



RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

NOME DA INSTITUIÇÃO: Educandário Santo Antonio
SEGMENTO: Educação Infantil e Ensino Fundamental
CATEGORIA: Gestão Administrativa, de Pessoas ou Financeira
TÍTULO DA PRÁTICA: Meritocracia Acadêmica e Operacional

1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL

1.1. Histórico da Prática Eficaz.

O setor educacional particular, principalmente na Educação básica (Educação Infantil e Ensino Fundamental) encontra-se envolvido em um dilema singular: Se por um lado alguns profissionais da educação mais conservadores são reticentes à ideia de que as escolas também devem ser consideradas como empresas, como qualquer outro segmento, já que há a obrigatoriedade de cumprimento de regras e impostos nas três esferas governamentais, por outro lado já é possível encontrar também profissionais do ensino básico que demonstram esclarecimento sobre a situação de empresa-escola.

Em decorrência deste desencontro ideológico histórico, a escola particular hoje encontra-se atrasada no que tange a sua gestão eficaz. Ainda é grande o número de escolas privadas que têm a presença de um educador como gestor do negócio, agregando muitas vezes valores diferenciados e incompatíveis com uma gestão eficaz da escola enquanto empresa.

Neste contexto, a “nova” escola busca modelos de gestão alinhados à sua prática operacional que contemplem seu principal “produto”: Professores, auxiliares e corpo administrativo.

A experiência desenvolvida no Educandário Santo Antonio, escola localizada em Santo André-SP que completará 65 anos de existência em novembro de 2014, demonstrou evidência desta carência administrativa, principalmente no que tange a gestão de pessoas. Inicialmente, o Conselho Diretor da instituição identificou a necessidade de buscar formas alternativas que trouxessem maior comprometimento e estímulos motivacionais ao grupo



de professores, muitos dos quais com mais de 30 anos na instituição. Reconhecer práticas eficazes e criativas também eram preocupações constantes, fato que fez surgir na escola o embrião do que seria um sistema amplo de meritocracia, em Agosto de 2009.

Como forma de medir o desempenho e os resultados obtidos nos processos gerenciais e acadêmicos, a meritocracia é um sistema amplamente utilizado nos dias atuais, inclusive no âmbito governamental. O grande destaque do Educandário Santo Antonio no desenvolvimento deste projeto foi o cuidado específico com os aspectos culturais da instituição, como seus valores, sua história, sua missão e visão, já que trata-se de um processo delicado no que tange aos quesitos que seriam avaliados. Quando mal conduzida, qualquer avaliação gera desconforto e muitas vezes dissídio entre colegas.

Tratou-se, portanto, da escolha de indicadores de desempenho alinhados aos valores internos da instituição, como forma de que os professores pudessem participar do processo de matrículas para o ano seguinte, mediante premiações pelo atingimento de metas de cada turma. Na medida em que o processo foi apresentando resultados satisfatórios, ano a ano a escola ampliou a participação dos demais colaboradores, com a inserção de setores como portaria, limpeza, inspetoria de alunos e demais cargos administrativos. Em 2013, além de indicadores comerciais (captação, matrícula, etc) foram incorporados ao projeto indicadores de caráter acadêmico, estes por ora exclusivos para professores e auxiliares.

A prática da meritocracia desenvolvida pelo Educandário Santo Antonio não se caracteriza, portanto, em um projeto estático e pontual. O processo de avaliação de desempenho deve primar exclusivamente por três fatores primordiais para o sucesso da prática: 1) Transparência no esclarecimento das regras: Todos devem ter clareza sobre o que será avaliado; 2) Excelência da execução: Uma publicidade periódica do andamento é fundamental para que os avaliados se sintam seguros com a prática e; 3) Cumprimento das regras: Respeito a prazos de entrega dos resultados e premiações.



Desta forma, trata-se de um projeto contínuo e adaptável à realidade de cada instituição.

1.2. Objetivos da Prática Eficaz.

Em tempos em que o crescimento de um negócio também depende do ambiente externo, sujeito a questões relacionadas à insegurança jurídica, a competência e habilidade de cada profissional de uma escola pode fazer a diferença na escolha dos possíveis clientes. Trata-se de um ramo de negócio em que o fator humano é, em si, o principal “produto a ser vendido”. Sempre haverá na escola uma estrutura física, um material de apoio, laboratórios e salas das mais diversas modalidades, porém é o fator humano o que determinará a perpetuidade da escola.

Defino a escola particular atual como uma loja em que seu “produto” está dentro da cabeça de cada professor, de cada profissional envolvido com a educação. Quadras, bibliotecas, laboratórios, material didático, etc são apenas acessórios ao produto principal, que não é tangível.

Esta determinância do fator humano no sucesso de uma escola reitera o processo de meritocracia como fundamental à sua sobrevivência. Segundo relatou Maslow em sua pirâmide das necessidades humanas, o Ser Humano é movido a questões motivacionais particulares de seu interesse. Um bom plano de meritocracia deve reunir estes ingredientes motivacionais de tal forma a cativar os participantes à conquista dos objetivos propostos, em busca de uma ascensão de cargo ou remuneração dentro da instituição.

Neste contexto, a meritocracia desenvolvida no Educandário Santo Antonio é vista como primordial para alcance deste grau de motivação desejado, bem como mostrou-se como excelente ferramenta de cunho comercial.

Como objetivos específicos, podemos destacar:

- Aliar os objetivos da escola com os colaboradores
- Motivação da equipe
- Obtenção de “feedback” sobre a escola
- Aferir desempenho dos colaboradores



- Crescimento do negócio

1.3. Público Alvo Atingido

Buscou-se no plano de meritocracia do Educandário Santo Antonio o envolvimento de todos os públicos da escola, conforme descrito abaixo:

Clientes: Os pais dos alunos participaram do processo no preenchimento de um questionário direcionado por turma sobre sua percepção quanto a fatores internos da escola, utilizando-se da escala de Likert como metodologia. Cada professor foi submetido a questões de percepção dos pais sobre vários quesitos e posteriormente as indicações da escala de Likert foram convertidas em percentuais numéricos para obtenção de uma nota pessoal, intitulada IPC (Índice de Percepção do Cliente).

Funcionários: Os funcionários foram submetidos a diversos indicadores de desempenho de forma particularizada. Além destes indicadores, cada setor foi avaliado enquanto percepção dos pais quanto ao atendimento e estrutura.

Docentes: Todos os docentes participaram do processo de forma efetiva, de forma a incorporar valor nos indicadores pessoais de desempenho, tanto acadêmicos quanto comerciais.

Terceirizados: Diferentemente dos demais colaboradores, os terceirizados foram avaliados enquanto setor nos questionários e pela sua assiduidade.

1.4. Descrição das Atividades Implantadas.

O Plano de Meritocracia do Educandário Santo Antonio contemplou um sistema de premiação por bônus para todos os funcionários, através da análise de indicadores financeiros, comerciais e acadêmicos. Nesta versão mais recente, atribuiu-se como período vigente entre Agosto de 2013 e Fevereiro de 2014. O pagamento dos bônus, de acordo com a performance individual, será em 20 de março de 2014.



O público interno de colaboradores da escola foi dividido inicialmente em duas categorias: a) Pessoal Administrativo; b) Secretaria/Atendimento e c) Docentes.

a) Pessoal Administrativo

Para esta categoria, a escola instituiu uma meta geral de alunos com potencial de matrícula para 2014. Foram excluídos da meta geral alunos em situação de inadimplência crônica, conforme política da instituição e demais casos pontuais em que, por outros motivos, já se conhecia uma situação de não renovação por parte dos pais (mudança de cidade, por exemplo). Classificados com Pessoal Administrativo estão os cargos relacionados aos seguintes departamentos:

- Portaria
- Embarque/Desembarque de alunos
- Manutenção e Limpeza
- Inspeção de alunos
- Biblioteca e salas de apoio
- Informática e TI
- Zeladoria

Nestes termos, atribuíram-se a estes cargos os seguintes indicadores, com os respectivos pesos percentuais:



Indicador	Composição do Bônus
Meta de Rematrícula atingida	40%
Assiduidade	20%
Aparência/Uniformização	10%
Cumprimento da escala	30%
➤ Nos eventos da escola	15%
➤ Nas tarefas	15%
TOTAL	100%

Atribui-se, portanto, um maior peso na composição do bônus individual para o quesito Rematrícula (40%).

Para o quesito “Assiduidade”, foram verificados pelo departamento pessoal todas as ausências durante o período de vigência do plano, por qualquer motivo. Cada ausência comprovada reduz em 1% o bônus deste quesito.

A ausência de uniformização dos colaboradores também foi um dos quesitos analisados, com peso de 10% no total do bônus. Assim como na assiduidade, a presença do colaborador no trabalho sem a devida uniformização reduz 1% do bônus.

A escola também necessita de seus colaboradores em datas e eventos diversos, pelo qual existe uma escala de presença de acordo com as atribuições necessárias à data comemorativa. O cumprimento da escala proposta nestes eventos e nas tarefas teve um peso de 30% no bônus geral.

Verifica-se, portanto, que mesmo a meta de rematrículas não sendo alcançada pela escola ao final da vigência do plano, o colaborador continua com a possibilidade de obter parte do bônus, já que seu trabalho também é avaliado por outros indicadores que cunho não comercial.



b) Secretaria/Atendimento

Os colaboradores do setor de secretaria e atendimento, do qual também podemos chamar de Recepção/Venda Direta foram classificados separadamente do pessoal administrativo em decorrência de sua particularidade enquanto “cartão de visita” da escola e sua capacidade de captação de alunos novos. Como forma de avaliação de indicadores, atribuíram-se os mesmos quesitos relacionados ao pessoal administrativo, porém acrescentando-se comissão por matrículas novas efetuadas nas turmas identificadas com vagas em aberto.

c) Docentes

Nesta classificação, estão identificados os professores mensalistas, professores aulistas, recreacionistas e estagiários na docência.

Para a formação do bônus docente, foram utilizados indicadores acadêmicos, relacionados aos aspectos de ensino-aprendizagem e de ambiente nas turmas em que o professor atua, e indicadores comerciais, referentes à rematrículas e indicadores acadêmicos, referentes ao dia-a-dia da função.

Como indicadores acadêmicos foram escolhidos:

- **Cumprimento de prazos (10% do Bônus)**

O cumprimento de prazos e datas é fundamental para o bom andamento do processo ensino-aprendizagem. Evidente se tratar de uma obrigação docente, porém nem sempre esta regra é seguida, o que prejudica os demais envolvidos. Dentre os quesitos escolhidos dentro dos indicadores acadêmicos como primordiais em prazos foram selecionados:

- Entrega da Deliberação 11



- Entrega de Planejamento, Atividades e Provas para a coordenação de cursos
- Entregas de notas (semanário para Educação Infantil)
- Entrega de Relatórios (quando necessário)

- **Formação continuada (10% do Bônus)**

Incluir a formação continuada nos indicadores de desempenho seria fundamental no processo. A função docente exige esta continuidade como forma de atualização e conhecimento das novas ferramentas tecnológicas. Portanto, em virtude do sistema educacional utilizado pela escola, o qual realiza diversos encontros docentes, escolheram-se os cursos abaixo como parte dos indicadores:

- 1 Congresso ou Workshop Anglo
- 2 Cursos do SIEEESP
- 2 cursos via satélite Teleduca

- **Resultado da Prova Anglo (10% do Bônus)**

O sistema Anglo de ensino possui uma avaliação unificada, como forma de verificar o andamento do conteúdo aplicado em suas escolas conveniadas. Há, posteriormente, o retorno destas avaliações separadas por turma. A coordenação de cada escola, por sua vez, estipularia uma meta de acertos da prova, e todos os docentes da turma que ultrapassassem a meta estipulada pela coordenação concluiriam esta parte dos bônus.

- **Nota IPC do questionário (10% do Bônus)**

O questionário foi aplicado em Setembro de 2013 de forma manual, utilizando-se de questões fechadas de acordo com a escala de Likert. O conselho diretor da instituição atribuiu uma meta de 80% de respostas positivas para o pagamento do bônus diretamente. Aos docentes com percentual inferior



a 80%, o pagamento do bônus foi reduzido em 50% e pago mediante a entrega de uma autoavaliação. A intenção da instituição para 2014 é digitalizar o questionário em um site dedicado. O questionário atual aplicado encontra-se do anexo deste documento.

- **Participação em eventos (10% do Bônus)**

A participação docente em eventos também foi enquadrada como um indicador valioso para a escola. No Educandário Santo Antonio, é realizada na semana de planejamento uma escala de presença docente para os eventos do ano, de forma em que haja um rodízio de profissionais e garanta participação.

A presença docente nos eventos de escala garante 7% do Bônus. Caso o docente compareça em mais eventos além de sua escala, em um máximo de 3 eventos, receberá os 3% do bônus restantes.

Como indicadores comerciais, foram escolhidos:

- **Assiduidade (20% do Bônus)**

O indicador “Assiduidade” para docentes inclui todas as ausências durante o período de vigência do plano, por qualquer motivo. Cada ausência comprovada reduz em 1% o bônus deste quesito.

- **Rematrícula (30% do Bônus)**

O maior peso dos indicadores refere-se, evidentemente, à rematrícula dos atuais alunos. Para que o docente tenha este percentual do bônus, o conselho diretor estabeleceu um percentual de alunos rematriculados por turma, de acordo com estatísticas coletadas em anos anteriores que identificavam períodos sazonais de efetivação. Estabeleceram-se as seguintes etapas de rematrícula:

Etapas 1: Porcentagem de alunos rematriculados até 30/10/2013;

Etapas 2: Porcentagem de alunos rematriculados até 30/12/2013;



Etapa 3: Porcentagem de alunos rematriculados no início das aulas.

Exemplificando:

CLASSE	ALUNOS ATUAIS	EXPECTATIVA FINAL	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
5º ANO C	24	23	12	18	23

No exemplo acima, a turma 5º C possui atualmente 24 alunos, porém sabe-se que um deles não irá renovar, por mudança de cidade. A expectativa de rematriculados, portanto, passa a ser 23 alunos. Com base na estatística de rematriculados da turma em anos anteriores, sobre o prazo em que as matrículas se efetivaram, foi calculada a meta por cada etapa, sendo 12 alunos até 30/10/2013, 18 alunos até 20/12/2013, e o restante até o início das aulas.

Vale ressaltar que a participação do professor nas matrículas está na abordagem em sala e na identificação de possível evasão. Ao identificar um possível caso de evasão, como forma de não prejudicar-se em uma expectativa de rematriculados que não se efetivará, o professor avisa a secretaria, que encaminha o caso ao setor comercial.

2. LIDERANÇA

O Conselho Diretor da instituição é o órgão envolvido em todos os processos do Plano de Meritocracia, com cargos assim definidos:

Diretor de Planejamento: Responsável pela criação, execução, manutenção, resultados e feedback do plano de meritocracia;

Gerente Administrativo: Responsável pelas informações do pessoal administrativo;

Direção pedagógica: Responsável pela criação, execução, manutenção, resultados e feedback de assuntos relacionados ao setor pedagógico;

Coordenação de cursos: Responsável pelas informações pedagógicas dos professores;



No caso específico do Educandário Santo Antonio, o Diretor de Planejamento e a Diretora Pedagógica são os proprietários da escola, e criadores do plano.

3. RESULTADOS

4.1. Formas de Avaliação

O Projeto de Meritocracia em questão partiu de certa inquietação do Conselho Diretor da instituição, da qual fazem parte, além dos proprietários, diretores e coordenadores de curso e área. Tratou-se, inicialmente, de realizar levantamento acerca das potencialidades das turmas com relação a espaços físicos ociosos e envolver o corpo docente na fidelização das matrículas. A cada reunião dos Conselheiros, novas ideias de inserção de indicadores eram sugeridas e incorporadas ao projeto final.

Aplicou-se aos pais dos alunos, um questionário de percepção de serviços prestados em cada setor da escola (sala de aula, área de convivência, cantina, ginásio, refeitórios, etc) no qual os mesmos puderam avaliar tanto questões de infraestrutura quanto ao que se refere ao atendimento. Para o próximo ano, a instituição desenvolve um site específico para este questionário. O questionário em papel aplicado em 2013 encontra-se anexo a este documento.

4.2. Orçamento

Como trata-se de um plano de meritocracia, pode-se definir o orçamento máximo do projeto, partindo do pressuposto de que todos os funcionários recebam integralmente o bônus, caso todas as metas individuais e coletivas sejam alcançadas.

Orçamento do projeto:

Classificação	Pessoal	Orçamento
Pessoal Administrativo	20	R\$ 6.000,00
Secretaria/Atendimento	3	R\$ 900,00 + comissão*



Docentes	45	R\$ 13.500,00
TOTAL	68	R\$ 21.900,00

* Prêmio de R\$ 15,00 por matrícula nova efetuada ao pessoal de atendimento, com teto de 100 alunos (R\$ 1.500,00)

4.3. Análise financeira.

A partir de 2009 quando foi implantado pela primeira vez, o plano de meritocracia do Educandário Santo Antonio demonstra desempenho favorável no que tange o retorno sobre o investimento. Abaixo é apresentada uma tabela com a evolução do número de alunos desde a implantação do projeto. Tendo como base um lucro estimado de aproximadamente R\$ 250,00 mensais por aluno excedente nas turmas em decorrência do investimento com o plano de meritocracia, tem-se a seguinte situação:

ANO	TOTAL DE ALUNOS	LUCRO LÍQUIDO ANUAL
2009	547	-
2010	584	11.100,00
2011	618	10.200,00
2012	623	1.500,00
2013	625	600,00

Avaliando-se os dados acima pelas técnicas de análise de investimento chamadas de VPL (Valor Presente Líquido) TIR (Taxa Interna de Retorno) e Payback (Prazo de retorno), partindo de uma evolução financeira esperada de 3.5% ao ano, observa-se um comportamento bem favorável, conforme tabela abaixo:

INVESTIMENTO ANUAL = R\$ 21.900,00

VPL = R\$ 214,71

TIR = 4,15%

PAYBACK = 0,24 (cerca de 3 meses)

5. LIÇÕES APRENDIDAS

O plano de meritocracia do Educandário Santo Antonio está sempre em construção. A cada ano, novos indicadores de desempenho são inseridos e/ou retirados. A aplicação do questionário em formato papel foi um dos indicadores que causou certo desconforto, tanto aos pais quanto aos profissionais que se



debruçaram na tabulação dos dados. O Conselho Diretor da instituição já organiza a aplicação do próximo questionário de percepção em site específico. Outro ponto a ser melhorado é o valor do prêmio (R\$ 300,00), considerado baixo por alguns colaboradores com salários mais elevados. Estuda-se atualmente com o setor financeiro da instituição um novo patamar de valor, de acordo com percentual do salário de cada colaborador.

6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

O Educandário Santo Antonio avalia que a Educação Básica ainda carece de maior representação no que tange a acordos sindicais. O Ensino Superior, por exemplo, muitas vezes aplica o pagamento do PLR (Participação de Lucros e Resultados) inserido em sistemas de meritocracia, fato que encontra-se atualmente fora de cogitação para o Ensino Básico. Neste nível de ensino, a escola particular é obrigada a pagar 24% de PLR sobre a folha de pagamento dos funcionários, independentemente se apresenta prejuízos ou lucros. Além disso, não se pode premiar o profissional excelente, dotado de boas práticas e criatividade, em face da isonomia de cargos e salários. O sistema de meritocracia apresenta-se como uma ferramenta fundamental para este processo de melhoria contínua de uma instituição de ensino. Porém, a inserção no PLR da escola se faz necessária para que não sejam agraciados com “Participação de Lucros” colaboradores de baixo desempenho.

7. ANEXO

QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO:

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2013



Prezado pai/mãe/responsável,

Com a finalidade de melhorarmos a qualidade dos serviços prestados pela nossa escola, e para que possamos cada vez mais oferecer um ambiente ao mesmo tempo agradável e divertido para seu(sua) filho(a) no que tange o processo ensino-aprendizagem, pedimos a gentileza de responder o



questionário de percepção abaixo, sobre vários aspectos institucionais. Trata-se de uma ferramenta importantíssima para que possamos interceder em questões do cotidiano do nosso aluno, e talvez melhorarmos ainda mais nossa qualidade de ensino e convivência.

O questionário a seguir está dividido em dois segmentos: Aspectos operacionais e aspectos acadêmico-pedagógicos. Caso o(a) Sr.(a) não tenha conhecimento específico por determinado assunto, basta escolher a opção “Não sei avaliar”

Agradecendo pela sua grandiosa contribuição, colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Direção e Coordenação de cursos

Atribua uma nota de 0 a 5 para os questionamentos a seguir, sendo:

- | | | |
|-----------------------|---------------|-----------------|
| (0) – Não sei avaliar | (1) – Péssimo | (2) – Ruim |
| (3) – Satisfatório | (4) – Bom | (5) – Excelente |

A) SUA PERCEPÇÃO QUANTO À QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS: (Limpeza, estrutura, espaço, capacidade física, etc)

Recepção
Salas de Aula
Área de convivência
Laboratório de Informática
Laboratório de ciências
Sala de mídias
Cantina (área de refeição)
Portaria
Ginásio Poliesportivo
Salão de Dança/Música
Segurança das instalações
Banheiros
Circulação (escadas, corredores, rampas, etc)

1.A) Na sua opinião, qual a carência do Educandário no que tange sua Estrutura Física?

B) SUA PERCEPÇÃO QUANTO AOS ASPECTOS FINANCEIROS e ADMINISTRATIVOS: (Mensalidade, cantina, portaria, passeios e eventos)

Forma de pagamento das mensalidades (boleto, cartão, etc)
Custo/benefício que a escola oferece
Postura da direção frente a questões financeiras/administrativas



Cantina (Qualidade dos produtos)
Cantina (qualidade e variedade do cardápio do almoço)
Embarque e desembarque de alunos
Portaria (acesso)
Quantidade e qualidade dos passeios e eventos

1.B) Na sua opinião, qual a carência do Educandário no que tange aos aspectos financeiros e administrativos?

C) SUA PERCEPÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO RECEBIDO

No Embarque e desembarque de alunos
Na portaria (controle de acesso)
Na recepção/secretaria
Nos serviços terceirizados (Fotos, filmagens, eventos)
Dos professores
Da coordenação
Da direção
Da Orientação Educacional
Da Inspeção de alunos
Das Tias de Apoio/Limpeza
Em geral, dos profissionais da escola

1.C) Na sua opinião, qual a carência do Educandário no que tange ao atendimento?

D) SUA PERCEPÇÃO QUANTO À COMUNICAÇÃO ESCOLA/PAIS

Informações em agenda (Periodicidade/Relevância)
Ligações telefônicas (retorno)
Comunicados impressos (quantidade/relevância/prazos)
Agenda On-line (quantidade/relevância/utilidade)
Reuniões trimestrais (Frequência/Relevância)
Eventos Culturais e esportivos (Frequência/relevância)
Site da escola (visual/utilidade/relevância)
Revista semestral impressa (visual/utilidade/relevância)

1.D) Na sua opinião, qual a carência do Educandário no que tange a Comunicação entre escola-Pais?



E) SUA PERCEPÇÃO QUANTO AO(S) PROFESSOR(ES) DE SEU(SUA) FILHO(A)

Dedicação pela aprendizagem particular de seu filho
Carisma
Utilização do material obrigatório pelo professor
Qualidade das atividades elaboradas (atividades/provas/exercícios)
Didática para a série atual
Envolvimento com a criança
Conhecimento do conteúdo abordado
Frequência de faltas/ausências/atrasos
Criatividade e inovação em sala de aula
Postura em sala
Capacidade na resolução de problemas

2.A) Espaço para comentários adicionais sobre os professores em geral, ou sobre algum em particular. (Lembramos que apenas a Direção terá acesso a estas informações)

F) SUA PERCEPÇÃO QUANTO AOS ASPECTOS DE APOIO À APRENDIZAGEM

Qualidade do Material Didático do Sistema Anglo de Ensino
Desenvolvimento geral do ensino-aprendizagem de seu filho
Qualidade do material Didático auxiliar
Número de alunos em sala de aula
Qualidade do material impresso para aulas (Provas, Atividades, fotocópias, etc)
Atividades Extracurriculares: (Aulas de esportes, teatro, pintura, dança, etc)
Horário das aulas
Quadro de Disciplinas (Conteúdo, quantidade, temas abordados, etc)
Recursos didáticos de apoio (Aulas em laboratório)
2.F) Na sua opinião, qual a carência do Educandário no que tange aos aspectos pedagógicos?