

2

Conselho Escolar e a aprendizagem na escola

Programa Nacional
de Fortalecimento dos

Conselhos Escolares



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Básica

Conselho Escolar e a aprendizagem na escola

Brasília - DF
Novembro de 2004



Programa Nacional
de Fortalecimento dos

Conselhos Escolares

**CONSELHO ESCOLAR
E A APRENDIZAGEM NA ESCOLA**



Sumário

Apresentação.....	7
Introdução.....	10
Parte I – Recuperando conceitos do Caderno 1.....	14
Parte II – A função político-pedagógica do Conselho Escolar.....	17
Parte III – O pluralismo e o respeito às diferenças.....	22
Parte IV – A unidade do trabalho escolar.....	25
Parte V – O sentido de qualidade na educação.....	28
Parte VI – Aprendizagem: quem ensina e quem aprende?.....	33
Parte VII – Avaliação: o processo e o produto.....	36
Parte VIII – Dimensões e aspectos do processo educativo.....	39
Parte IX – O Conselho Escolar e a transparência das ações da escola.....	50
Referências.....	55
Anexos.....	58

Apresentação

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.”

Paulo Freire

A Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, por meio da Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino do Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino, vem desenvolvendo ações no sentido de implementar o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Esse Programa atuará em regime de colaboração com os sistemas de ensino, visando fomentar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares nas escolas públicas de educação básica.

O Programa conta com a participação de organismos nacionais e internacionais em um Grupo de Trabalho constituído para discutir, analisar e propor medidas para sua implementação.

Participam do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares:

- Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed)
- União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime)

- Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE)
- Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef)
- Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco)
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O material instrucional do Programa é composto de um caderno instrucional denominado *Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública*, que é destinado aos dirigentes e técnicos das secretarias municipais e estaduais de educação, e seis cadernos instrucionais destinados aos conselheiros escolares, sendo:

- **Caderno 1** – Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania
- **Caderno 2** – Conselho Escolar e a aprendizagem na escola
- **Caderno 3** – Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade
- **Caderno 4** – Conselho Escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico
- **Caderno 5** – Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor
- **Caderno de Consulta** – Indicadores da Qualidade na Educação.

Este é um dos cadernos instrucionais, e pretende, assim como os demais, servir de subsídio às secretarias estaduais e municipais de educação na realização de capacitações de conselheiros escolares, seja por meio de cursos presenciais ou a distância. É objetivo também do material estimular o debate entre os próprios membros do Conselho Escolar sobre o importante papel desse colegiado na implantação da gestão democrática na escola.

O material instrucional não deve ser entendido como um modelo que o Ministério da Educação propõe aos sistemas de ensino, mas, sim, como uma contribuição ao debate e ao aprofundamento do princípio constitucional da gestão democrática da educação.

Vale ressaltar que não é propósito deste material esgotar a discussão sobre

o tema; muito pelo contrário, pretende-se dar início ao debate sobre essa questão, principalmente tendo como foco o importante papel do Conselho Escolar.

Muitos desafios estão por vir, mas com certeza este é um importante passo para garantir a efetiva participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade social da educação ofertada para todos.

Ministério da Educação

Introdução

Este caderno integra o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e tem como objetivo contribuir para que o Conselho Escolar possa atuar como instrumento de gestão democrática colegiada, especialmente no **acompanhamento responsável da prática educativa que se desenvolve na escola.**

Para que o Conselho Escolar possa construir uma ação consciente, ativa e relevante no acompanhamento da prática educativa, e nela, especialmente, da aprendizagem do estudante, torna-se necessário refletir e encaminhar algumas questões:

Qual a principal função do Conselho Escolar?

Como garantir a unidade da prática social da educação?

Como lidar com as diferenças que marcam os sujeitos que participam do processo educativo?

Na prática educativa, quem ensina e quem aprende?

Que qualidade é própria de uma educação emancipadora?

Que dimensões e aspectos podem ser parâmetros para esse acompanhamento?

Como tornar transparente as ações da escola?

O que avaliar na prática educativa?

Essas questões provocam oito reflexões que aqui são propostas:

1) Tentando encaminhar a questão *Qual a principal função do Conselho Escolar?* destaca-se a necessidade da existência de espaços de participação no interior da escola, para que os segmentos escolares possam exercitar a prática democrática. Dentre esses espaços, o Conselho Escolar se destaca, dado que sua participação está ligada, prioritariamente, à essência do trabalho escolar, isto é, ao desenvolvimento da prática educativa, em que o processo ensino-aprendizagem é sua focalização principal, sua tarefa mais importante. Nesse sentido, sua função é, fundamentalmente, político-pedagógica.

2) Sabe-se que no interior do processo educativo existem sujeitos que possuem necessidades e potencialidades diferentes. *Então, como lidar com as diferenças que marcam esses sujeitos, garantindo espaço para seu pleno desenvolvimento, tanto no sentido pessoal quanto no social?* A reflexão apresentada indica a necessidade da incorporação do sentido de pluralidade nas relações sociais da escola, em que o respeito às diferenças marca o processo educativo.

3) Dada a fragmentação do trabalho escolar, surge a questão: *Como garantir a unidade da prática escolar?* Essa unidade exige, primeiro, o conhecimento de todo o trabalho que se desenvolve na escola, em suas especificidades e na relação que existe entre essas partes. Nessa tarefa, o projeto político-pedagógico surge como um instrumento eficaz para a garantia dessa unidade. A partir dele, o Conselho Escolar, pode acompanhar todo o processo, auxiliando na melhoria da qualidade da educação.

4) Como o termo *qualidade* possui conotações diferenciadas nos diversos campos sociais (econômico, político e cultural), cabe refletir sobre o sentido de qualidade mais adequado à educação. Verifica-se que, nos últimos anos, a qualidade da educação tem sido palco de diferentes perspectivas, com especial destaque para dois deles: o sentido de qualidade mercantil, baseado na

lógica econômica e empresarial e o sentido de qualidade socialmente referenciada, cuja lógica tenta compreender a relevância social da construção dos conhecimentos, na escola. Ambos têm seguidores e objetivam tipos de educação diferenciados. Resta compreender cada um desses significados e identificar: *Qual o sentido mais adequado a uma educação emancipadora?*

5) Assim como na questão da qualidade (e até decorrente da opção adotada nesta), o processo de ensino-aprendizagem não é compreendido sempre da mesma forma. Há os que entendem que, nesse processo, o professor ensina e o aluno aprende, num mero mecanismo de transmissão de conteúdos. Há, de outro lado, aqueles que o compreendem como um processo de sentido duplo, em que todos aprendem e todos ensinam, na construção do conhecimento coletivo. O Conselho Escolar precisa refletir sobre essas posturas no seu trabalho e saber identificar: *Na prática educativa, quem ensina e quem aprende?*

6) Ocorre que o sentido de qualidade dado à educação nos últimos tempos tende a identificar a educação como mercadoria e, nessa ótica, a qualidade trabalhada, muitas vezes, se confunde com a qualidade produtivista, medida apenas por resultados quantitativos, deixando de lado todo o processo pelo qual os sujeitos passaram, desconsiderando o crescimento relativo de cada um. Com isso, o “produto” da educação, quase sempre apresentado pelas notas escolares, torna-se o foco privilegiado das avaliações. A reflexão aqui proposta tenta resgatar a importância do processo educativo como um todo, gerando uma dimensão de avaliação mais completa e mais próxima do que realmente ocorre na escola. Então: *O que avaliar na prática educativa?*

7) Já que a função principal do Conselho Escolar é o acompanhamento responsável da prática educativa que se desenvolve na escola, cabe refletir, também, sobre as dimensões e os aspectos que necessitam ser avaliados, ao se construir uma escola cidadã e de qualidade. De forma global, percebe-se que não basta avaliar o desempenho do aluno de forma solta, isto é,

descontextualizada. Assim, propõe-se refletir sobre: *Que dimensões e aspectos podem ser parâmetros para esse acompanhamento?* Deve-se, assim, identificar outros aspectos a serem contemplados na avaliação, tais como: o contexto social no qual a escola está inserida; as condições da escola para uma aprendizagem relevante; os mecanismos utilizados na gestão democrática da escola; a atuação do professor no processo educativo; e, finalmente, o desempenho escolar dos estudantes.

8) Para encaminhar a reflexão: *Como tornar transparente as ações da escola?* é preciso entender que a escola é um equipamento social público, portanto, necessita ser transparente em suas ações. Nesse sentido, o Conselho Escolar, no desenvolvimento de suas ações, sempre de forma co-responsável e parceiro da direção da escola, terá coletado e analisado uma grande quantidade de dados e informações sobre o processo educativo escolar. Essa análise certamente indicará ações que necessitam ser desenvolvidas e, com isso, estará contribuindo decisivamente para a construção de uma educação emancipadora para toda a sociedade.

Parte I

Recuperando conceitos do Caderno 1

Antes de iniciar as reflexões próprias do presente Caderno é importante rever, sinteticamente, conceitos básicos apresentados no *Caderno 1*, que servem de base para as considerações mais tarde apresentadas.

Assim, no caderno anterior viu-se que:

1) Nosso país possui profundas desigualdades econômicas, culturais e políticas que não podem ser aceitas passivamente por seus cidadãos e que requerem políticas públicas voltadas para a redução dessas enormes diferenças.

2) Depois de passar por um longo regime político de exceção, a cidadania brasileira está aprendendo a valorizar e a praticar a democracia reconquistada.

3) É preciso desenvolver – a cada dia, em todos os dias e em todos os espaços – a democracia participativa, na qual os cidadãos lutam pela manutenção dos direitos adquiridos e pela ampliação de novos direitos, sem deixar de cumprir seus deveres constitucionais.

4) A escola é um espaço fundamental para o desenvolvimento da democracia participativa, pois favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade.

5) A gestão democrática, prática prevista na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Plano Nacional de Educação, é uma forma de exercitar a democracia participativa, podendo contribuir para a própria democratização da sociedade.

6) A gestão democrática na escola torna-se um processo de construção de uma cidadania emancipadora, que requer autonomia, participação, transparência e respeito à pluralidade.



7) O Conselho Escolar, entre outros mecanismos, tem papel decisivo na gestão democrática da escola, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola cidadã.

8) O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, estratégia inserida numa política pública mais ampla de democratização da educação, visa estimular a criação e/ou a consolidação dos Conselhos Escolares e entidades equivalentes, substituindo concepções meramente burocráticas e formais de gestão escolar.

9) Os Conselhos Escolares são órgãos colegiados que representam as comunidades escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizentes com as necessidades e potencialidades da escola.

10) A composição, funções, responsabilidades e funcionamento dos Conselhos Escolares devem ser estabelecidos pelos sistemas de ensino e pela própria escola, a partir de sua realidade concreta e garantindo sua natureza essencialmente político-educativa.



Depois de um longo período de regime militar de exceção, estamos reaprendendo a praticar a democracia. É preciso ampliar a democracia representativa reconquistada com a participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais – a democracia participativa. A escola é um desses espaços. A gestão escolar democrática é uma forma de democracia participativa que favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade. O Conselho Escolar é um órgão colegiado, no qual participam a comunidade escolar e a comunidade local. O Conselho Escolar, em sintonia com a administração da escola, visa tomar decisões coletivas nas áreas administrativa, financeira e político-pedagógica.

Parte II

A função político-pedagógica do Conselho Escolar

Chegando ao específico deste Caderno, a primeira pergunta que surge é:

Qual a principal função do Conselho Escolar?



Para que haja uma gestão democrática na escola é fundamental a existência de espaços propícios para que novas relações sociais entre os diversos segmentos escolares possam acontecer. Inclusive, para Bobbio (2000), “quando se quer saber se houve um desenvolvimento da democracia num dado país, o certo é procurar saber se aumentou não o número dos que têm direito de participar das decisões que lhes dizem respeito, mas os espaços nos quais podem exercer esse

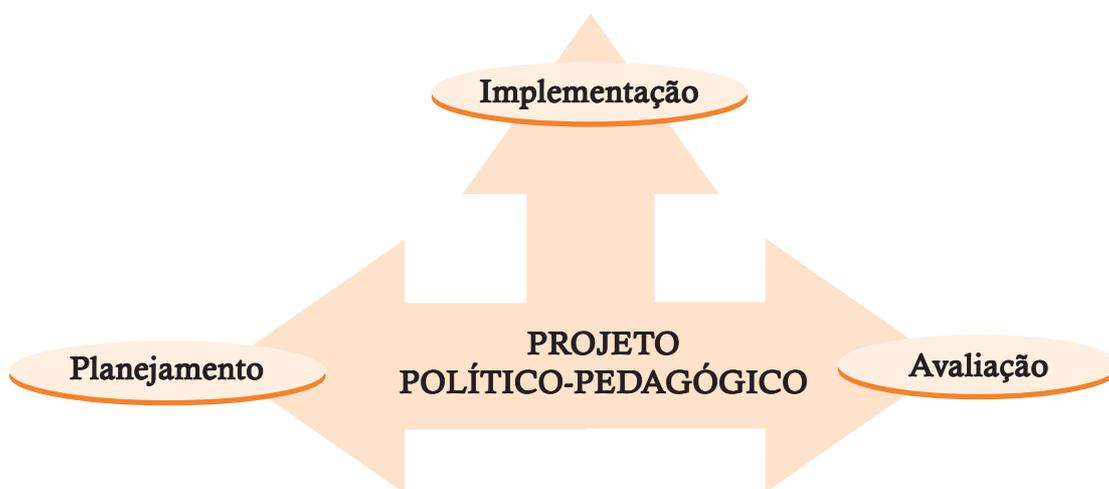
direito”. Assim, o Conselho Escolar constitui um desses espaços, juntamente com o Conselho de Classe, o Grêmio Estudantil, a Associação de Pais e Mes- tres, entre tantos outros possíveis.

Ocorre que o Conselho Escolar possui uma característica própria que lhe dá dimensão fundamental: ele se constitui uma forma colegiada da gestão demo- crática. Assim, a gestão deixa de ser o exercício de uma só pessoa e passa a ser uma gestão colegiada, na qual os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para, juntos, construírem uma educação de qualidade e socialmen- te relevante. Com isso, divide-se o poder e as conseqüentes responsabilidades.

Nesse contexto, o papel do Conselho Escolar é o de ser o órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, não como instrumento de controle externo, como eventualmente ocorre, mas como um parceiro de todas as atividades que se desenvolvem no interior da escola.

Sua participação, nesse processo, precisa estar ligada, prioritariamente, à essência do trabalho escolar. Assim, acompanhar o desenvolvimento da prá- tica educativa, do processo ensino-aprendizagem, é sua focalização principal, isto é, sua tarefa mais importante.

Dessa forma, a função político-pedagógica do Conselho Escolar se expres- sa no “olhar” comprometido que desenvolve durante todo o processo educa- cional, tendo como foco privilegiado a aprendizagem, qual seja: no planeja- mento, na implementação e na avaliação das ações da escola.



Nesse acompanhamento co-responsável, o Conselho Escolar participa da elaboração do projeto político-pedagógico e acompanha o desenrolar das ações da escola, num processo permanente de acompanhamento e avaliação.

Esses momentos de avaliação servem como diagnóstico, ou seja, como apresentação da realidade que, por sua vez, indica quais aspectos podem ser mantidos, quais os que devem ser revistos na prática cotidiana da escola e quais novos procedimentos precisam ser propostos.

Tudo isso, contudo, não se afirma como um fim em si mesmo. Toda essa postura de acompanhamento tem uma finalidade maior: a construção de uma educação democrática e emancipadora.

Com esse propósito, a primeira atividade que o Conselho Escolar traz para si é a de discutir e definir o tipo de educação a ser desenvolvido na escola, para torná-la uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente referenciada.

Assim, a pergunta que o Conselho Escolar pode fazer é:

Queremos que nossa escola desenvolva uma educação que mantenha a realidade em que vivemos ou uma educação que contribua para a transformação dessa mesma realidade?

Pode-se imaginar, pela opção escolhida, ao menos dois tipos de educação e, portanto, de processos de ensino-aprendizagem diferentes. Se a opção escolhida pela escola for pela manutenção da realidade, a educação voltada apenas para o conteúdo, onde o aspecto técnico é o mais enfatizado, será a que mais se enquadra nessa finalidade. Se, no entanto, a opção da escola for a de ser instrumento para a transformação da realidade, a educação emancipadora – por ter caráter político-pedagógica – é a que pode vir a ser mediadora dessas mudanças sociais.



Seja qual for a opção desejada pelo sistema de ensino e pela escola, tudo irá decorrer dela: os conteúdos a serem desenvolvidos em sala de aula; a metodologia a ser empregada pelos docentes; a avaliação da aprendizagem escolhida; o processo de participação dos diversos segmentos nas atividades escolares; e, até mesmo, a função do Conselho Escolar.

A partir de então, sabendo onde se deseja chegar e que tipo de educação se deseja desenvolver, o Conselho Escolar pode iniciar uma ação consciente e ativa na escola.

Com isso definido, pode-se compreender porque a função do Conselho Escolar é fundamentalmente político-pedagógica. É política, na medida em que estabelece as transformações desejáveis na prática educativa escolar. É pedagógica, pois estabelece os mecanismos necessários para que essa transformação realmente aconteça. Cabe destacar que o sentido político aqui desenvolvido não se refere à política partidária, mas sim a toda ação consciente e intencional que vise manter ou mudar a realidade, nas suas diversas dimensões.

Compreendendo a educação como prática social que visa o desenvolvimento de cidadãos conscientes, autônomos e emancipados e entendendo o Conselho Escolar como um mecanismo de gestão democrática colegiada, **sua função básica e primordial é a de conhecer a realidade e indicar caminhos que levem à realidade desejada.** Vale dizer, então, que a principal função do Conselho Escolar é político-pedagógica.



O Conselho Escolar é o órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática na escola. Sua tarefa mais importante é acompanhar o desenvolvimento da prática educativa e, nela, o processo ensino-aprendizagem. Assim, a função do Conselho Escolar é fundamentalmente político-pedagógica. É política, na medida em que estabelece as transformações desejáveis na prática educativa escolar. E é pedagógica, pois indica os mecanismos necessários para que essa transformação realmente aconteça. Nesse sentido, a primeira atividade do Conselho Escolar é a de discutir e delimitar o tipo de educação a ser desenvolvido na escola, para torná-la uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente referenciada.

Parte III

O pluralismo e o respeito às diferenças

Uma das dificuldades encontradas para o desenvolvimento dessa tarefa é a diversidade cultural, econômica e política dos sujeitos pessoais e sociais participantes do processo educacional.

Cabe, portanto, uma outra pergunta:

Como lidar com as diferenças que marcam os sujeitos que participam do processo educativo?



viva a diferença

Um dos desafios que se apresentam ao Conselho Escolar é aprender a construir uma forma de lidar com as diferenças que marcam os sujeitos que estão envolvidos no processo educativo, garantindo não somente o respeito a essas diferenças, mas abrindo espaço para que cada um possa demonstrar e ser atendido nas suas necessidades e potencialidades. Lidar com as diferenças não é aceitar as desigualdades sociais.

Essa nova forma de agir precisa romper com a lógica centralizadora, que tem historicamente desconsiderado a diversidade de opiniões, posturas, aspirações e demandas dos diferentes atores sociais que agem no interior da escola.

A escola reproduz tanto as relações econômicas quanto as relações sociais que ocorrem na sociedade, com todas as suas contradições. Nela estão presentes os diversos interesses dos grupos sociais que evidenciam conflitos. E quando os conflitos inevitavelmente ocorrem na escola, há uma tendência ora de ignorá-los, ora de desconsiderá-los, ora de reduzi-los. Todas essas posições demonstram o desrespeito com o diferente, a desconsideração com o outro.

Na perspectiva de construir o *Brasil como um país de Todos*, o Conselho Escolar pode cumprir o papel de mediador desses conflitos e construir entendimentos mínimos, dentro do contraditório social. Assim, a escuta atenta dos diversos atores sociais e a abertura de espaços para a concretização do debate de opiniões e idéias tornam-se fundamentais para a percepção dos interesses existentes na escola. Com essa postura, as deliberações do Conselho Escolar precisam atentar para essas diferenças.



A destinação pública de sua prática, como eixo norteador de suas ações, portanto, voltada para todos, é um dos grandes desafios para o Conselho Escolar. Por isso, o respeito ao pluralismo, como comportamento indispensável dos diferentes segmentos que compõem o Conselho Escolar, torna-se garantia de um ambiente efetivamente democrático na escola.



É preciso romper com a lógica massificadora da escola, que tem historicamente desconsiderado a diversidade de opiniões, posturas, aspirações e demandas dos atores sociais que agem no seu interior. É preciso respeitar e criar condições para o desenvolvimento das potencialidades e para o atendimento das necessidades específicas dos estudantes. Assim, o respeito ao pluralismo torna-se garantia de um ambiente efetivamente democrático na escola.

Acontece que, assim como na sociedade, há uma visível fragmentação das atividades da escola. Nela, predominantemente, os diretores coordenam as atividades, os professores ensinam, os estudantes estudam, os orientadores educacionais apóiam os estudantes, os supervisores ajudam os docentes, os técnicos administrativos cuidam da escrituração escolar e do atendimento ao público, os funcionários da escola fazem a limpeza e a manutenção dos aspectos físicos da escola, e os vigias e porteiros cuidam da segurança da escola. Essas são as ações de cada um desses sujeitos, mas, comumente, o problema está em que essas partes não conversam entre si, isto é, executam ações fragmentadas e desconectadas.

Parte IV

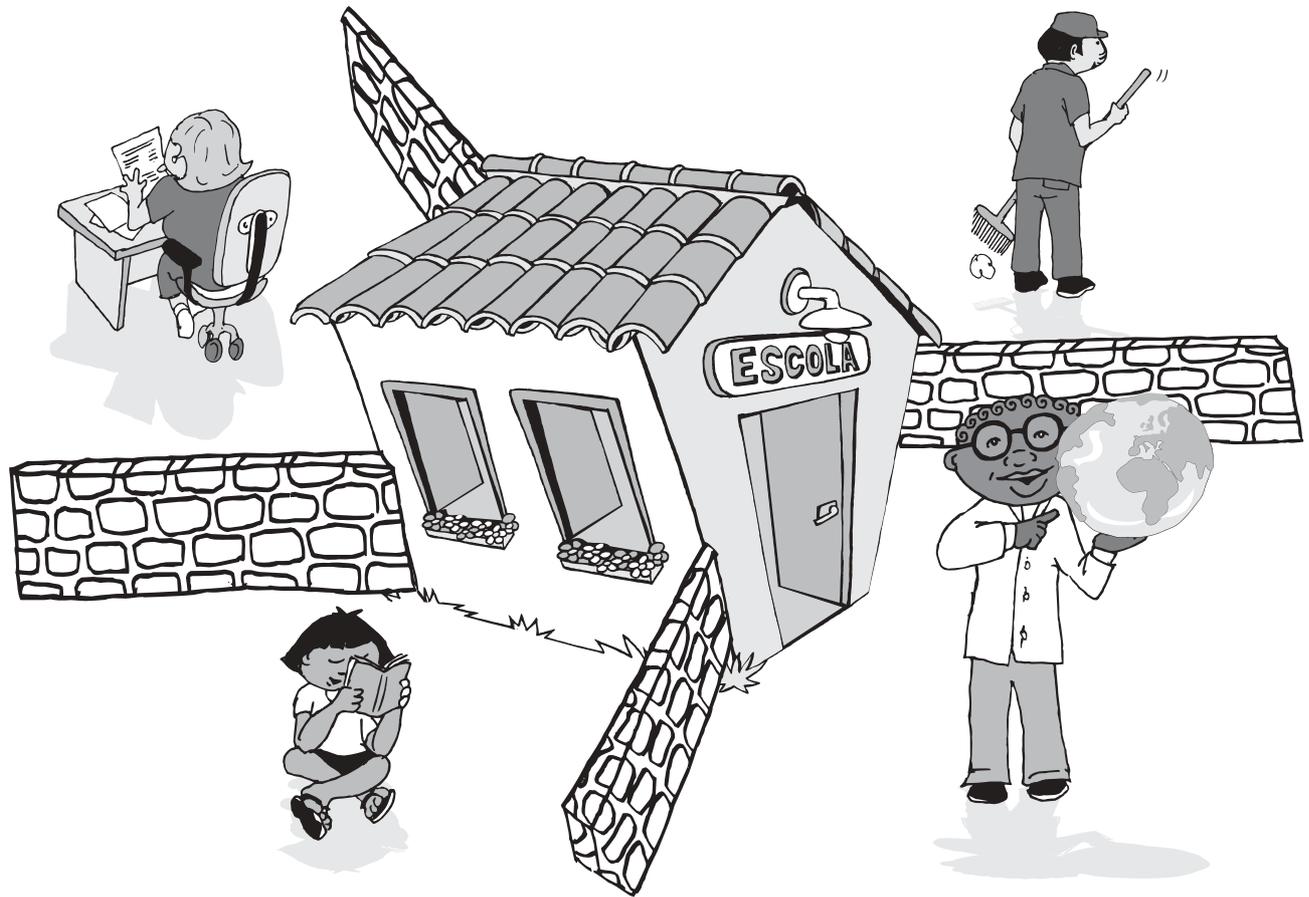
A unidade do trabalho escolar

Se assim é, outra pergunta precisa ser feita pelo Conselho Escolar:

Como garantir a unidade da prática social da educação?



A prática social da educação é um todo, com partes que se articulam e se complementam. Quando as partes desse trabalho se distanciam, quando seus membros perdem a noção da totalidade e, muitas vezes, percebem sua “parte” como “o todo”, a escola tende a ver seu esforço se esvaír na fragmentação. Tornam-se partes autônomas que não se relacionam. Tornam-se partes que fragmentam o conhecimento. Tornam-se partes que fragmentam todos os sujeitos envolvidos no trabalho escolar. E, fragmentados, os sujeitos perdem a dimensão



do viver em sociedade, pois ficam individualizados nos seus desejos e lutas.

O Projeto Político-Pedagógico, como instrumento de planejamento coletivo, resgata a unidade do trabalho escolar e garante que não haja uma divisão entre os que planejam e os que executam. Elaborado, executado e avaliado de forma conjunta, tem uma nova lógica. Nesse processo, todos os segmentos planejam, garantindo a visão do todo, e todos executam, mesmo que apenas parte desse todo. Com isso, de posse do conhecimento de todo o trabalho escolar, os diversos profissionais e segmentos envolvidos (gestores, técnicos administrativos e de apoio, docentes, discentes, pais e comunidade local) cumprem seus papéis específicos, sem torná-los estanques e fragmentados. Todos tornam-se partícipes da prática educativa e portanto, de alguma forma, educadores.

Assim, o Conselho Escolar também necessita ter essa dimensão unitária do trabalho desenvolvido na escola e zelar por ela, planejando e acompanhando o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico, de modo geral, e a aprendizagem dos estudantes, de modo particular.

A garantia da unidade do trabalho escolar é condição para uma educação emancipadora que é, por origem, democrática e de qualidade.



A prática social da educação é um todo, com partes que se articulam e se complementam. O Projeto Político-Pedagógico, como instrumento de planejamento coletivo, procura resgatar a unidade do trabalho escolar, garantindo que não haja uma divisão entre os que planejam e os que executam. Assim, o Conselho Escolar necessita zelar pela dimensão unitária do trabalho desenvolvido na escola, resgatando a função educativa de todos que atuam no seu espaço.

Parte V

O sentido de qualidade na educação

E por falar em qualidade, cabe uma nova pergunta:

Que tipo de “qualidade” é compatível com uma educação emancipadora?



É importante verificar que as políticas públicas de educação, quase sempre, referem-se à qualidade da educação. O termo qualidade, no entanto, tem tomado forma e conteúdo diferentes, com o passar dos anos, acompanhando as mudanças ocorridas na sociedade e na educação. Nos últimos anos, a busca pela qualidade tem sido o “motor” das políticas e das ações na educação, por vezes contraditórias. Convém verificar qual a lógica predominante que a qualidade passa a adquirir nestes últimos anos.

O conceito de qualidade da educação prevalente nas políticas públicas construiu-se a partir do argumento de que o Brasil havia atingido a quase-universalização do ensino fundamental, com mais de 90% de atendimento. Nesse sentido, a questão do acesso à educação básica (especialmente ao ensino fundamental) não seria um problema nos discursos e encaminhamentos de dirigentes educacionais. Essa concepção se fundamenta em estudos e dados estatísticos que apontavam a cobertura como já “suficiente”, isto é, que as escolas e salas de aula eram suficientes para atender a todos. A existência de crianças e jovens fora da escola era atribuída apenas à reprovação e à evasão escolar. Nesse sentido, segundo essa concepção, a qualidade se reduz à superação do problema da reprovação e da evasão e não mais para a sua democratização, em sentido amplo.

Gentili (1994), ao discutir essa visão, registra que a palavra *qualidade* em educação tem sido muito utilizada como uma “nova retórica conservadora no campo educacional”, num discurso utilitarista que reafirma uma postura que nega um processo educativo emancipador para as maiorias.

A discussão sobre a importância da democratização como política para a educação e para sua gestão implica compreender que a democratização da educação não se limita ao acesso, mas envolve e garante, também, a *prática* democrática que se desenvolve no interior da escola. A escola como espaço de prática da cidadania não deve privilegiar a gestão empresarial em detrimento da gestão democrática.

Na medida em que a gestão empresarial é assumida no campo educacional, o “produto” torna-se o aspecto mais relevante da prática social da educação. Nessa ótica, os colegiados escolares, entre eles o Conselho Escolar, que possibilitam a participação de todos os “atores” do processo educativo, acabam sendo pouco considerados e, quando aceitos, muitas vezes tornam-se mecanismos para uma gestão de resultados.

Com base nessas considerações, pode-se compreender o surgimento, no Brasil, de “modelos” e “fórmulas mágicas” de gestão do processo educativo, que aparentemente viabilizam o sucesso escolar. Como exemplo, surge a “Qua-



lidade Total” e todas as suas vertentes, que desenvolvem padrões elitistas e excludentes ditados pelo “mercado”. Esses padrões acabam por fazer com que a educação contribua para aumentar as desigualdades existentes no Brasil, pois, como bem assinalou Gentili (1994), “a partir dos novos padrões delineados em relação ao embricamento entre educação e setor produtivo, o fosso entre as desigualdades já existentes tende a alargar”. Essa lógica contribui para a adesão emocional que muitos dirigentes educacionais apresentam acerca da gerência para a qualidade total na educação.

Paiva (1994), discutindo essa nova forma de gestão e organização e sua implementação no campo educacional, apresenta três pontos de sua lógica:

1. a *gestão empresarial* como fórmula a ser aplicada à gestão da educação;
2. o *pragmatismo* como aspecto fundamental dos objetivos educacionais; e
3. a supremacia da *avaliação de produtos*.

Todos esses pontos assinalados são geradores de condições fundamentais para o mercado – a *produtividade e a competitividade*.

Mas esse é o sentido de gestão e de qualidade adequado a uma educação emancipadora?

Numa educação emancipadora, o sentido de “qualidade” precisa ser decorrente do desenvolvimento das relações sociais (políticas, econômicas e culturais) contextualizadas e sua gestão contribuir para o fortalecimento da escola pública, construindo uma relação efetiva entre democratização e qualidade.

Uma educação de qualidade visa a emancipação dos sujeitos sociais e não guarda em si mesma um conjunto de critérios que a delimite. É a partir da concepção de mundo, sociedade e educação esposada, que a escola procura desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que irão encaminhar a forma pela qual o indivíduo vai se relacionar com a sociedade, com a natureza e consigo mesmo. Assim, a “escola de qualidade” é aquela que contribui com a formação dos estudantes nos aspectos culturais, antropológicos, econômicos e políticos, para o desempenho de seu papel de cidadão no mundo, tornando-se, assim, uma qualidade referenciada no social. Nesse sentido, o ensino de qualidade está intimamente ligado à transformação da realidade.

A educação escolar assim compreendida, instrumento para a transformação social, é conhecida como *educação emancipadora*. Ela, como Rodrigues (1986: 81) já nos dizia, “possibilita a todos a compreensão elaborada da realidade social, política e econômica do momento vivido pelos educandos; o desenvolvimento de suas habilidades intelectuais e físicas para a intervenção nessa realidade, e a posse da cultura letrada e dos instrumentos mínimos para o acesso às formas modernas do trabalho [...]”.

A educação emancipadora rompe com qualquer padrão de qualidade, em decorrência do próprio desenvolvimento das relações sociais, não cabendo, portanto, “modelos” ou “esquemas”. Pode-se identificar, contudo, alguns atributos de uma escola de qualidade:

1. ser pluralista, porque admite correntes de pensamento divergentes com respeito à diversidade, ao diferente;
2. ser humanista, por identificar o homem como foco do processo educativo;
3. ter consciência de seu papel político como instrumento para a emanci-

pação, combate às desigualdades sociais e desalienação dos trabalhadores.

Importante ressaltar que a escola que busca a qualidade precisa desenvolver o ser social em todas as suas dimensões: no econômico (inserção no mundo do trabalho e da produção de bens e serviços); no cultural (apropriação, desenvolvimento e sistematização da cultura popular e cultura universal); no político (emancipação do cidadão, tornando-o dirigente do seu destino e participe ativo na construção do destino do grupo social ao qual pertence).



O termo qualidade tem tomado forma e conteúdo diferentes, com o passar dos anos. Infelizmente, o sentido de qualidade da educação tem-se baseado, nos últimos anos, na lógica econômica, oriunda do mundo empresarial. A educação emancipadora rompe com qualquer padrão preestabelecido de qualidade, em decorrência do próprio desenvolvimento das relações sociais. Nesse sentido, numa educação que visa a emancipação dos sujeitos sociais, compreende-se o sentido de qualidade numa dimensão referenciada no social.

Ao focalizar o processo ensino-aprendizagem como o eixo do trabalho da escola e, portanto, foco do trabalho do Conselho Escolar, tende-se a identificar apenas um dos elementos básicos desse processo: o estudante. E, mais que isso: busca-se identificar apenas o *produto* do processo educativo demonstrado pelo *estudante*. Ocorre que, numa educação emancipadora, cuja qualidade é socialmente referenciada, a prática educativa inclui a aprendizagem do estudante, mas não se restringe a ela.

Parte VI

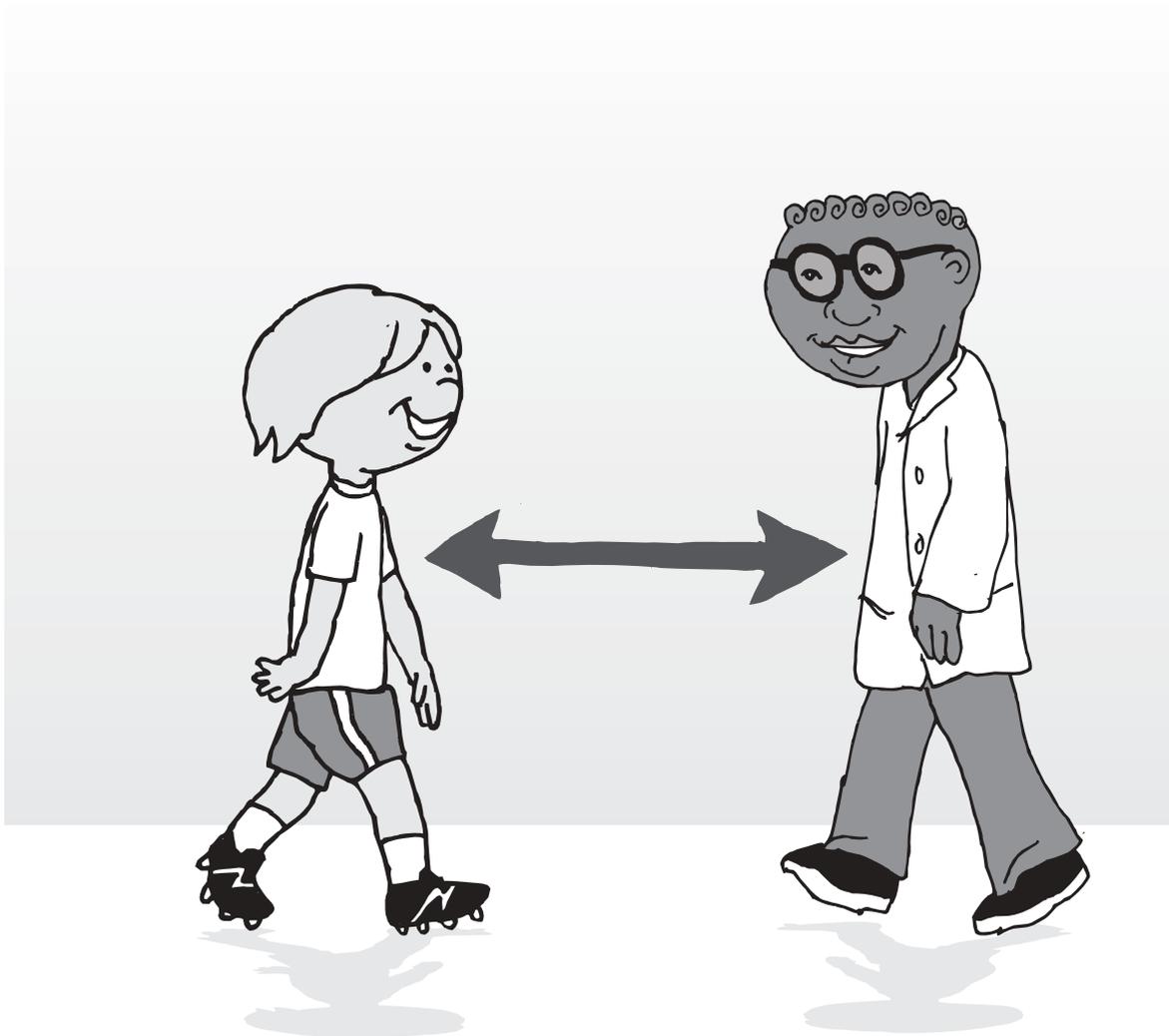
Aprendizagem: quem ensina e quem aprende?

Então, mais uma pergunta surge para o Conselho Escolar:

Na prática educativa, quem ensina e quem aprende?



Ao se tratar da aprendizagem na escola verifica-se que, numa concepção de educação em que a transmissão de conhecimentos é o único objetivo e a manutenção da realidade é a finalidade, nessa ótica, o professor é simplesmente aquele que detém o conhecimento e, portanto, o transmite para os estudantes. A capacidade de ver o outro, de captar a aprendizagem já existente no estudante, tende a não ser considerada pelo professor. De outro lado, numa educação emancipadora, que busca a transforma-



ção da realidade, o conhecimento passa a ser fruto de uma construção coletiva, e, assim, o professor é mais do que o mero “ensinante” e o processo de ensino-aprendizagem adquire movimento de troca e de crescimento mútuo. Nessa percepção, como Paulo Freire tão bem desvelou, o processo de ensino-aprendizagem é uma seta de mão dupla: de um lado, o professor ensina e aprende e, de outro, o estudante aprende e ensina, num processo dialético, isto é, permeado de contradições e de mediações.

O processo pedagógico caracteriza-se, portanto, como um movimento próprio de idas e vindas, de construções sobre construções. São inúmeras as variáveis que interferem nesse processo, tais como as condições materiais e as rela-

ções simbólicas. E toda essa complexidade deve ser compreendida e trabalhada por aqueles que constroem o cotidiano escolar.

Portanto, o Conselho Escolar, na sua ação mediadora, precisa considerar os segmentos que participam desse processo de crescimento, especialmente o estudante e o professor. Assim, na avaliação do processo de ensino-aprendizagem, deve-se tentar superar a simples aparência e buscar a essência dessa atividade.

Para ter-se a dimensão global de todo processo, algumas perguntas poderiam indicar essa nova forma de agir do Conselho Escolar:

- Em que contexto social a escola está inserida?
- Quais as condições físicas e materiais que a escola oferece para que a aprendizagem ocorra?
- Como a escola vem desenvolvendo a gestão democrática, constitucionalmente estabelecida?
- Como acontece a formação continuada dos docentes e dos funcionários da escola?
- Quais os instrumentos de avaliação que a escola utiliza para identificar a aprendizagem dos estudantes?
- Como os estudantes têm respondido às avaliações?
- O que a escola tem feito com os resultados do desempenho discente?



Num processo educativo dialético, todos aprendem e todos ensinam, numa construção coletiva do conhecimento.

Parte VII

Avaliação: o processo e o produto

Estas e outras questões encaminham a próxima pergunta. Afinal,

O que cabe ser avaliado na prática educativa?



Dada a forma dinâmica e interdependente do trabalho educativo, as perguntas anteriormente apresentadas despertam a atenção para a importância das condições físicas, materiais e da postura democrática dos membros da escola. Além disso, a ação docente e o desempenho dos estudantes são focalizações importantes para compreender o processo de ensino-aprendizagem. Assim, a responsabilidade pela aprendizagem escolar dos estudantes é igualmente dividida entre esses componentes: gestores, professores, estudantes, educadores não-docentes e pais.



Percebe-se que, na avaliação a ser empreendida pelo Conselho Escolar, há de se considerar, além do “produto” expresso nas notas/menções dos estudantes, o “processo” no qual se deu essa aprendizagem, revelado nas condições da escola e na ação do professor, entre outros.

Tendo esse panorama global do processo educativo, o Conselho Escolar pode auxiliar a escola na efetivação de seu compromisso de propiciar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são indispensáveis para a formação de cidadãos conscientes, críticos, participativos e preparados para viverem plenamente na sociedade.

Dessa forma, todo o processo educativo passa a ter a maior relevância, como meio para a efetivação da aprendizagem, e o produto desse processo – a aprendizagem efetivamente alcançada – é o resultado de todo o esforço realizado pelos estudantes, docentes, gestores e todos os demais segmentos escolares. Nessa ótica, torna-se importante destacar que o sucesso ou fracasso na aprendizagem é coletivo, ou seja, da escola como um todo.



Na avaliação, o Conselho Escolar precisa considerar, além do “produto” expresso nas notas/menções dos estudantes, o “processo” no qual se deu essa aprendizagem. Esse processo é revelado nas condições da escola e na ação do professor, entre outros. É preciso ter uma visão global da escola e, nela, situar o desempenho do estudante.

Para avaliar algum objeto é fundamental que sejam estabelecidos critérios. Caso contrário, não se saberá o que olhar, o que observar e, nem mesmo, o que perguntar.

Assim, no acompanhamento co-responsável do desenvolvimento do processo educativo, cabe ao Conselho Escolar identificar os aspectos a serem avaliados e quais os que podem ser considerados adequados ao trabalho desenvolvido.

Parte VIII

Dimensões e aspectos do processo educativo

Então, o Conselho Escolar precisa refletir sobre outra pergunta:

Que dimensões e aspectos podem ser considerados no acompanhamento do processo ensino-aprendizagem?



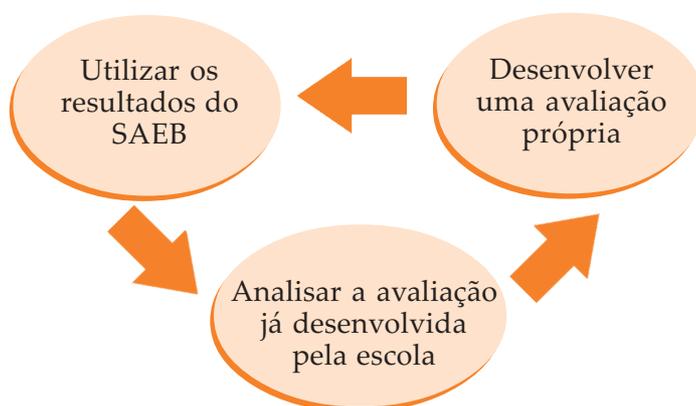
Este caderno se propõe a destacar a importância do Conselho Escolar no acompanhamento do processo ensino-aprendizagem que ocorre na escola e indicar alguns procedimentos para tal.

O Caderno *Indicadores da Qualidade na Educação*¹ traz uma série de indicações que podem ser úteis para a tarefa do Conselho Escolar. Apesar de não estar voltado especialmente

¹ Elaborado pela Ação Educativa, Unicef, PNUD e INEP-MEC

para os Conselhos Escolares, ele foi intencionalmente agregado a este conjunto, dada a contribuição que pode trazer para o fortalecimento dos Conselhos Escolares.

Como se viu anteriormente, é preciso ter uma visão global da escola e nela situar o desempenho do estudante. Certamente, o Conselho Escolar irá estabelecer os mecanismos mais adequados para esse acompanhamento. Dentre as muitas sugestões para o processo avaliativo, considera-se importante: a) analisar os resultados do SAEB relativos à sua escola e/ou região; b) explorar as avaliações já desenvolvidas internamente pela escola ou pelo seu respectivo sistema; c) imprimir uma avaliação própria.



Em qualquer dessas ações caberá ao Conselho Escolar identificar os aspectos contemplados nas respectivas avaliações e verificar como se situa a escola em cada um deles. Assim, pode ser feito um mapeamento de todos os aspectos discriminados nas avaliações e, depois de identificar os pontos fortes, médios e fracos da escola, propor encaminhamentos para a melhoria dos processos pedagógicos e dos resultados obtidos. Além disso, importante também é identificar a responsabilidade sobre cada um dos encaminhamentos feitos, isto é, quem é o responsável pela implementação da medida proposta. Completando o panorama, é necessário estabelecer um cronograma para o desenvolvimento dessas ações, que seja possível para a escola.

Ao desenvolver uma avaliação própria, além das demandadas pelos respectivos sistemas de ensino, ele acaba por estabelecer a melhor estratégia para esse acompanhamento. Vale ressaltar a necessidade de situar a abrangência da avaliação, de acordo com as possibilidades concretas da escola.

Importante destacar que o processo ensino-aprendizagem é muito mais amplo do que a simples mensuração de resultados obtidos pelos estudantes em avaliações que visam identificar, na sua grande maioria, somente alguns dos conhecimentos adquiridos. No entanto, mesmo que o Conselho Escolar opte por iniciar a avaliação da escola pelo desempenho discente, ele não pode perder a visão de todo o processo, estabelecendo um cronograma para as demais avaliações.

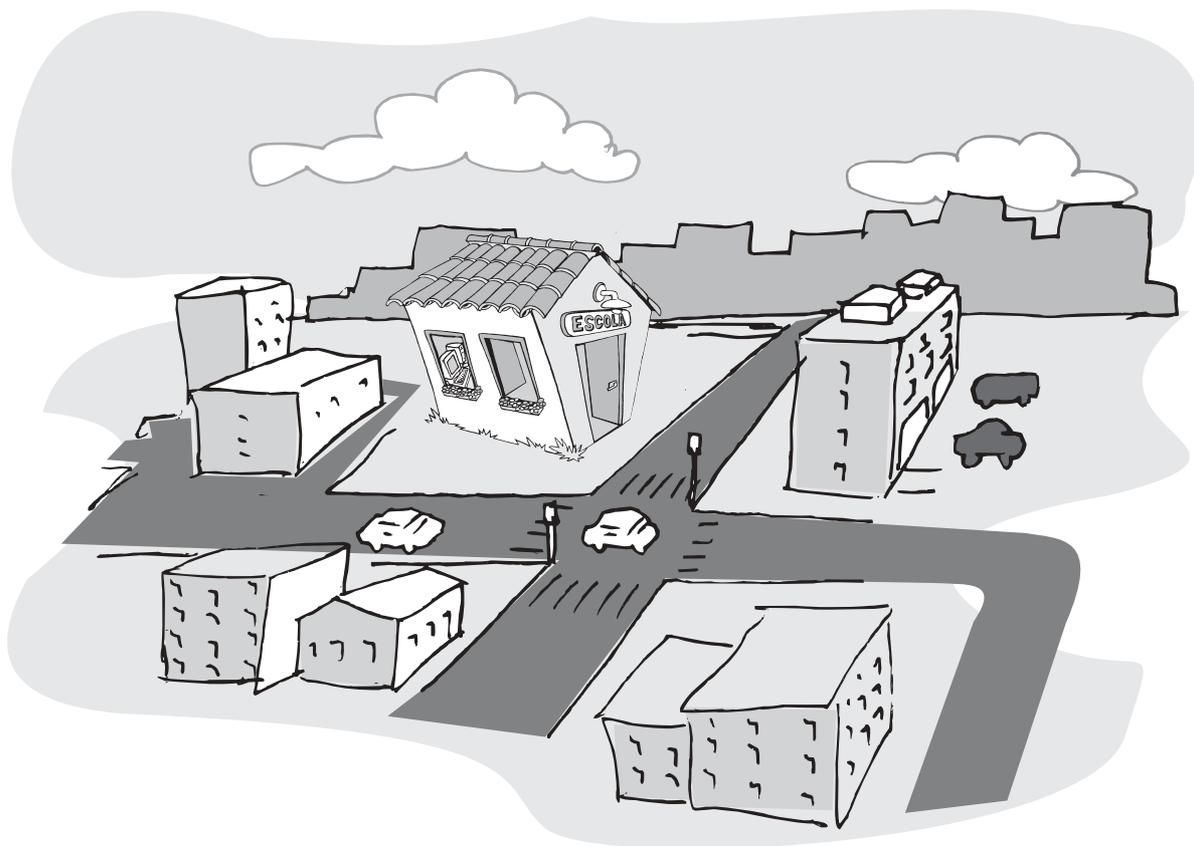
Assim, além da avaliação do desempenho dos estudantes, deve-se procurar estabelecer um cronograma que contemple as demais dimensões do processo educativo, tais como: o contexto social, o processo de gestão democrática, as condições físicas, materiais e pedagógicas da escola e o desempenho dos educadores docentes e não-docentes.



Apenas a título de exemplificação, a avaliação promovida pela escola, com a participação ativa coordenada pelo Conselho Escolar, poderá contemplar, ou não, os aspectos abaixo:

A) Quanto ao contexto social no qual a escola está inserida:

1. Onde está situada geograficamente a escola?
 2. Qual a realidade social e econômica dos estudantes e do bairro onde a escola se situa?
 3. Quais os equipamentos sociais (cinemas, teatros, igrejas, áreas desportivas, centros de lazer, centros culturais, organizações sociais etc.) disponíveis nas proximidades da escola dos quais os estudantes usufruem?
 4. Qual a escolaridade média da comunidade externa à escola?
- (Cf. Quadro 1, nos Anexos.)



B) Quanto às condições da escola para uma aprendizagem relevante:

1. Quais as ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação e pela escola visando a formação continuada dos docentes e dos trabalhadores não-docentes (cursos de capacitação, coordenação pedagógica, participação em eventos, assinatura de revistas especializadas)?
2. Quais são as condições do prédio escolar (salas de aula, área para esporte, biblioteca, sala de professores, banheiros etc.)?
3. O prédio escolar está preparado para o acesso a portadores de necessidades especiais?
4. Quais são as condições (qualidade e quantidade) dos materiais didáticos disponíveis para os docentes e discentes?
5. Quais os equipamentos (computadores, filmadoras, retroprojetor, máquinas fotográficas etc.) disponíveis para o trabalho pedagógico da escola?
(Cf. Quadro 2, nos Anexos.)

C) Quanto aos mecanismos utilizados na gestão democrática da escola:

1. Quais os espaços para a participação dos diversos segmentos na gestão da escola (Conselho Escolar, Reuniões de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe etc.)?
2. Qual a participação efetiva de cada um dos segmentos escolares e da comunidade local, nesses espaços de participação?
3. Qual a periodicidade com que os órgãos colegiados se reúnem?
4. Como foi elaborado o Projeto Político-Pedagógico da escola?
5. Como vem sendo implementado o Projeto Político-Pedagógico?
6. Como é feita a escolha do dirigente escolar nessa escola?
7. Como a escola vem construindo sua autonomia didática, financeira e administrativa?
8. Como a escola demonstra o respeito à pluralidade dos sujeitos sociais?
9. Como a escola demonstra transparência de seus atos e decisões?
(Cf. Quadro 3, nos Anexos.)



D) Quanto à atuação dos trabalhadores em educação no processo educativo:

1. Como são estabelecidos os conteúdos e a metodologia a serem desenvolvidos em sala de aula? O professor participa desse trabalho?
2. Os materiais didáticos existentes na escola são utilizados com frequência pelos docentes?
3. Como tem sido a participação dos docentes na coordenação pedagógica?
4. Como se desenvolve a relação professor/estudante na sala de aula?
5. Como se desenvolve a relação funcionário/estudante no espaço escolar?
6. Quais os instrumentos utilizados na avaliação dos estudantes, pela escola?
7. Como o professor trabalha com os resultados das avaliações dos estudantes?
8. Como é feita a recuperação da aprendizagem dos estudantes que demonstram baixo desempenho nas avaliações?

9. Como é utilizado o livro didático em sala de aula?
10. Como acontece a participação dos professores e dos funcionários não-docentes nas atividades globais da escola?

(Cf. Quadro 4, nos Anexos.)

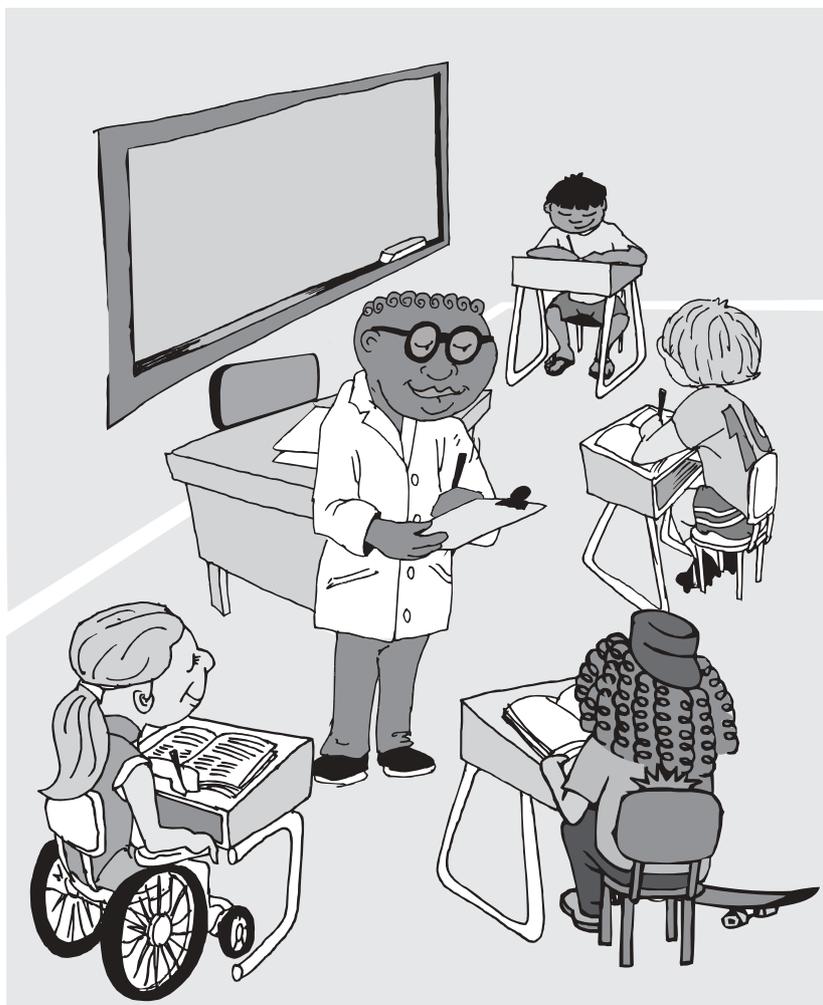


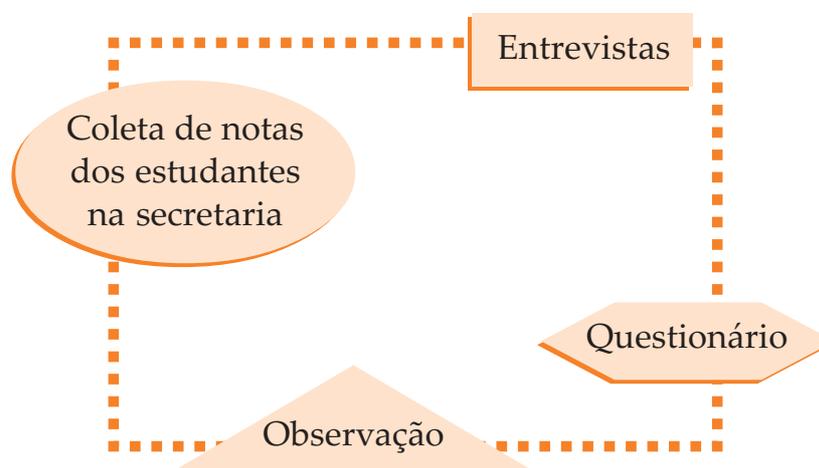
E) Quanto ao desempenho escolar dos estudantes:

1. As notas encaminhadas pelos professores para a secretaria da escola são resultantes de quais avaliações (provas, trabalhos individuais e coletivos, participação)?
2. Além dos aspectos informativos, quais os formativos que são levados em consideração no processo de avaliação dos estudantes?
3. Quais as notas/menções obtidas pelos estudantes no corrente ano (individualmente e por turma)?
4. Quais as disciplinas/atividades que possuem as notas/menções mais baixas?
5. Como se comportam as notas/menções de cada estudante, em relação à sua turma?

6. Como se comportam as notas/menções de cada turma, em relação às outras da mesma série?
 7. Como os estudantes analisam o processo de avaliação a que estão submetidos?
 8. Como a escola trabalha os dados resultantes das avaliações externas (SAEB e outras)?
- (Cf. Quadro 5, nos Anexos.)

Depois de se delimitarem os aspectos a serem avaliados, estabelecem-se os mecanismos e os instrumentos a serem utilizados para a coleta das informações e dados desejados.





Importante identificar qual o instrumento mais adequado para coletar cada uma das informações desejadas. Por exemplo: para obter as notas/menções dos estudantes, caberia levantar os registros da secretaria; para obter os dados sobre a ação dos professores, poderia ser aplicado um questionário a eles; para obter as informações sobre a escola, seria interessante uma entrevista com os membros da direção; para verificar a realidade social em que a escola está inserida, poder-se-ia levantar os dados junto à prefeitura e à secretaria ou órgão de educação local. Finalmente, as observações sobre a prática educativa, feita pelos membros do Conselho Escolar, podem complementar e ampliar a visão global que se deseja obter.

Após esse trabalho inicial, poderia ser elaborado um quadro sintético para analisar os dados e as informações coletadas, que também poderiam servir para as avaliações do SAEB, e as feitas anteriormente pela escola ou pelo sistema de ensino. Nele, além da discriminação das informações necessárias à análise, são propostas as ações que podem ser desenvolvidas na escola para corrigir as lacunas e desempenhos indesejáveis, com delimitação de responsabilidade e um cronograma para acompanhamento.

Cabe enfatizar que a proposta contida neste Caderno não constitui uma “receita de bolo”, nem mesmo um manual que estabelece, de fora, como o

Conselho Escolar deve desenvolver o acompanhamento co-responsável do desempenho escolar. Absolutamente não! É a comunidade escolar e a local que devem estabelecer a melhor forma de desenvolver essa atividade. Assim, as especificações apresentadas servem tão-somente como sugestões para os debates a serem travados no Conselho Escolar, que subsidiarão suas deliberações. Agora, destaque também precisa ser dado à necessidade e importância desse acompanhamento por parte do Conselho Escolar, na forma e no conteúdo mais adequados à sua realidade e possibilidades.

Anexos, são apresentados exemplos de possíveis quadros (parciais) a serem elaborados² sobre cada uma das dimensões apresentadas, indicando apenas alguns aspectos. As propostas podem ser estabelecidas para um período de tempo de dois anos ou mais.

² Lembramos que se trata de dados e informações fictícios, constituindo uma simples sugestão para o início do processo de avaliação, indicando apenas alguns aspectos das dimensões apresentadas.



No processo de avaliação, o Conselho Escolar precisa levar em conta: a) os resultados do SAEB; b) as avaliações já desenvolvidas pela escola ou pelo seu respectivo sistema; c) a sua própria avaliação. Delas, devem ser analisadas todas as dimensões do processo educativo: o contexto social, o processo de gestão democrática, as condições físicas, materiais e pedagógicas da escola, o trabalho docente e o desempenho discente. Cada uma dessas dimensões possui aspectos específicos a serem avaliados. Importante verificar o desempenho da escola em cada um desses aspectos, além de propor ações para sua melhoria. Vale indicar, também, o cronograma para o desenvolvimento dessas ações e a responsabilidade dos diversos segmentos sobre cada uma delas. Muitos são os mecanismos para a coleta de dados e informações para a avaliação: entrevista, questionário e observação.

Parte IX

O Conselho Escolar e a transparência das ações da escola

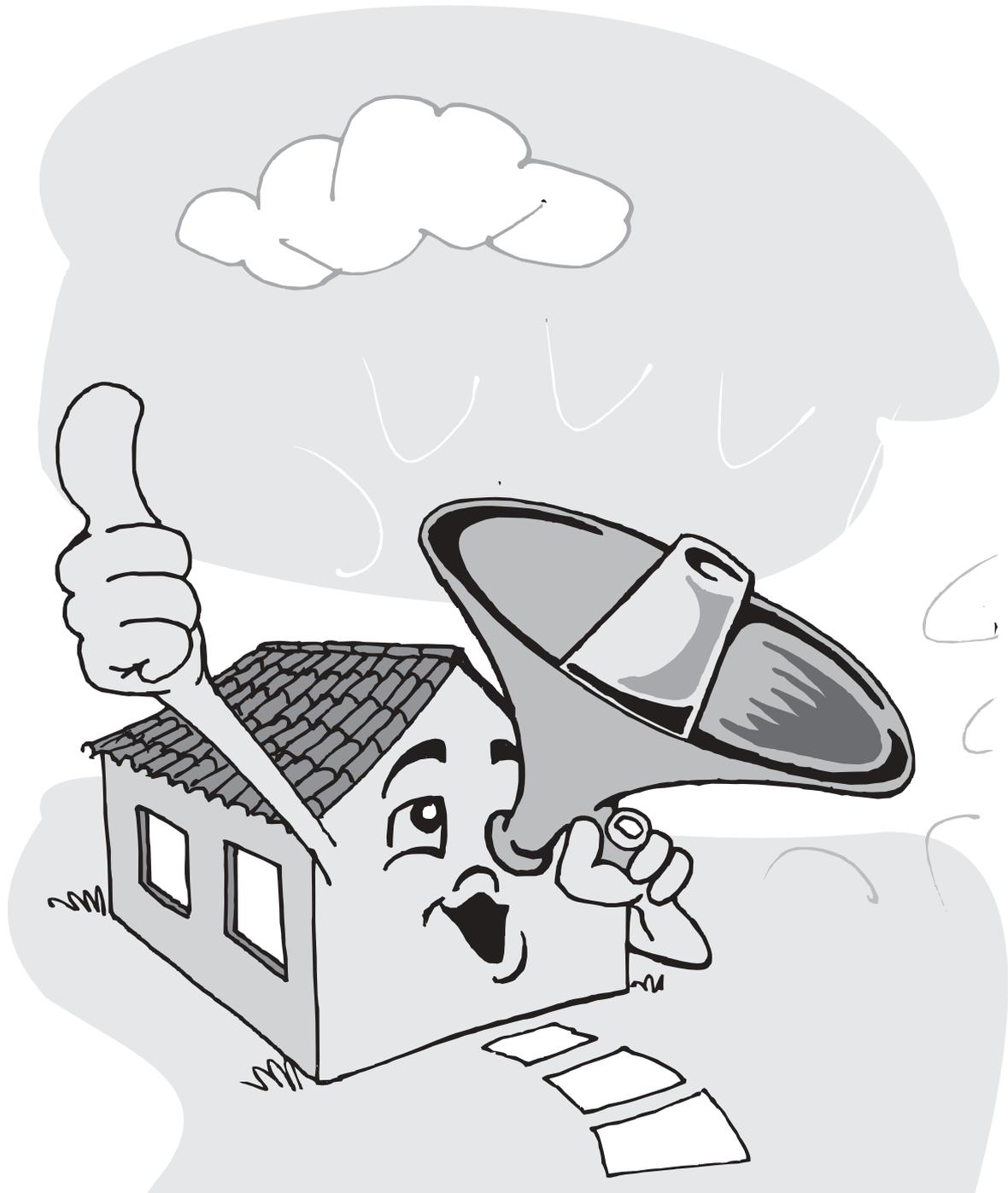
Após todo o trabalho de diagnóstico da realidade e, a partir dele, o estabelecimento de ações que podem melhorar o quadro apresentado, surge outra questão:

Como socializar os dados e informações que o Conselho Escolar conseguiu obter?

Vale ressaltar que historicamente a avaliação escolar vem sendo utilizada, geralmente, para classificação e discriminação de estudantes, docentes e até mesmo de escolas. Essa é uma forma de utilização da avaliação própria de um sistema social que enfatiza a competição entre pessoas e instituições e gera, em última instância, a exclusão.

A proposta aqui apresentada visa exatamente o contrário: visa a solidariedade, ao invés da competição, e a inclusão, ao invés da exclusão. Desta forma, avaliar torna-se uma atitude benéfica ao processo educativo e uma forma de dar transparência ao trabalho desenvolvido





Os dados e as informações recolhidos e analisados pelo Conselho Escolar precisam ser divulgados a toda a comunidade.

pela escola pública, pois ela é, em si, educativa também.

Assim, os dados e as informações recolhidos e analisados pelo Conselho Escolar precisam ser divulgados a toda a comunidade, mas de forma impessoal, garantindo a privacidade daqueles que foram alvo das avaliações. Assim, não importa se foi este ou aquele estudante que teve um fraco desempenho em matemática. Importante é saber que alguém, um sujeito importante no seio da escola, necessita de apoio para obter um melhor desempenho. Da mesma forma, não é importante saber e divulgar que um determinado professor não tem utilizado bons instrumentos de avaliação. Importante é saber que um dos docentes necessita ser sensibilizado e informado de novas formas de avaliação que, de fato, sejam iluminadoras no processo avaliativo. Com esses cuidados, o Conselho Escolar estará garantindo a transparência das ações da escola, como instituição pública que tem o compromisso de “prestar contas” de seu trabalho.

A partir dessas considerações, podem-se prever duas indicações possíveis para o uso dos dados e informações colhidos e das análises desenvolvidas: a) propor a manutenção das ações que tenham provocado atitudes e respostas positivas; e b) reorganizar e redimensionar aquelas que não estão sendo adequadas – identificando pontos de estrangulamento no processo pedagógico.



Numa democracia, o setor público tem o dever de ser transparente para a sociedade. Nesse sentido, a Escola precisa divulgar suas ações para toda a comunidade escolar e local. A avaliação empreendida pelo Conselho Escolar, junto com a direção da escola, serve como um mecanismo para esse fim. Nesse processo, o sentido ético tem que permear todas as ações, além de ser a chave para o sucesso do processo democrático.

Todo esse esforço do Conselho Escolar para conhecer a escola na sua totalidade e, a seguir, trabalhar para garantir um processo ensino-aprendizagem que responda às demandas de todos os segmentos da comunidade escolar, é o que se chamou, ao longo deste Caderno, de “acompanhamento responsável das atividades da escola”, que tem na solidariedade e na inclusão seus princípios fundamentais.

Com esse acompanhamento responsável das atividades da escola e o compromisso com a qualidade do processo educativo, o Conselho Escolar estará dando uma contribuição altamente relevante para que a educação desenvolvida pela escola possa ser instrumento para a emancipação dos sujeitos sociais e para o cumprimento de seu papel social, que, em última instância, visa a construção de uma sociedade justa, humana, solidária e igualitária.

Referências

ANTUNES, Ricardo. Reestruturação produtiva e mudanças no mundo do trabalho numa ordem neoliberal. In: DOURADO, Luiz F.; PARO, Vitor H. (Orgs.). **Políticas públicas e educação básica**. São Paulo: Xamã, 2001.

ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. Dissertação (Mestrado) – PPGE, Universidade de Brasília, Brasília, 2000. Mimeografado.

AZEVEDO, Janete. **Educação como política pública**. São Paulo: Autores Associados, 1997. (Polêmicas do nosso tempo).

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei n. 9.394/96. Disponível em: < <http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm> >. Acesso em: 15 out. 2004.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CURY, Carlos R. Jamil. O público e o privado no Brasil: fronteiras e perspectivas. In: OLIVEIRA, Dalila; DUARTE, Marisa. **Política e trabalho na escola: administração de sistemas públicos de educação básica**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

D'ÁVILA, José Luís Piôto. **A crítica da escola capitalista em debate**. Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

DOURADO, Luiz; COSTA, Messias. **Escolha de dirigentes escolares no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília: ANPAE; Fundação Ford; INEP, 1998. (Série estudos e pesquisas, caderno 4).

———. O público e o privado na agenda educacional brasileira. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, alternativas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Naura (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

GENTILLI, P.; SILVA, T. T. (Orgs.). **Neoliberalismo, qualidade total e educação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Os sistemas municipais de ensino e a nova LDB: limites e possibilidades. In: BRZEZINSKI, Iria (Org.). **LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. São Paulo: Cortez, 1997.

———. Estado, sociedade e gestão da educação: novas prioridades, novas palavras-de-ordem e novos velhos problemas. **RBP**, v. 13, n. 1, jan./jun. 1997.

———. Projeto político-pedagógico: retrato da escola em movimento. In: AGUIAR, Márcia A. (Org.). **Retrato da escola no Brasil**. Brasília: CNTE, 2004.

LÜCK, Heloísa. Estratégia para a ação global e coletiva do ensino. **Revista Gestão em Rede**, Renageste/Consed, Paraná: PUC-PR, n. 3, nov. 1997.

OLIVEIRA, Dalila; DUARTE, Marisa. **Política e trabalho na escola**: administração de sistemas públicos de educação básica. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

PAIVA, Vanilda (Org.). **Transformação produtiva e eqüidade**: a questão do ensino básico. São Paulo: Papirus, 1994.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

RODRIGUES, Neidson. **Por uma nova escola**: o transitório e o permanente na educação. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1986.

VEIGA, Ilma P. A.; Resende, Lúcia M. G. de (Orgs.). **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998. (Magistério: formação e trabalho pedagógico).

Anexo I

QUADRO 1 – O CONTEXTO SOCIAL
(proposta de exercício)

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			CONSIDERAÇÕES E PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Situação geográfica da escola			X	Como a escola fica muito distante da residência dos estudantes, propõe-se a disponibilização de transporte escolar.	Direção	Até dezembro
Realidade econômica			X	O salário médio da comunidade é extremamente baixo. Organizar cursos rápidos profissionalizantes para a comunidade poder obter outras fontes de renda.	Conselho Escolar	De março a dezembro
Equipamentos sociais		X		Só existe um cinema no bairro.	Conselho Escolar	Novembro
				Verificar com a prefeitura a possibilidade de implantar um Centro Cultural para a comunidade.	Direção	Até dezembro
Escolaridade média da comunidade			X	Desenvolver curso para jovens e adultos na escola.	Conselho Escolar	De março a dezembro

Anexo II

QUADRO 2 – CONDIÇÕES FÍSICAS, MATERIAIS E PEDAGÓGICAS
(proposta de exercício)

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			CONSIDERAÇÕES E PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Formação continuada de docentes		X		<p>Promover encontros semanais com os docentes, na coordenação pedagógica.</p> <p>Conseguir assinatura de jornais e revistas para a escola.</p> <p>Propor o desenvolvimento de cursos de aperfeiçoamento para os docentes nas áreas indicadas por eles.</p> <p>Organizar um seminário interno para reflexão sobre avaliação da aprendizagem.</p>	<p>Coordenadores</p> <p>Direção</p> <p>Direção</p> <p>Conselho Escolar</p>	<p>Semanalmente</p> <p>Até dezembro</p> <p>Novembro</p> <p>Março de 2005</p>
Prédio		X		<p>O prédio necessita de alguns reparos.</p> <p>Solicitar pintura do prédio.</p> <p>Trocar o piso dos banheiros.</p> <p>Fazer rampa de acesso à escola e adaptar os banheiros.</p>	<p>Direção</p>	<p>Ano de 2005</p>

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			CONSIDERAÇÕES E PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Materiais didáticos	X			Os materiais didáticos são de boa qualidade e suficientes. Organizar um ambiente para a exposição e guarda dos materiais.	Direção	Março a junho de 2005
Equipamentos			X	Conseguir recursos para a manutenção dos equipamentos. Adquirir cinco computadores para uso dos estudantes. Adquirir um retroprojektor.	Direção Conselho Escolar Professores Pais	Fevereiro a abril de 2005
Merenda escolar	X			Diversificar o cardápio.	Direção	Até dezembro
Pessoal técnico-administrativo		X		Desenvolver capacitação para o pessoal de secretaria.	Direção	Julho de 2004
Pessoal de apoio		X		Fazer reuniões mensais para acompanhamento das atividades.	Direção	Mensalmente

Anexo III

QUADRO 3 – GESTÃO DEMOCRÁTICA
(proposta de exercício)

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			CONSIDERAÇÕES E PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Espaços de participação		X		<p>Implantar um Grêmio Estudantil.</p> <p>Fortalecer o Conselho Escolar.</p> <p>Envolver mais os auxiliares de ensino nas atividades globais da escola.</p> <p>Organizar reuniões bimensais com os pais.</p>	<p>Direção e Estudantes</p> <p>Conselho Escolar e Direção</p> <p>Direção e Auxiliares</p> <p>Conselho Escolar, Direção e Docentes</p>	<p>Março a junho</p> <p>Todo ano</p> <p>Todo ano</p> <p>Bimensais</p>
Elaboração / Implementação do PPP		X		<p>Envolver mais os estudantes e pais de estudantes na sua elaboração e implementação.</p>	<p>Direção e Conselho Escolar</p>	<p>Reuniões bimensais</p>
Escolha de dirigentes	X			<p>A escolha é feita por eleição direta dos segmentos escolares – manter a forma atual.</p>		

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			CONSIDERAÇÕES E PROPOSTAS DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Autonomia		X		<p>A escola vem conquistando autonomia pedagógica e administrativa. Por ser uma escola pública, a autonomia financeira esbarra nas normas do sistema público.</p> <p>Há necessidade de ampliar a autonomia dos sujeitos que participam da escola, que pode ser assegurada com a ampliação dos espaços de participação já propostos.</p>		
Pluralidade		X		<p>Há necessidade de ampliar as consultas feitas à comunidade, especialmente aos estudantes, que têm tido pouca voz nas deliberações. O Grêmio Estudantil pode ser uma ação que colaborará para esse atendimento.</p>		
Transparência			X	<p>A escola tem dado pouca transparência à comunidade sobre suas decisões e encaminhamentos.</p> <p>Elaborar um relatório anual sobre as atividades desenvolvidas e encaminhar à comunidade.</p>	Conselho Escolar	Ao final de cada ano letivo

Anexo IV

QUADRO 4 – DOCENTES
(proposta de exercício)

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			PROPOSTA DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Conteúdos			X	<p>Não há participação dos docentes na escolha dos conteúdos.</p> <p>Estabelecer a participação dos professores na escolha dos conteúdos nas reuniões semanais da Coordenação Pedagógica.</p> <p>Introduzir atividades artísticas (artes cênicas, artes plásticas e música) no currículo escolar (desenvolvimento da criatividade).</p>	<p>Coordenadores</p> <p>Direção e Docentes</p>	<p>Reuniões semanais</p> <p>1^a semestre</p>
Metodologia		X		<p>A gestão da escola não acompanha a metodologia desenvolvida em sala de aula. É uma escolha apenas do docente.</p> <p>Estabelecer uma troca de experiências sobre as metodologias adotadas em sala de aula, nas reuniões de Coordenação Pedagógica.</p>	<p>Coordenadores e Docentes</p>	<p>Reuniões semanais</p>

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			PROPOSTA DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Material didático	X			Os docentes utilizam muito os materiais didáticos existentes e elaboram outros para o acervo da escola.		
Participação dos docentes na Coordenação Pedagógica		X		Incentivar a maior participação dos docentes nas reuniões pedagógicas	Direção e Coordenadores	Todo o ano
Relacionamento com estudantes		X		Os docentes avaliam que este aspecto não está bom e que necessitam de apoio para melhorarem. Incluir na capacitação docente este aspecto para reflexão e deliberações.	Direção e Professores	Março
Instrumentos de avaliação				Avaliar os instrumentos utilizados.	Direção e Professores	Até dezembro
			X	Organizar novos instrumentos avaliativos mais adequados – tanto no que diz respeito ao conteúdo quanto nos aspectos formativos mais gerais.	Coordenadores e Professores	Dezembro a março
				Incentivar a auto-avaliação dos estudantes.	Professores e Estudantes	Todo o ano
Uso dos resultados da avaliação			X	Os resultados têm sido utilizados basicamente para a classificação dos estudantes. Organizar quadros e tabelas demonstrativas dos resultados para análise de toda a comunidade escolar (sem identificação dos estudantes).	Conselho Escolar e Docentes	A cada bimestre

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			PROPOSTA DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Uso dos resultados da avaliação			X	<p>Identificar os pontos de estrangulamento do sistema de avaliação.</p> <p>Analisar os pontos fracos do desempenho discente e propor mecanismos de correção das dificuldades.</p>	Conselho Escolar e Docentes	A cada bimestre
Recuperação da aprendizagem			X	<p>A escola não promove aulas especiais para a recuperação da aprendizagem. Apenas os docentes oferecem algum tipo de recuperação paralela, em sala de aula, mas muito incipiente.</p> <p>Estabelecer espaços de recuperação institucionais para esta recuperação, em horário inverso às aulas regulares.</p> <p>Desenvolver estudos com os docentes sobre trabalhos diversificados em sala de aula.</p>	<p>Conselho Escolar e Docentes</p> <p>Coordenadores e Docentes</p>	<p>Ao término de cada avaliação</p> <p>No início de cada semestre letivo</p>
Livro didático	X			<p>Os livros didáticos são muito bem utilizados pelos docentes.</p> <p>Incentivar a utilização de maior número de livros de literatura infantil/juvenil.</p> <p>Promover eventos sobre literatura infantil/juvenil.</p>	<p>Coordenadores e Docentes</p> <p>Conselho Escolar</p>	<p>Todo o ano</p> <p>Junho e novembro</p>
Participação na escola		X		<p>Incentivar a participação dos professores.</p> <p>Envolvimento em outra atividade da escola que não a sala de aula.</p>	<p>Direção</p> <p>Professores</p>	Ano de 2005

Obs.: Pode ser feita uma ficha por docente e uma ficha global do conjunto de docentes da escola.

Anexo v

QUADRO 5 – DISCENTES
(proposta de exercício)

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			PROPOSTA DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Instrumentos de avaliação		X		<p>Apesar de serem desenvolvidas muitas formas de avaliação, a prova ainda é o instrumento de maior ponderação na avaliação final do estudante.</p> <p>Organizar um seminário sobre avaliação discente. Estabelecer mecanismos para envolver formas diferenciadas de avaliação discente.</p> <p>Introduzir a auto-avaliação do estudante no processo.</p>	<p>Conselho Escolar</p> <p>Direção e Coordenação</p>	<p>1º semestre</p> <p>Março a abril</p>
Desempenho em: ¹				<p>Identificar os pontos que necessitam recuperação.</p> <p>Construir gráficos com o desempenho dos estudantes, durante o ano.</p> <p>Promover aulas de reforço. Desenvolver estudos diversificados em sala de aula.</p> <p>Não utilizar a avaliação como instrumento classificatório e discriminatório.</p>	<p>Conselho Escolar</p> <p>Direção</p> <p>Professor</p> <p>Estudante</p>	<p>Dezembro a fevereiro</p> <p>Ano de 2005</p>
Língua Portuguesa		X				
Matemática			X			
Ciências		X				
Estudos Sociais etc.	X					

¹ As disciplinas refletem o currículo desenvolvido na escola/nível do ensino.

ASPECTO AVALIADO	AVALIAÇÃO OBTIDA			PROPOSTA DE AÇÃO PARA MELHORIA DO ITEM	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
	Adequada	Parcialmente adequada	Não adequada			
Relacionamento com colegas		X		<p>Conscientização dos estudantes sobre a importância de um bom relacionamento.</p> <p>Promoção de atividades extraclases coletivas.</p>	<p>Professor</p> <p>Estudante</p>	Ano de 2005
Auto-avaliação		X		<p>A auto-avaliação dos estudantes sobre seu desempenho nos componentes curriculares apresenta semelhança com as avaliações feitas pelos docentes.</p> <p>Há, no entanto, que destacar a insatisfação deles com a qualidade das provas e com os limitados instrumentos que, segundo os estudantes, “não deixam eu mostrar tudo que sei”.</p> <p>Mudanças nos instrumentos, já detalhadas anteriormente, precisam ser feitas urgentemente.</p>		

Obs.: Pode ser feita uma ficha individual, uma por turma e uma por série/nível.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Departamento de Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino

Coordenação-Geral de Articulação e Fortalecimento Institucional dos Sistemas de Ensino

Esplanada dos Ministérios, Bloco L, Sala 526 – Edifício-Sede

CEP 70047-901 – Brasília/DF

Telefones: (61) 2104-8666 / 2104-9284 - Fax: (61) 2104-8337

e-mail: conselhoescolar@mec.gov.br

