atendimento das metas e desenvolvimento de projetos pedagógicos e educacionais.

### Supervisão Pedagógica Regional Campinas Norte

Sediada no município de Leme - SP, na parte norte da Região Administrativa de Campinas. Compõem a Regional 16 Etecs e 18 Classes Descentralizadas, em 29 municípios. Na experiência da Supervisão Regional nos últimos 10 anos, pudemos observar o estreitamento das relações com as escolas sob dois aspectos. Um deles aconteceu com as equipes escolares, nas visitas técnicas às Unidades de Ensino, bem como nos contatos por e-mail, telefonemas e, mais recentemente, nos grupos de WhatsApp. Foi se desenvolvendo uma relação de respeito e confiança, que resultou na melhoria nos registros, nas práticas e nos resultados obtidos no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. O outro aspecto observado foi no contato com as outras Regionais, bem como com as Áreas do Grupo de Supervisão Educacional, por meio do fio condutor da Diretoria de Departamento. Os objetivos comuns e as também dificuldades compartilhadas no exercício das atribuições da função, propiciaram um trabalho desenvolvido com mais segurança por todos - Supervisores e suas Equipes Regionais. A ação simultânea de vários atores causou um efeito conjunto muito mais consistente do que seria obtido individualmente.

### Supervisão Pedagógica Regional Campinas Sul

A Sede da Regional Campinas Sul localiza-se no município de Campinas e abrange 16 Escolas Técnica e 20 Classes Descentralizadas, em 17 municípios. A regionalização da Supervisão Educacional favoreceu a aproximação com as Unidades Sede e suas Classes Descentralizadas, atendendo as suas demandas de forma mais ágil, pois conhecemos de perto as características de cada unidade. Nos

últimos anos, focamos as orientações para os Coordenadores Pedagógicos e Orientadores Educacionais, proporcionando maior protagonismo destes, contribuindo para uma melhor gestão pedagógica das unidades e suporte para Professores e alunos.

## Supervisão Educacional Pedagógica Regional Grande São Paulo Leste

A Supervisão Educacional Pedagógica Regional Grande São Paulo Leste está sediada no município de São Paulo, compreende 25 Escolas Técnicas, sendo 20 delas na capital e 5 na região metropolitana de capital, além de 23 Classes Descentralizadas. A atuação da Supervisão se fundamenta na orientação e colaboração da melhoria continuada das relações institucionais no processo de ensino e aprendizagem. A Supervisão se destaca na atuação junto a Gestão Escolar, com a equipe de direção, propondo diretrizes no desenvolvimento das atividades e processos escolares.

A regionalização contribuiu na aproximação das vivências e socialização de boas práticas. A troca de experiências regionalmente se intensifica nas relações entre escola/escola, escola/supervisão e supervisão/escola. Com a proximidade fica garantida a identificação da natureza, da organização e do funcionamento da educação escolar, fazendo a transferência de informações entre as unidades escolares e Supervisão Educacional, além dos demais setores da Administração Central do Centro Paula Souza, promovendo a valorização do desenvolvimento humano e melhoria da gestão escolar.

Nesse contexto, o trabalho desenvolvido é fortalecido pela riqueza de informações que por meio de análise de indicadores internos e externos proporcionam a identificação de necessidades específicas, com o propósito de auxiliar na melhoria do planejamento das práticas escolares.

Essa nova situação beneficiou a equipe gestora na atualização de conhecimentos e legislação, proporcionando segurança e agilidade na resolução de problemas educacionais, sejam administrativos ou pedagógicos.

## Supervisão Educacional Pedagógica Regional Grande São Paulo Noroeste

A Sede da Supervisão Regional GSP Noroeste está sediada no município de São Paulo. A Regional abrange 30 Etecs Sede e 12 Classes Descentralizadas.

Em se tratando de GSP Noroeste, pela facilidade do transporte e pela proximidade das Unidades Escolares, houve o favorecimento da presença dos diretores, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais na Sede da Supervisão, promoveu mais e melhores momentos de orientação, reuniões para elaboração dos projetos e o acompanhamento dos mesmos, a interface com as áreas e na solução de problemas com diferentes demandas.

Essa proximidade promoveu uma melhoria significativa na relação de confiança dos atores na escola com os membros da equipe de Supervisão, o que gradativamente, no caso desta regional, contribuiu para o aumento da permanência do aluno, melhorando ano a ano os resultados.

## Supervisão Educacional Pedagógica Regional Grande São Paulo Sul e Baixada Santista

A GSP Sul e Baixada Santista engloba 25 (vinte e cinco) Escolas Técnicas e 24 Classes Descentralizadas, localizadas na região metropolitana do Grande ABC e da Zona Sul de São Paulo, além da Baixada Santista, distribuídas em 20 municípios distintos.

Desde 2009, quando foi instituída, a atuação da Supervisão Pedagógica Regional, tem-se mostrado como um instrumento efetivo e determinante na condução dos processos de gestão e aprendizagem das Unidades de Ensino. Embora a atuação principal do Supervisor esteja diretamente interligada às questões pedagógicas, na maioria das vezes, estas possuem ecos em outros processos, principalmente os relacionados à gestão do Diretor e sua equipe. Assim, a atuação do Supervisor Regional, tem se mostrado de fundamental importância como um apoio às escolas, orientando, acompanhando e intervindo sempre que necessário, de forma a colaborar com a melhoria contínua dos resultados da Instituição.

Além disso, a proximidade física da regional com as escolas possibilitou um trabalho de acompanhamento permanente pela Supervisão, com visitas agendadas e/ou pontuais sempre que necessário. Estas visitas possibilitaram um maior alinhamento de procedimentos e minimização dos equívocos nas Unidades de Ensino, pois, criou uma linha direta entre escola e Supervisor. Outro fator importante foi a troca de experiências entre as Unidades propiciada pela ação do Supervisor quando da realização de reuniões conjuntas. Antes desse processo via-se uma disputa velada entre algumas escolas, porém, após o entrosamento entre Diretores e equipes das diversas Unidades provocado por essas reuniões, esse panorama foi modificado, sendo possível perceber práticas positivas disseminadas entre várias Etecs, ou seja, houve um ganho coletivo. Outrossim, práticas negativas ou até mesmo inadequadas foram erradicadas com a atuação da Supervisão, pois, muito do que se fazia equivocadamente mostrou-se, na maioria das vezes, ocorrer por falta de conhecimento no assunto ou até mesmo pela dificuldade de se obter respostas rápidas e efetivas na Administração Central.

A resolução de problemas apontadas em ouvidorias ou denúncias pôde acontecer em curto espaço de tempo, exatamente pela proximidade existente com as escolas, bem como pelo alto conhecimento de informações do cotidiano existente em cada Unidade de Ensino.

Concluindo, todas as ações instituídas pela Supervisão Regional permitiram ampliar os índices de permanência dos alunos nas escolas, contribuindo com qualidade e eficiência para a Educação Profissional no Estado de São Paulo.

### Supervisão Pedagógica Regional – Itapeva e Registro

A Supervisão Pedagógica Regional de Itapeva e Registro está sediada em Itapeva, e conta com 9 Escolas Técnicas e 16 Classes Descentralizadas.

A Supervisão Pedagógica Regional busca a aproximação com as Unidades Escolares e suas Classes Descentralizadas visando o acompanhamento e a orientação, temos como intenção um trabalho coletivo e colaborativo e não de fiscalização. Partindo desta premissa fica evidente a importância da regionalização das Supervisões

Pedagógicas, uma vez que a proximidade propicia o contato e a sinergia, permitindo diálogos constantes, participação em reuniões, o que facilita o conhecimento da realidade das unidades.

## Supervisão Pedagógica Regional – Marília

A Sede da Supervisão Regional localiza-se em Assis, com 22 Etecs e 34 Classes Descentralizadas, abrangendo um total de 47 municípios.

Quando a regionalização das atividades de supervisão começou, esta reunia 13 escolas e cerca de 7600 alunos. No último ano de 2019, contabilizava 22 escolas e mais de 14.000 alunos. Esta expansão em quantidade e qualidade foi possível, por certo, pelo trabalho de supervisão colaborativa e suporte prestado por esta Regional em sintonia com as diretrizes institucionais.

O papel da assessoria pedagógica e gestonária presencial, visitando e atuando junto às Etecs, foi muito importante nestes anos. Atores como coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e coordenadores de cursos, bem como os gestores de escolas agrícolas e das cooperativas, tiveram suas posições consolidadas durante este período sob a orientação direta da supervisão regional, que apoiou as escolas na constituição de padrões de atendimento ao aluno e ao Professor, no suporte às atividades pedagógicas e de gestão escolar, que uma vez instaurados nas Etecs, acabaram sendo incorporados à cultura escolar e ajustados à realidade local.

## Supervisão Pedagógica Regional – Ribeirão Preto/Franca/Barretos

A Supervisão Regional Pedagógica Ribeirão Preto/Franca/Barretos possui está sediada em Franca, localizada na região Nordeste do Estado de São Paulo, e atende 19 Etecs e 20 Classes Descentralizadas, abrangendo 18 municípios.

Quando iniciada a regionalização da Supervisão com a premissa de socialização das práticas pedagógicas, visitas técnicas, acompanhamento e orientação das ações desenvolvidas pelos coordenadores de curso, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais em parceria com a equipe gestora, houve melhorias significativas nos indicadores regionais. A orientação direta

e a socialização do saber pela supervisão norteiam as ações das equipes das unidades escolares e estimulam a troca de experiências, contribuindo para o desenvolvimento da sistematização das práticas pedagógicas com intercâmbio de informações e estas foram incorporadas a rotina escolar, estreitando as relações entre escola e supervisão.

## Supervisão Educacional Pedagógica Regional Sorocaba

A Supervisão Regional de Sorocaba atende 18 escolas técnicas e 30 Classes Descentralizadas distribuídas em 35 municípios.

As quatro regiões de Governo do Estado de São Paulo, que integram a Regional de Sorocaba, mostram que existem diferenças sociais e econômicas da população atendida pelas escolas que estão sob sua orientação, o que exige um trabalho de supervisão pedagógica e educacional direcionado para as características de cada uma delas. Considerando que a Educação é um processo social que ocorre nos espaços de convívio social e que as escolas estão inseridas nos diferentes contextos sociais e, considerando ainda, que o objetivo da Supervisão Regional é acompanhar e orientar as Escolas no desenvolvimento da educação de forma que atenda às diretrizes institucionais do Centro Paula Souza, respeitando e cumprindo a legislação educacional vigente, o trabalho regionalizado permite que haja a necessária aproximação com os grupos sociais atendidos por cada escola (gestores, funcionários, Professores, alunos e pais de alunos), de forma que o perfil de cada um seja reconhecido e considerado no trabalho de orientação pedagógica e educacional.

O trabalho regionalizado permite que haja a necessária aproximação com os grupos sociais atendidos por cada escola (gestores, funcionários, Professores, alunos e pais de alunos), de forma que o perfil de cada um seja reconhecido e considerado no trabalho de orientação pedagógica e educacional, otimizando a sistematizando dos processos, mantendo o suporte às atividades pedagógicas por meio dos diálogos constantes e participação em reuniões.

## Supervisão Pedagógica Educacional do Vale do Paraíba e Litoral Norte

A Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte é uma região formada por 39 municípios, sendo São José dos Campos a cidade-sede desta região.

O trabalho das equipes regionais, visa a aproximação com a realidade das equipes escolares, auxiliando nas práticas pedagógicas, implementando projetos que propiciem o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, garantindo a melhoria da qualidade de ensino, ratifico, assim, a importância do trabalho do GSE.

## Supervisão Regional de São José do Rio Preto, Barretos e Central

A Supervisão Regional está sediada no município São José do Rio Preto e atende a 16 Escolas Técnicas e 32 Classes Descentralizadas, em 37 municípios.

Partimos do princípio de que a regionalização deva ser compreendida a partir da reconfiguração do Grupo de Supervisão Educacional. A criação e ativação das Áreas, isto é, Geslinf, Gepes, Geve, Gaesc e Geped, favoreceram o atendimento ágil, direcionado e pontuando as escolas, conforme suas especificidades, assim como a geração de outras conexões com setores diversos da Administração, respeitando-se as demandas requeridas.

A ramificação da Geped em Regionais achegou a Administração Central ao cotidiano das Unidades Escolares, fossem elas Etecs-Sede ou Classes Descentralizadas. Essa aproximação permitiu o monitoramento permanente e real dos processos e resultados obtidos pelas escolas, a orientação precisa de acordo com as necessidades, o acompanhamento da produção documental e práticas pedagógicas. A ideia da Supervisão Presente nas escolas via visitas técnicas, reuniões presenciais e online, assim como a avaliação permanente dos indicadores incidiu na melhoria contínua das ações gestoras em seus diversos níveis (gestão escolar, gestão pedagógica, gestão da aprendizagem, etc.), contribuindo assim para seu sucesso escolar.



7.

PARA (NÃO) FINALIZAR

---



**E**ste livro teve a pretensão de apresentar e delimitar o trabalho realizado pela Supervisão Educacional do Centro Paula Souza junto à rede de escolas técnicas que administra. Conforme foi possível discorrer pelas páginas que consolidaram esta obra, a estrutura organizacional da Supervisão Educacional passou por considerável evolução e atingiu importante dinamismo por meio das configurações regionais e da formação de áreas que atuam de maneira articulada, porém independentes, atendendo a demandas específicas.

Na construção dessa proposta de uma ação supervisora capaz de orientar, oportunizar e contribuir para o sucesso escolar detemo-nos, nesta obra, a descrever as etapas de reflexão, amadurecimento, execução, acompanhamento e avaliação da instalação de mecanismos pessoais e administrativos que propiciassem o desenvolvimento educacional nas Unidades Escolares.

O Capítulo 1 abordou a criação e organização do Centro Paula Souza e trouxe um olhar mais conceitual sobre a ação supervisora e a necessidade de uma nova ótica tanto nas atribuições quanto nas atividades da Supervisão para, efetivamente, interagir com os Profissionais que atuam nas escolas, muito além dos papéis e contatos telefônicos, de forma a vivenciar, conhecer e antecipar situações a serem experienciadas ou resultados a serem atingidos. Nessa perspectiva, conclui-se pela necessidade de mudanças estruturais e organizacionais no modelo até então adotado.

O Capítulo 2 traduz a estrutura supervisora acolhida pelo Centro Paula Souza por meio de Áreas de Gestão, suas conexões e sistema de comunicação no sentido de informar e socializar as ações, propostas, diretrizes, programas e políticas educacionais junto às escolas. Também põe em relevo a organização interna das escolas técnicas e os canais para subsidiarem suas atividades, tanto em consonância à Administração Central da Instituição, quanto as formas de acompanhamento, análise de resultados e tornar possível o alcance dos objetivos e metas propostas. No desenrolar do Capítulo, mostra-se incontestemente a importância das Supervisões Regionais no contexto escolar, como apoiadora da prática coletiva e profissionalização das equipes e docentes por meio de visitas técnico-pedagógicas, reuniões presenciais e virtuais, participação em reuniões internas como o Conselho de Classe ou reunião pedagó-

gica, por exemplo, além do acompanhamento da produção documental e de indicadores de resultados.

O Capítulo 3 aprofunda-se na temática dos indicadores no cotidiano escolar, suas contribuições e dinâmica de execução, recriando princípios e valores institucionais. Embora a prática pedagógica, a aprendizagem dos alunos e a qualidade da formação Profissional e acadêmica dos alunos sejam o alicerce de toda ação supervisora, denota-se que ela se erige, articulando importantes ações, em especial no que se refere ao estudo e atenção permanente aos dados, informações e índices identificados pela equipe escolar, tornando a tomada de decisões mais consistente e afinada aos reais problemas existentes, sejam eles de natureza didático-pedagógica, administrativa, infraestrutura ou documental.

Nessa toada, o Capítulo 4 apresenta as contribuições do trabalho supervisor, definido pela atuação das Áreas de Gestão, observadas pelos resultados qualitativos e quantitativos constatados a partir de indicadores institucionais como o WebSAI e Observatório Escolar, o Banco de Dados da Cetec e demanda para o Vestibulinho, além das taxas de permanência de alunos.

Tema complementado no Capítulo 5 e 6 ao estabelecer comparativos quanto aos avanços do trabalho supervisor nas escolas e avaliação desses resultados.

Nesta esteira, o Grupo de Supervisão Educacional da Cetec atua sobre três importantes aspectos da modernidade quais sejam:

- a necessidade de planejar as ações de forma integrada, a partir da análise de indicadores e prever possíveis intervenções com foco em resultados;
- o favorecimento do desenvolvimento de registros ágeis e dinâmicos, que constituam fonte de dados e informações, gerando comunicação, diálogo e fomentando proatividade, interação e incidência em melhoria contínua das escolas, preparando o indivíduo para uma hierarquia democrática e para o trabalho a partir de suas capacidades, além de enfatizar o espírito de disciplina, solidariedade e cooperação;
- abdicação de um status de isolamento, inacessibilidade e função punitiva ou fiscalizadora para permear um sistema de gestão supervisora que otimize o desempenho das esco-

las, assessorando, produzindo informações que subsidiam a tomada de decisões, desafiando, instigando, questionando, propiciando reflexões e orientando o trabalho pedagógico e acadêmico com fins na formação Profissional de qualidade.

Procurou-se, adicionalmente, analisar os impactos da atuação da Supervisão Educacional junto às Unidades Escolares. O modelo de Supervisão implantado consolidou nova cultura organizacional e os resultados conquistados mostraram-se consistentes, passíveis de avaliações da crescente demanda para os cursos, da permanência dos alunos nos cursos, e da melhoria no desempenho pedagógico das Etecs por meio de instrumentos institucionais, como o Observatório Escolar e o WebSAI, citados.

A Supervisão Educacional, em particular a Supervisão Regional, estabelece o principal elo entre a escola (seus ambientes de aprendizagem, sua proposta pedagógica, sua concepção de ensino e de aprendizagem, seu paradigma de formação profissional, as pessoas que a mobilizam etc.) e a Instituição (sua missão, sua visão, seus objetivos e metas, valores, sua filosofia institucional etc.), perante as inúmeras exigências de formação que emergem no cenário socioeconômico e político, reclamando novas competências, habilidades e aptidões, tanto dos alunos quanto dos docentes.

Mediante isso, é salutar recorrermos à etimologia da palavra “supervisão” – que é composta pela junção de duas palavras: super (sobre) e visão (ação de ver). Assim, conclamamos José Sara-mago: “Se podes olhar, vê. Se podes ver, repara”<sup>21</sup>. O trabalho do supervisor é o desenvolvimento contínuo do reparar, de apurar sua atenção e ler nas entrelinhas, perceber o óbvio diante de uma teia de informações e delinear um caminho, com a clareza suficiente para que possa ser percebido por todos. Ao supervisor cabe a ação de ver, e não apenas ver, mas antever. Ter a sensibilidade de interpretar situações e fatos para melhor nortear as escolas na solução dos emergentes problemas pedagógicos que se erigem inusitados, inesperados ou pacientemente aguardados.

No caso de uma Escola Técnica, sua visão deve alinhar o que ocorre “dentro” com as conexões que se estabelecem “fora”. A

<sup>21</sup> Epígrafe do “Ensaio sobre a cegueira”, citando o “Livro dos Conselhos” de El-Rei D. Duarte.

Escola Técnica se estrutura a partir de múltiplas relações com a comunidade local e regional, com as empresas e com os arranjos produtivos, tendências e oportunidades. Compete ao supervisor uma visão holística, integrada, globalizada para que oriente e interfira, de forma positiva, nas atividades escolares que se modelam, desde as intrínsecas à sala de aula – deturpações das ações pedagógicas, falseamento nas relações entre Professor e aluno ou Professor-Professor, desnaturação da proposta do curso ou formação Profissional, contradições existentes entre o fazer pedagógico e a proposta pedagógica – até os procedimentos relacionados à formação do docente, ao desenvolvimento de reuniões, ao cumprimento curricular e ao fomento da relação escola-empresa, tendo-se em vista tanto a formação Profissional propriamente dita como a empregabilidade desse aluno.

Em relação aos trabalhos futuros do GSE, podemos delinear algumas ações que já se alicerçam por meio do trabalho integrado e coletivo:

- dinamização dos processos de informação e comunicação entre as Áreas, Áreas e Regionais e inter-regionais por meio de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIDCs), visando maior horizontalidade, celeridade e manipulação de temas que urgem ser debatidos, além da tomada de decisões conjuntas. Um dos procedimentos a serem intensificados é a web conferência já em uso pela Supervisão Educacional;
- sistematização do uso de indicadores pelas Escolas Técnicas, tornando a prática habitual e constante para monitoramento de cursos, avaliação de resultados escolares, (re)direcionamento do trabalho pedagógico, proposição de cursos e projetos, dentre outras ações integrantes do âmbito escolar;
- fomento de entrosamento consistente entre escola e empresa de maneira a manter os currículos atualizados, a formação Profissional interativa, abarcando as expectativas do mercado e as diretrizes escolares, enriquecendo a relação teoria-prática e sinalizando a necessidade de novos Profissionais e novas Profissões;

- atuação para remodelagem de paradigmas educacionais reconstruindo e diversificando ambientes de aprendizagem, concepções tradicionais do processo de ensino e de aprendizagem, demarcando novos territórios de exploração para a formação Profissional e acadêmica de alunos e docentes;
- valorização do treinamento, instrumentalização e formação continuada das Equipes Gestoras das Escolas Técnicas, em conjunto com o Centro de Capacitações da Coordenadoria de Ensino Técnico e Médio, em especial voltados para o planejamento estratégico, competências empreendedoras, coaching educacional para a gestão escolar, dentre outros.

Naturalmente, o espaço escolar é dinâmico e, muitas vezes, apresenta movimentos imprevisíveis, exigindo ações inusitadas, intervenções ágeis e novos direcionamentos. Assim, as propostas acima podem sofrer alterações e a Supervisão Educacional precisa estar aberta e preparada para isso.

Vivemos um momento ímpar da escola, do ensino e da educação. Vários paradigmas são filtrados pelo crivo da razão e se entrelaçam com as atuais expectativas de formação pessoal, acadêmica e Profissional, enquanto outros conceitos recuam no tempo de maneira alarmante, demonstrando que a evolução tecnológica nem sempre acompanha o avanço da mentalidade humana. Ensinar ou educar? Ensinar o quê? Para quê? Para quem? Conceitos, algumas vezes, tratados de forma ampla, mas que certamente possuem dimensões próprias.

Uma sociedade que se instaura repleta de “dualidades e oposições, de um lado, movimentos importantes de respeito à diversidade, a igualdade, a solidariedade, e de outro, a violência preconceituosa, discriminatória e vexatória, de forma explícita ou velada, preparando caminhos para construir um novo pensamento, um novo comportamento e o fortalecimento da cidadania, num processo inconsciente e irrefletido, muitas vezes amparado por jargões que evidenciam a ignorância em plena era do conhecimento.

A escola, como um fragmento dessa sociedade, se revela nesse impasse, ora plugada no mundo globalizado, ora recorrendo a modelos tradicionais dos quais – muitas vezes – tem dificuldade de se desfazer. Por sua vez, se evidencia a questão do ensinar. O que ensi-

nar, considerando que a informação está acessível. O conhecimento prolifera, embora muitas vezes intangível em faces camaleônicas de que tudo está pronto e terminado, ou em configurações conformistas de que as coisas são assim ou de que alguém fará por mim.

Nessa perspectiva, é desafiador acreditar que é possível selecionar conhecimentos que sejam mais pertinentes ao momento em que vivemos, assim como técnicas e estratégias didáticas que se harmonizem com perfil discente e com competências a serem desenvolvidas. Algumas instituições recorrem às técnicas para resolução de problemas, outras para o desenvolvimento de competências pessoais e Profissionais e outras ainda se valem da construção do conhecimento ou se firmam na conhecida “decoreba”, mobilizando alunos e Professores para o que julgam correto. E talvez todas estejam corretas em seus conceitos. Talvez todas ainda busquem o melhor caminho para a condução de seus aprendizes.

Talvez ainda o cerne da questão não esteja no conteúdo e sim no desenvolvimento de atitudes, comportamentos, crenças e valores que propiciem a esses indivíduos a predisposição para a vivência de uma vida plena, o exercício amplo da cidadania e a auto realização pessoal e Profissional.

Assim se estrutura e reestrutura a ação supervisora, caminhando entre o ontem e o hoje, com vistas no amanhã que tão cedo se aproxima.

8.

REFERÊNCIAS

---



AGUIAR JUNIOR, Orlando. Mudança conceitual em sala de aula: o ensino de ciências numa perspectiva construtivista. 1995. 1 v. Dissertação (Mestrado) – Curso de Educação Tecnológica, Cefet Mg, Belo Horizonte, 1995.

ALARCÃO, Isabel; TAVARES, José. Supervisão da Prática Pedagógica. 2. ed. Coimbra: Livraria Almedina, 1987. 166 p.

ARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência, informação e conhecimento [em corporações]. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: Ibict; UNESCO, 2006. 453 p.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece As Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 27 mar. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Federal de Educação. Resolução CFE 04, de 07 de julho de 1980 Fixa normas para revalidação dos diplomas e certificados das habilitações correspondentes ao ensino de 2o grau, expedidos por instituições estrangeiras. Brasília, DF.

CATAPAN, Araci Hack. O conhecimento histórico e o conhecimento escolar: uma interseção epistemológica. *Perspectiva*, Florianópolis, v. 11, n. 19, p. 99-115, jan. 1993. ISSN 2175-795X. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/9171>>. Acesso em: 27 mar. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/%x>.

CHOO, C.W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, [S.l.], v. 16, n. 5, p.329-340, out. 1996. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](http://dx.doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5).

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p

EEA, EEA. core set of indicators, Guide. European Environment Agency Technical Report n.1 (2005): 1725-2237. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005. 38p.

GLICKMAN, C.D. (1985). Supervision of instruction. A developmental approach. Boston: Allyn and bacon.

HAWLEY, Josh. Public private partnerships in vocational education and training: International examples and models. Washington, DC, World Bank, 2007.

HEMÉRITAS, Adhemar Batista. MAIA, Luís Carlos Zanirato. 2005. Reforma da Educação Profissional nas Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo. Campinas: Editora Komedi.

LACONTE, Ronald T. Homework as a Learning Experience. What Research Says to the Teacher. NEA Professional Library, PO Box 509, West Haven, CT 06516 (Stock No. 1036-1-10, \$1.50), 1981.

MORIN, Edgar. Jornadas temáticas (1998: Paris, França: 1998). A religação dos saberes/o desafio do século XXI. Idealizadas e dirigidas por Edgar Morin. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. Trad. e notas, Flávia Nascimento.

MORIN, Edgar. A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002. 128 p. Tradução de Eloá Jacobina.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2. ed. Brasília: Cortez, 2002. 114 p. Tradução de Catarina Eleonora F. Da Silva e Jeane Sawaya.

MOTOYAMA. Shozo (org.). Educação Técnica e Tecnológica em Questão. 25 anos do Ceeteps – Uma História Vivida. São Paulo: Editora UNESP, 1995.

RANGEL, Mary (Org.). Supervisão pedagógica: princípios e práticas. 9 ed. Campinas: Papirus, 2008. 104 p.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 39902, de 01 de janeiro de 1995. Altera Os Decretos nos 7.510, de 29 de janeiro de 1976, e 17.329, de 14 de julho de 1981, Reorganiza Os órgãos Regionais e Dá Providências Correlatas. p. 5-7. Disponível em: <<http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=19950101&Caderno=Executivo I&NumeroPagina=5>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 5586, de 06 de fevereiro de 1975. Dispõe Sobre Atribuições dos Cargos e Funções do Quadro do Magistério. São Paulo, SP, 06 fev. 1975. p. 4-4. Disponível em: <<http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=19750206&Caderno=Poder Executivo&NumeroPagina=4>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 7510, de 30 de janeiro de 1976. Reorganiza A Secretaria de Estado da Educação. São Paulo, SP, 30 jan. 1976. p. 8-9. Disponível em: <[http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=19830804&-Caderno=Poder Executivo&NumeroPagina=8](http://dobuscadireta.imprensaoficial.com.br/default.aspx?DataPublicacao=19830804&-Caderno=Poder%20Executivo&NumeroPagina=8)>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Conselho Estadual de Educação. Deliberação CEE nº 01, de 02 de fevereiro de 1999. Fixa Normas Para Autorização de Funcionamento de Estabelecimentos e Cursos de Ensino Fundamental, Médio e de Educação Profissional de Nível Técnico, no Sistema Estadual de Ensino de São Paulo. São Paulo, SP, Disponível em: <[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/delcee1\\_99.html](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/delcee1_99.html)>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Conselho Estadual de Educação. Parecer CEE 158, de 01 de maio de 2003. Dispõe sobre revalidação de diplomas e certificados expedidos por instituições estrangeiras. São Paulo, SP, Disponível em <https://iage.fclar.unesp.br/ceesp/textos/2003/620-01.doc>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Resolução SE 108, de 25 de junho de 2002. Dispõe sobre a informatização do sistema de publicação de nomes de alunos concluintes de estudos de nível fundamental e médio, bem como de registro de diplomas e certificados. São Paulo, SP.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Resolução SE 21, de 5 de fevereiro de 1988. Dá nova redação aos §§ 2º e 3º, do artigo da resolução SE 25/81 que dispõe sobre documentos escolares. São Paulo, SP.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Resolução SE 210, de 26 de agosto de 1993. Dispõe sobre delegação de competência para exercer supervisão de ensino nas Escolas Técnicas Estaduais jurisdicionadas ao Centro Educacional Tecnológico Paula Souza e dá providências correlatas. São Paulo, SP.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Resolução SE 78, de 07 de novembro de 2008. Dispõe sobre delegação de competência para exercer supervisão de ensino em instituições que especifica. São Paulo, SP.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual de Educação. Resolução SE. Resolução SE 25, de 9 de fevereiro de 1981. Dispõe sobre Documentos Escolares. São Paulo, SP.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 19 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005. 644 p. Tradução de Gabriel Zide Neto.

SILBERMAN, Mel. *Active Learning: 101 Strategies to Teach Any Subject*. Prentice-Hall, PO Box 11071, Des Moines, IA 50336-1071, 1996. 189 p.

9.

ANEXOS





## RESOLUÇÃO SE – 78, DE 7-11-2008

*Dispõe sobre delegação de competência para exercer supervisão de ensino em instituições que especifica*

A Secretária da Educação, à vista do que lhe representou o Chefe de Gabinete e considerando o disposto no parágrafo único do artigo 2º da Deliberação CEE nº 1/99, que revogou expressamente a Deliberação CEE nº 26/86, resolve:

**Artigo 1º** – Fica mantida a supervisão de ensino delegada pela Secretaria de Estado da Educação, às instituições criadas por leis específicas, de que trata o parágrafo único do art. 2º da Deliberação CEE nº 1/99.

**Artigo 2º** – Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial as Resoluções SE nºs 16/79, 30/81 e 132/95, e retroage seus efeitos a partir de 23.3.1999.

### **Notas:**

Revoga a Res. SE nº 16/79, à pág. 130 do vol. VII;

Revoga a Res. SE nº 30/81, à pág. 346 do vol. XI;

Revoga a Res. SE nº 132/95, à pág. 148 do vol. XXXIX;

Del. CEE nº 1/99, à pág. 179 do vol. XLVII;

---

## PORTARIA CEETEPS-GDS 905, DE 22-12-2014

*Estabelece normas, procedimentos e autorização para a divisão de classes em turmas das aulas práticas em laboratórios, setores produtivos e outros ambientes didáticos onde se desenvolvam práticas Profissionais.*

A Diretora Superintendente do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, expede a presente portaria, visando definir normas, procedimentos e autorização para divisão de classes em turmas das aulas práticas em laboratórios, setores produtivos e outros ambientes didáticos onde se desenvolvam práticas Profissionais.

**Artigo 1º** – As divisões de classes em turmas somente serão autorizadas para os componentes curriculares que contemplam carga horária de aulas práticas constantes em plano de curso, ministradas em laboratórios, setores produtivos e outros ambientes didáticos onde se desenvolvam práticas Profissionais, para classes de no mínimo 30 alunos matriculados e frequentes, desde que haja disponibilidade de espaço físico, de equipamentos e corpo docente, ou ainda, por solicitação de instituições parceiras e conveniadas para fins de estágio supervisionado obrigatório.

§ 1º – Cada classe poderá ser dividida em no máximo 02 (duas) turmas, exceto as habilitações técnicas com necessidades específicas que serão objeto de Instrução Cetec e análise por parte do Coordenador do Ensino Médio e Técnico.

§ 2º – Não será autorizada divisão de classes em turmas para aulas teóricas, bem como para as disciplinas projeto do Ensino Médio, sendo vedada a atribuição das mesmas.

**Artigo 2º** – A divisão de classes em turmas deverá ser solicitada pelo Diretor da Unidade de Ensino semestralmente para Habilitações Profissionais Técnicas e Especializações Profissionais Técnicas e, anualmente para as Habilitações Profissionais de Técnico Integrado ao Ensino Médio, observado o período fixado pela Unidade do Ensino Médio e Técnico, com número de alunos para o semestre/ano seguinte, tanto para as Habilitações Profissionais de Técnico Integrado ao Ensino Médio, quanto para as Habilitações Profissionais Técnicas e Especializações Profissionais Técnicas.

**Artigo 3º** – A Unidade de Ensino deverá aguardar o retorno das planilhas devidamente autorizadas pela Diretora Superintendente, para posterior atribuição das aulas de divisão de classes em turmas.

§ 1º – A atribuição de aulas de divisão de classes em turmas deverá atender ao artigo 1º desta Portaria.

§ 2º – O não cumprimento do disposto nesta Portaria implicará em responsabilidade administrativa e funcional do Diretor da Unidade de Ensino.

§ 3º – Depois de autorizadas e atribuídas as aulas de divisão de classes em turmas, caso os critérios e motivos para essa autorização deixarem de existir, deverá o diretor da Unidade de

Ensino informar, por meio de ofício, em até 16 (dezesesseis) dias após o início do semestre letivo, o Coordenador da Unidade de Ensino Médio e Técnico, as providências tomadas relativas à alteração da atribuição dessas aulas, sob as penas do parágrafo 2º, do artigo 3º desta Portaria.

**Artigo 4º** – Os casos omissos, bem como a expedição de normas complementares a esta Portaria serão tratados pelo Coordenador da Unidade de Ensino Médio e Técnico.

**Artigo 5º** – Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário, especificamente a Portaria Ceeteps – 437, de 3-12-2008.

(Expediente 436/2014-Ceeteps)

---

## INSTRUÇÃO CONJUNTA CETEC/URH Nº 001, DE 05/03/2012

*Estabelece procedimentos para orientar e regulamentar o cumprimento das organizações curriculares dos cursos oferecidos nas Etecs e os respectivos pagamentos.*

Os Coordenadores Técnicos das Unidades de Ensino Médio e Técnico e de Recursos Humanos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, à vista do que dispõem:

- a Legislação Trabalhista;
- a Lei Federal nº 9394/1996, em especial as incumbências previstas nos incisos III e IV do artigo 12 e incisos II e V do artigo 13;
- o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Ceeteps; e
- as Diretrizes Gerais para cumprimento dos currículos dos cursos da Educação Profissional e de Ensino Médio, expedem a presente instrução;

1. O cumprimento das organizações curriculares dos cursos de Educação Profissional e Ensino Médio, em atendimento à legislação vigente, far-se-á mediante:

- I. o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem para os conteúdos curriculares para cada componente no respectivo plano de curso;
- II. cumprimento da carga horária prevista para cada curso; e
- III. cumprimento dos dias letivos quando a legislação exigir.

1.1. Para fins do disposto neste item, a Direção autorizará a ministração de aulas a título de reposição ou substituição.

2. Para cumprimento de aulas no horário normal das classes e turmas, a Direção autorizará a ministração de aulas:

- I. em substituição ao Professor do componente curricular, na ausência ou impedimento deste;
- II. em caráter excepcional, durante a ocorrência de claro docente, por Professor, conforme alíneas de “a” a “h”, do item 3.2.3, da Instrução Cetec 001/2010.

3. A direção autorizará a reposição das aulas não dadas, ouvida a respectiva coordenação de área, respeitada a organização da UE, os direitos dos alunos e a legislação trabalhista, observado que:

- I. Na impossibilidade da reposição ser feita pelo próprio Professor, o diretor poderá autorizar que outro Professor da área faça a reposição das aulas em caráter de substituição.
- II. O Professor não poderá ministrar, em caráter de substituição ou reposição, as aulas das quais se encontre afastado, exceto nos afastamentos previstos em lei (exemplos: licença-saúde, gestante, nojo, gala).

4. As unidades de ensino elaborarão mapas de controle acadêmico (Anexo II) das aulas previstas, dadas e repostas, por curso, componente curricular, classe e turma, de periodicidade mensal, contendo:

- I. aulas previstas, dadas e repostas até a data, indicando o déficit de aulas apurado;

- II. cronograma com: datas; horários e número de horas-aula;
  - III. assinatura do Professor responsável pela reposição ou substituição e do coordenador de área; e
  - IV. autorização do Diretor de Escola Técnica.
5. As aulas repostas ou ministradas em substituição serão registradas separadamente, para fins acadêmicos e de pagamento.
- 5.1. O registro acadêmico será realizado nos diários da/de classe e conterá as indicações pertinentes a toda aula ministrada.
  - 5.2. O registro da reposição/substituição far-se-á mediante a assinatura da folha de frequência conforme modelo da URH, constante do Ofício Circular nº 31/2006 – CRH, de 22/11/06, atestando o comparecimento do Professor no horário de trabalho da reposição/substituição.
  - 5.3. O registro acadêmico não substitui o registro da folha de frequência de reposição/substituição e vice-versa.
6. A fim de normatizar as ocorrências para remunerar as aulas em reposição/substituição, obedecido o disposto na presente Instrução, será considerada:
- I. Reposição de Aulas: aulas dadas pelo próprio Professor do componente curricular, não ministradas nas datas e horários previstos;
  - II. Reposição por Claro Docente: as aulas que deixaram de ser ministradas em virtude de claro docente (rescisão de contrato de trabalho, falecimento, redução voluntária de carga horária, cursos novos, etc.);
  - III. Substituição:
    - a. as aulas dadas em substituição a Professor do componente curricular, ministradas no horário normal de aulas da classe. (Ex.: um determinado Professor se ausenta e outro docente ministra as aulas no próprio dia e horário);
    - b. excepcionalmente, as aulas dadas em substituição a Professor do componente curricular, ministradas fora do horário normal das aulas e de trabalho do Professor substituto.

7. Será remunerado, a título de reposição ou substituição, o número de aulas trabalhadas pelo Professor fora do horário de aula e deverá ser encaminhado à URH o Boletim de Dados de Pagamento – BDP para lançamento do sistema de folha de pagamento.

7.1. Para fins de cumprimento das organizações curriculares e de remuneração previstos nesta Instrução Conjunta, as aulas dadas a título de reposição ou substituição, somente serão remuneradas mediante registro das atividades e controle de frequência de alunos.

8. A Direção deverá:

- I. divulgar por meio do endereço eletrônico [www.cpsCetec.com.br](http://www.cpsCetec.com.br), link Supervisão Educacional, Gestão Pedagógica, Divisão de Classes em Turmas, Anexo III, no início de todo semestre letivo, até 5 de fevereiro (1º semestre) e 30 de julho (2º semestre), o quadro geral de aulas (Anexo III) da Etec, incluindo as aulas remuneradas por afastamentos, horas de atividade específica sem afastamento e aquelas decorrentes da divisão de classes em turmas autorizadas;
- II. encaminhar, referente ao mês findo, até o quinto dia útil do mês subsequente, à Cetec, por meio de planilha eletrônica, as aulas previstas, as aulas previstas de divisão de classes em turmas autorizadas, aulas dadas, aulas para complemento das bases tecnológicas e competências, aulas não dadas, aulas repostas ou em substituição remuneradas, aulas repostas ou em substituição não remuneradas, aulas não dadas e aulas não repostas no mês, por curso, série/módulo, turno, indicando os motivos (Anexo IV).

9. Para fins de pagamento das aulas, a Unidade de Ensino deverá encaminhar o Boletim de Dados de Pagamento – BDP, com o V/D correspondente a:

- 002700 – Operação 8 – Natureza N – HORA AULA – 2º GRAU – REPOSIÇÃO – quando se tratar de situações previstas no subitem 6.I (informar a quantidade de horas-aula ministradas durante o respectivo mês).
- 002730 – Operação 8 – Natureza N – HORA AULA – 2º GRAU – REPOSIÇÃO POR CLARO DOCENTE – qua

do se tratar de situação prevista no subitem 6.II (informar a quantidade de horas-aula ministradas durante o respectivo mês). 002707 – Operação 8 – Natureza N – SUBSTITUIÇÃO DE PROFESSOR HA – 2º G – quando se tratar de situações previstas no subitem 6.III (informar a quantidade de horas-aula ministradas durante o respectivo mês).

10. Para o cumprimento do currículo por motivo de ausência do docente para participar de eventos (reuniões, encontros, cursos de capacitação e outros de interesse da Administração), a UE organizará as atividades letivas, obedecendo a seguinte ordem preferencial:

- a. troca de horário com outro docente;
- b. aplicação de atividades preparadas pelo docente com supervisão de pessoal indicado pela direção ou coordenadores, à exceção do auxiliar de docente;
- c. aulas ministradas por outro docente, no mesmo horário das aulas da turma, mediante pagamento em caráter de substituição.

10.1. Na impossibilidade da ocorrência das alternativas acima, a direção da(s) unidade(s), nas quais o docente tenha aula no dia do evento, não autorizará a sua participação, para evitar prejuízo aos alunos.

10.2. Não será permitido o pagamento da reposição ao docente que participou do evento.

11. Os documentos indicados nesta Instrução, incluídos os mapas de controle (Anexo II) e planilhas (Anexo IV), deverão estar disponíveis na Escola para verificação da Cetec ou URH a qualquer tempo.

12. Fica revogada a Instrução Conjunta Cetec/CRH nº 001, de 12/7/2005.

Almério Melquíades Araújo  
Coordenador de Ensino Médio e Técnico

Elio Lourenço Bolzani  
Coordenador Técnico da URH

## DELIBERAÇÃO CEETEPS 18, DE 16-07-2015

*Dispõe sobre a atividade de Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional nas Escolas Técnicas Estaduais do Ceeteps*

A Presidente do Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no uso de suas atribuições regimentais, e à vista do aprovado na 519ª Sessão, realizada em 16-07-2015, em face do contido na Lei Complementar 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014, e no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais-Etecs, aprovado pela Deliberação Ceeteps-3, de 18 de julho, publicada em 28-08-2013, DELIBERA:

**Artigo 1º** – O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional é o Profissional que promove o desenvolvimento de uma ação educacional coletiva, cujas principais atribuições são:

- I. participar de reuniões pedagógicas, de curso e da equipe gestora, além dos demais eventos escolares;
- II. colaborar com a formação permanente do corpo discente, no que diz respeito aos valores e atitudes, promovendo atividades que levem o aluno a desenvolver a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade, por meio de participação dos alunos nos órgãos colegiados, tais como Conselhos de Classe e Escolares, Grêmios Estudantil, Cooperativas, representação da classe e comissões;
- III. acompanhar os casos encaminhados pela direção ao Conselho Tutelar;
- IV. mediar às relações interpessoais entre os alunos e a escola;
- V. assistir alunos que apresentam dificuldades de ajustamento à escola, problemas de rendimento escolar e/ou outras dificuldades escolares, especialmente na recuperação e nos casos de progressão parcial, por meio de gerenciamento e coordenação das atividades relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem;

- VI. colaborar com a Unidade de Ensino a fim de garantir as informações sobre a vida escolar dos alunos, encaminhando dúvidas e questionamentos aos órgãos e servidores competentes;
- VII. reunir-se com pais e responsáveis;
- VIII. interagir com o Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica e com o Coordenador de Curso, auxiliando-os na tarefa de fazer com que o corpo docente compreenda o comportamento dos alunos e das classes;
- IX. organizar, junto a Diretoria de Serviços – Área Acadêmica, dados estatísticos referentes à frequência e rendimento dos alunos;
- X. buscar a cooperação dos educandos, orientando-os quanto as suas escolhas, relacionamento com os colegas e Professores e vivências familiares;
- XI. colaborar na elaboração e execução da proposta do Projeto Político Pedagógico e do Plano Plurianual de Gestão;
- XII. favorecer a articulação entre a vivência do aluno em sua comunidade os temas abordados em sala de aula, contextualizando a aprendizagem;
- XIII. desenvolver nos alunos hábitos de estudo e organização, planejando atividades educacionais de forma integrada, com a finalidade de melhoria do rendimento escolar;
- XIV. planejar e implementar ações referentes à inclusão de alunos com deficiência, com apoio dos demais departamentos da administração central;
- XV. colaborar com demais demandas que contribuam com a formação plena das competências, habilidades, atitudes e valores discentes dos cursos.

**Artigo 2º** – Para se inscrever como Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, o candidato deve preencher, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- I. Ser docente contratado por prazo indeterminado.
- II. Estar em exercício no Ceeteps por no mínimo três (03) anos.
- III. Ser portador de licenciatura.
- IV. Estar qualificado em processo específico.

**Artigo 3º** - O processo para qualificação do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional envolve duas etapas, sendo a primeira consubstanciada em processo de qualificação, a ser organizado pela Unidade do Ensino Médio e Técnico e a segunda na unidade escolar, segundo instruções a serem expedidas pela Unidade do Ensino Médio e Técnico.

**Artigo 4º** - A Unidade do Ensino Médio e Técnico fixará os parâmetros para cálculo de horas atividade específicas semanais, para o exercício da atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, entre 20 e 40 HAES, calculadas na sua respectiva categoria.

§ 1º - O número de HAES somado ao número de horas-aula e de HAE-Outros não poderá ultrapassar o limite de 200 (duzentas) horas mensais.

§ 2º - O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, no exercício de suas atribuições, poderá afastar-se de sua carga horária, que vinha ministrando, em quantidade equivalente as HAES aprovadas para o seu projeto, desde que haja substituto habilitado.

§ 3º - As funções desempenhadas pelo Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, deverão ser cumpridas em todos os horários em que a Unidade de Ensino ofereça cursos, observando a legislação trabalhista.

**Artigo 5º** - A designação para o exercício da função de Professor Coordenador de Projeto Responsável pela Orientação e Apoio Educacional dar-se-á pelo prazo de um (01) ano, podendo o docente ser reconduzido, a cada ano, sucessivamente, por proposta de recondução da Direção da Escola Técnica, desde que cumpridas suas atribuições indicadas no artigo 1º desta Deliberação e tenha seu projeto e relatório aprovados pelo Coordenador do Ensino Médio e Técnico.

§ 1º - As designações iniciais bem como as reconduções terão como termo inicial a data do 1º dia útil de fevereiro e término em 31 de janeiro do ano subsequente.

§ 2º - Precede à designação, a apresentação do Projeto de Orientação e Apoio Educacional, para o Diretor da Escola Técnica, documento este que deverá ser encaminhado à Unidade do Ensino Médio e Técnico - Cetec.

§ 3º - A Direção da Escola Técnica deverá encaminhar o relatório do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional à Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec), no período previsto em Instrução expedida pela Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec).

§ 4º - Enquanto o projeto e o relatório não forem aprovados, possíveis recondução ou nova designação ficarão suspensas.

**Artigo 6º** - O Professor Coordenador de Projeto Responsável pela Orientação e Apoio Educacional de que trata esta Deliberação fará jus, enquanto no exercício de suas funções, à gratificação de função prevista no artigo 30 da Lei 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

**Artigo 7º** - Poderá ocorrer substituição para o ocupante da atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional em seus impedimentos legais e temporários, superiores a trinta (30) dias, desde que o substituto atenda aos requisitos elencados no artigo 2º desta Deliberação.

**Artigo 8º** - A solicitação de cessação da designação poderá ocorrer:

- I. a pedido do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional;
- II. pelo não cumprimento de suas atribuições e pela não aprovação do relatório e do projeto de orientação e apoio educacional;
- III. a critério da Administração Central.

**Artigo 9º** - As horas-atividade específicas destinadas a essa finalidade serão autorizadas em processo próprio, após manifestação favorável da Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec), conforme dispõe o § 5º, do artigo 20, da Lei Complementar 1044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

**Artigo 10** - A Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec) expedirá orientações complementares para implantação, execução, acompanhamento e avaliação das atividades previstas nesta Deliberação, à vista de sua respectiva competência.

**Artigo 11** – Os casos omissos serão resolvidos pela Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec).

**Artigo 12** – Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário e, especificamente, a Deliberação Ceeteps-2, de 21/03, publicada em 04-04-2013.

(Expediente Ceeteps 0371/2012)

---

## DELIBERAÇÃO CEETEPS 19, DE 16-07-2015

*Dispõe sobre a Coordenação de Curso nas Escolas Técnicas Estaduais do Ceeteps*

A Presidente do Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no uso de suas atribuições regimentais, e à vista do aprovado na 519ª Sessão, realizada em 16-07-2015, em face do contido na Lei Complementar 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014, e no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais-Etecs, aprovado pela Deliberação Ceeteps-3, de 18 de julho, publicada em 28-08-2013, DELIBERA:

**Artigo 1º** – Entende-se por coordenação de curso as ações destinadas ao planejamento, o acompanhamento, a avaliação e o registro das atividades técnicas e pedagógicas dos cursos vinculados ao Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar, além da otimização dos recursos disponíveis para os cursos que lhe são afetos.

**Parágrafo único** – São atribuições do Coordenador de Curso:

- I. participar da elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Plano Plurianual de Gestão (PPG);
- II. coordenar o desenvolvimento do trabalho docente, assegurando o alinhamento entre os Planos de Trabalho Docente com o Plano de Curso e Diário de/da Classe, sendo o último em periodicidade semanal;
- III. orientar e acompanhar a programação das atividades de recuperação e de progressão parcial, a partir das di-

- retrizes estabelecidas pelo Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional;
- IV. coordenar as atividades vinculadas ao estágio supervisionado, garantindo o pleno desenvolvimento da formação Profissional;
  - VI. orientar, acompanhar e gerenciar a atuação dos Auxiliares de Docentes, de forma a organizar, preparar e auxiliar o desenvolvimento das aulas práticas nos ambientes didáticos;
  - VII. manifestar-se, quando convocado, sobre pedidos de aproveitamento de estudos, bem como sobre pedidos de reconsideração e recursos referentes aos resultados de avaliação discente, de acordo com as Deliberações expedidas pelo Conselho Estadual de Educação;
  - VII. participar das atividades destinadas a propor e/ou promover cursos extracurriculares de curta duração, palestras e visitas técnicas;
  - VIII. avaliar o desempenho dos Docentes e Auxiliares de Docentes sob sua coordenação;
  - IV. assessorar a Direção em suas decisões sobre matrícula e transferência, agrupamento de alunos, organização de horários de aulas e calendário escolar, em conjunto com o Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional;
  - X. integrar bancas de processo seletivo e concurso público e certificação de competências, realizando a avaliação técnica dos candidatos;
  - XI. acompanhar o cumprimento das aulas previstas e dadas e das reposições/substituições quando houver, no curso que coordena, informando a Direção regularmente;
  - XII. supervisionar e coordenar o planejamento e a execução dos trabalhos de conclusão de curso (TCC), juntamente com os Professores encarregados da orientação dos alunos;
  - XIII. integrar o Conselho de Escola;
  - XIV. propor a pesquisa, estudos e análise das tendências de mercado e inovações no campo das ciências e tecnologias, promovendo reformulações curriculares que incorporem avanços e atendam as demandas do mundo o trabalho;

- XV. elaborar a programação das atividades de sua área de atuação, assegurando a articulação com as demais áreas da gestão escolar;
- XV. promover reuniões de curso, de acordo como Calendário Escolar homologado, para alinhar e refletir sobre indicadores de desempenho, processo de ensino-aprendizagem, organização das aulas práticas e demais estratégias de ensino do(s) curso(s).

**Artigo 2º** - O Docente a ser indicado como Coordenador de Curso deverá preencher, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- I. Ser docente contratado por prazo indeterminado.
- II. Estar em exercício no Ceeteps por no mínimo um (01) ano.
- III. Ser portador de licenciatura plena ou equivalente, ou ser graduado para a docência de componentes que integram o campo específico do curso a que se refere a coordenação.
- IV. Ministrar aulas, no mínimo, para uma turma do curso a ser coordenado.

**Artigo 3º** - A indicação do docente para Coordenador de Curso é de competência do Diretor de Escola Técnica, após consulta aos docentes do curso e recebimento do projeto de Coordenação de Curso por parte do indicado.

§ 1º - Precede à indicação e à atribuição de HAEs, a atribuição de aulas ao substituto quando for o caso, a apresentação do Projeto de Coordenação de Curso para o Diretor da Escola Técnica, documento este que deverá ser arquivado na Unidade de Ensino.

§ 2º - O docente deverá elaborar projeto que deverá estar de acordo com as atribuições do cargo e pautados nos indicadores existentes na Unidade, devendo o mesmo ser submetido ao Diretor da Escola Técnica, que deverá analisar e emitir parecer conclusivo sobre as atividades desenvolvidas e especificadas pelo Professor Coordenador de Curso.

§ 3º - Enquanto o novo projeto não for aprovado as possíveis recondução ou nova designação ficarão suspensas.

**Artigo 4º** - A critério do Diretor de Escola Técnica, admite-se que o Professor Coordenador de Curso exerça suas atividades em

mais de um curso, desde que pertençam ao mesmo eixo tecnológico e/ou que o Professor esteja habilitado.

§ 1º - Para o Ensino Médio, o Diretor de Escola Técnica poderá organizar a Coordenação, indicando até quatro (04) docentes que preencham os requisitos do artigo 3º, considerando, para tanto, as quatro (04) áreas de conhecimentos relacionadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Médio.

§ 2º - Para o Ensino Médio Integrado ao Técnico, o Diretor de Escola Técnica poderá organizar a Coordenação indicando até dois (02) docentes que preencham os requisitos do artigo 3º, considerando, para tanto, um docente para a Base Nacional Comum e outro para a Formação Profissional.

**Artigo 5º** - A Unidade do Ensino Médio e Técnico fixará os parâmetros para cálculo de horas atividade específicas semanais, para o exercício da atividade de Professor Coordenador de Curso, iniciando-se a partir de seis (06) HAEs por curso, calculadas na sua respectiva categoria.

§ 1º - O número de HAE Coordenação, somado ao número de horas-aula e de HAE-Outros, não poderá ultrapassar o limite máximo de 200 horas mensais.

§ 2º - Para o desempenho de suas funções, o Professor Coordenador de Curso poderá afastar-se da carga horária que venha ministrando, em quantidade equivalente às HAEs aprovadas para o seu projeto, desde que haja substituto e seja observado o inciso IV do artigo 2º desta Deliberação.

§ 3º - As atividades desempenhadas pelo Professor Coordenador de Curso deverão ser cumpridas nos horários de funcionamento dos cursos sob sua responsabilidade.

**Artigo 6º** - As designações iniciais bem como as reconduções, terão como termo inicial o 1º dia útil de fevereiro e término em 31 de janeiro do ano subsequente.

§ 1º - A primeira designação poderá, justificadamente, ocorrer até o mês de setembro.

§ 2º - O Professor Coordenador de Curso poderá atuar ininterruptamente, desde que haja consulta aos pares e exista proposta de recondução pela Direção da Escola.

**Artigo 7º** - O Professor Coordenador de Curso fará jus, enquanto no exercício de sua função, à gratificação de função prevista no artigo 30 da Lei 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

**Artigo 8º** - Poderá ocorrer substituição para o ocupante da função de Professor de Coordenador de Curso nos seus impedimentos legais e temporários, superiores a trinta (30) dias.

**Artigo 9º** - A solicitação da cessação da designação, poderá ocorrer:

- a pedido do Professor Coordenador de Curso;
- pelo não cumprimento de suas atribuições e aprovação do projeto e relatório de Coordenação de Curso;
- pela extinção do curso;
- a critério da Administração Central.

**Artigo 10** - As horas-atividade específicas destinadas a essa finalidade serão autorizadas pela Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec), conforme dispõe o § 5º, do artigo 20, da Lei Complementar 1.044, de 13-05-2008, com as alterações constantes da Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

**Artigo 11** - A Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec) expedirá orientações complementares para implantação, execução, acompanhamento e avaliação das atividades previstas nesta Deliberação, à vista de sua respectiva competência.

**Artigo 12** - Os casos omissos serão resolvidos pela Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec).

**Artigo 13** - Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, especialmente, a Deliberação Ceeteps-6, de 14, publicada em 18-12-2012.

(Expediente Ceeteps 0372/2012)

## DELIBERAÇÃO CEETEPS 20, DE 16-07-2015

*Dispõe sobre a atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica nas Escolas Técnicas Estaduais do Ceeteps*

A Presidente do Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no uso de suas atribuições regimentais, e à vista do aprovado na 519ª Sessão, realizada em 16-07-2015, em face do contido na Lei Complementar 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014, e no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais-Etecs, aprovado pela Deliberação Ceeteps-3, de 18 de julho, publicada em 28-08-2013, DELIBERA:

**Artigo 1º** – O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica é o Profissional que responde pelo suporte didático-pedagógico do processo de ensino-aprendizagem, por meio das seguintes atribuições:

- I. gerenciar e coordenar as atividades relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem, em conjunto com os coordenadores de curso;
- II. coordenar em conjunto com o Diretor de Escola Técnica a (re)construção, implementação, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da Unidade Escolar;
- III. manifestar-se sobre projetos propostos pelos Docentes e Auxiliares de Docentes, avaliando sua relevância junto ao Projeto Político-Pedagógico, acompanhando-os por meio de registros;
- IV. implantar mecanismos que favoreçam a preparação docente quanto ao desenvolvimento das práticas pedagógicas e interpretação dos resultados de aprendizagem dos alunos, por meio de ações que viabilizem a formação e qualificação continuada dos educadores;
- V. participar de bancas de processo seletivo e concurso público com o intuito de avaliar os candidatos quanto ao procedimento pedagógico;

- VI. orientar e acompanhar os docentes na definição de instrumentos diversificados de avaliação, visando à melhoria do processo ensino-aprendizagem;
- VII. acompanhar os pedidos de reconsideração e recursos referentes aos resultados de avaliação discente, de acordo com as Deliberações expedidas pelo Conselho Estadual de Educação;
- VIII. analisar os indicadores de desempenho de gestão pedagógica.

**Artigo 2º** – Para se inscrever como Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica o candidato deve preencher, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- I. Ser docente contratado por prazo indeterminado.
- II. Estar em exercício no Ceeteps por no mínimo três (03) anos.
- III. Ter experiência de pelo menos dois (02) anos em atividades de suporte pedagógico, comprovadas documentalmente.
- IV. Ser portador de licenciatura.
- V. Estar qualificado em processo específico.

**Artigo 3º** – O processo para indicação do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica envolve duas etapas, sendo a primeira consubstanciada em processo de qualificação, a ser organizado pela Unidade do Ensino Médio e Técnico e a segunda na unidade escolar, segundo instruções a serem expedidas pela Unidade do Ensino Médio e Técnico.

**Artigo 4º** – A Unidade do Ensino Médio e Técnico fixará os parâmetros para cálculo de horas atividade específicas semanais, para o exercício da função de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica, entre 20 e 40 HAEs, calculadas na sua respectiva categoria.

§ 1º – O número de HAE Coordenação somado ao número de horas-aula e de HAE-Outros, não poderá ultrapassar o limite máximo de 200 horas mensais.

§ 2º- O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica, no exercício de suas atribuições, poderá afastar-se de sua carga horária que vinha ministrando, em quantidade equivalente às HAEs aprovadas para o seu projeto, desde que haja substituto habilitado.

§ 3º - O horário de trabalho do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica deverá ser cumprido em consonância com todos os turnos de oferecimento dos cursos, observando-se a legislação trabalhista.

**Artigo 5º** - A designação para o exercício da função de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica dar-se-á pelo prazo de um (01) ano, podendo o docente ser reconduzido sucessivamente, a cada ano, por meio de proposta da Direção da Escola Técnica, desde que cumpridas suas atribuições indicadas no artigo 1º desta Deliberação e tenha seu projeto e relatório aprovados pelo Coordenador do Ensino Médio e Técnico.

§ 1º - As designações iniciais bem como as reconduções, terão como termo inicial a data do 1º dia útil de fevereiro e término em 31 de janeiro do ano subsequente.

§ 2º - Precede a designação e a atribuição de HAEs, a atribuição de aulas do substituto quando for o caso, a apresentação do Projeto de Gestão Pedagógica para o Diretor da Escola Técnica, documento este que deverá ser encaminhado à Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec).

§ 3º - A Direção da Escola Técnica deverá encaminhar o relatório do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica à Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec), no período previsto em Instrução expedida pela Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec).

§ 4º - Enquanto o relatório e o projeto não forem aprovados, possíveis recondução ou nova designação ficarão suspensas, devendo o docente continuar ministrando as aulas dos componentes que lhe foram atribuídas, sendo vedado o exercício da função antes da aprovação do Projeto e Relatório.

**Artigo 6º** - Ao Diretor de Escola Técnica compete acompanhar as atribuições constantes desta Deliberação, bem como a execução do projeto do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica.

Parágrafo único - Na hipótese de não cumprimento integral das atribuições, a recondução do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica será vedada.

**Artigo 7º** – As horas-atividade específicas destinadas a essa finalidade serão fixadas pela Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec), conforme dispõe o § 5º, do artigo 20, da Lei Complementar 1044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

**Artigo 8º** – O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica fará jus, enquanto no exercício de suas funções, à gratificação de função prevista no artigo 30 da Lei 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

**Artigo 9º** – Poderá ocorrer substituição do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica em seus impedimentos legais e temporários, superiores a trinta (30) dias, desde que o substituto atenda aos requisitos elencados no artigo 2º desta Deliberação.

**Artigo 10º** – A solicitação da cessação da designação poderá ocorrer:

- I. a pedido do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica;
- II. pelo não cumprimento de suas atribuições e das atividades previstas no projeto;
- III. a critério da Administração Central.

**Artigo 11º** – A Unidade do Ensino Médio e Técnico (Cetec) expedirá orientações complementares para implantação, execução, acompanhamento e avaliação das atividades previstas nesta Deliberação, à vista de sua respectiva competência, além de solucionar os casos omissos.

**Artigo 12** – Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, especificamente a Deliberação Ceeteps-7, de 14, publicada em 18-12-2012, exceto quanto aos processos de qualificação de candidatos à função de Coordenador de Projeto Responsável pela Coordenação Pedagógica das Escolas Técnicas, realizados em 2013 e 2014.

(Expediente Ceeteps 0373/2012)



## SÔNIA REGINA CORRÊA FERNANDES

Formada em Pedagogia, especialista em Metodologia e Didática, em Administração de Empresas e em Gestão Pública. Habilitada em Magistério das Matérias Pedagógicas, em Administração e Supervisão Escolar e em Orientação Educacional. Implantou e foi gestora da Escola Técnica (Etec) de Ilha Solteira de 1998 a 2004 e da Faculdade de Tecnologia (Fatec) de São José do Rio Preto entre 2004 e 2006. Foi supervisora educacional das Escolas Técnicas Estaduais da Região de São José do Rio Preto de 2007 a 2008. Foi responsável pela elaboração e implementação do projeto de estruturação do Grupo de Supervisão Educacional, onde atuou como diretora de 2009 até 2019, com o apoio do professor Almério Melquíades de Araújo, coordenador da Unidade do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza. Atualmente é responsável pela implantação do Projeto-Piloto de Regionalização do Centro Paula Souza.

## GERALDO JOSÉ SANT'ANNA

Formou-se em Matemática e Pedagogia. É especialista em Supervisão Escolar; em Educação, Diversidade e Inclusão Social e em Psicologia Multifocal. Tornou-se Master Degree em Multifocal Psychology pela Florida Christian University, Estados Unidos. Pós-graduado em Investigação Criminal e Psicologia Forense, dentre outros cursos. Participa de Academias Literárias em vários Estados brasileiros e em diversos países.

## AMNERIS RIBEIRO CACIATORI

Pedagoga, fisioterapeuta, licenciada em Fisioterapia pela Fatec São Paulo, especialista em Ética, Valores e Cidadania na Escola pela Universidade de São Paulo. Concluiu o curso de Aperfeiçoamento em Educação de Jovens e Adultos. Desde 2013, é supervisora educacional responsável pela Área de Gestão Pedagógica. Lidera o Grupo de Supervisão Educacional da Unidade de Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza.

[www.cps.sp.gov.br](http://www.cps.sp.gov.br)

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Unidade do Ensino Médio e Técnico

Rua dos Andradas, 140 – Santa Ifigênia  
01208-000 – São Paulo  
Tel.: (11) 3324-3300



| Secretaria de  
Desenvolvimento Econômico

