

## CONTROLE DE QUALIDADE NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

ELNY SAMPAIO

Prof. do Colégio Agrícola do Sistema  
Médio da UFRPE.

### INTRODUÇÃO

O conceito de “Controle de Qualidade” – C. Q. – já é muito difundido e aplicado nos projetos e organogramas da indústria e das empresas de prestação de serviços; uma divisão ou seção de C. Q. já existe em muitas delas.

Antes, porém, de se tomar a decisão sobre a maneira mais apropriada de conscientizar o elemento humano da empresa, repartição ou estabelecimento, para fazer funcionar tal controle ou serviço, a direção precisa aquilatar seu próprio interesse no resultado deste controle e na sua participação nele, compreendendo que o C. Q. não é simplesmente uma fiscalização, uma inspeção, uma supervisão ou gerenciamento, nem pode substituir a direção geral.

A fiscalização registra o cumprimento ou não das normas estabelecidas, a inspeção examina os padrões obtidos na produção, a gerência administra a aplicação das normas, a direção adota e define normas, porém o C. Q., usando os dados coletados pela fiscalização ou inspeção, medidos por instrumentos ou ferramentas adotados e aplicados pela supervisão, assessora a supervisão, a gerência e a direção nas tomadas de decisão, na elaboração, ordenação, coordenação e aplicação prática de normas e padrões.

É que a simples criação, adoção, transferência e aplicação de normas ou de processos, técnicas ou padrões aplicados a um estabelecimento de produção, seja industrial ou seja de serviço, ainda que de serviço ou produção educacional, cuja fase final ou resultado é a aprendizagem, se não houver um bom trabalho de criatividade, experimentação, adaptação e ainda de comunicação ao pessoal e de motivação para sua aceitação, pode trazer resultados nulos ou negativos quando introduzidos sem aquele trabalho consistente e constante. O trabalho de elaborar, assimilar, experimentar, adaptar e, depois de definida e decidida pela direção, de comunicar ao pessoal uma norma ou um sistema de normas, e ainda o trabalho de motivar o pessoal a aceitar e cumprir estas normas, incluindo-as realmente no processo de produção, cabe exatamente ao C. Q.

Entretanto, um C. Q. centralizado na cúpula de um sistema, acima ou fora do estabelecimento, transferindo talvez normas gerais do “exterior” para a produção, de-

vido às diferenças individualizantes do estabelecimento não produzirá o mesmo efeito de um C. Q. funcionando dentro do estabelecimento. A transferência de normas, por mais que pareça depender apenas de uma "Portaria" ou "Ordem de Serviço", não é tão fácil assim. Por exemplo: o Exército Brasileiro desenvolveu uma tecnologia de C. Q. do processo ensino/aprendizagem, a nível de estabelecimento de ensino a que chama de Seção Técnica de Ensino (STE). Todavia esta tecnologia ali desenvolvida não pode ser simplesmente transferida ou adotada por qualquer outra entidade escolar, em vista de as normas, regulamentos, disciplina e vivência numa escola, academia ou curso do sistema de ensino do Exército diferirem das normas existentes e possíveis no sistema público ou particular do ensino. O mesmo pode-se dizer de um C. Q. instituído em uma Secretaria de Educação ou em um Departamento Regional; as normas daí provenientes devem ser trabalhadas por um C. Q. a nível de estabelecimento.

### O C. Q. NO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM

O C. Q. no processo ensino/aprendizagem tem como objetivo precípuo estudar, projetar, elaborar, programar e supervisionar as normas de gestões necessárias (ensino-estudo) a obtenção de um bom produto (aprendizagem) por processos válidos e eficientes (didática).

Esta definição aborda conceitos que precisam ser explicados a fim de não permitirem a idéia de que a escola está sendo descrita como uma indústria de transformação, a saber:

- a) os conceitos de Qualidade, Controle, Normas e Normatização e, Transferência de Normas;
- b) definição dos objetivos específicos do C. Q., distinguindo-os dos objetivos da fiscalização, inspeção e mesmo da supervisão, nos modelos geralmente usados;
- c) definição das áreas responsáveis pela qualidade do produto numa instituição escolar e sua coordenação por um serviço ou seção;
- d) amplitude do C. Q. e seus objetivos específicos.

### Conceito de qualidade

Antes de tudo deve-se notar que a **qualidade** de um serviço ou de um resultado ou produto é um conceito relativo e não absoluto. Principalmente para a aprendizagem, ou mais explicitamente, para as mudanças de comportamento humano e sua adaptação pela atividade, devemos procurar padrões de "qualidade" que lhe assegurem o valor formativo da pessoa — muito mais do que o simples valor informativo — dentro da faixa das expectativas e necessidades dos alunos, das exigências da sociedade, das previsões e planos de desenvolvimento das normas sociais, tecnológicas e profissionais e da demanda no mercado de trabalho.

Assim, "qualidade" é um conceito que envolve características não só intrínsecas do produto mas também as relacionadas com necessidades, expectativas, exigên-

cias e demanda real e futura dos alunos e da sociedade toda. Esse conceito está ligado à utilização e valorização do produto e deve responder à pergunta básica: o que de valor dará ao aluno o que ele vai aprender? para que lhe servirá?

### O conceito de controle

De uma maneira bem geral para qualquer C. Q. diz-se que: Controle é um problema de relações humanas. Pois não se deve confundir controle social ou de pessoal com a cibernética nos equipamentos irracionais ou nos aparelhos inconscientes. Este conceito aborda um dos aspectos mais importantes do C. Q. que é a conscientização de todo pessoal envolvido no processo de produção (no caso da escola; processo ensino/aprendizagem) para sua responsabilidade pela qualidade de resultado ou produto final.

Neste ponto de produto ou resultado, é preciso distinguir bem o C. Q. de um “produto externo”, isto é, fruto ou resultado de um trabalho que algo realiza ou produz fora do sujeito que trabalha e que assim pode alienar este resultado, do C. Q. de um “produto interno”, fruto da atividade que algo realiza ou produz no interior ou na mente do próprio sujeito desta atividade, algo inalienável portanto, como no caso do sujeito que aprende alguma coisa e faz uma mudança mental que somente por uma expressão motivada ou eliciada se exterioriza, ou do sujeito que se diverte e assim “produz” em si um bem consumatório que o satisfaz interiormente.

No processo ensino/aprendizagem há, portanto, dois momentos bem distintos: a) o ensino que é um trabalho com seu produto externo, numa prestação de serviço, o serviço de auxiliar metodicamente a aprendizagem, talvez até intervindo no seu natural processo; e b) a aprendizagem que podemos ainda distinguir em **aprendizagem-processo** — uma atividade cujo resultado é “interno”, e a **aprendizagem-produto**, mudança adaptativa na mente e no comportamento do próprio sujeito desta atividade.

Mesmo quando se trata de exercício para aprendizagem, por exemplo num curso de torneiro, de vaqueiro ou tratorista, à medida que o resultado da atividade cria valor externo, alienável, deixa de ser “aprendizagem” no sentido legítimo, para ir se tornando “trabalho” com sua característica econômica de bem alienável.

Isto permite ver a diferença que existe entre C. Q. numa indústria ou numa empresa de prestação de serviços e o C. Q. no estabelecimento escolar, com uma parte de sua atividade caracterizável como trabalho, mas outra parte de atividade de “produção interna”. O trabalho de prestação de serviços é avaliável na escola; o docente, entretanto, só é realmente controlável pelo produto final da escola que não é um produto externo mas interno — a aprendizagem-produto — que depende muito também da atividade da aprendizagem-processo, a discente. **E o C. Q. deve incluir a relação das duas atividades mais a qualidade que se quer é a do produto final e não apenas a de serviço auxiliar prestado.**

Há então outra conceituação que vem alargar a compreensão de controle, em vista do que foi visto acima: Controle é a denominação global do estabelecimento de

normas e de todos os métodos para cumpri-las, comparando-as a objetivos bem determinados.

No C. Q., portanto, é importante frisar este aspecto da normatização, isto é, do estabelecimento de definições normativas, desde os objetivos gerais e específicos até os padrões de medições e avaliações finais do produto, passando pelo trabalho auxiliar que é o serviço prestado do ensino, até chegar à aprendizagem-produto e à habilitação. Normatização é, assim, algo intimamente ligado à qualidade e a seu controle.

Há, entretanto, essa dicotomia das atividades produtivas dentro da escola — ensino/aprendizagem — que dificulta o C. Q. pelo produto final: O trabalho auxiliar, que é o ensino, com seu resultado externo e a atividade da aprendizagem-processo, ambos resultando na aprendizagem-produto que é interno, multiplicam de tal maneira as variáveis intervenientes e sua correlação, que o controle de todo o processo produtivo precisa ser muito cuidadoso, contínuo e completo para que se alcance a qualidade desejada.

### Normatização

A idéia de normatizar qualquer processo pura e simplesmente, pode dar a impressão de que se trata de uniformizar e de igualar repetitivamente resultados ou produtos. Normatizar, contudo, não significa propriamente tornar algo normal ou igual, e sim estabelecer definições normativas. Normatização não é também uma instituição mas uma documentação portadora e, acima de tudo, comunicadora de normas técnicas e de padrões de materiais e comportamentos, documentação elaborada por especialistas com registros confirmados, ensaiados e testados, reconhecidos e aceitos por seu conteúdo técnico.

Toda norma ou parte dela que julgamentos boa e endendermos que deva ser a escolhida para levar a um melhor serviço ou produto, quando aceita em consenso pelos agentes da produção, é uma normatização.

Esta aceitação em consenso exigida para que uma definição se torne uma norma, é uma característica esquecida por diretores e supervisores que caem no engano “ledo e cego” de quem pensa que o “ditado” de uma norma por uma autoridade, se torna automaticamente uma normatização.

O homem, há muito, vem estudando os elementos da natureza, inclusive da natureza humana, para usá-los, combiná-los e racionalizá-los. Para atingir este objetivo, passou a elaborar, redigir, especificar e definir uma avantajada série de maneiras de agir e comportar-se, com registro de resultados, inclusive com obrigações e sanções, de modo a disciplinar suas exigências e necessidades para, então, delas servir-se como regras de vida, de ação, de trabalho e produção.

Nenhuma dessas imposições, contudo, conseguiu manter, ao mesmo tempo, um desenvolvimento tecnológico (crescente racionalização da atividade) e uma disciplina formal. Sempre são possíveis mudanças e “revoluções” tecnológicas, políticas ou

morais. Redigir postulados de especificações, procedimentos, métodos e qualidades para um serviço ou produto, sem as sanções de uma obrigação legal, imposta por coação, que, sabemos, nem sempre é obedecida, só se consegue, lançando mão de uma norma técnica, usada com disciplina comunicada, motivada e livremente consentida ou aceita.

A disciplina que rege toda natureza, inclusive a humana-social, é a mesma que deve ser obedecida, em essência, pelo homem, como condição de ajustar seu desenvolvimento. A idéia fundamental é a de que, se quisermos o melhor resultado, teremos de recorrer à aplicação dessas "leis" ou regras básicas, reconhecidas pela razão humana e redigidas e aceitas em consenso. Assim são feitas as normas, também na educação, na escola e na didática; isto é normatização.

### **Transferência de normas**

Há atualmente um debate nacional sobre a transferência de tecnologia, isto é, de normas técnicas, inclusive as de técnicas educativas. Pensa-se na maior vantagem de "importar técnicas" ou criá-las dentro do País. Este tema, abordado dentro da educação e da escola, tem diferenças essenciais da transferência de normas técnicas da siderurgia ou da mecânica pesada.

Infelizmente, com uma normatização do ensino concentrada e centralizada em gabinetes de ministérios e secretarias ou, pelo menos, de tecnocratas de Conselhos de Educação, introduziu-se a opinião de que a transferência de normas para o processo ensino-aprendizagem podia se limitar à compra ou importação de tecnologia estrangeira que, aplicada à escola nacional, levaria ao desenvolvimento do processo e ao bom produto. Ora, tecnologia é fundamentalmente o conjunto de conhecimentos e normas operativas desenvolvidas na prática, acumulado por quem age ou faz o trabalho, armazenado nas mentes dos agentes em suas equipes; menos ainda que na agricultura e mesmo na administração, na educação, a técnica não pode estar em livros, em esquemas, em projetos e programas, não pode estar em "pacotes de normas" transferidas ou importadas.

Uma tecnologia educacional, então, não pode ser transferida sem a vivência do técnico, sem sua prática. Mesmo que ela enriqueça a bagagem de conhecimentos técnicos dos que detêm o poder decisório, não os dota da capacidade de criar e adaptar se eles não se encontrarem com os problemas práticos, com a experiência de soluções tentadas, com os recursos materiais e humanos realmente disponíveis. É preciso estar integrado na atividade do "fazer" (educar, ensinar, auxiliar a aprendizagem) para transferir, adaptar e criar tecnologia, isto é, normas de produção e de qualidade no processo ensino/aprendizagem.

Nesta atividade do planejamento, da administração da direção e da execução, atividade de nível intelectual-criativo, unida à prática e à vivência dos problemas e à pesquisa e ensaio de soluções, é que se desenvolve a capacidade do "saber-fazer" e do "como-fazer" com a capacidade gerencial-administrativa, as duas molas mestras da normatização e do desenvolvimento. Falando-se em pesquisa e experiência educacionais para

elaboração e validação de normas, pode-se logo pensar nas equipes interdisciplinares exigidas e já naturalmente formadas nos estabelecimentos de ensino, onde se somarem experiência com a ciência necessária. Pois não é possível, hoje, a um indivíduo, deter o volume de informações tecno-científicas de experiência prática disponível, necessário a qualquer empreendimento organizado menos ainda ao ensino e à escola.

Estas equipes podem ser formadas nos estabelecimentos de ensino pela atuação e coordenação de uma seção, divisão ou um encarregado de C. Q.. Pois, mais do que para outras empresas, vale para o ensino a opinião hoje firmada de que tecnologia não é mágica e sua transferência não se pode fazer como quem empresta um livro, principalmente onde se lida com recursos humanos e variáveis psicológicas e culturais. É preciso, portanto, que o estabelecimento receptor de normas crie toda sua infra-estrutura apropriada, para aplicar as inovações normativas, introduzindo-as, adaptando-as, motivando para que recebam o consenso de quem as vai usar. O desenvolvimento de potencial tecnológico — a normatização — principalmente no processo ensino-aprendizagem, exige muito mais do que estudo, uma vez que procede, como outras habilidades, da prática e da experimentação.

Infelizmente, o que tem contribuído muito para a contínua transferência, até por importação do exterior, de “tecnologia educacional” e de normas de qualidade, sem um trabalho de adaptação e validação à realidade local, é o cerceamento à liberdade de planejar, programar e, numa palavra, de normatizar o ensino a nível de estabelecimento, cerceamento imposto pelos órgãos centralizadores do poder decisório, esquecidos de que a segunda, porém mais importante fase do processo produtivo da escola, a aprendizagem, não é alcançada por esta normatização feita verticalmente, por imposição. Pois ela precisa se adaptar, como o ensino todo, ao processo natural da aprendizagem. Ora, reconhecendo-se o papel que o consenso tem no acerto e no valor das normas e de sua aplicação, isto é, da qualidade do processo produtivo, não se pode aceitar a opinião, infelizmente difundida, de que “as normas todas deveriam ser legalmente obrigatórias” ou de que “a norma, bem ou mal elaborada, só vale mesmo quando é imposta legalmente”. Pensa-se que o estado, com a tutela da obrigatoriedade, poderia fornecer-lhes a garantia da realização, de uso, da qualidade e do valor, mesmo sem procurar o consenso. Deixar todo o processo produtivo da aprendizagem entregue ao arbítrio de alguma autoridade que lhe defina a qualidade sem “precisar de consenso”, que deve começar na própria criação e elaboração das normas, é, de princípio, invalidar qualquer C. Q.

## OBJETIVOS DO C. Q.

Os objetivos gerais da educação com sua variedade de graus, de cursos, de matérias, áreas e disciplinas, tornam os objetivos específicos do C. Q. na escola, variáveis dependentes de todos os elementos constitucionais, funcionais e ambientais dos estabelecimentos. Poderíamos definir a função do C. Q. na escola como: esforços de produção (aprendizagem-processo) que resultem em produtos (mudanças adaptativas, comportamentais) nos níveis mais econômicos possíveis (economia de tempo, de esforços e recursos humanos e materiais) e nos mais altos níveis de utilidade e de valor humano e social, para o aluno e para a sociedade, garantindo a maior satisfação possí-

vel de necessidades pessoais e sociais e realização de potencialidades culturais e técnicas.

Desta definição pode-se logo ver a diferença existente entre C. Q e inspeção, fiscalização ou supervisão na escola, onde o processo produtivo precisa de um serviço auxiliar já que a aprendizagem humana não é um processo autônomo. Comparemos a com definições de outras atividades funcionais já instituídas na organização escolar:

**Inspeção:** análise ou exame situacional do processo de produção;

**Fiscalização:** observação e registro sistemático do cumprimento das normas estabelecidas;

**Supervisão:** acompanhamento técnico-administrativo do processo de trabalho no seu aspecto de produção externa (serviço do ensino) ou esforços de funcionários escolares com objetivo de favorecer a atuação dos professores e outros servidores, no melhoramento da educação, ou ainda, ação positiva para melhorar o ensino, ou então, serviço técnico para estudar os fatores que influem na educação.

O C. Q., porém, compreende todo um conjunto de técnicas que objetivam: a) a elaboração de um plano de produção (projeto escolar) nos padrões mínimos de qualidade a ser conseguida; b) com uma organização adequada e c) com registros fidedignos e comunicação do desempenho medido nas diversas fases do processo, válida e objetivamente; d) para as correções preventivas e as resultantes das avaliações e re-avaliações comparadas entre si e com a qualidade normatizada nos objetivos.

Daí podem-se então definir os seguintes objetivos gerais do C. Q. numa escola:

- a) melhoria crescente e estável do nível dos objetivos específicos do ensino no conjunto do currículo;
- b) melhoria crescente e estável dos resultados finais (aprendizagem);
- c) redução crescente e estável dos custos de produção (no processo ensino/aprendizagem);
- d) redução de reprovações;
- e) redução dos prazos para consecução dos objetivos específicos.
- f) elevação contínua do moral do pessoal envolvido no processo produtivo;
- g) motivação crescente do pessoal para o aperfeiçoamento do processo e sua normatização.

## ÁREA RESPONSÁVEL PELO C. Q.

Numa empresa ou escola, o C. Q. não pode ser uma atividade isolada dentro de uma divisão ou seção; é todo um programa com objetivo global e pelo qual são responsáveis todos os que trabalham e/ou produzem num estabelecimento. Na escola são: os que apóiam o trabalho didático (pessoal de apoio), os que ensinam e os que aprendem.

Temos de frisar o **corpo discente**, na atividade produtiva, porque sem propria-

mente trabalhar, de forma alguma ele é “matéria-prima” da produção escolar como já se expressaram alguns planejadores e administradores escolares mais ou menos skynnerianos, que dariam ao corpo docente o lugar, não de prestadores de serviços auxiliares, mas de produtores numa “indústria de transformação” E o ensino não “produz” nem “causa” aprendizagem, nem mesmo em grande parte condiciona, mas apenas auxilia.

Portanto o C. Q. não pode nem deve ser, na escola, uma atividade fechada em uma seção técnica de ensino, se bem que possa existir um órgão coordenador de programa de C. Q. que deve ser realizado por cooperação, tanto pelo trabalho do ensino como pela atividade da aprendizagem-processo e também pelos outros serviços de apoio administrativo que direta ou indiretamente influem na qualidade da produção e do produto final; por exemplo, a secretaria escolar com o registro e publicação da frequência, o setor de informação e divulgação, a supervisão pedagógica e a orientação educacional e, em primeiro lugar, a própria direção. Por isso a função de encarregado ou da equipe do C. Q. é antes coordenadora e assessora do que executiva ou administrativa ou diretiva; é mais de divulgação e informação motivadora com dados coletados por outras seções, do que de fiscalização, inspeção ou supervisão, coletando dados.

Na fase de elaboração dos planos e normas, os dirigentes têm de dispor de dados e, sobre estes, têm que buscar julgamentos para sua fixação (para “fixação” e não “para fixarem”); esta fixação se dá pelo consenso, isto é, com a consulta e, melhor ainda, com a participação dos realmente atuantes no processo produtivo. Acontece que há administradores e dirigentes, inclusive de instituições escolares, que querem fixar objetivos e normas, extrapolando de sua posição de responsáveis pela condução de processo de fixação. Realmente é mais fácil fixar, do que conduzir um processo de fixação; mais fácil, porém muito menos produtivo. E geralmente esta “facilidade” leva a um afastamento da ação, dos objetivos e normas, ao longo do detalhamento e da execução<sup>1</sup>.

Na fase da execução da atividade ensino/aprendizagem, como se processa o uso de dados e informações gerados pelas diversas seções e órgãos internos da escola? — É fundamental que, não só a direção, mas todos os setores do estabelecimento, inclusive o corpo discente, tomem conhecimento por uma boa divulgação, de todas as informações, pesquisas, diagnósticos, análises e outros dados disponíveis, facilitadores da ação decisória, administrativa ou executiva, inclusive na aprendizagem.

Na fase de acompanhamento, controle e avaliação do planejamento e da execução, cada setor da escola, e não só a inspeção, precisa do fornecimento de subsídios para a correção de falhas. Como estes subsídios são incorporados ao controle executivo e à aviação dos planos?

Um exemplo: com a criação do “Serviço de Integração Escola-Empresa” coletaram-se dados sobre o mercado de trabalho, e nasceu a pergunta: o currículo estará

<sup>1</sup> SAMPAIO, Leonardo. Ferramentas administrativas a nível executivo. *Caderno Ômega da Universidade Federal Rural de Pernambuco*, Recife, 1(2):91-8, dez. 1977.



sendo valioso para a demanda existente? Quem coordenaria a pesquisa? Quem poderia integrar o SIE – E, o SOE (Serviço de Orientação Educacional) e o SSP (Serviço de Supervisão Pedagógica) no trabalho da revisão ou atualização do currículo?

### AMPLITUDE DO C. Q.

Definidas as áreas responsáveis pela qualidade da produção de aprendizagem e a responsável pelo C. Q., resta definir a amplitude ou o campo deste serviço de C. Q.. Já houve quem, na escola, confundisse C. Q. com a simples inspeção, visando apenas classificar os produtos finais – as aprendizagens expressas em comportamentos eliciados, representados em amostras colhidas nas provas, segundo um conceito gradualístico pré-estabelecido.

Traduzindo o trocadilho comum entre administradores alemães sobre o valor da inspeção de produtos finais para um C. Q., pode-se dizer: Se você procura corrigir defeitos em seus produtos só depois de verificados, o defeito que precisa mesmo ser corrigido é o de seu método de C. Q. É que o C. Q. precisa ser integral, isto é, preventivo e contínuo em todas as fases do processo de produção e em todas as atividades nele empregadas. Podemos resumi-lo em 5 funções básicas:

- a) Controle da elaboração do projeto e dos planos com as necessárias revisões periódicas que atendam às características qualitativas exigida pelos alunos, com suas tendências, expectativas e prováveis destinos, e pela sociedade, isto é, pelas autoridades e pelo mercado profissional. Com base em informações válidas, que cabe ao C. Q. coletar, organizar e comunicar, e sob sua coordenação, irá a escola projetar, detalhar, especificar e normatizar o serviço e prestar (ensino) com sua qualidade necessária, desde o leiaute do espaço físico, os recursos exigidos, o organograma e o fluxograma e o programa do trabalho auxiliar até o processo produtivo propriamente dito (estudo, aprendizagem), de modo a assegurar as características requeridas do produto final;
- b) Controle, por normas, das matérias, disciplinas e conteúdos com seus objetivos gerais e específicos; dos métodos e recursos a empregar; e controle do comportamento de entrada de aluno exigido como base do posterior processo de mudança comportamental planejada.

NB. Para o C. Q. a nível de estabelecimento de ensino, é necessária a inspeção do comportamento de entrada por válido teste de sondagem segundo normas definidas, inclusive com a possibilidade de refugar por nível bem definido, os que não alicerçaram a aprendizagem planejada. Da mesma forma o ensino como serviço auxiliar que intervém no processo da aprendizagem, precisa ser controlado e, para isto, fiscalizado pela supervisão, como “insumo” necessário do produto final. E a única maneira viável de avaliar a qualidade do ensino é pelo produto final que é resultado, menos dele do que da aprendizagem-processo, que ele deve auxiliar.

É claro que este trabalho de C. Q. precisa ser feito menos pelos dados da fiscalização exercida pela secretaria escolar e pela supervisão, do que pela obtenção de um consenso, por uma dinâmica de grupo – administradores, pessoal de apoio, pro-

fessores, alunos – tão democrática e cooperativa que motive a qualidade do ensino e da aprendizagem-processo para chegar à qualidade desejada da aprendizagem-produto.

Atualmente, como as mudanças e um certo desenvolvimento social que tanto chocam os professores, sua autonomia funcional é, por alguns, exigida e defendida como uma última trincheira contra a “diminutio capitais” que a classe vem sofrendo. E isto é mais uma dificuldade a ser vencida pela supervisão e pelo C. Q.

- c) O controle da produção, para assegurar a obtenção da qualidade desejada, precisa ser contínuo, parte integrante do processo e não reduzido à inspeção ou verificação do produto em sua fase final. É claro que não se pode dispensar a fiscalização e a inspeção dos métodos e técnicas usadas e dos produtos parciais ou finais. As avaliações dos serviços prestados no ensino e da produção, na aprendizagem conseguida, são imprescindíveis pois os dados levantados, fornecidos ao C. Q. alicerçarão cientificamente sua atuação. Mas estes serviços, normatizados e controlados, não são propriamente funções do C. Q. e sim da secretaria, supervisão pedagógica etc. Ao C. Q. cabe apenas assessorá-los, subsidiá-los, coordenar suas normas, integrar e globalizar suas informações de modo a condicionar uma dinâmica de grupo de tal maneira motivadora da qualidade que esta resulte menos das pressões punitivas do que do exercício democrático das lideranças legítimas, aceitas, e da comunicação objetiva.
- d) Estudos especiais que podem ser chamados de “pesquisa técnica”, são ainda atribuições do C. Q. para verificar cientificamente as razões e condições de desvio de normas, de defeitos graves ou persistentes, descobertos pela fiscalização, pela inspeção ou pelas verificações correntes, e para desenvolver ou adaptar processos, métodos e produtos normatizados qualitativamente.
- e) Finalmente, a principal função de C. Q. talvez seja, a coordenação da comunicação e da informação, pelas melhores técnicas, aos integrantes do processo ensino/aprendizagem, tanto aos que o dirigem e administram, como aos que prestam o serviço auxiliar, docente, e aos que estão na atividade realmente produtiva da escola, os aprendizes. Pois a informação exata é a única maneira de evitar distorções e errôneas interpretações de normas, causadas pela “central de boatos” que se forma naturalmente em todo agrupamento humano, como numa empresa ou num estabelecimento escolar. Esta comunicação informativa global dos objetivos da escola, do ensino e de cada matéria, dos resultados de avaliações, das normas criadas, dos recursos disponíveis, dos métodos e técnicas validados, deve criar relações humanas corretas e sadias no grupo envolvido no processo produtivo, condicionando e sustentando a qualidade nos padrões asseguradores do valor desejado.

## ESBOÇO DE UMA LISTA DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE C. Q.

Se bem que haja grandes diferenças entre os estabelecimentos escolares, quanto a tamanho, grau de ensino, matérias ensinadas, métodos, etc, um C. Q., como serviço, terá como objetivos específicos de seu funcionamento, entre outros, os seguintes:

- a) assessorar a direção, a administração e supervisão com serviços de informática tanto ao setor normativo legal como técnico — didático e administrativo;
- b) coordenar a elaboração e redação de normas para todo o processo de produção e para o produto, e pesquisar sua validade pelo menos “ex post-facto”.
- c) coletar e tratar estatisticamente os dados registrados pelas 3 seções básicas escolares: Secretaria, Orientação Educacional e Supervisão Pedagógica, integrando-os em informações que apoiam as decisões;
- d) comunicar a cada setor ou seção da instituição escolar, à direção, aos corpos docente e discente, as informações coletadas que lhes interessem, mantendo e/ou controlando um sistema interno de informação sobre normas de qualidade de serviços e produtos, disciplina pessoal, técnicas, etc.;
- e) promover e realizar contactos técnicos, por si ou pelas seções e serviços especializados, tanto com os alunos e professores como com os pais dos alunos e com as empresas que irão empregar os alunos, aproveitando as informações colhidas para revisão das normas;
- f) detetar defeitos, na organização escolar, dos objetivos redigidos e serviços prestados até a avaliação da aprendizagem e sugerir revisões de normas, para a qualificação do produto;
- g) compilar e divulgar relatórios sobre qualidade requerida segundo as normas aceitas e a realmente conseguida (intenções e resultados);
- h) reduzir o custo econômico e social da garantia do produto.
- i) divulgar, principalmente dentro do estabelecimento, a importância e o valor das normas estabelecidas para a qualidade dos objetivos, métodos e produtos ou resultados;
- j) divulgar novidades em normas legais ou técnicas para sua aplicação ou experimentação na escola;
- l) controlar a elaboração e aplicação dos instrumentos normatizados ou até padronizados para medição e avaliação de todos os resultados parciais e gerais da escola.

## CONCLUSÃO

Se o leitor compreendeu que a empresa escolar, mais do que a industrial ou a de prestação de serviços outros, precisa de qualidade como elemento essencial de valor de seu resultado, e não só de quantidade de tempo aplicado, de conteúdo e de recursos diversos, e que, para garantir esta qualidade, esta instituição escolar, que na atualidade cresce quantitativamente, precisa de um C. Q., então este artigo terá atingido seu objetivo pois esta compreensão levará a pensar a maneira mais simples e eficiente possível de organizar funcionalmente este C. Q.