

# **AValiação INSTITUCIONAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA: QUANDO A ESCOLA BUSCA “SER MAIS”**

**Itamar Mendes da Silva<sup>1</sup>**

[imendess1@uol.com.br](mailto:imendess1@uol.com.br)

**Sandro Ricardo Coelho de Moraes<sup>2</sup>**

[profsrcm@yahoo.com.br](mailto:profsrcm@yahoo.com.br)

**Resumo:** O trabalho objetiva refletir e divulgar pesquisa realizada em Escola Básica – Infantil e Fundamental até a 4ª Série – em que se buscou saber em que medida e condição pais/mães e coletivo de trabalhadores têm participado dos processos de avaliação do trabalho realizado na escola e as possíveis repercussões no cotidiano da Instituição. Focou série histórica de 06 anos tendo como base da análise dados coletados pela escola mediante questionários. Na análise documental se privilegiou os conceitos: Gestão Democrática, Avaliação Institucional e o “Ser Mais” Freireano.

**Palavras-chave:** gestão democrática; avaliação institucional; “ser mais”

## **Introdução**

É a partir deste saber fundamental: mudar é difícil mas é possível, que vamos programar nossa ação pedagógica, não importa se o projeto com o qual nos comprometemos é de alfabetização de adultos ou de crianças, se de ação sanitária, se de evangelização, se de formação de mão de obra técnica. (FREIRE, 2000, p. 37).

O propósito deste trabalho é tornar públicas reflexões sobre resultados de segunda fase de pesquisa<sup>3</sup>, cujo objetivo foi investigar em que medida e condição os/as pais/mães têm participado dos processos de avaliação do trabalho realizado na/pela escola e as possíveis repercussões desta prática no cotidiano da instituição escolar. Neste momento adicionam-se aos propósitos iniciais aqueles referentes a outros/as participantes da Auto-avaliação Institucional que se desenvolve numa daquelas escolas.

A investigação se desenvolveu em uma escola de educação básica, identificada na primeira fase da pesquisa como instituição diferenciada no contexto do estudo. A diferenciação refere-se ao caráter pioneiro, propositivo e protagonista da Instituição no que respeita à

---

<sup>1</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da PUC-Campinas

<sup>2</sup> Supervisor de Ensino da rede pública de Campinas e Mestre em Educação pela PUC-Campinas.

<sup>3</sup> A fase inicial foi realizada visitas agendadas, após uma primeira apresentação dos motivos da solicitação de audiência às direções a um universo de 10 escolas, escolhidas pela localização central ou periférica e tempo de permanência do/a diretor/a na unidade. Foram seis as que aceitaram conversar mais sobre a questão e destas, 04 foram escolhidas para receber a pesquisa, 02 de ensino fundamental e 02 de educação infantil e, nesta segunda fase da pesquisa se foca apenas uma destas 04 escolhidas.

avaliação e a processos de gestão: a) implantou a prática avaliativa envolvendo todas as pessoas envolvidas na e com a escola (funcionários/as, pais/mães, gestores/as, professores/as e instituições sociais do entorno) três anos antes da rede municipal, o que tornou sua experiência parâmetro para outras escolas; b) o processo de criação dos instrumentos para a realização de avaliação; c) a construção de um processo avaliativo que supera a simples coleta de dados e prevê devolutiva aos/às avaliadores/as dos resultados e das eventuais medidas corretoras de rumos.

A Escola Municipal de Educação Básica João Vicente da Silva<sup>4</sup> encontra-se instalada em dois prédios, sendo que o destinado ao ensino fundamental, pois também atende educação infantil, é de construção recente, inaugurado no ano 2000. Os dois prédios são bem conservados. Caracteriza-se como escola de médio porte atendendo cerca de 1200 alunos/as e localiza-se em área de proteção de mananciais a aproximadamente 15 quilômetros do centro da cidade.

Investigar a escola enquanto unidade prestadora de serviços educacionais, uma instituição de ensino e de interesse social, requer defini-la o mais precisamente possível. Compreender o que é a escola é mais que apresentar seus contornos, contextos organizativos, sua natureza formal e jurídica ou listar pessoas nela envolvidas como trabalhadores/as e usuários/as diretos/as, mas pressupõe isto, conforme afirma Licínio Lima (2008, p. 86):

Contudo, a escola não é uma mera colecção de indivíduos e de grupos, de departamentos ou unidades organizacionais, de objectivos e estratégias, de meios e de fins, de alunos e professores. Não é, portanto, uma mera soma das partes que a constituem, mas transcende o resultado do processo de adição dos seus constituintes. Não é, finalmente, um conglomerado de classes ou salas de aula, ou simplesmente um agregado de relações entre professores e alunos, de interações verbais e não verbais, de textos produzidos, de decisões tomadas... embora também seja tudo isso, mas não apenas isso.

Pesquisar a Auto-avaliação Institucional na escola básica num contexto de gestão democrática em que se pretende promotora da participação de todos/as e com divisão de poder requer aprofundar o entendimento da Instituição e compreender que tanto sua organização não é fixa como também a própria gestão democrática não pode encontrar-se

---

<sup>4</sup> O nome é fictício e escolhido de forma a manter o sigilo da instituição pesquisada, de sua direção e demais envolvidos/as no processo.

pronta e acabada, mas inconclusa como os/as humanos/as que a geram (FREIRE, 1981) e em construção como eles/as próprios/as. Ainda, significa considerar a escola enquanto organização multifacetada em que se travam relações entre diferentes pessoas com funções e interesses nem sempre coincidentes, mas de possível conciliação e construção coletiva. Ou, como propunha o Regimento Comum das Escolas Municipais de São Paulo construído durante a gestão de Paulo Freire como Secretário de Educação, de possível “conciliação” e construção coletiva quando se investe em fazer que o projeto da escola seja “definido a partir do debate e do confronto das posições e interesses dos/as alunos/as, pais/mães e equipe escolar. (p. 05)”. Implica se referir ao processo de tomada de decisões no âmbito interno à escola que, neste caso, devem:

[...] ser tomadas pelo maior número de pessoas e não hierarquizadas e centralizadas para que os mais variados pontos de vista possam ser considerados e debatidos.  
(PMSP, 1992, p. 05, apud SILVA, 2002, p. 16)

A Gestão Democrática referida tem repercussões ético-políticas fundamentais à vida das instituições escolares que buscam superar tradições autoritárias e assentam-se na participação. E, o processo político brasileiro corrobora tal sentido quando a Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 206, Inciso VI, prevê a Gestão Democrática como princípio ético-político a ser observado na oferta do ensino público e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN –, Lei nº 9394/1996, dedica o Artigo 14 para estabelecer minimamente fóruns, funções e agentes da participação que assume características propositivas ao incluir “os profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” (Inciso I) de acompanhamento e controle ao abrir espaços às “comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Inciso II). Conclui-se que a Gestão Democrática proposta requer divisão de poder e responsabilização de todos/as pelos erros e acertos do processo e definições claras de objetivos, opções ético-políticas e limites de ação. É a organização da escola em movimento, ou seja, numa instituição que não pára a fim de se rever e se colocar a caminho da resolução de seus problemas cotidianos, mas busca melhorar seu fazer ao mesmo tempo em que o faz.

A avaliação, necessária a essa organização que se aperfeiçoa em movimento, pressupõe o conhecimento aprofundado da realidade e é decorrente daquele processo participativo como ação estratégica de acompanhamento, controle e proposição. Pois, a “gestão da escola

implica na tomada de decisões e na sua respectiva execução e avaliação (PMSP, 1992, p. 05 apud SILVA, 2002, p. 16)”. Esta avaliação das ações desenvolvidas pela instituição escolar pode ser de duas naturezas principais: a) Auto-avaliação organizada e realizada por seus membros (gestores/as, docentes, funcionários/as e organismos colegiados) e usuários/as diretos/as (alunos/as, pais/mães); b) Avaliação Externa organizada e desenvolvida por outros organismos, quer da estrutura do ensino (Secretária da Educação), quer por organismos independentes ou contratados pelos órgãos do ensino para este fim (instituições não escolares – IBGE, ONU). Na situação estudada refere-se à Auto-avaliação com vistas a aperfeiçoamento, ou seja, a melhoria institucional e da qualidade dos serviços de ensino que presta (MORAES, 2008).

A Qualidade de Ensino tem se tornado uma questão de debate na mídia que procura pressionar o Estado a assumir, por meio da avaliação, o papel de controlador da qualidade do produto do trabalho de cada escola em particular e dos sistemas de ensino. À escola pretende-se impor um processo homogeneizante que desconsidera o contexto no qual se insere concretamente ou, quando o faz, lhe confere importância menor e distintiva a fim de fazer servir de modelo. Tal assertiva pode ser parcialmente evidenciada pela formulação e divulgação de listas hierarquizadas de desempenho de escola medido a partir dos acertos e erros de estudantes em exames nacionais tipo PROVA BRASIL, SAEB, ENEM etc. Isto faz crescer a necessidade da escola assumir cada vez mais papel de mediação de variadas demandas a ela imputadas por níveis *macro* e *meso* sistêmicos com suas históricas funções ligadas ao ensinar, aprender, socializar e produzir cultura e aos aspectos de localidade. (LIMA, 2008, p. 86-8).

Porem, este processo apresenta contradições, vez que a avaliação introduzida não se constitui apenas em política pública formada a partir de pressões do capital, mas compõe repercussões da luta da sociedade pela ampliação de suas possibilidades de conhecer, acompanhar e influir sobre os rumos da educação. E, decorrente desse movimento a Lei Federal nº 8.069/1990 – ECA – estabelece em seu Artigo 53, Inciso V, o direito “dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das

propostas educacionais”. Assim, novos sujeitos são incorporados aos processos decisórios internos à escola que pressupõe a participação de todos/as os/as envolvidos/as.

### **Auto-avaliação Institucional: consciência da realidade e elemento para a ação**

A avaliação de uma instituição dinâmica, como a escolar, não pode ser apenas a expressão estatística de uma lista de variáveis. Há que se reconhecer o contexto, que interfere inevitavelmente nas opções pedagógicas (currículo, metodologia, relações interpessoais), bem como as influências e implicações culturais, sociais, políticas e econômicas do processo educativo. Pensando desta forma, o ‘desempenho’, das escolas não pode ser analisado em moldes estritamente objetivos, como propõem as atuais políticas de avaliação. (MENEGHEL; LAMAR, 2001, p. 22).

A conscientização na perspectiva freireana tem ênfase no aspecto gnosiológico e não moral da consciência como alguns costumam supor. A tomada de consciência pressupõe ir além do momento inicial do processo de conhecer no qual o sujeito adquire e se apropria dos conhecimentos já produzidos, mas, superando-o, chegar à investigação e à possível descoberta feita intencional e ativamente de novos saberes. Assim, a proposta freireana de conscientização supera a atitude conformista de conhecer o existente e faz o ser humano se colocar na busca de cumprir sua capacidade ontológica de conhecer e agir a partir do conhecimento: criar.

Estudar uma determinada realidade não se restringe a aplicar metodologias de investigação já conhecidas, mas fazendo-o abre-se a possíveis construções de novas formas de investigar e fazer. Tal processo se dá seguindo métodos científicos e amparados por procedimentos e por pesquisadores ou intelectuais orgânicos à realidade em questão. Na Auto-avaliação Institucional – AAI – a escola pode ter uma visão criteriosa de suas possibilidades e limites, enfim, da coerência entre seus desejos anunciados em planos e projetos e o que os dados coletados no processo avaliativo indicam. E, saber os contornos de sua “cara” pode ser o primeiro passo à superação do estágio atual, do aperfeiçoamento da instituição e do que faz.

Na Escola Municipal de Educação Básica João Vicente da Silva se pode constatar que as condições para a implantação da AAI começaram a ser construídas desde 1998, com a chegada de um novo diretor, que instituiu a prática de avaliar formalmente as atividades de maior vulto e organizar registros destas avaliações. Pode-se dizer que apesar da

implantação da AAI ter como data oficial o ano 2000, ela vinha sendo preparada e construída há mais tempo. Os dados autorizam ainda afirmar que foi paulatina sua introdução na escola e iniciou pelo setor teoricamente mais sensibilizado à avaliação – os/as professores/as – para ir incluindo outros grupos menos envolvidos ou acostumados com práticas avaliativas, até chegar naquele grupo cuja história de participação em avaliação era praticamente nula – pais/mães –, num movimento de dentro para fora.

Desde o início do estudo pode-se perceber o interesse de setores da Instituição em aprofundar envolvimento e promover melhoria na e da escola. É claro que atualmente já se detecta a incorporação da avaliação no fazer cotidiano e também o envolvimento diferenciado das pessoas conforme a função desempenhada, mas se pode identificar o núcleo gerador e irradiador do processo no diretor e equipe de gestão (Professoras Assistentes de Direção – PADs – e Professoras de Apoio Pedagógico – PAPs) indicando a importância da existência de lideranças educacionais nos processos de inovação e de busca de melhoria (NÓVOA, 1995).

Os documentos da época indicam o desafio apresentado pelo diretor ao grupo de construir na periferia da cidade uma escola pública que pudesse ser comparada às demais da rede e se colocasse em pé de igualdade com estas. Para tanto propõe um caminho que passa pela melhoria da qualidade cujo padrão seria o que os/as trabalhadores/as da escola achavam adequado para si e filhos/as em cada setor: o banheiro que não servisse para professores/as, funcionários/as e direção utilizar não poderia servir às crianças também; a merenda deveria agradar ao paladar de diretor, professores/as e funcionários/as, senão as crianças teriam todo direito de recusar; e assim fez com o atendimento da escola, com a limpeza e por fim lançou o desafio quanto ao ensino afirmando que passaria a considerar a escola boa quando seus/suas trabalhadores/as, sem exceção, julgassem possível matricular os/as filhos/as sem restrições. Apesar de parecer um tanto inusitado o procedimento se pode apurar que várias pessoas passaram a matricular filhos/as a partir do terceiro ano da introdução da prática. Também as avaliações realizadas setorialmente, sem exceção, indicaram alta aprovação em todos os quesitos apresentados logo no ano seguinte.

Parece que o diretor conseguiu mexer com os “brios” das pessoas e despertar nelas o desejo de cumprir com o “dever” da melhor maneira possível e de fazer mais e melhor pela educação das crianças. Superar as “situações-limites” como afirma Paulo Freire (1992), de escola de periferia com poucas condições infra-estruturais e alta rotatividade de corpo docente, às quais se acrescentam as dificuldades sócio-econômicas da clientela parecia se constituir num grande desafio apresentado a todos/as. Porém, os dados indicam que tal propósito se configurou como um “inédito-viável” (FREIRE, 1992), uma proposta jamais feita àquele grupo e naquela realidade escolar, mas que o grupo resolveu efetivamente aceitar.

A escola parece ter se constituído num todo unido na direção de buscar superar os limites que se haviam impostos pelas condições de pobreza da escola e da comunidade. A escola se embuiu do interesse de superação e passou a acreditar que podia ser de outra forma, que podiam todos/as levar a Instituição e “ser mais” e que o sucesso daquela coletividade poderia se configurar em sucesso de cada um/a em particular. O interesse em fazer aquele projeto de escola de qualidade, colocado em linguagem simples, dar certo passou a ser de todos/as e as pessoas se identificarem com a escola. De repente surge uma vontade coletiva/política de construir algo de novo e bom, de superação, de “ser mais” do que sempre foram.

Trabalhando com as categorias de Freire (1974) pode-se dizer que naquela escola localizada na periferia, onde moram oprimidos/as e onde vão trabalhar docentes e gestores/as em início de carreira ou substitutos se reuniram as condições para a libertação. Houve consciência das “situações-limites” pelo impulso do desafio de construir o sonho de uma escola boa para todos/as, desde os/as trabalhadores/as até estudantes e a comunidade. A escola boa é indicativo de melhoria do bairro e das próprias pessoas que ali trabalham e/ou estudam e daquelas outras moradoras do local, provê a auto-estima. O fazer a escola “ser mais” do que era parece ter sido o grande interesse de libertação de todos/as, desde o/a professor/a que leciona longe de casa, mas está feliz com o ambiente e com os resultados de seu trabalho até alunos/as ao aprenderem mais e melhor e pais/mães que se regozijam com o sucesso escolar dos/as filhos/as.

A emancipação da pessoa oprimida passa necessariamente por concebê-la como ser humano incompleto, como todos o são e, portanto, capaz de superar seu estágio atual. O conceito de “ser mais” oferece para a educação justificação e espaço para atuar, pois se não se pode “ser mais” do que se é no hoje da história não se pode ser educado e a ação educativa perde sentido como também o sonho.

Apesar de por si só o dado não ser conclusivo, é importante destacar que parece ter havido aprofundamento da relação entre equipe escolar, pais/mães, alunos/as e comunidade pois não se tem relato de ações de depredação da escola quer seja por alunos/as quer seja por terceiros – não alunos/as. Foi constatada ampliação na quantidade de procura por vagas e de presença da comunidade nas atividades da escola, como reuniões, festas, mostras de trabalhos etc. A participação aumentou em órgãos colegiados como APM – Associação de Pais e Mestres – e Conselho de Escola. O movimento de busca e construção da escola desejada parece passar pela ação coletiva e solidária que supera os muros da escola e envolve sua localidade de pertença e para ser coerente não poderia ser de outra forma:

Seria, realmente, uma violência, como de fato é, que os homens, seres históricos e necessariamente inseridos num movimento de busca, com outros homens, não fossem o sujeito de seu próprio movimento.

[...]

Este movimento de busca, porém, só se justifica na medida em que se dirige ao *ser mais*, à humanização dos homens.

[...]

Esta busca do *ser mais*, porém, não pode realizar-se ao isolamento, no individualismo, mas na comunhão, na solidariedade dos existires, daí que seja impossível dar-se nas relações antagônicas entre opressores e oprimidos. (FREIRE, 1974, p. 43)

Destacar quase benevolmente o movimento interno da escola parece ser de fundamental importância, mas insuficiente para compreender o fenômeno em sua totalidade e profundidade como se propõe aqui. Então, cumpre apresentar as modificações que fizeram coro e/ou ecoaram do lado de fora da escola desde a comunidade, poder público e dos sistemas de ensino municipal, estadual e nacional.

Enquanto em 1998 e 1999 era implantada a Auto-avaliação que se tornou modelo para outras escolas havia no Estado de São Paulo o movimento de municipalização do ensino



transferindo à rede municipal escolas e alunos/as de 1ª a 4ª série. Esse processo acoplou à escola um novo prédio e recursos para adaptações e reformas no antigo, além de fazer a Instituição participar de programas de recebimento de recursos federais – Programa Dinheiro Direto na Escola. O município realizou melhorias urbanas no bairro (asfaltamento, iluminação pública e esgotamento sanitário) e iniciou um programa de convênio com as APMs para repassar recursos destinados a manutenção e até pequenas reformas, o que fez melhorar bastante a infra-estrutura para o trabalho. Os recursos financeiros repassados possibilitaram à escola adquirir insumos necessários ao desenvolvimento das atividades pedagógicas e de administração, bem como melhorar a infra-estrutura de limpeza e merenda.

Assim, pode-se dizer que ao processo desencadeado com o sonho e o interesse de superar as “situações-limites” impostas e buscar “ser mais” houve aportes externos que ajudaram na melhoria da escola, indicando esta a instituição como síntese de múltiplas determinações e corroborando o que afirma Licínio Lima:

A própria relação entre as estruturas organizacionais e administrativas, a organização pedagógica, as estruturas e os processos didáticos, revela uma função essencial de mediação na organização escolar, qualquer que seja a concepção de articulação e coordenação de tais elementos. Outra modalidade de mediação é a que releva dos encontros e desencontros entre as políticas educacionais nacionais, regionais ou locais e as políticas organizacionais, seja de âmbito geral, seja já no interior de departamentos, grupos e subgrupos, formais ou informais. (2008, p. 86-7)

O movimento de melhoria da escola não se restringiu, então, ao desejo, ao interesse e à iniciativa de sua comunidade interna e externa, mas é possível afirma-los determinantes. Lembre-se que a primeira fase da pesquisa a comparou com outras escolas localizadas em regiões diferentes do mesmo município e que receberam as mesmas cobranças e aportes externos indicados anteriormente e este se destacou.

### **Quando as decisões são coletivas envolvem novos/as sujeitos e partem da Avaliação**

Propor que pais/mães, funcionários/as de secretaria, cozinha, portaria, limpeza etc se incorporem ao conjunto definidor dos rumos da educação realizada na escola ainda é um objetivo auspicioso. E, apesar dos avanços já indicados, no processo estudado não foi muito

diferente. Pôde-se confirmar a existência de uma cultura autoritária no Brasil que faz educadores/as e pais/mães sentirem dificuldades em construir práticas diferenciadas de relacionarem-se no interior da escola e a respeito da educação das crianças, cuja responsabilidade, agora se admite, dividem.

Algumas hipóteses foram sendo delineadas ao longo do estudo e tornaram compreensível que os/as educadores/as ficassem inseguros/as quanto à possibilidade de que os/as pais/mães e funcionários/as não reunissem as condições/qualificações necessárias para proceder à avaliação do trabalho da escola; quer seja pelo baixo grau de letramento destes, ou por dificuldades de tempo advindas da condição de trabalho, ou mesmo pelo suposto desinteresse em participar.

A avaliação caracteriza-se como um meio de se obter informações e subsídios a fim de adotar procedimentos para correções e melhorias. Nela elaboram-se juízos de valor, qualitativos ou quantitativos, sobre uma determinada atividade isolada ou processo, sobre um fazer, uma ação. E, como os/as pais/mães e funcionários/as poderiam fazer frente a estes imperativos da avaliação se eram leigos no assunto educação escolar? Estariam, professores/as e instituição escolar, a se submeter aos “desejos” de pessoas que não foram preparadas para exercer este papel? Perderiam poder e respeito? Teriam que passar a dar explicações sobre o trabalho que desenvolviam há vários anos?

Evidentemente, os processos iniciados levariam a reordenamentos no fazer da escola e todos/as que atuam em seu interior sabiam disso e se preocupavam. Pois, a avaliação costuma influenciar a ação das pessoas e instituições e produzir resultados que fazem, no caso da escola: os/as alunos/as moldarem seus comportamentos e atividades; os/as professores/as adaptarem-se e promoverem mudanças de concepções e procedimentos; a gestão pedagógico/administrativa propor atividades e fluxos em cada uma de suas áreas; os órgãos de gestão de sistema proporem/imporem medidas que alterem procedimentos e busquem solucionar problemas detectados; a escola promover a melhoria da qualidade da educação; ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais da instituição, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do

respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Ora, mas então como a AAI pode ser introduzida na escola e constituir-se em prática permanente se gerava tantas desconfianças deste fundamental setor: os/as professores/as?

Parece lícito considerar como ponto a favor de sua consolidação a ação do grupo gestor da unidade que liderado pelo diretor tem sua atuação reconhecida pelo público interno conforme indicam os dados de respostas a questionário aplicado semestralmente com finalidade avaliativas e composto a partir de perguntas abertas: “Sempre estiveram disponíveis; Responderam bem as nossas solicitações; São unidos, com o objetivo de auxiliar no bom andamento do trabalho pedagógico; São pessoas envolvidas com a educação e presentes na escola; Tem existido coerência, tanto nas atitudes, quanto nas posturas diante das situações.”.

O sentido de positividade não se desfaz nem quando pretendem apontar problemas, pois a frase crítica não generaliza as dificuldades de orientação pedagógica e indica movimento da escola em procurar resolver o problema e aperfeiçoar o atendimento: “As vezes a orientação feita pela PAP às professoras do período da manhã é prejudicada por ela estar em sala de aula, mas as dúvidas e dificuldades são sanadas em outros momentos;”. Também quanto à centralização do diretor o texto escrito parece não indicar para uma postura autoritária, pois não generaliza e fala “em alguns momentos fica muito centrado no diretor.”. Tais posturas podem indicar que o clima existente na escola é colaborativo e que a avaliação caminha numa direção mais compreensiva e preocupada com a orientação e reorientação de ações componentes dos processos educativos ali desenvolvidos.

O texto a seguir constitui a introdução comum a todos os questionários<sup>5</sup> avaliativos destinados ao público interno, cumprem a função de situar, convidar e motivar a

---

<sup>5</sup> A escola iniciou seu processo avaliativo no ano de 1999 e tem comprovação do fato, mas os arquivos organizados possibilitaram apenas a utilização dos dados a partir do ano 2000. A seguir a íntegra do questionário aplicado a professores/as em 2002: 1. AVALIE A CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS AO BOM ANDAMENTO DO SEU TRABALHO INDICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS; 2. AVALIE O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO “ÁGUA” INDICANDO OS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS. QUE PROJETOS E/OU

participação no processo. Em sua leitura podemos avançar no dimensionamento da importância que a AAI adquiriu neste contexto escolar específico e deduzir possíveis generalizações. Nele, mais uma vez se constata o papel central da equipe gestora e do tipo de gestão existente na escola que faz uso da AAI como um seu elemento.

Avaliar é tão importante quanto foi e é planejar/ replanejar. A avaliação constitui-se peça fundamental para que possamos dar continuidade ao trabalho que vimos realizando juntos aqui em nossa escola.

**Esta se insere no conjunto de providências decididas no processo de avaliação de 2001 e visa acompanhar o desenvolvimento de nossas metas de trabalho para 2002 ainda durante sua realização.**

É muito importante nosso empenho para que com seus resultados possamos, durante o segundo semestre, redirecionar as ações e as metas que forem necessárias.

Os itens deste questionário relacionam-se diretamente ao nosso plano de trabalho para 2002 (quadro de metas). Nossa intenção é tabular os dados até julho/agosto para que possam auxiliar-nos em nosso momento de replanejamento.

Por favor, responda da forma mais clara e objetiva possível, pois assim poderemos mudar o que for necessário e/ou manter o que estiver dando certo.

Equipe de Gestão  
(Grifo nosso)

Aquela idéia da escola como organização em permanente constituição e que se altera no decorrer do processo, pois não pode ficar esperando o momento de parar para realizar os reparos necessários, parece se apresentar claramente no trecho em negrito. Também é possível inferir decorrências do processo de avaliação anterior na própria avaliação em curso naquele momento e a tentativa de fazer com que o público interno tenha claro o fato e domine o processo por inteiro. Pois, buscar incluir as pessoas nos processos de gestão constitutivos do interesse institucional de transpor os próprios limites e “ser mais” requer, necessariamente, investir na divulgação transparente e, se necessário, repetição de informação dominada por todos/as, mas que deve ser internalizada uniformemente, se é que isto é possível.

---

SEQÜÊNCIA DE ATIVIDADES LIGADAS AO PROJETO GERAL VOCÊ DESENVOLVEU?; 3. AVALIE AS SAÍDAS REALIZADAS NESTE SEMESTRE INDICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS.; 4. AVALIE O MATERIAL PEDIDO PARA OS ALUNOS (QUALIDADE / QUANTIDADE) INDICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS; 5 . AVALIE A MERENDA SERVIDA INDICANDO OS PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS. (HORÁRIOS / QUALIDADE / QUANTIDADE / LIMPEZA DO LOCAL / NOVA ORGANIZAÇÃO DO LOCAL/ NOVOS HORÁRIOS PARA O LEITE PELA MANHÃ/ RELACIONAMENTO COM AS FUNCIONÁRIAS); 6. AVALIE A LIMPEZA DOS ESPAÇOS INTERNOS E EXTERNOS, RELACIONAMENTO COM FUNCIONÁRIOS INDICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS; 7. AVALIE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA INDICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS (CONTEÚDO, APLICAÇÃO, PERIODICIDADE, RESULTADOS); 8. AVALIE O PROCESSO DE INCLUSÃO EM NOSSA ESCOLA, INDICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS; 9. AVALIE A PRÁTICA CÍVICA INICIADA DE HASTEAMENTO DA BANDEIRA ÀS SEXTAS-FEIRAS INDICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS; 10- AVALIE A FESTA JUNINA EM TODO O SEU PROCESSO INDICANDO PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS (ORGANIZAÇÃO, MATERIAL PEDIDO E SOLICITAÇÕES, HORÁRIOS, O ANTES O DURANTE E O DEPOIS); 11. OUTRAS QUESTÕES QUE JULGUE NECESSÁRIO APONTAR; 12. QUE SUGESTÕES VOCÊ TEM E GOSTARIA DE APRESENTAR PARA RESOLVER OS PROBLEMAS APONTADOS NOS ITENS ANTERIORES?; 13. TRIO DE GESTÃO (diretor, PAPs e PADs)

Quanto ao público externo parece adequado afirmar o entendimento de todos/as que a avaliação feita por pais/mães ao final de um ano inteiro de observação (pais/mães respondem questionário somente no final do ano), que inclui a subjetividade dada pela experiência envolvida na situação, ajuda a diminuir a possibilidade de se cometer erros sem, contudo, a excluir.

Também no caso deste público a avaliação é uma operação de “leitura da realidade”, “do mundo” (FREIRE, 1981). O termo "leitura" significa, aqui, que o/a avaliador/a aborda seu objeto como quem lê os fatos encadeados em um texto, que neste caso é a própria realidade presenciada e/ou vivenciada durante o ano letivo na escola que o/a filho/a frequenta. Ele/a tem, na mente, conhecimentos e, sobretudo questões correspondendo a expectativas, que determinam uma atitude antes da leitura. Também tem, diante de si, um conjunto de sinais que deverá decifrar e dar sentido.

O trecho a seguir foi extraído de carta que a direção entrega em reunião e manda aos/as pais/mães ausentes, no início do ano, como devolutiva das avaliações do ano anterior e indicação do que deve ser revisto. Corrobora a hipótese quanto ao sentido da avaliação para a escola e que o clima institucional (BRUNET, 1995) criado no processo interfere na eficácia da escola. Também expressa o tipo de opção política que direciona o trabalho de gestão nesta escola, a democrática, além de confirmar que a AAI não se caracteriza como um procedimento neutro.

É com muita alegria e sentido de dever cumprido que mais uma vez dirijo-me a todos/as neste início de ano para falar da nossa parceria na educação das crianças desta escola. Neste ano minha satisfação é maior ainda em poder comunicar-lhes que em 2003 conseguimos ampliar o sucesso de nosso trabalho em todos os agrupamentos (...) **apesar de todas as dificuldades e esta é uma vitória de vocês também.** (Grifo no Original)

Neste caso, avaliar significa declarar o valor, é dizer que sentido se atribui à posição da escola de sua experiência em relação à escola ideal, a do sonho de todos/as e do desafio do diretor, aquela que se compara com todas as outras do município em pé de igualdade. Em

outras palavras: o/a avaliador/a tem sempre um pé fora do presente do ato de avaliação. Ele/a tem um pé no dever-ser. Sabe (ou deve saber) o que deve ser (deve saber fazer) a escola. É em nome desse dever-ser, que representa o conteúdo de uma expectativa específica, que ele/a “julga” (aprecia) o desempenho atual da instituição avaliada. Em síntese, coloca-se em relação com a expectativa de qualidade do trabalho desenvolvido pela escola, implica um conjunto de valores e a possibilidade de sua efetivação (RIOS, 2001).

Tendo por suposto que toda avaliação carrega certo grau do desejo e do sonho do/a avaliador/a acerca do objeto em foco pode-se depreender daí a necessidade de orientar o/a avaliador/a em relação a aspectos/quesitos a serem levados em consideração no processo. Estes devem apresentar vinculação com os objetivos anunciados pelas instituições em suas relações com os/as pais/mães, alunos/as, funcionários/as, direção, enfim, com a comunidade escolar como um todo.

A participação do público externo se apresenta como dado importante em virtude deste não poder ser coagido a fazê-lo, mas convencido. Analisando os dados coletados se observa que os índices de participação no processo avaliativo encontram-se acima dos 50%, exceto no ano de 2003 que não se conseguiu superar os 39%. Quanto ao fato a direção da escola afirmou que a forma de aplicação do questionário foi diferente neste ano. Explicando disse que até 2002 o diretor reunia os/as pais/mães no pátio da escola e procurava motivar a todos/as para responder ao questionário e os devolver aos/às professores/as por meio das crianças, fato que não ocorreu em 2003 e foi retomado em 2004 e 2005. Tal fato possibilita refletir para os sentidos da avaliação e a relevância indicada pelos seus proponentes como, aliás, se pode identificar no documento destinado ao público interno. As pessoas necessitam serem incitadas para o ato de avaliar e, no caso de pais/mães, o texto escrito que também aparece no início do questionário se mostrou insuficiente.

Observando a evolução dos dados percebe-se no item Limpeza um decréscimo nos índices de aprovação entre 2003 e 2005 da ordem de 13 pontos percentuais. Tal observação pode ser confirmada na análise qualitativa quando em 2005 os/as respondentes apontam como um dos aspectos a serem melhorados na escola o “número de funcionário de limpeza”. Não

foi possível definir o como os/as respondentes obtiveram dados para realizar esta observação, depreende-se que em fóruns participativos como reunião com pais/mães e/ou Conselho de Escola.

As indicações são que a merenda perde qualidade ao longo dos anos avaliados, pois cresce consistentemente o número de avaliações que a desaprovam.

O trabalho da Associação de Pais e Mestres – A.P.M. – e do Conselho de Escola cresce em avaliação positiva entre os anos pesquisados cerca de 10 pontos percentuais, o que poderá indicar uma maior atividade participativa no interior da escola e/ou um crescimento nos serviços prestados por estes órgãos, especialmente a A.P.M., lembremos que o município repassa recursos à Instituição para fazer frente às necessidades da escola. Tal constatação poderá influir decisivamente na melhoria dos serviços prestados, no sucesso escolar dos/as alunos/as e no reconhecimento e respeito da comunidade para com a escola (NÓVOA, 1995).

Estas hipóteses podem ser confirmadas, em parte, em se observando a “reclamação” ou o “apontamento” de alguns pais/mães que indicam como ponto negativo a escola “não atender de 5ª a 8ª séries e ensino médio”.

É importante destacar que o estabelecimento de uma relação de proximidade e de respeito para com a comunidade usuária que, no caso, é a avaliadora, a convite da escola, passa necessariamente pelas respostas dadas aos seus anseios. Tal procedimento poderá ser realizado de variadas maneiras, mas a afirmação da direção da escola expressa nas cartas anuais é de que sendo por escrito as pessoas se sentem mais valorizadas. A confirmação do que afirma a direção pode ser constatada no trecho abaixo, pois a prática da devolutiva por meio de carta teve início em 2002 e no final deste ano a escola contabilizou seu maior índice de participação no processo. Diante do exposto vejam-se trechos de uma destas cartas:

É com muita alegria e sentido de dever cumprido que dirijo-me a todos neste início de ano para falar de nossa parceria na educação das crianças de nossa escola. A avaliação realizada no mês de novembro de 2001 pelos pais/mães de alunos de

Educação Infantil e Fundamental teve cada um dos relatórios lido, compilado e sua síntese discutida nos dias 19 e 20 de dezembro de 2001 durante reunião entre equipe de direção, professores e funcionários. Também mandamos os resultados para a Secretaria da Educação.

[...]

Quanto à organização geral da escola, como entrada e saída de alunos, limpeza e bilhetes para casa, houve uma melhora significativa com relação ao ano anterior. Na média dos itens 93% dos respondentes aprovaram nossos procedimentos de organização geral.

As atividades desenvolvidas pela A.P.M., com destaque para a Semana da Criança, também tiveram alta aprovação dos pais/mães (90%). Em relação às saídas pedagógicas e de lazer, 91% dos pais/mães consideraram muito bom e sugeriram que continue em 2002.

A questão que avalia o trabalho pedagógico oferecido pela escola mostrou que a comunidade sabe avaliar muito bem este item e considera que nossa parceria para a educação das crianças tem se aprofundado ano a ano. **É muito gratificante saber que 95% dos pais/mães avaliaram positivamente dizendo ser Ótimo ou Bom o trabalho realizado pelo grupo de profissionais da escola com os alunos.**

O atendimento realizado pela Direção, Secretaria e funcionários de apoio obteve ótima aprovação da comunidade (95%).

[...]

Em 2002 queremos continuar com nosso trabalho e aprofundar as parcerias com cada família para que a educação de nossas crianças seja cada vez melhor. Pois como disse o grande educador, talvez o maior que o Brasil já formou para o mundo: **“Ninguém se educa sozinho...os homens se educam em comunhão.” Paulo Freire**

Sejam todos muito bem vindos! Feliz 2002!

A Direção

A carta parece auto-explicativa, mas ao olhar crítico oferece extraordinária gama de possibilidades de análise, entretanto, o que interessa destacar neste artigo é seu caráter democrático e de processo contínuo em que a escola busca superar a si própria e “ser mais”. A transparência de informações apontada por vários autores (SILVA, 2002; DE ROSSI, 2000) como indispensável para a realização dos processos decisórios chama bastante atenção, pois se diz o que se faz com a informação colhida, o como ela foi tratada e o para quê será utilizada. Este procedimento, fundamental à gestão democrática, não tem sido encontrado com frequência nas instituições, o que torna a experiência desta escola diferenciada. Porém, o aspecto da centralização na figura do diretor, destacado anteriormente, parece se confirmar aqui também quando, mesmo sendo assinada com o sentido de equipe (A Direção), Este assume a autoria da carta logo no primeiro parágrafo



com a expressão “dirijo-me a vocês”. Várias podem ser as interpretações para o fato, mas qualquer seja o ângulo analisado não se poderá retirar o mérito da carta e da ação de devolver respeitosa e até cerimoniosamente aos participantes os resultados da avaliação.

Importante destacar que este procedimento de devolução dos resultados aos/às avaliadores/as foi utilizado exclusivamente com o setor pais/mães, pois com o público interno a compilação dos dados era organizada em transparências e compunha material de análise coletiva em reuniões de avaliação e planejamento.

### **Considerações Finais**

O nome dado a este subtítulo não expressa o sentido que se pretende empreender a estes comentários, que longe de fechar a questão visam condensar algumas reflexões feitas. Entretanto, para não deixar este estudo sem uma finalização e transferir ao/a caro/a leitor/a a responsabilidade das reflexões conclusivas, pois seria abusar de sua complacência para com o presente artigo, apresentam-se a seguir alguns itens de análises possíveis:

#### 1) A importância dada à avaliação

Quanto ao público externo se considera por um lado a importância do ponto de vista quantitativo pelo número de questionários respondidos e pela quantidade de pessoas que fizeram uso do espaço destinado a respostas abertas: apontar pontos positivos e/ou negativos e apresentar sugestões.

Por outro lado também cresce a utilização dos espaços destinados às questões abertas, sendo que parte dos/as respondentes utilizou os espaços para dizer algo não previsto e inesperado como “gostaria de trocar a areia do parque por grama” ou destacar que “considera a escola muito bem dirigida e organizada”.

Também a direção constata este movimento e um indicador importante pode ser o texto a seguir que faz parte de carta enviada aos/às pais/mães como devolutiva da avaliação realizada por escrito no início do ano.

A comunidade nos revelou que já são muitos os que conseguem avaliar e/ou separar os problemas que ocorrem na escola dos que refletem na mesma.

Os resultados tabulados nos revelam que mesmo os inúmeros entraves ocorridos durante esse ano letivo de 2005, como troca de professores e funcionários de limpeza, reforma/construção, problemas de desmoração, falta de água etc, não foram suficientes para abalar a credibilidade em um trabalho que vem sendo construído desde 1998.

Apesar deste reconhecimento, a direção da escola pesquisada afirma que não está contente com a participação atual que envolve pouco mais da metade dos/as pais/mães e já pensa em formas de ampliá-la. E, parece que o aspecto mais sensível a pais/mães é a aprendizagem das crianças, o que fazem na escola.

Uma proposta que tem discutido com sua equipe prevê a criação de uma pasta em cada uma das turmas e que cada criança a levaria para casa em certa semana do ano e a família poderia tanto acompanhar mais de perto o desenvolvimento das atividades daquela semana, como poderia revisar o que já foi estudado anteriormente. Também se prestará para colher a impressão das famílias que terão a responsabilidade de registrar algo durante aquela semana que o material ficará em seu poder. Se a iniciativa dará certo ou não somente o retorno à escola em algum tempo poderá constatar, mas o importante neste caso é que se escolheu o aspecto qualitativo, focado no pedagógico para buscar aprofundar a participação e parece desejar mostrar com isto a seriedade de suas intenções em “ser mais”.

Quanto ao público interno parece que houve avanços quanto à participação de todos/as e regozijo com os números de sucesso na alfabetização das crianças em seu primeiro ano de escolarização, os dados indicam índices superiores a 90%, quando nos primeiros anos do processo pouco passava dos 60%. Considerando apenas estes dados, mesmo correndo riscos, pode-se afirmar a superação do estágio inicial e a chegada ao patamar geral das escolas públicas do município. Outros dados também indicam o fortalecimento de colegiados de pais/mães, professores/as, funcionários/as, alunos/as e com a participação de entidades da sociedade civil local.

Participar da avaliação e de qualquer outro processo da educação escolar, como já se destacou neste trabalho foi durante muito tempo exclusividade de especialistas. Se as

famílias e funcionários/as da escola percebem que numa concepção de gestão democrática ele pode emitir parecer sobre a educação das crianças realizada na escola e este se torna direito consolidado, deixa de estar maravilhada com a dádiva e passa a considerar mais seriamente os pontos positivos e os nem tão positivos assim, passando a indicar a necessidade de melhora constante no processo. Também, como aponta Paulo Freire (1996), o “ser humano é inconcluso” e suas necessidades crescem na medida em que conquista patamares mais elevados de participação, consciência e autonomia, o que pode significar um reconhecimento do que foi feito, mas a clara indicação de que se está distante do ideal (RIOS, 2001), que o existente não mais impacta o/a avaliador/a e se passa a investir em superação do estágio atual, em “ser mais”.

## 2) Quanto a gestão da escola

As famílias e os/as funcionários tenderam a valorizar a existência e o trabalho dos organismos colegiados como Conselho de Escola e A.P.M. Não se pode aferir, porém, o nível de engajamento no funcionamento do Conselho de escola e/ou da A.P.M. Para isto seria necessária nova investigação focada neste aspecto da gestão escolar.

Houve também razoável reconhecimento acerca do papel do gestor nos processos de organização geral da escola como elemento fundamental ao sucesso das crianças na escola.

Em vários momentos foi possível detectar nas respostas às questões abertas elogios à forma como as crianças são tratadas na escola, especialmente destaca-se o “carinho, respeito, amor e dedicação com as crianças”. No trecho a seguir, tem-se confirmadas as constatações destacadas: “Eu acho a escola excelente, meus filhos chegam em casa muito felizes”.

Quanto ao público interno já se apresentou dados referentes a alta aprovação do grupo Gestor da unidade. Destaque-se que este conjunto é formado pelo diretor, duas assistentes e duas coordenadoras pedagógicas, que são denominadas Professoras de Apoio Pedagógico e todos/as os/as seus componentes têm formação em nível de pós-graduação. Tal constatação

pode ser importante, na medida em que a hipótese latente é de que com um nível mais elevado de formação pode-se pensar numa gestão da escola mais aberta e democrática.

A questão referente ao nível de formação dos gestores e os dados do papel desempenhado por estes e, principalmente, pelo diretor supõe-se papel determinante para o gestor na unidade escolar, o que mereceria maiores investigações, pois os apontamentos existentes não parecem suficientes para embasar uma análise desta magnitude.

### 3) Quanto à periodicidade e ao instrumento utilizado para colher as impressões

Para as famílias as avaliações são realizadas anualmente, em fins do mês de novembro, e próxima do encerramento das atividades letivas. Indicam que o procedimento é importante e deve ser considerado como subsídio para a melhoria do trabalho que a escola realiza. O objetivo divulgado é

Entendemos que a escola é um espaço onde deve existir entrosamento de todos (funcionários e comunidade). Com o término de mais um ano letivo pedimos que responda este questionário com a maior sinceridade e clareza possível. Os resultados obtidos nos levarão a possíveis melhorias na escola e à continuidade do que até o momento vem dando certo.

Na avaliação da instituição escolar adota-se a modalidade de avaliação final, pois é ao término dos processos que se detém sobre o realizado e se chega a uma determinada conclusão. Mesmo no caso do público interno que realiza avaliações formais a cada semestre ela parece ter características de finalização de processo.

A escola utiliza questionário que variou nos anos pesquisados quanto às questões e quanto ao número destas tanto para o público interno quanto externo. Nos primeiros anos cobertos pela pesquisa encontram-se questões que desaparecem nos anos seguintes (Festa Junina e Distribuição de material aos mais carentes). Em 2004 e 2005 a Festa Junina passou a ser avaliada junto com outras atividades desenvolvidas pela APM e a distribuição de material passou a ser feita para todos os alunos a partir de 2004. A organização dos questionários indica o entendimento da necessidade de se obter um maior detalhamento da organização e do funcionamento dos setores componentes da estrutura da Instituição.

Ao cabo da investigação o questionário parece ser mesmo o instrumento mais adequado para colher os dados que esta instituição deseja obter. Porém, seria interessante completar e cruzar os dados obtidos por meio dos questionários com outros instrumentos de coleta menos formais e que pudessem utilizar outras linguagens. São muitos os momentos de encontro entre os/as educadores/as e também com as famílias: reuniões com pais/mães; festas; visitas dos/as pais/mães à escola; atendimentos para reclamações e assuntos referentes a uma criança em particular; reuniões pedagógicas; momentos de intervalo; entrada e saída etc. Importante é que nenhuma oportunidade de colher impressões seja desperdiçada e as pessoas sintam que há interesse real de saber o que pensam e desejam para a escola e crianças. È por aí que se constrói as bases para uma gestão democrática.

A participação de não especialistas, que inclui funcionários/as e pais/mães, no processo pedagógico e na definição das propostas educacionais, que supõe avaliação, foi durante muito tempo indesejada, um tabu nos meios educacionais. Mas, já faz parte do domínio público que “é preciso toda uma aldeia para se educar uma criança” e a legislação passou a prever e a normatizar esta prática por meio da criação de conselhos de escola e outras modalidades. O estudo indica que na escola pesquisada as pessoas parecem ter entendido estas exigências do tempo histórico que vivem e adotaram a AAI como procedimento comum, é a gestão democrática que se desenha cotidianamente e a faz caminhar na direção de superar limites e “ser mais”.

Por fim, será importante indicar que não se pode encontrar dados consistentes sobre onde, como e quando a compatibilização dos dados gerais é processada ou se o é. Foi possível apenas intuir que os dados avaliativos são utilizados para replanejamento e debates internos à Instituição e aqueles relativos a pais/mães são enviados à Secretaria de Educação. Talvez, esta seja uma importante próxima ação de formalização da AAI que a escola deva se preocupar.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição Federal de 1988**. . Brasília, Diário Oficial da União, 1988.

\_\_\_\_\_ **Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, Diário Oficial da União, 1996.

\_\_\_\_\_ Lei nº 8.69/1990. Brasília, Diário Oficial da União, 1990.

BRUNET, L. **Clima de Trabalho e Eficácia da Escola**, In NÓVOA, A. As Organizações Escolares em Análise, Lisboa, Dom Quixote, 1995, p. 125 a 140.

DE ROSSI, V.L.S. **Projeto Político Pedagógico – Entre Corações e Mentes**, São Paulo, Moderna, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1974.

\_\_\_\_\_, **A Importância do Ato de Ler**, São Paulo, Cortez / Autores associados, 1981.

\_\_\_\_\_, **Pedagogia da Autonomia**, São Paulo, Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_, **Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**, São Paulo, Editora UNESP, 2000.

\_\_\_\_\_, **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do Oprimido**, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.

LIMA, L. A “escola” como categoria na pesquisa em educação, São Leopoldo - RGS, **Educação Unisinos**, Vol. 12, nº 2, maio/agosto 2008, p. 82-88.

MENEGHEL, S.M.; LAMAR, A.R. Avaliação como Construção Social – reflexões sobre as Políticas de Avaliação da Educação no Brasil, Campinas, **RAIES – V.06 – nº 04 (22)** Dez. 2001, p. 17 a 26.

MORAES, S.R.C. **Auto-avaliação Institucional numa escola pública básica da Rede estadual de São Paulo**, Campinas, Puc-Campinas, 2008. 191p.

NÓVOA, A. **As Organizações Escolares em Análise**, Lisboa, Dom Quixote, 1995.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, **Regimento Comum das Escolas Municipais**, In SILVA, I. M. Conselhos de Escola na Cidade de São Paulo, São Paulo, POLIS/IEE-PUC/SP, Agosto, 2002.

RIOS, T. **Compreender e Ensinar**, 2ª ed., São Paulo, Cortez, 2001.

SILVA, I. M. Conselhos de Escola na Cidade de São Paulo, São Paulo, POLIS/IEE-PUC/SP, Agosto, 2002.