

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

**CONSTRUINDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA CIDADÃ:
DA UTOPIA AO SONHO POSSÍVEL**

CURITIBA

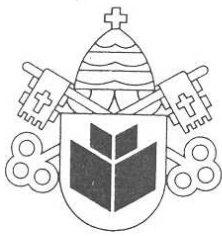
2001

MARIA CRISTINA ARAÚJO LOBO DOS SANTOS

**CONSTRUINDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA CIDADÃ:
DA UTOPIA AO SONHO POSSÍVEL**

**Dissertação apresentada à Pontifícia
Universidade Católica do Paraná,
como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em
Educação
Orientador: Prof^ª. Dra. Maria Amélia
Sabbag Zainko**

**CURITIBA
2001**



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Teologia e Ciências Humanas
Área de Educação
Mestrado em Educação

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO, DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ.

Exame de Dissertação n.º 237

Aos sete dias do mês de agosto de dois mil e um, realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação intitulada "**CONSTRUINDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA CIDADÃ: DA UTOPIA AO SONHO POSSÍVEL**", apresentada por **Maria Cristina Araujo Lobo dos Santos**, ano de ingresso 1998, para obtenção do título de Mestre. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof.ª Dr.ª Maria Amélia Sabbag Zainko	
Prof.ª Dr.ª Naura Syria Carapeto Ferreira	
Prof.ª Dr.ª Maria Lourdes Gisi	

De acordo com as normas regimentais a Banca Examinadora deliberou sobre os conceitos a serem atribuídos e que foram os seguintes:

Prof.ª Dr.ª Maria Amélia Sabbag Zainko	Conceito <u> A </u>
Prof.ª Dr.ª Naura Syria Carapeto Ferreira	Conceito <u> A </u>
Prof.ª Dr.ª Maria Lourdes Gisi	Conceito <u> A </u>
	Conceito Final <u> A </u>

Observações da Banca Examinadora:

O trabalho deveria ser divulgado seja pela publicação na íntegra seja pelo laboratório de artigos

Prof.ª Dr.ª Lilian Anna Wachowicz
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
Mestrado em Educação

AGRADECIMENTOS

Às minhas sócias Eloíza Adena Tuffi e Nely Klein do Valle, que auxiliaram na construção do sonho possível: a Escola Cidadã.

Aos professores, funcionários, alunos, pais e estagiários que participam da construção da Escola Cidadã. De forma especial, à Coordenadora Pedagógica Professora Marisa Maurício Alves que desde 1996, com seu jeito simples de ser, conduz o trabalho pedagógico, mostrando-se cidadã.

Às professoras doutoras Maria Amélia Sabbag Zainko (orientadora), Naura Syria Carapeto Ferreira e Maria Lourdes Gisi (participantes da Banca de Exame de Qualificação e Defesa), que me indicaram possibilidades de crescimento na visão da Escola Cidadã e da gestão democrática.

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais Leomar e Maria do Pilar,
que me indicaram os primeiros caminhos
da vida, do amor, da educação e
da cidadania.*

*À minha filha Ana Carolina,
que estuda, acredita e vivencia comigo
a proposta da Escola Cidadã.*

“A escola é simultaneamente reprodução das estruturas existentes, correio de transmissão da ideologia oficial, domesticação, mas também é ameaça à ordem estabelecida e possibilidade de libertação”.

(Georges Snyders)

SUMÁRIO

ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1. Objetivo Geral.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos	11
1.4 APONTANDO O CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO	11
1.4.1 Questionário	15
1.4.2 Avaliação Psicológica	21
1.4.2.1 Técnica grafológica.....	22
1.4.2.2 Teste palográfico	23
1.4.2.3 Inventário da atitude do trabalho	23
CAPÍTULO II – CONSTRUINDO A ESCOLA CIDADÃ	25
2.1 BUSCANDO O ENTENDIMENTO DO SIGNIFICADO DA CIDADANIA ...	25
2.2 A ESCOLA CIDADÃ: NA VISÃO DE GENUINO BORDIGNON, EDGAR MORIN, ESTER BUFFA E MIGUEL ARROYO.....	29
2.3 A ESCOLA CIDADÃ: NA VISÃO DE PAULO FREIRE, MOACIR GADOTTI E JOSÉ EUSTÁQUIO ROMÃO	34
2.4 ESCOLA CIDADÃ: NA VISÃO DA EQUIPE DA ESCOLA CIDADÃ	36
2.4.1 Filosofia	38
2.4.2 Princípios Didático-Pedagógicos	40
2.5 ESCOLA CIDADÃ: CONVERGÊNCIAS NA BUSCA DE UMA NOVA ORDEM EDUCACIONAL	42

CAPÍTULO III - CONSTRUINDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA	47
3.1 HISTORICIZANDO BREVEMENTE: DA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL À GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	47
3.2 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	51
3.2.1 O Programa de Educação Continuada.....	51
3.2.2 O Planejamento Participativo.....	59
3.2.3 A Prática Pedagógica Baseada na Ação-Reflexão-Ação	61
3.3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA CIDADÃ.....	62
3.3.1 A Gestão da Escola Cidadã na Visão dos Professores e Funcionários	66
3.3.2 A Gestão da Escola Cidadã na Visão dos Pais	73
3.3.3 A Gestão da Escola Cidadã na Visão da Comunidade.....	76
CAPÍTULO IV – APROFUNDANDO A COMPREENSÃO DA REALIDADE .	77
4.1 REVISANDO A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA ESCOLA CIDADÃ	77
4.2 ANALISANDO E INTERPRETANDO OS DADOS PESQUISADOS.....	82
4.2.1 Resultados Alcançados por Meio do Questionário Aplicado nos Pesquisados da Escola Cidadã	82
4.2.2 Avaliação do Perfil do Profissional da Escola Cidadã Obtido Através da Avaliação Psicológica (Quadro Resumo das Avaliações em Anexo)	96
CAPÍTULO V - ANALISANDO E ESTABELECENDO RELAÇÕES POSSÍVEIS	99
CAPÍTULO VI - FINALIZANDO.....	107
6.1 APRESENTANDO AS CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6.2 APONTANDO ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS A SEREM CONSIDERADOS NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DE FORMAÇÃO DO GESTOR/EDUCADOR	109

6.3 APONTANDO ELEMENTOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA PRÁTICA POLÍTICO-PEDAGÓGICA DA ESCOLA CIDADÃ	114
REFERÊNCIAS	117
OBRAS CONSULTADAS	121
ANEXOS	125

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – QUATRO SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	20
QUADRO 2 - O ESTILO DE GESTÃO DA ESCOLA CIDADÃ	92
QUADRO 3 – REPRESENTATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS AVALIAÇÕES DE POTENCIAIS REALIZADAS NA ESCOLA.....	125
QUADRO 4 – CARGOS EXISTENTES NA ESCOLA CIDADÃ	131

LISTA DE FIGURAS

FIGURA A – QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS.....	82
FIGURA B – QUESTIONÁRIOS RECOLHIDOS	83
FIGURA C – ANO EM QUE OS PROFISSIONAIS INICIARAM SUAS ATIVIDADES NA ESCOLA CIDADÃ.....	84
FIGURA D – CONHECIMENTO DO HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO	84
FIGURA E - OPINIÃO SOBRE A PASSAGEM DA ESCOLA POR UM PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	85
FIGURA F - CONHECIMENTO DA MISSÃO, DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DA INSTITUIÇÃO	85
FIGURA G - CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DA ESCOLA CIDADÃ	86
FIGURA H – TIPOS DE COMPORTAMENTOS SURGIDOS DEVIDO AO MODELO DE GESTÃO	87
FIGURA I – PROCESSO DECISORIAL ATUAL E DESEJADO DA ESCOLA CIDADÃ	88
FIGURA J - PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ATUAL E DESEJADO DA ESCOLA CIDADÃ.....	89
FIGURA K – PROCESSO DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS ATUAL E DESEJADO DA ESCOLA CIDADÃ.....	90
FIGURA L - PROCESSO DE RECOMPENSAS ATUAL E DESEJADO NA ESCOLA CIDADÃ.....	91
FIGURA M - VALORES, ATITUDES E HABILIDADES PERCEBIDOS PELA ADMINISTRAÇÃO EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO PROFISSIONAL.....	94

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo contribuir, mediante a análise de uma instituição de ensino, com elementos significativos e determinantes à construção de competências do gestor/educador, uma vez que esta instituição em seu histórico carrega uma política gerencial autoritária referendada pelo cenário político-administrativo ditatorial brasileiro. Aposto a isto, sofre a escola uma transformação profunda, a iniciar, por sua concepção filosófica e em decorrência metodológica. Os princípios norteadores da prática pedagógica até então referendados por uma escola tradicional, tecnicista, advinda de uma política liberal, capitalista, passa em sua nova proposta a praticar outros princípios que elegem possibilidades de formação do cidadão. A transformação ocorre num processo de participação ativa da comunidade escolar. Optamos pela pesquisa qualitativa, numa abordagem dialética, utilizando do estudo de caso, frente ao processo vivenciado na Escola Cidadã, objeto da pesquisa. Utilizamos um questionário no intuito de avaliar a real transformação da escola, o nível de participação e atingimento ou não da gestão democrática, como também diagnosticar os comportamentos gerados com a mudança e valores, atitudes valorizadas ou não pela administração da Escola. Os elementos investigados serviram para conhecer a realidade atual e a pretensão do grupo para daqui a dois anos, possibilitando a pesquisa à escola traçar o seu planejamento com os dados obtidos. Os resultados alcançados com esta pesquisa deixaram evidente que a Escola Cidadã passa por um processo de mudança, saindo do campo da utopia e tornando real a construção da gestão democrática, trazendo no seu histórico, elementos significativos a serem considerados na construção da competência do gestor/educador para atuar em escola de forma democrática e participativa, bem como no aperfeiçoamento da prática político-pedagógica da Escola Cidadã.

PALAVRAS-CHAVE: utopia; cidadania; gestão democrática; democracia; construção; participação; autonomia; coletivo.

ABSTRACT

The objective of this present research is to contribute by means of the analysis of a teaching institution, with significant and decisive elements to the construction of manager/educator's competence, since this institution carries in its history an authoritarian managerial politics countersigned by Brazilian dictatorial political-administrative scenery. Apposed to this, the school suffers a deep transformation, to begin with its philosophical conception and in methodological consequence. The principles that steer the pedagogic practice — until then countersigned by a traditional, technician school supervised of a liberal, capitalist politics —, they start in its new proposal to practice other principles that choose possibilities of citizen's formation. The transformation happens in an active process of participation of the school community. We opted for qualitative research in a dialectical address using case study based on the process experience at Cidadã School, object of this research. We used a questionnaire in the intent of evaluating the real transformation of school, the participation and attainment level or not of democratic administration, as well as diagnosing the behaviors generated with changes and values, attitudes valued or not by school administration. The investigated elements were good to know the current reality and the intension of the group within two years, giving the school possibilities to trace its planning with the obtained data. The results reached with this research made clear that Cidadã School goes by a changing process, leaving utopia field and making real the democratic administration construction, bringing in its historical significant elements to be considered in the construction of manager/educator's competence to act in the school in a democratic participative way, as well as in improvement of political-pedagogic practice of Cidadã School.

KEY-WORD: utopia; citizenship; democratic administration; democracy; construction; participation; autonomy; collective.

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática sempre que posta em questão, seja em nível de discussão e reflexão ou e, principalmente, de execução, na qual como premissa surge a participação efetiva da comunidade escolar, passa a fazer parte imediatamente de um campo utópico. Entendida aí, utopia, como algo ou lugar que não existe. Entretanto, não quer dizer que não possa vir a existir.

Na medida em que não existe, mas que ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista da solução dos problemas da escola, a tarefa deve consistir, inicialmente, em tomar consciência das condições concretas, ou das contradições concretas, que apontam para a viabilidade de um projeto de democratização das relações no interior da escola. (PARO, 1997, p. 9)

Aliadas a esse posicionamento, buscamos as condições necessárias para a viabilização de um sonho – **Construir uma escola voltada a possibilitar a formação do cidadão.** Assim, em janeiro/96 adquirimos a Escola Luluzinha, fundada em 29/09/72, inicialmente com o Jardim de Infância, e a partir de 1981, passou a ofertar também as quatro primeiras séries do ensino fundamental. A escola, a primeira criada, de iniciativa privada, na região, gozou de considerável respeito na comunidade escolar. Em função, possivelmente, das novas exigências da sociedade e da não atualização e inovação da escola, até 1995 era extremamente tradicionalista, reduziu para apenas 20% a sua clientela.

O desafio era imenso, mas o sonho, o querer e o acreditar em uma educação diferenciada da que aí está posta, levou-nos à busca de uma administração escolar pautada na concepção de PARO (1997, p. 7)

Administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los.

A administração da escola só poderia ser entendida pela mantenedora numa gestão democrática e fortemente educadora, ou seja, a partir dela todos os princípios norteadores da ação educativa seriam construídos e vivenciados no cotidiano.

Evoluímos, então, da idéia do gestor com formação pedagógica, imbuído do espírito de educador e da convicção de que a concepção de sociedade, de escola e de homem deveriam impregnar o trabalho em todas as dimensões administrativa, jurídica, financeira e pedagógica, forma esta para se garantir a proposta da Escola de “Educação para Cidadania”.

Assim, passamos a relatar, brevemente, a nossa vida pessoal e profissional, encaminhadora da postura atual como Gestora. Filha mais velha de cinco irmãos, de casal com formação superior, ele cirurgião dentista e ela professora, por muitos anos Diretora de Escolas da Rede Estadual. Ambos trabalharam em torno de 40 anos, voltados à comunidade. Uma das grandes preocupações do casal foi a educação dos filhos, propiciando um ambiente cultural. Leitores, não só a eles adquiriam a literatura, mas também aos filhos. Vivenciamos o gosto pela literatura, música e filmes. Tínhamos horários de estudos determinados e como mais velha do grupo assumíamos já responsabilidades de orientadora.

Residíamos no interior do Estado do Paraná e a fim de oportunizar melhores condições de estudos, viemos estudar em Curitiba, as meninas no Colégio Cajuru e os meninos no Internato Paranaense.

A formação no Colégio Cajuru, administrado por irmãs francesas, era bastante tradicional e rígida, influenciando fortemente em nossa vida, em termos de postura formal, entretanto, despertando aí o gosto pelo estudo e pela educação. Durante o Curso Normal atuávamos, quando permitido, com as irmãs, em alfabetização para adultos, no próprio colégio e também em projeto da Secretaria de Educação, com aulas de alfabetização para crianças repetentes de 1ª série, com provável nova reprovação, no então Grupo Escolar República do Uruguai. Lembramo-nos até hoje, apesar de passados 31 anos, dos nomes e da fisionomia da maioria das crianças. Gostaríamos, imensamente, de relatar esta rica experiência detalhadamente, mas aqui não é o momento. Recebemos no Colégio o apelido de “Mãe da Didática”.

Posteriormente, cursamos Letras e lecionamos Língua Inglesa e Educação Artística. Em 1976, ingressamos na Secretaria de Estado da Educação, no Departamento do Ensino de 2º Grau e aí tivemos um grande mestre, Prof. Benedito João Cordeiro, um educador, entretanto, como administrador era centralizador. Iniciou-nos no estudo da legislação de ensino, na escrita formal, circulares, instruções normativas e documentos respaldadores de cursos; e na docência de cursos para diretores e secretários. E ainda, incentivou-nos a cursar Pedagogia, com especialização em Administração Escolar. Participamos de cursos promovidos pelo CENAFOR e passamos a ser multiplicadora. Muitos foram os cursos no CETEPAR e no Paraná como também na implantação das Leis 5.692/71 e 7.044/82.

O Diretor seguinte do Departamento, com perfil bastante diferenciado do anterior, puramente administrador, descentralizador. Assumimos, nesse período, em 1979, com apenas 28 anos a Coordenação do Setor de Estrutura e Funcionamento do Ensino de 2º Grau, realizando nessa época, a Pós-Graduação – Tecnologia em Projetos Educacionais. Os horizontes ampliaram-se, diversos eram os contatos com o Conselho Estadual de Educação, com o MEC, em Brasília, e a aprendizagem era riquíssima.

A maternidade esteve presente durante esse processo de formação, atingindo gestação e nascimento dos três filhos no decurso da graduação e pós-graduação e ainda, nesse decorrer, o crescimento profissional, pecando por vezes, na atenção aos filhos.

Em 1983, assumimos a direção do Centro de Capacitação Profissional do Paraná, mantido pela Fundação Brasileira de Educação, com sede no Rio de Janeiro, que ofertava o ensino de 1º grau a jovens e adultos, em núcleos instalados em grandes empresas de Curitiba. A responsável pela direção geral no Rio de Janeiro, Profª. Myrthes de Lucca Wenzel, grande referencial de gestor/educador. Concomitantemente, ainda pelo CENAFOR, lecionamos Estrutura e Funcionamento para o Ensino de 1º e 2º graus, nos cursos de Esquema I e II aos professores do CEFET – PR.

A partir de 1988, na Coordenação Pedagógica das Escolas Conveniadas ao Positivo, de Curitiba e Região Metropolitana, Distrito Federal, Rio de Janeiro e Espírito Santo, desenvolvemos, organizamos e ministramos cursos a diretores, coordenadores e professores, envolvendo, principalmente, a função da

Coordenação Pedagógica, Metodologias, Processos Avaliativos e outros, para os quais escrevíamos o material como referencial teórico. Posteriormente, de 1991 a 1996, na Gerência Pedagógica, atendendo às Escolas Conveniadas em todo o Território Nacional, com realidades distintas, escolas de pequeno, médio e grande porte, pequenos e grandes centros, administrações diferenciadas, levaram-nos a estudos, a aprendizagens, a conhecermos um mundo educacional diverso e rico.

Na caminhada, não nos furtamos em participar de Cursos, Simpósios e Congressos. E desses, abstraímos para a vida, especialmente, à profissional, que palestras encantadoras, são de extasiar, mas pouco fica, pois, aquele conhecimento é do outro. A grande validade está na idéia central e no referencial bibliográfico para estudo e apropriação/construção do conhecimento, diferentemente da vivencial, da construída.

Agora, a Escola Cidadã. Como reverter o quadro, de uma escola desatualizada, desacreditada, decadente em todos os sentidos: financeiro, pessoal desmotivado e com um número ínfimo de alunos? E ainda, com uma proposta diferenciada a implantar, que não elege primordialmente o vestibular, mas sim o encontro, a vivência, a participação, o compromisso, a prática social, o prazer pelo conhecimento na construção do saber e das competências?

A esta realidade, vários intervenientes têm que ser considerados para a reversão do quadro, de uma escola tradicional e decadente para uma escola progressista e de reconhecida qualidade. Atribuímos significativa parcela da conquista à condução do processo, pela nossa formação e experiência profissional, destacando:

- ✱ Educadora, emociona-se ao lembrar de crianças que relegadas a sua sorte, pois desacreditadas no aprender, foram alfabetizadas, até porque a professora sentava-se a seu lado, limpava seu nariz, na demonstração de carinho, do importar-se com sua aprendizagem;
- ✱ Modelos de educadores, na figura da mãe e de diretores já citados;
- ✱ Leitura e escrita;
- ✱ Conhecimento da legislação educacional, contextualizando-a ao cenário econômico-político-social;
- ✱ Vivência e trocas constantes com diversos educadores de realidades distintas;

- * Experiência profissional rica e abrangente;
- * Formação, na família, na Escola Normal e nos cursos de Graduação e Pós-Graduação.

A pesquisa e a observação empírica mostram que um dos principais fatores de eficiência escolar (se não o principal), reside nos órgãos diretivos dos estabelecimentos de ensino. Um bom administrador, capaz de organizar um trabalho de equipe eficaz e tido como competente e aberto consegue, muitas vezes, introduzir no seu estabelecimento de ensino grandes melhorias. É preciso pois, que fazer com que a direção das escolas seja confiada a profissionais qualificados, portadores de formação específica, sobretudo em matéria de gestão. Esta qualificação deve conferir aos gestores um poder de decisão acrescido de gratificações que compensem o bom exercício das suas delicadas responsabilidades. (DELORS, 1999, p. 163)

Acrescentamos a esta citação, a importância de uma gestão democrática, pois a administração se constitui em processo democrático de decisões, no qual o papel do diretor está na liderança do processo educativo, sendo de sua competência essa responsabilidade, uma vez que a razão de ser da escola, segundo PRAIS (1996) está na valorização da função educativa. Busca-se PRAIS, em Makarenko, para afirmar que o diretor, antes de ser um administrador, deve ser um educador, como ela diz, um educador por excelência.

“Dificilmente pode surgir uma boa coletividade e uma situação criativa para o trabalho dos educadores, se à frente da escola está um homem que só sabe ordenar e mandar. O diretor é o principal educador da coletividade, o educador mais experimentado, com maior autoridade.” (In: PRAIS, 1996, p.85)

A grande competência do diretor está em saber conciliar a competência técnica com a clareza política, na condução do conteúdo educativo e nas exigências burocrático-administrativas, ora ele é educador, ora administrador, ora mestre-de-obras, o que não pode ser é um único, um ou outro, deve saber desempenhar todos os papéis, em se embrenhando, perpassando um pelo outro.

Para que o diretor da escola possa desempenhar sua função com responsabilidade e compromisso político há necessidade de uma atuação com maior competência, tendo a clareza de que se exige numa gestão democrática a coordenação do processo educativo-administrativo. A fim de garantir o atingimento dos objetivos, interesses e necessidades comuns, pois a escola é uma comunidade. Recorremos a FERREIRA (2000, p. 113), no intuito de melhor explicitar a colocação,

“a direção se constrói e se legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer.”

Ao se construir uma Escola, denominando-a Cidadã, com o intuito da evidência da proposta de um trabalho democrático, participativo e de vivência da cidadania, há que se questionar da possível redundância, pois implicitamente, ao se falar de escola, de ação educativa numa sociedade democrática, estaria já determinada a cidadania. Entretanto, que democracia e que cidadania vivemos? A revolução burguesa aboliu o sistema escravocata e servil, e estatuiu uma democracia e cidadania formal e legalmente igual para todos, todavia por tratar-se de uma sociedade classista estrutura-se em relações sociais de exclusão. As escolas, por sua vez, e a história da administração escolar está a relatar a transferência dos princípios norteadores da administração empresarial, a serviço do capitalismo, para a administração escolar.

A ousadia reside justamente em vivenciar o cotidiano escolar no exercício da cidadania, contrariando aos interesses meramente capitalistas, excludentes e de desvalorização do homem. Pois, não há cidadania sem democracia. “É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática.” (FREIRE, 1998, p. 91)

Imbuídos, então, do propósito de transformação social, o exercício da cidadania e a democracia, preconizados na filosofia educacional da maioria das escolas, deixariam, na Escola Cidadã, de serem vistas como produto formal, resultado conseguido a longo prazo, mas como processo a ser conquistado por todos no dia-a-dia. A concepção de educação que perpassa nos princípios da Escola Cidadã utiliza outra lógica organizativa, na qual a prática social passa a ser a fonte do conhecimento e a teoria se coloca a serviço da ação transformadora, num processo que envolve o coletivo da escola, buscando constantemente coerência entre o discurso e a prática, num processo dialético, que remete à concepção de conhecimento, educação, homem e sociedade, com embasamento nas contribuições de Freire, Vygotsky, Wallon e Piaget.

A despeito da história tradicionalista e administração autoritária, a pouca experiência democrática dos educadores traz limitações à transformação da escola. Transformação esta, desde a concepção de educação aos atos e atitudes,

estratégias, especialmente as relações sociais internas e externas. Um grande aprendizado, que demanda tempo, dedicação, seriedade e muito trabalho. Os meios e instrumentos utilizados foram centrados nas pessoas com trabalhos coletivos, utilizando-se para isso do Psicodrama, permitindo o ir e o vir, e na prática como instrumento da gestão democrática instituiu-se o planejamento participativo e um programa de educação continuada.

O Psicodrama, uma das linhas da Psicologia, visto como ciência que explora a verdade através de técnicas psicodramáticas, originado do teatro espontâneo, fundado por Jacob Levy Moreno, que considera a dramatização importante para: alcançar um alto grau de espontaneidade; obter uma boa representação adequada à situação do protagonista superar o nível verbal, incluindo-o no nível da ação; envolver e comprometer-se na ação; não perder o contato com o grupo e, externar e vivenciar diferentes personagens reais e imaginários, concretizando as imagens, segundo BERMÚDEZ (1980).

Ressalte-se a escolha do Psicodrama como uma das técnicas utilizadas para o trabalho com o grupo, de professores e alunos, pela valorização do “encontro” e por sua base filosófica compatível à concepção da Escola.

À proposta da Escola Cidadã não caberia outro modelo e metodologia de planejamento senão o participativo, pois segundo GANDIN (1994, p. 57): “Aí se pode construir um processo de planejamento em que todos, com seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas idéias, seus ideais, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado.”

A participação é altamente considerada e além disso, na prática, o modelo consegue integrar o operacional e o estratégico, organizando-os num todo, ao que Freire denomina processo de reflexão-ação.

Quando se tem como princípios: a valorização do saber docente, a escola como *locus* fundamental da formação e a reflexão na ação e sobre a ação, será, sem dúvida, a oportunidade de se construir o novo profissional capaz de produzir novos conhecimentos e transformar seu contexto.

Se o foco é o sujeito no coletivo, a aprendizagem e a construção do conhecimento só se justificam na realização de uma prática pedagógica voltada para

o desenvolvimento humano como fator preponderante deste momento de transição.

Esse desenvolvimento humano,

(...) depende de nossa capacidade de reflexão, das habilidades de pensar e saber. Reflexão significa a tomada de consciência do próprio pensamento em vista de uma ação livre, cada vez mais adaptada. É a capacidade que permite ao ser humano, e somente a ele, perceber a si próprio como chave da compreensão da realidade, com base em seu saber e em seu fazer, ou seja, em sua ação". (CHARDIN, 1989, p. 24)

A ação-reflexão propõe um repensar da educação centrada na adoção do enfoque reflexivo na prática pedagógica, valorizando as reflexões que ocorreram antes, durante e depois das experiências vividas.

Uma pedagogia reflexiva envolve um pensamento mais complexo, não podendo ser mais linear, reducionista e fragmentada, mas que abarque aspectos sociais, históricos, econômicos, políticos e qualitativos, dentre outros. É um pensamento que busca a totalidade, as interações e a integração para o encontro de soluções aos problemas e aos desafios apresentados no dia-a-dia.

A nova educação pressupõe o alcance de um novo patamar na história da evolução da humanidade no sentido de corrigir os inúmeros desequilíbrios existentes, com base na compreensão de que se está numa jornada individual e ao mesmo tempo coletiva, o que requer o desenvolvimento de uma consciência relacional, pluralista, transdisciplinar e sistêmica, que traga maior abertura, uma nova visão da realidade a ser transformada, baseadas na consciência da inter-relação e da interdependência essenciais que existem entre todos os fenômenos da natureza. Uma educação que favoreça a busca de diferentes alternativas que ajudem as pessoas a aprender a viver e a conviver, que tenha como princípio a valorização do saber docente, a escola como o *locus* fundamental da construção e a reflexão na e sobre sua ação, para que então, se construa um novo profissional capaz de produzir e transformar o seu contexto e principalmente auxiliar o educando nesta transformação.

Como fruto da gestão democrática, do planejamento participativo e, especialmente, da prática "ação-reflexão-ação", a equipe técnico-docente da Escola Cidadã construiu a proposta educacional desta, que se constitui em direitos da criança e do adolescente.

Acreditamos na vivência, imbuída de construção coletiva, envolvendo um aprendizado onde destacam-se: o Aprender a Conhecer, o Aprender a Conviver, o Aprender a Fazer e o Aprender a Ser, conforme expresso por Jacques Delors (1999), em “Educação: um tesouro a descobrir”, *Relatório da UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o Séc. XXI*. Relegando, desta forma, uma concepção de formação meramente de transmissão de conhecimentos e assumindo uma formação de competências, transferindo da qualificação (saber-fazer) à competência, onde o saber assume uma atribuição de sujeito e a relação cognitiva define-se sobre o modo de ser. A competência, assim, é inseparável da ação e os resultados são mensuráveis pela capacidade de resolução de problemas em determinada situação.

Philippe Perrenoud, no Capítulo 3, de sua obra *Construir as competências desde a escola* (1999, p. 53), propõe, o direcionamento da construção de reais competências desde a escola, aos professores que desenvolvem um trabalho pedagógico diferenciado, centrado no aluno, a:

- Considerar os conhecimentos como recursos a serem mobilizados;
- Trabalhar regularmente por problemas;
- Criar ou utilizar outros meios de ensino;
- Adotar um planejamento flexível e indicativo e improvisar;
- Implementar e explicitar um novo contrato didático;
- Praticar uma avaliação formadora em situação de trabalho;
- Dirigir-se para uma menor compartimentação disciplinar.

Propomos, a partir das considerações do autor retrocitado e da prática da Escola Cidadã estudar e indicar quais os elementos considerados significativos na gestão democrática a fim de que os agentes formadores possam ter como referencial à formação do gestor/educador para a escola voltada a possibilitar a formação do cidadão.

A apresentação do trabalho está estruturada em seis capítulos, sendo que o Primeiro Capítulo faz uma introdução, explicando a intenção da pesquisa, o problema, os objetivos e a metodologia, ao mesmo tempo que historia e fundamenta brevemente o trabalho, e explicita os instrumentos utilizados para a coleta de dados; o Segundo Capítulo está composto pelos títulos: Construindo a Escola Cidadã, apresentando as propostas pedagógicas e estabelecendo paralelos entre a Escola

Cidadã, construída pelo Instituto Paulo Freire, concepções da Escola Cidadã por Genuíno Bordignon, Edgar Morin, Ester Buffa e Miguel Arroyo e a Escola Cidadã, construída pela equipe da escola, objeto da pesquisa; o Terceiro Capítulo tem como título Construindo a Gestão Democrática, fazendo um breve relato e apresentando suas implicações na educação brasileira sobre as teorias da administração e descrevendo os instrumentos utilizados pela Escola Cidadã no percurso da construção da Gestão Democrática; o Quarto Capítulo, intitulado Aprofundando a Compreensão da Realidade, retrata o histórico da Escola Cidadã a partir da análise da sua documentação e apresenta a análise e interpretação dos dados pesquisados; o Quinto Capítulo, Analisando e Estabelecendo Relações Possíveis, relata ocorrências durante o processo, demonstrando posturas administrativas e mudanças; o Sexto Capítulo, apresenta Considerações Finais, fazendo um paralelo entre a física clássica e a física quântica e seu reflexo na Escola Cidadã e ainda, aponta elementos significativos a serem considerados na construção do projeto pedagógico voltado à formação do gestor/educador, sugerindo um repensar na formação do Professor, assim como no aperfeiçoamento da prática político-pedagógica da Escola Cidadã.

1.2 PROBLEMA

A construção da gestão democrática em escola de educação infantil e ensino fundamental pode contribuir com elementos significativos à construção do projeto pedagógico de formação do gestor/educador para atuar em escola voltada a possibilitar a formação do cidadão?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar, a partir da construção da gestão democrática em escola de educação infantil e ensino fundamental, elementos significativos a serem considerados na construção do projeto pedagógico de formação do gestor/educador para atuar em escola de forma democrática e participativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Investigar junto aos professores e funcionários da Escola Cidadã o seu grau de percepção quanto a transformação da escola;
- Detectar o tipo de gestão que norteia a prática da Escola Cidadã, caracterizando-a a partir de um sistema administrativo;
- Averiguar em que medida a construção da gestão democrática faz surgir novos comportamentos, identificando-os;
- Identificar os valores, atitudes e habilidades percebidas pela equipe da escola em relação a administração da escola, classificando-as quanto ao seu grau de valorização;
- Avaliar o processo de transformação da Escola Cidadã e construção da gestão democrática, procurando verificar os seus principais indicadores ao próprio projeto político-pedagógico da escola;
- Propor, aos agentes formadores, subsídios, considerados significativos, à construção do projeto pedagógico do gestor/educador para atuar em escola voltada a possibilitar a formação de cidadãos.

1.4 APONTANDO O CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO

A atitude primordial e imediata do homem, em face da realidade, não é a de um abstrato sujeito cognocente, de uma mente pensante que examina a realidade especulativamente, porém, a de um ser que age objetiva e praticamente, de um indivíduo histórico que exerce a sua atividade prática no trato com a natureza e com os outros homens, tendo em vista a consecução dos próprios fins e interesses, dentro de um determinado conjunto de relações sociais. (KOSIK, 1976, p. 13)

Ao concebermos uma nova escola em termos de concepção filosófica e metodológica, a ser construída a partir de uma escola criada e mantida por 22 anos nos moldes tradicionais, buscamos alternativas de ações para a transformação. Estas não poderiam, evidentemente, restringir-se tão somente a sala de aula, ou a alguns setores da escola. Optamos pela gestão democrática e como um dos instrumentos básicos desta, o planejamento participativo, envolvendo assim, toda a comunidade escolar: professor, alunos, pais e funcionários.

PARO (1997, p. 27) pronuncia-se a respeito de participação e transformação: “...a transformação é um processo contraditório em que a questão da dependência não é cronológica, mas dialética. Assim, a luta pela participação coletiva e pela superação dos condicionantes deve compor em um só processo, de modo que avanços em um dos campos levem a avanços no outro, de forma contínua e interdependente.”

Esse processo vem ocorrendo nos últimos anos na Escola Cidadã, objeto de pesquisa, com intuito de investigação dos determinantes da transformação da escola, mediante a gestão democrática, buscando destacar e analisar os princípios norteadores da gestão, indicando a partir daí elementos significativos a serem considerados na formação do gestor/educador.

Optamos pela pesquisa qualitativa, numa abordagem dialética, utilizando o estudo de caso, frente ao processo vivenciado na Escola Cidadã.

A fundamentação teórica para a decisão de uma abordagem metodológica tornou-se imprescindível, encontrando respaldo em TRIVIÑOS (1987, p. 128-130) ao elencar as características da pesquisa qualitativa:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; e
- o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Tais características estiveram presentes em todos os momentos do processo de investigação, respaldadas, principalmente, na situação em que nos encontramos de sócia-proprietária e diretora da escola e ainda, na afinidade existente entre as características da pesquisa qualitativa e os procedimentos metodológicos adotados pela Escola, sendo portanto, vivenciada pelos sujeitos da pesquisa.

A opção por uma abordagem dialética justifica-se, pois segundo, BARROS & LEHFELD (1990, p. 34) “para conhecermos, realmente o objeto da pesquisa temos que abarcar e estudar todos os seus aspectos, todas as suas ligações, mediações e contradições. Deve-se considerar o objeto no seu desenvolvimento, no seu

movimento próprio, na sua transformação. Não há verdades abstratas, pois elas são sempre realidades concretas.” Para KOSIK (1976, p. 39), “A dialética não é o método da redução: é o método da reprodução espiritual e intelectual da realidade, é o método do desenvolvimento e da explicação dos fenômenos culturais partindo da atividade prática objetiva do homem histórico.”

Ainda, a metodologia crítico-dialética assume relevante importância na sua utilização como instrumento de captação dos fatos sociais e na sua análise interpretativa, objetivando a transformação de realidade.

A metodologia dialética aqui tratada tem respaldo conceitual em Marx, e é amplamente explicada por Karel Kosik, no seu livro *Dialética do Concreto* (1976, p.39) “A dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a ‘coisa em si’ e sistematicamente se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade.”

Assim, o pensamento que quer conhecer a realidade adequadamente, não pode aceitar a sistematização doutrinária ou romantização das representações comuns, bem como os esquemas abstratos da própria realidade e suas simples e também abstratas representações. É necessário destruir a aparente independência do mundo, denominada de destruição da pseudoconcreticidade para atingir a concreticidade, este é o papel do pensamento dialético, que parte do pressuposto que o conhecimento humano se processa num movimento em espiral, do qual cada início é abstrato e relativo. Se a realidade é um todo dialético e estruturado, o conhecimento concreto da realidade não consiste em um acrescentamento sistemático de fatos a outros fatos, e de noções a outras noções. É um processo de concretização que procede do todo para as partes e das partes para o todo, dos fenômenos para a essência e da essência para os fenômenos, da totalidade para as contradições e das contradições para a totalidade.

A pesquisa qualitativa, tendo o estudo de caso como o nível de entendimento, caracterizou-se como o tipo de pesquisa mais adequado, uma vez que pretendíamos fazer uma análise da Escola Cidadã, procurando desvelar, a partir de pressupostos teóricos iniciais, novos aspectos da gestão e da participação ativa de todos os envolvidos no processo. As características do estudo de caso apresentados por LUDKE & ANDRÉ (1986) foram observadas na pesquisa, especialmente: a interpretação em contexto para compreensão das ações, percepções,

comportamentos e intenções dos professores, alunos, funcionários, pais, coordenação, secretaria, direção e outros.

No procedimento da investigação foram respeitadas etapas como a de cunho exploratório, com intuito de aprofundar o conhecimento da realidade em todos os seus aspectos, buscando inclusive antecedentes, levando a caracterização da realidade da escola; de cunho sistemático em termos de coleta de dados; e análise e interpretação dos dados, registrando em um relatório de cunho descritivo, do qual constaram fatos, fenômenos, percepções, sentimentos, ações e atitudes que descrevem o mais fielmente possível a vivência e transformação da Escola Cidadã, tendo em vista o processo de gestão democrática. Sempre presente ainda esteve a observação, pois não estaria direcionada em situações-problema novas e inusitadas, e poderiam assim, surgir aspectos novos e relevantes.

A análise documental foi utilizada para identificar as informações a respeito do histórico da escola, desde sua criação até o momento atual, autorizações de funcionamento, com fundamento nas legislações da época para estabelecer o paralelo do tipo de gestão referendada.

A parte prática do trabalho consistiu em quatro momentos: o primeiro, uma síntese das visões em relação a construção do Projeto Político-Pedagógico para estabelecer o paralelo entre teoria e prática na gestão democrática; o segundo foi a aplicação dos instrumentos de investigação, sendo eles: o Questionário desenvolvido e aplicado pela pesquisadora, diretora da escola; os testes: a Análise Grafológica, o Inventário de Atitudes do Trabalho (IAT) e para os colaboradores que possuíam até o Ensino Fundamental, o Teste Palográfico, aplicados por quintoanistas de Psicologia, estagiários da Universidade Tuiuti do Paraná, e; o terceiro momento foi a compilação dos dados para levantamento do perfil individual em forma de Avaliação Psicológica e no último momento foram realizadas as Entrevistas Devolutivas Individuais, onde foi usada a entrevista semi-estruturada porque o entrevistado teria liberdade e espontaneidade necessária e o pesquisador pode fazer uso de questionamentos básicos fundamentados de interesse à pesquisa, além de valorização de sua presença.

Para a coleta dos dados recorreremos aos instrumentos utilizados na construção do Projeto Político-Pedagógico e aos instrumentos investigatórios construídos especificamente para esta pesquisa, a seguir explicitados.

1.4.1 Questionário

Para a criação do questionário levamos em consideração os seguintes procedimentos:

- 1 - identificar os dados e as variáveis referentes as perguntas, ou seja, foi perguntado sobre o comportamento das variáveis que estavam sendo consideradas pela investigação;
- 2 - foram avaliadas as perguntas formuladas quanto à clareza da redação e ordenação das mesmas;
- 3 - foram elaboradas instruções claras e precisas para o preenchimento do instrumento;
- 4 – selecionaram-se perguntas do tipo aberta, fechada e de múltipla escolha, para a obtenção dos dados.

O questionário utilizou duas perguntas abertas, buscando levantar dados referentes ao tipo de cargo e há quanto tempo o funcionário trabalha na escola; perguntas fechadas, procurando saber sobre o conhecimento dos funcionários em relação ao histórico da escola, se a organização está passando ou não por um processo de transformação, se tinham conhecimento da missão, objetivos e estratégias da escola e, por fim, como os pesquisados caracterizavam a gestão da Instituição. Em seqüência, foram feitas três perguntas de múltipla escolha, procurando saber quais os comportamentos que surgiram com o atual modelo de gestão; como caracterizavam a Instituição segundo os quatro Sistemas Administrativos de *Rensis Likert* e, por fim, classificaram os valores, atitudes e habilidades que possuem e como sentem se os mesmos são valorizados, pouco valorizados ou não valorizados. Todas as respostas foram selecionadas pelo entrevistado conforme a sua visão.

- 5 - Cuidamos da estética e qualidade de impressão;
- 6 - Utilizamos amostra piloto composta por três funcionários da Instituição para validação da mesma.

Notamos que a amostra piloto não demonstrou dificuldade para a compreensão e preenchimento do questionário.

O embasamento teórico do questionário foi acerca dos estudos clássicos sobre estruturas organizacionais complexas e sobre as práticas e os sistemas

administrativos, bem como os de liderança participativa ou democrática que foram realizados sob a direção de *Rensis Likert*, do Centro de Pesquisa da Universidade de Michigan, através do *Institute for Social Research*, baseando-se nos quatro Sistemas Administrativos de Rensis Likert.

Likert desenvolveu um estudo sobre os quatro sistemas administrativos, levando em conta os perfis organizacionais que caracterizam uma Instituição. Estes perfis são compostos baseados em certas variáveis comparativas, as quais foram selecionadas de acordo com quatro variáveis diferentes, tais como: processo decisório, que define como e quem toma as decisões dentro da Instituição, centralizadas ou descentralizadas. Os sistemas de comunicação, que definem como as comunicações são transmitidas e recebidas dentro da organização, ou seja, fluxo vertical e descendente, vertical com dupla mão de direção, ou horizontal. Os relacionamentos interpessoais, que definem como as pessoas se relacionam entre si, e qual o grau de liberdade nesses relacionamentos (os funcionários trabalham isolados ou em equipes de trabalho).

De acordo com LIKERT (1971), concluímos, que tanto da teoria como dos dados de pesquisa que, quanto mais o “sistema de interação-influência”, que significa relacionamentos interpessoais de uma Instituição, se aproximam de uma forma estrutural de superposição grupal múltipla e, quanto mais eficientes são os grupos, melhores são as comunicações, a motivação e os outros processos da organização.

O “sistema de interação-influência” é um instrumento valioso para ajudar as Instituições a detectar fraquezas. O lugar em que se deve procurar falhas são os pontos em que a forma estrutural de superposição grupal está ausente ou funcionando precariamente.

Os “sistemas de recompensas e de punições” definem como a Instituição motiva seus funcionários a se comportar (motivação positiva e incentivadora ou restritiva e inibidora).

O conjunto destas variáveis podem constituir as seguintes alternativas dos quatro sistemas administrativos:

O Sistema 1. “Autoritário-coercitivo” é um sistema autocrático e forte, centralizador, coercitivo e arbitrário. Há um controle rígido de tudo que ocorre dentro da Instituição. O nível mais elevado da Instituição centraliza o processo decisório.

Todas as decisões, ocorrências imprevistas, resoluções e eventos são responsabilidades exclusivas da cúpula da Instituição, que se tornam sobrecarregadas com esta tarefa, enquanto os níveis mais baixos ignoram as decisões tomadas.

As comunicações sempre ocorrem verticalmente, no sentido descendente, carregando apenas ordens e raramente orientações ou explicações. Nunca ocorrem comunicações ascendentes ou laterais, desta forma as decisões tomadas pela cúpula baseiam-se em informações limitadas, geralmente incompletas ou distorcidas, visto que os membros da comunidade escolar não são solicitados para gerarem informações.

O relacionamento interpessoal é considerado prejudicial aos interesses empresariais, desta forma a informalidade é vedada com o intuito de dar bom andamento aos trabalhos. Os cargos e as tarefas são desenhados de forma a isolar as pessoas, coibindo as relações humanas. Uma Instituição com este sistema enfatiza as punições e medidas disciplinares, os membros da comunidade escolar devem obedecer atentamente as regras e regulamentos e executar as tarefas, de acordo com os métodos e procedimentos prescritos.

Este tipo de sistema acaba por gerar um ambiente de temor e desconfiança, as recompensas são raras e quando ocorrem são geralmente de ordem salarial e material, sempre frias e impessoais. Geralmente é encontrado em uma organização do tipo empresarial que utiliza mão-de-obra intensiva e adota tecnologia rudimentar, pois os funcionários são de baixa qualificação profissional. Emprega-se este sistema em área de produção, de construção civil ou de construção industrial.

O Sistema 2. "Autoritário – benevolente", também é um sistema autoritário, uma variação do sistema autoritário – coercitivo, porém há uma maior condescendência e menor rigidez. O processo decisório é centralizado na cúpula institucional, no entanto há delegações de decisões de pequeno porte e de caráter repetitivo e burocrático, com uma posterior aprovação.

O sistema de comunicação é relativamente precário, prevalecendo as descendentes, embora ocorra uma comunicação ascendente, como retroação das decisões dos níveis mais elevados. Há uma maior tolerância nos relacionamentos interpessoais, no entanto a incipiente interação humana, ainda é considerada uma ameaça aos interesses organizacionais.

Ocorre ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas de forma menos arbitrária. As recompensas são mais freqüentes, geralmente de ordem salarial e material, raramente do tipo simbólico ou social.

Freqüentemente é encontrado nas organizações empresariais vinculadas a indústrias que utilizam tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas mantendo ainda alguma forma de coerção para não perder o controle sobre o comportamento das pessoas. É encontrado principalmente nas áreas de produção e montagem, da maioria das indústrias e nos escritórios de algumas fábricas.

O Sistema 3. "Consultivo" é um sistema administrativo com maior participação, apresentando um abrandamento da arbitrariedade presente nas organizações empresariais. O processo decisório é participativo e consultivo porque as decisões são delegadas aos diversos níveis hierárquicos, mas devem seguir as políticas e diretrizes da direção. No entanto, para defini-las, os níveis mais baixos são consultados. As decisões tomadas ainda são submetidas a uma posterior aprovação pela cúpula.

O sistema de comunicação ocorre tanto verticalmente no sentido descendente com orientações, ascendente, nas laterais, bem como horizontalmente, proporcionando maior fluxo de informações.

O relacionamento interpessoal é favorável à organização, o trabalho permite formação de grupos e de equipes transitórias onde a organização informal é sadia e positiva.

As punições são leves e esporádicas, há ênfase nas recompensas, que são materiais, como incentivos salariais e promoções e simbólicas, como prestígio e status.

Este sistema é empregado em organizações de prestação de serviços, como bancos e financeiras ou em organizações industriais com tecnologias avançadas e com políticas de pessoal mais abertas.

O Sistema 4. "Participativo" é um sistema administrativo mais aberto, francamente democrático e participativo. O processo decisório é descentralizado, desta forma é freqüentemente delegado aos níveis hierárquicos mais baixos, que seguem as políticas e diretrizes definida pela direção. Neste sistema, há um consenso entre as pessoas. Em situações emergenciais, a cúpula assume as decisões, sujeitando-se à ratificação explícita dos demais níveis envolvidos.

A informação é considerada o recurso mais importante dentro da organização, fazendo vultosos investimentos nos sistemas informacionais e o seu compartilhamento. Desta forma, as comunicações fluem em todos os sentidos, ou seja, vertical, horizontal e lateral.

O relacionamento interpessoal, baseia-se principalmente, na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais. O trabalho em equipe é enfatizado, principalmente nos grupos de formação espontânea. Os funcionários deste sistema sentem-se responsáveis por suas decisões, por ser estimulada sua participação e envolvimento grupal.

As punições são raras e sempre são definidas pelos grupos envolvidos. As recompensas são fortemente enfatizadas, principalmente as de ordem simbólica, embora também ocorram as salariais e materiais.

Este sistema é pouco encontrado na prática, predominando em organizações que utilizam tecnologia sofisticada e onde o pessoal é extremamente qualificado e desenvolvido, tais como: Instituições de propaganda, de consultoria em engenharia, administração ou processamento de dados, etc.

Tendo presente que a Instituição Educacional é também uma organização complexa, de caráter público, pois presta serviços ao público, entendemos ser possível tornar o referencial de Rensis Likert, como base para a reflexão, mantidas aí as especificidades da Instituição Educacional.

Para uma melhor visualização e compreensão, os quatro estilos administrativos serão caracterizados apenas em relação a quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamentos interpessoais e sistema de recompensas e punições. O Quadro 1 resume os quatro sistemas administrativos de Rensis Likert.

QUADRO 1 - QUATRO SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

QUATRO SISTEMAS ADMINISTRATIVOS				
	1	2	3	4
Variáveis Principais	“Autoritário-Coercitivo”	“Autoritário-Benevolente”	“Consultivo”	“Participativo”
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na administração.	Centralizado na administração, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicação	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens. Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes, sob as ascendentes.	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficiente são fundamentais para o sucesso da empresa. Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante.
Relações Interpessoais	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estreita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho salarial).	São minimamente toleradas. Organização informal incipiente é considerada como uma ameaça à empresa.	Provocam certa desconfiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistema de Recompensas	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estreita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho salarial).	Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqüentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salário). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. As punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.

FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5. ed, atualizada. São Paulo: Campus, 1999, 200p. Vol. II.

Conforme as pesquisas realizadas por *Rensis Likert* pode-se verificar que, quanto mais perto do sistema democrático ou “padrão grupal de organização” estiver situado o estilo de administração da Instituição, tanto mais provável que alcance uma considerável participação, autonomia e liderança dos membros da comunidade escolar, por conseguinte, equipes de trabalho altamente eficientes, boas relações no trabalho, comunicação eficaz, satisfação dos funcionários, indivíduo mais motivado para o trabalho, e conseqüentemente o aumento significativo da produtividade. Em contrapartida, quando uma Instituição se aproxima do Sistema 1 ou administrativo autocrático, ou ainda “homem-a-homem”, é provável que sejam refletidas péssimas relações no trabalho; funcionários passivos e sem iniciativa frente a resoluções de problemas, acarretando um comodismo e alienação.

1.4.2 Avaliação Psicológica

O trabalho desenvolvido ocupou-se de fazer um levantamento do perfil dos colaboradores da Escola Cidadã para estabelecer conexões das estruturas de personalidades envolvidas, o atual momento no processo de transformação de gestão e a gestão pretendida na Escola Cidadã, tendo como objetivo geral *diagnosticar os elementos significativos da potencialidade humana a serem considerados na transformação de gestão autocrática para uma gestão democrática em uma organização.*

O potencial pode ser definido como as habilidades inatas e adquiridas pelo indivíduo, ainda não exploradas em seu trabalho.

Todos os homens e mulheres possuem pontos fortes, habilidades pessoais, qualidades e são essas que compõem o potencial ou talento incorporados no homem. O que falta para as pessoas é descobrir, desvelar seus talentos e investir no potencial. Atualmente, o potencial é tratado por algumas empresas como algo raramente reconhecido, não explorado e muitas vezes ignorado, pelo estilo de administração de seus recursos humanos.

Além de tudo, podemos encarar o potencial como sendo particular, inato e próprio do indivíduo, a sua ativação poderá vir a ser ou não desenvolvida. De acordo com LEOCÁDIO (1982), pode-se identificar o potencial ou talento, de quatro pontos de vista o biológico, o psicológico, organizacional e cultural.

Tomando-se por base o Potencial do corpo funcional, fizemos uma identificação das características da personalidade ou comportamentos dos sujeitos, que são ou não usados por eles nos cargos que ocupam, e estes podem levar os colaboradores a orientarem seu desenvolvimento, de acordo com as prioridades das tarefas e funções e com o perfil de gestão adotado pela escola.

A avaliação consiste na utilização de recursos, meios e processos técnicos com o objetivo de conseguir uma descrição e compreensão, a mais clara possível, da personalidade ou comportamento do profissional e suas relações com o meio em que está inserido, proporcionando a possibilidade de desenvolver programas de desenvolvimento de pessoal e organizacional.

Apesar de eleger o uso do termo avaliação, preferimos utilizar também o termo análise ou diagnóstico, estes termos são mais suaves e identificam melhor os

conceitos e objetivos do trabalho. O diagnóstico do potencial humano tem como finalidade o crescimento e a valorização dos envolvidos no processo, bem como consiste em um instrumento indispensável à Gestão de Pessoas. É um meio através do qual pode-se detectar problemas de seleção, integração, performance, aproveitamento de potencial, etc.

Em razão das turbulências e das incertezas econômicas, políticas e sociais em que vivemos atualmente, é indispensável a otimização e o aproveitamento da potencialidade humana no âmbito do trabalho. A Escola Cidadã que pretende expandir, resistindo a tantas ameaças ambientais, deve otimizar e qualificar o seu pessoal.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 17), a razão hoje dos principais componentes de custo de um produto são as pesquisas e o desenvolvimento. O velho sistema de contabilidade, que aponta o custo do material e da mão-de-obra no trabalho, não tem aplicabilidade nestas situações. As coisas mudaram e o que perturba os contadores é a dificuldade de medir o principal ingrediente da nova economia: “o capital intelectual, o ativo intangível que envolve habilidades, experiências, conhecimentos e informação.”

A avaliação de potencial, serviu como objetivo e estratégia para a identificação do potencial humano, bem como traçar o conhecimento do perfil de cada um dos colaboradores da escola.

1.4.2.1 Técnica grafológica

A opção da utilização de uma Técnica Grafológica para compor a avaliação de potencial justifica-se, segundo, CAMARGO (1994, p. 11-12).

(...) a origem do termo grafologia deve-se ao francês Hipolyte Michon, que, ao criá-lo, no final do século passado, procurou dar conotação científica ao defini-lo com duas palavras de origem grega; grafo-escrita, logos-estudo, discurso. A grafologia pode ser definida como método que define a personalidade através da letra, (...) de modo científico, defini-la como um conjunto de leis e regras que permitem, através da escrita, a identificação da personalidade. (...) Para a grafologia, a escrita é mais que uma linguagem individual. É uma série de atos, um registro gráfico e vivo de nossos movimentos.

1.4.2.2 Teste palográfico

A escolha do Teste Palográfico tem fundamento pois, segundo MINICUCCI (1976), pode ilustrar a energia do indivíduo, seu temperamento, caráter, seus estados de ânimo, seu nível de educação, inteligência, etc.

1.4.2.3 Inventário da atitude do trabalho

A opção por uma outra ferramenta para compor a avaliação de potencial foi o Inventário da Atitude de Trabalho, visto que, segundo LOPES (1997, p.12):

o Inventário da Atitude de Trabalho é um instrumento de verificação das atitudes subjacentes às necessidades presentes, manifestas ou não na conduta de um indivíduo. Predisposições que, associadas a aspectos dinâmicos da personalidade, ao histórico pessoal do sujeito, bem como sua compreensão da realidade vivida, induzem-no de maneira persistente à explicitação de um comportamento manifesto ou não. O questionário tem como finalidade aferir a postura laboral introjetada pelo sujeito e potencialmente explicitável no seu desempenho profissional. O I.A.T (Inventário da Atitudes do Trabalho) é um inventário objetivo, de natureza não-verbal, composto por duzentas (200) frases, combinadas aos pares, totalizando cem (100) itens de escolha forçada. O instrumento visa analisar o adulto normal dentro de um contexto de trabalho.

A Avaliação Psicológica consistiu na somatória da Técnica Grafologia e do Inventário de Atitudes do Trabalho ou do Teste Palográfico com o Inventário de Atitudes do Trabalho, redigida em forma de laudo (em Anexo), para cada funcionário da escola e revertida em devolutivas individuais. Os resultados proporcionaram aos colaboradores da Escola Cidadã, elementos de autoconhecimento, possibilitando que tomassem consciência de suas potencialidades e da causalidade de seus comportamentos, facultando-lhe planejar ações para aproveitamento de oportunidades e para o aperfeiçoamento de suas potencialidades pessoais.

Em síntese, recorreremos a GAMBOA, *In*: FAZENDA (1994, p. 93-104), para esclarecer teoricamente o pretendido, nos três níveis por ele proposto: epistemológico, teórico e técnico.

Ainda, para análise, foi usada a técnica denominada da *triangulação dos dados*, proposta por TRIVIÑOS (1987), ocorrendo assim, a confrontação do referencial teórico, dos dados levantados, da experiência dos sujeitos da pesquisa, para uma

síntese, mesmo que provisória, mas que venha a apontar indicativos relevantes para a construção do projeto pedagógico de formação do gestor/educador.

CAPÍTULO II – CONSTRUINDO A ESCOLA CIDADÃ

2.1 BUSCANDO O ENTENDIMENTO DO SIGNIFICADO DA CIDADANIA

Etimologicamente, cidadão é o habitante da cidade (*pólis*). E com o surgimento desta, nasce a política e o governo. E o termo cidadão assumiu um sentido social e político.

Aristóteles, em sua obra *Política*, observa que o homem é um animal essencialmente político, que se define por sua vida na sociedade organizada politicamente. Por isso, na história sempre encontramos o homem convivendo em grupos sociais, inicialmente pequenos (família, clã, tribo) e, posteriormente maiores (aldeia, cidade, Estado). (PERRY, 1985)

A cidade-Estado foi a primeira associação política durante os primitivos estágios da civilização, baseada em fidelidades tribais, ocorrida na Grécia, favorecido este tipo de organização pela situação geográfica, que se colocava como barreira natural para a unidade política.

A cidade-Estado, ou *pólis*, “*comunidade política organizada, que possui um mínimo de autonomia*” (DUROZOII, 1993, p. 79), proporcionava aos indivíduos um sentimento de vinculação, pois estavam intimamente envolvidos na vida cultural e política da comunidade. (PERRY, 1985)

A *pólis*, em sua plena maturidade no século V a.C., era considerada pelos gregos como o caminho para a felicidade, contexto em que o homem podia realizar suas capacidades espirituais, morais e intelectuais. A *pólis* era uma comunidade com governo próprio que expressava a vontade de cidadãos livres, baseando o governo na inteligência humana e não em divindades. Esta foi a grande inovação que os gregos trouxeram à teoria social e política, de que a lei não era advinda de deuses ou governantes divinos, mas sim da comunidade humana.

A vida política grega diferencia-se das de civilizações primitivas, pois os gregos aos poucos compreenderam que os problemas da comunidade são provocados pelos homens e exigem soluções humanas, entendendo que a lei era uma conquista da mente racional e não uma imposição dos deuses. Os gregos queriam que os princípios de justiça fossem incorporados pela lei e que esta fosse

igual para todos, sendo valorizada e obedecida porque expressava a vontade e as necessidades da comunidade e não o temor ao divino. (PERRY, 1985)

Assim, o pensamento político e a política democrática tiveram origem na Grécia, e é ela que remonta à idéia de democracia e todas as suas implicações – a cidadania, as constituições, a igualdade perante a lei, o governo da lei, a discussão racional, o respeito ao indivíduo e a confiança na inteligência humana.

Platão e Aristóteles foram os primeiros dois grandes mestres do pensamento político. Platão formulou uma teoria política, ou seja, idealizou um modelo racional de Estado, a partir das práticas realizadas pelos gregos de distanciamento de uma política de caráter mítico e teocrático. Afirmava que se os homens devem viver uma vida ética, devem fazê-la como cidadãos de um Estado racional e justo. (PERRY, 1985)

Em *A República*, Platão imaginou um Estado ideal e tentou analisar racionalmente a sociedade e reformular o Estado, pois um Estado justo devia conformar-se aos princípios universalmente válidos e visar ao aprimoramento moral dos seus cidadãos e não ao aumento do seu poder e bens materiais. (PERRY, 1985)

Afirmava, Aristóteles, que para uma pessoa viver a vida feliz, devia fazê-lo como membro de uma comunidade política. A *pólis* proporcionaria às pessoas uma oportunidade de levar uma existência racional e moral. Em sua *Política* sintetizava a tendência da civilização helênica para centralizar-se em torno da *pólis*. (PERRY, 1985)

Aristóteles, assim como Platão, acreditava que as necessidades e resoluções humanas podiam ser compreendidas racionalmente e conduzidas com inteligência, partindo do princípio de que o fim do Estado é facilitar o alcance do bem comum. Dividem as possíveis formas de governo (constituições) em duas categorias: justas e injustas.

Em síntese, os gregos criaram a liberdade política, compreendendo o Estado como uma comunidade de cidadãos livres que instituía as leis em interesse próprio. Enfim, para eles, o Estado era um agente civilizador que permitia ao povo desfrutar uma vida feliz.

Contudo, o conceito grego de liberdade apresenta uma diferença significativa com o hoje por nós concebido. Aos gregos, o Estado era quem lhes indicava o

caminho correto e lhes possibilitava desenvolver o seu potencial humano, identificando o bem do indivíduo com o bem da comunidade. A nós, o Estado é considerado como ameaça à liberdade individual e um dificultador à busca de nossas próprias vidas.

Entretanto, construir a cidadania é uma preocupação constante dentro de nossa história. Rui Barbosa, em 1882 (*In: LOURENÇO FILHO, 1956, p. 17*), já afirmava que “a instrução do povo tem especialmente em mira habilitá-lo a governar a si mesmo.”

Nas últimas décadas e, principalmente, com o retorno da democracia, a cidadania passou a ser referência central na redefinição dos caminhos da sociedade.

Segundo VALENINI (1995, p. 7) “a cidadania é o espaço para a realização das pessoas.” É, através de seu exercício que a sociedade pode reassumir seus rumos, redefinir sua organização e reorganizar suas instâncias estatais, para que essas sejam voltadas para o bem comum e para que se atualizem de acordo com as mudanças que vão ocorrendo.

COVRE (*In: GONÇALVES, 1994, p. 59*) conceitua a cidadania “o próprio direito à vida no sentido pleno. Trata-se de um direito que precisa ser construído coletivamente, não só em termos do atendimento às necessidades básicas, mas de acesso a todos os níveis de existência, incluindo o mais abrangente, o papel do (s) homem (s) no Universo.”

Vivemos ou pretensamente vivemos cidadania. É certo que estamos em tempo de cidadania. O grande desafio atual da humanidade na retomada de sua caminhada, é a superação do individualismo e da competição para compreendermos o que se afirma e se busca com a cidadania. Uma cidadania universal, para todos. Traz, como sua característica, uma forte conotação social, afirmando a inclusão e negando a exclusão.

Percebemos então, que o que urge é superar a “cilada” que se apresenta: o caminho da competição como meio de afirmação do indivíduo. Ao contrário, é a solidariedade que marca a construção da cidadania, não a competição que busca vencer e derrotar os outros para abrir espaço para os mais fortes.

Vivemos hoje uma cultura difundida pelo neoliberalismo, o qual incentiva a competitividade, estimula a concorrência, exaspera o individualismo e traz em suas

entranhas a convicção de que o homem é mau, incapaz de ultrapassar motivações individualistas, as quais se tornam a mola propulsora da atividade humana. Na visão liberal, não há lugar para a solidariedade.

Ao contrário do conceito de cidadania, que baseia seu fundamento na dignidade de toda a pessoa humana, entendida esta como um sujeito capaz e responsável por suas ações.

Assim, VALENINI (1995, p. 9), situa a cidadania “que se constrói pela participação, em que as pessoas se sentem e são tratadas como sujeitos livres e responsáveis. A cidadania que se consolida, então, pela participação, e que se abafa pela dominação.”

Dominações estas, que se expressam não só na política, mas no cotidiano da família, da comunidade, da escola, da igreja, das organizações. Identificá-las, perceber sua dinâmica e superar sua prática, é tarefa que a todos compete, e de um modo especial, desafia o processo educativo.

Assim, a cidadania desabrocha pela educação e pela formação permanente, mas se atrofia pela alienação.

Ela precisa ser ativa, estar em constante construção dentro de um processo de conquista permanente, que não pode se dar por concluído, se contentar com o já alcançado, pois tem a necessidade de ir sustentando os passos já dados e consolidando as conquistas a serem realizadas.

VALENINI (1995, p. 10), comenta:

A cidadania se entende então como um exercício, para a realização plena das pessoas e dos seus direitos, percebidos no contexto comunitário, como direito de todos. Uma cidadania que busca a efetivação dos direitos já consignados pela legislação estatal, mas que procura desenvolver uma nova ética no cotidiano. Uma ética que supere toda a forma de preconceitos e discriminações, construindo uma cultura de respeito à diversidade e de desenvolvimento da subjetividade das pessoas, a partir da convivência fraterna e solidária.

Em oposição a esse modelo de desenvolvimento excludente, o qual privilegia o indivíduo e a fragmentação social, toma corpo a ética da solidariedade, que constrói novas relações, as quais são marcadas pela atitude de ajuda mútua. E, neste contexto, emergem novos sujeitos sociais, conscientes, unidos e munidos de esforços, e, que buscam, a vivência de uma cidadania efetiva e plena.

2.2 A ESCOLA CIDADÃ: NA VISÃO DE GENUINO BORDIGNON, EDGAR MORIN, ESTER BUFFA E MIGUEL ARROYO

Bordignon ao abordar o tema Gestão da Educação, especialmente quando estabelece seus pressupostos, defini-a como um processo de articulação para o desenvolvimento da proposta político-pedagógica da escola, fundamentado numa determinada concepção de educação e de sociedade. Assim, pensar um processo educacional e a ação da escola significa definir um projeto de cidadania e atribuir à escola uma finalidade coerente a esse projeto, estabelecendo seus fundamentos, ou seja: definindo os pressupostos filosóficos, sociais e educacionais.

Assegura que esses pressupostos vão fundamentar a organização da proposta pedagógica, constituindo-se a partir da análise dos paradigmas, da definição da especificidade da organização escolar e da clareza da finalidade da escola como construtora da cidadania, estabelecendo a qualidade de educação desejada.

1) Análise dos Paradigmas

Termo utilizado como estruturas generalistas e radicalistas do pensamento de grupos sociais que, de um todo, determina as concepções de homem e de sociedade e de outro estabelece posições e ações desses grupos. Um paradigma que trata das idéias e dos valores assumidos coletivamente (conscientemente ou não) e que representa o cenário da sociedade ou que temos ou que queremos.

O paradigma que afiança a construção da escola cidadã via gestão democrática onde a autonomia, a participação e a emancipação afiguram-se como fundamentos, baseia-se numa concepção educacional derivada de um poder respaldado nas esferas de responsabilidade onde as relações interpessoais sejam garantidas entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Onde as relações de poder se encontram na intersubjetividade de comunicação entre atores sociais.

Importante ressaltar que a mudança de paradigma envolve mudanças de estruturas do pensamento por mais radicais que sejam e que por si, envolvem uma revolução da consciência, que faz naufragar posturas de resignação e passividade, alienação e aceitabilidade, fazendo emergir a consciência crítica e ativa.

2) Especificidade da organização escolar

Pressupõe identificar em que aspectos a organização escolar difere das demais organizações. Sua especificidade é determinada pelos fatores que são: sua finalidade, sua estrutura, suas relações internas e externas e a sua produção.

A educação escolar realiza sua finalidade tanto na dimensão individual quanto na dimensão social, pois vive e se realiza no espaço coletivo. Assim, a finalidade da escola se fundamenta, na concepção do homem histórico, autônomo e livre, vivendo uma relação solidária entre seus pares em espaço e tempo determinados.

Pensar e construir uma escola é, essencialmente, colocar em prática uma concepção política e uma concepção pedagógica que se realimentam e que se corporificam na sua Proposta Político-Pedagógica. Concepção política, porque é ela que promove a ação transformadora da sociedade, e concepção pedagógica, porque é ela o substrato da função escolar. (BORDIGNON *In*: FERREIRA & AGUIAR, 2000, p. 154)

Nesse contexto, as relações interpessoais do processo educativo devem desenvolver-se no eixo da horizontalidade e a “produção” da escola tem sua qualidade definida na produção de seres autônomos e emancipados e na “produção” da equidade e da justiça social, conquistando o espaço privilegiado para a construção da cidadania, no qual o trabalho e o conhecimento identificados na qualidade, se fundamentam.

3) Qualidade na Educação

A questão da qualidade é decorrente do paradigma de ações educacionais da escola. Qualidade na educação não consiste em um conjunto de critérios. É definida como “reflexo da concepção de mundo e de sociedade. A partir de então a escola procura desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que irão encaminhar a forma através da qual os indivíduos vão se relacionar com a sociedade, com a natureza e consigo mesmas.” (GRACINDO, citado por BORDIGNON *In*: FERREIRA & AGUIAR, 2000, p. 156)

A questão da qualidade na educação remete à questão da finalidade do saber, que é um meio, é instrumento do ser cidadão. Pois não se ensina para responder às necessidades do mercado. O saber é, como instrumento cidadão, cada vez mais, a matéria-prima que move a sociedade do conhecimento.

Que cidadania é essa e que cidadão forma são questionamentos levantados por Bordignon. Cidadania “é a condição essencial para a efetivação da verdadeira

democracia”. Os Conceitos de democracia, de cidadania são inerentes e indissociáveis. Um não se viabiliza sem o outro. E, sem democracia não há espaço para os cidadãos, apenas para governados. (BORDIGNON *In*: FERREIRA & AGUIAR, 2000, p. 158)

Cidadão, por sua vez, é o sujeito que faz história e, “neste sentido, é governante, não apenas de si mesmo, mas, solidariamente com os outros cidadãos, do caminhar da humanidade.” Ser cidadão “é ser capaz de ser crítico das informações, construtor do conhecimento e produtor das tecnologias. Se isso é válido para o educando, é condição fundamental para o professor que deve constituir requisito básico do perfil e da qualificação do docente.” (*op. cit.*, 2000, p. 158)

Para desenvolver a cidadania e o cidadão, a escola precisa de um clima organizacional favorável ao cultivo do saber e da cultura, do prazer e da sensibilidade, desenvolvendo nos alunos suas múltiplas capacidades que os capacitam ao aprendizado, às competências técnicas e políticas; à ética e à emancipação e autonomia. Assim, a escola “produz” pelas relações que estabelece e alimenta, pela estrutura e organização que encampa, por seu papel socializador e pelos conteúdos que transmite. (BORDIGNON, *In*: FERREIRA & AGUIAR, 2000)

Edgar Morin em seu livro *A cabeça bem-feita* (1999), no Capítulo 6, intitulado *A aprendizagem cidadã*, afirma que a “Educação deve contribuir para a autoformação da pessoa (ensinar a assumir a condição humana, ensinar a viver) e ensinar como se tornar cidadão. Um cidadão é definido, em uma democracia, por sua solidariedade e responsabilidade em relação a sua pátria”. (MORIN, 1999, p. 65)

Parafraseando Durkheim, educar não é transmitir conhecimentos sempre mais numerosos ao aluno mais sim criar nele um estado interior e profundo, uma espécie de polaridade de espírito que oriente em um sentido definido, não só durante a infância, mas para a vida toda. (MORIN, 2000)

Para Morin, o ensinar a viver necessita não só dos conhecimentos, mas também de transformação do ser, desse conhecimento adquirido em sabedoria e da incorporação dessa sabedoria para a vida toda.

A educação para Morin, trata de transformar as informações em conhecimento, de transformar conhecimento em sabedoria, segundo os pressupostos apontados.

A aprendizagem cidadã evoca um enraizamento do sujeito e de sua identidade nacional, no qual questões como pátria, nação, comunidade, e religião devem ser tratados.

A consciência e o sentimento de pertencer à terra, a uma nação, e de uma identidade terrena e patriótica, são vitais atualmente. A progressão e o enraizamento de uma consciência de pertencer a uma pátria, permitirão o desenvolvimento de um sentimento de religião e intersolidariedade, imprescindível para civilizar as relações humanas. Há uma correlação entre o desenvolvimento da consciência e a consciência da pátria terrena.

Contribuir para a autoformação do cidadão e dar-lhe consciência do que significa uma nação é tão importante quanto estender a noção de cidadania.

Solidariedade e responsabilidade advém de um profundo sentimento de filiação, sentimento matripatriótico que deve ser cultivado de modo concêntrico sobre o país, sobre o continente.

Para Ester Buffa a questão fundamental no exercício da cidadania é de que existem muito mais excluídos do que cidadãos no Brasil, e isso insere, sobretudo, o ensino e a escola.

A didática exposta por Comenius em sua obra *Didática magna* (1632), permeia o pensamento de Buffa, em que uma educação deve ensinar tudo e a todos. Esse ensinar tudo não significa exigir o conhecimento de todas as ciências e de todas as artes, o que seria impossível e inútil. Ensinar tudo significa que se ensine a todos os fundamentos, as razões e os objetivos de todas as coisas que existem na natureza e na produção.

Ensinar a todos porque o homem tem necessidade de se educar para se tornar homem, pois este tem as sementes da piedade, da moralidade e da sabedoria, que devem ser desenvolvidos pela educação. Essa educação para todos é uma proposta derivada de igualdade básica entre os homens. É uma educação para todos que deverá formar o cidadão.

Embora, no Brasil, e, apesar de tanto os direitos do cidadão – à vida, à saúde, à educação, à moradia – quanto os direitos civis – liberdade, igualdade jurídica, justiça –, o que se oferece à grande parcela da população é uma rede de ensino precária em todos os sentidos. Não chegando a atender a todas as crianças em idade escolar. Há, no Brasil, uma imaturidade quanto aos ideais de cidadania.

Para Arroyo, a cidadania jamais será doação do Estado, pois é essencialmente uma conquista dos excluídos, através do exercício político e de lutas.

A educação escolar, por conseqüência, não confere cidadania ao sujeito que dela esteja excluído. Ao contrário, esta é resultado da própria prática política, de lutas e de inconformismos sociais. A educação dos excluídos, dá-se, sobretudo, nas lutas de reivindicação, de sabotagem.

A pedagogia moderna integra-se a um movimento global de redefinição e afirmação de diretrizes políticas como submissão-liberdade, exclusão-participação, barbárie-civilização.

A educação moderna vai se configurando nos confrontos sociais e políticos seja como instrumento de conquista de liberdade, de participação e de cidadania, seja como um dos mecanismos para controlar e dosar os graus de liberdade, de civilização, de racionalidade e de submissão suportáveis pelas novas formas de produção e pelas novas relações sociais entre os homens, na qual a educação passa a ser um paliativo, capaz tanto de tornar cidadãos livres como controlar a liberdade dos cidadãos. (ARROYO, *In*: BUFFA, 2000)

“O que importa ressaltar é que a relação entre educação e construção de uma nova ordem política não é invenção de educadores ou políticos, mas trata-se de uma relação que faz parte de um movimento maior de interpretação dos processos de constituição das sociedades modernas.” (ARROYO, *In*: BUFFA, 2000)

Esperamos da educação, “o milagre de configurar o novo homem livre para o novo mercado econômico, social e político”. (*op. cit.*, 2000, p. 37).

A educação passou a ser pensada como mecanismo central na constituição da nova ordem social, tornando-se um dos mecanismos de controle dessa nova ordem social, na qual não será aceito qualquer homem a título de sujeito de participação no convívio social, mas tão somente os civilizados, os racionais, os modernos, os de espírito cultivado e os instruídos e cultivados. Por aptos, serão apenas reconhecidos, na participação da política e do social, aquele que tiver transposto as fronteiras da barbárie, da ignorância, aquele que se fizer homem moderno.

A prática educativa moderna reflete uma concepção do convívio social, das relações indivíduo-sociedade e da cidadania permeados dos elementos do

romantismo e da sociologia positivista que enfatizam a educação, quer como elemento de defesa do indivíduo perante a sociedade, quer como elemento de integração do indivíduo no social, reduzido à unidade moral, à coesão, à integração e à cooperação.

A cidadania é vista dessa forma, como aceitação da obrigação moral para o convívio harmônico com seus semelhantes. Assim, educar para a cidadania se reduz a cultivar o senso do valor moral em cada indivíduo, na criança e no jovem, sobretudo. É, na verdade essa concepção de cidadania, sua negação.

As lutas pela escola e pelo saber, tão legítimas e urgentes, vêm se constituindo um dos campos de avanço político na história dos movimentos populares e na história da construção da cidadania.

Há e muita, relação entre cidadania e educação, “no sentido de que a luta pela cidadania, pelo legítimo, pelos direitos, é o espaço pedagógico onde se dá o verdadeiro processo de formação e constituição do cidadão. A educação não é uma pré-condição da democracia e da participação, mas é parte, fruto e expressão do processo de sua constituição.” (ARROYO, *In*: BUFFA, 2000, p. 79)

2.3 A ESCOLA CIDADÃ: NA VISÃO DE PAULO FREIRE, MOACIR GADOTTI E JOSÉ EUSTÁQUIO ROMÃO

O projeto da Escola Básica Cidadã foi construído, progressivamente, pelo Instituto Paulo Freire, envolvendo discussões coletivas de seus colaboradores, administradores ou pesquisadores e experiências concretas, intencionalmente como alternativa ao projeto pedagógico neoliberal. Sem pretender solucionar todos os problemas, mas procurando um espaço de construção do sujeito transindividual, agente da arquitetura de uma sociedade mais democrática, mais humana, mais justa.

A Escola Cidadã, sonho utópico, que com as práticas de concepção libertadora possa ser um sonho possível. Constitui-se num processo político e coletivo, permeada pela crítica e autocrítica de seus sujeitos, denunciando suas particularidades e diferenças, trazidas do cotidiano do processo educacional que se desenvolve em escolas de Porto Alegre. A diversidade articula-se no processo democrático e participativo, produzindo e renovando sua caminhada.

Os autores do Projeto colocam a tríade essencial à Escola Cidadã:

- 1) escola estatal, mantida com recursos públicos;
- 2) escola pública, dirigida a todos, sem nenhuma discriminação;
- 3) escola comunitária, pensada e dirigida por uma sociedade que se responsabiliza efetivamente por ela.

O Projeto apresenta, em síntese:

- estrutura, funcionamento e organização do trabalho na escola;
- conceitos de autonomia, autogestão, co-gestão e participação;
- autonomia escolar: expressão de um movimento recente de renovação educacional;
- educação para cidadania.

Enfim, como seria a Escola Cidadã?

A Escola Cidadã, em sua concepção revolucionária ao *status quo*, objetivando transformação da realidade, portanto social, é certamente um projeto de criação histórica. Para que a administração pública construa a Escola Cidadã, ela precisa trabalhar com a concepção aberta de sistema educacional, que considera o *locus* fundamental da educação a escola. A administração de um sistema único e descentralizado de ensino, que apóia-se em quatro princípios:

- 1) **Gestão Democrática:** que valorize a escola e a sala aula, eliminando a mediação entre a direção dos órgãos responsáveis pela educação e as escolas. Esse sistema único e descentralizado supõe objetivos e metas educacionais claramente estabelecidos entre escolas e governo, visando a democratização do acesso e da gestão e a construção de uma nova qualidade de ensino sem que tenha que passar por incontáveis instâncias de poder intermediário. Deve, também abranger o orçamento e as finanças, garantindo autonomia administrativa e financeira.
- 2) **Comunicação direta com as escolas.** Se a escola é o *locus* central da educação, ela deve tornar-se o pólo irradiador da cultura não apenas para reproduzi-la ou executar planos elaborados fora dela, mas para construir e elaborar cultura, seja ela a cultura geral, seja a cultura popular. A comunicação direta entre a administração e as escolas tem seu corolário na comunicação entre as escolas e a população. Para poder participar, a população precisa estar bem informada. A escola tem uma enorme

potencialidade de comunicação que não foi ainda posta a serviço da participação e da democracia.

- 3) Autonomia da Escola:** cada escola deveria poder escolher e construir seu próprio projeto pedagógico, sem isolar-se uma da outra, mas mantendo unidade e capacidade de comunicação. Escola significa uma idéia, um projeto, e não apenas um local ou espaço único.
- 4) Avaliação permanente do desempenho escolar.** Esse é um dos pontos cruciais, pois para que tenha um sentido emancipatório precisa ser incluída como parte essencial do projeto da escola. Deve envolver a comunidade interna (alunos e professores), a comunidade externa (pais, comunidade) e o poder público. Assim, o princípio da avaliação remete ao primeiro princípio, o da gestão democrática.

Baseado nesses 4 princípios, essa escola poderá acontecer como resultado de um esforço contínuo, solidário e paciente na luta cotidiana, no dia-a-dia, mudando passo a passo, pois pequenas mudanças numa certa direção oferece a possibilidade de operar a grande mudança.

(...) podemos afirmar com muita convicção que a Escola Cidadã é, na atualidade, uma afirmação concreta, uma alternativa real de construção de uma escola pública com qualidade social, formadora de uma ética solidária, de uma consciência de possibilidade de resgatar relações auto-sustentadas e interativas entre os meios de sobrevivência humana e a natureza. Ao mesmo tempo, uma escola do nosso tempo, competente na interação com a contemporaneidade científica e tecnológica, e formadora de sujeitos emancipados e autônomos, capazes de pavimentar o futuro individual e coletâneo. (AZEVEDO, 2000, p. 47)

2.4 ESCOLA CIDADÃ: NA VISÃO DA EQUIPE DA ESCOLA CIDADÃ

Quando da negociação para aquisição da Escola Luluzinha, hoje Cidadã, no bojo das discussões entre as sócias-proprietárias, evidentemente estava presente a pedagogia freireana, mas não tivemos naquela época conhecimento nem acesso ao Projeto da Escola Cidadã, construído pelo Instituto Paulo Freire.

Existem contradições, principalmente na proposta inicial da Escola Cidadã, proposta do Instituto Paulo Freire, de ser Escola Básica Estatal, a ser mantida com recursos públicos, e dirigida a todos, sem nenhuma discriminação. A Escola Cidadã é de iniciativa privada, mantida, portanto, com recursos próprios, advindos da

anuidade escolar. Trata-se, entretanto, de escola aberta, trabalhando com a inclusão, e não admite qualquer tipo de discriminação.

A escola democrática deve ser a escola da cidadania, possibilitadora da formação de cidadãos autônomos, críticos e governantes, promovendo a inclusão social na sociedade do conhecimento, expurgando a concepção do governante e governado, do mero servidor para participante de um processo construtivo. Aqui, retratamos a escola cidadã promotora da inclusão social frente as ações desenvolvidas pela escola no processo educativo tendo em vista sua finalidade, objetivos e metas construídas pelo coletivo da escola no seu Projeto Político-Pedagógico. Ainda, podemos, destacar inclusão denotando a aceitação e a forma de como esta se dá a todo tipo de aluno, com dificuldades ou não, de aprendizagem ou comportamental e a portadores de síndromes.

Contudo, faz a ressalva da condição financeira da família do aluno quando está sujeita ao pagamento da anuidade escolar, condição *sine qua non*, para sobrevivência, manutenção e ampliação da Escola Cidadã, aliás sua única receita. Ainda, está sempre aberta a estudos e revisões financeiras com pais, permitindo bolsas parciais, objetivando a permanência do aluno na escola.

Entretanto, o que pretendemos até com a denominação escolhida é fortemente marcar a opção por uma escola a ser construída e na qual houvesse vivência democrática, participação efetiva da comunidade escolar e construção da cidadania. Estas são as grandes coincidências nas propostas das duas escolas, podendo ainda, enumerar outras, como:

- Um sonho utópico, permeado da concepção de educação libertadora, passa a ser um sonho possível; pode, a quem de fora do processo olha, parecer mais fácil por se tratar de iniciativa privada, aí é a grande dificuldade, a financeira, que só com muita crença, sonho, luta e principalmente equipe compromissada para chegar a ser o sonho possível. Não podemos esquecer que a escola é cobrada como uma empresa, paga todos os encargos e impostos como qualquer outra empresa;
- A própria concepção da Escola Cidadã, de proporcionar uma educação diferenciada do que a instituída no País, em sua maioria, a serviço do *status quo*, capitalista, na visão neoliberal. A Escola Cidadã traz em sua concepção uma visão humanista, libertadora, privilegiando conceitos,

valores e atitudes de autonomia, responsabilidade, compromisso, participação, ...;

- A construção da escola como processo político-pedagógico e coletivo, num movimento de reflexão, a partir de críticas e autocrítica de seus sujeitos;
- A gestão democrática, instrumental básico à construção da Escola Cidadã. Assim seus participantes, vivenciadores democráticos, passam a ser agentes interventores na sociedade para que esta seja mais democrática, justa e humana.

“A eficácia dessa luta (pela autonomia da escola) depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas pensá-lo. Mas, para isso, é preciso percorrer um longo caminho de construção da confiança na escola e na capacidade dela de resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogerenciar-se.” (ROMÃO, 2000, p. 104)

A filosofia da Escola Cidadã, a seguir, retratada, dará uma visão melhor de sua proposta.

2.4.1 Filosofia

A educação, sendo uma prática social, não pode restringir-se a ser puramente livresca, teórica, sem compromisso com a realidade local e com o mundo em que vivemos.

Conscientemente, a educação está voltada para a democracia e contribuindo para a democratização na sociedade; desenvolvendo as habilidades necessárias para a consecução de projetos e a consciência de cidadania, podendo os alunos propor soluções para o bem comum, através de produtos com utilidade social para grupos específicos ou para a sociedade como um todo.

A orientação do educando está voltada para que este assuma os valores humanos, com consciência e responsabilidade para que seja agente de transformação na realidade em que está inserido.

A formação de alunos críticos e reflexivos, leva a perspectivas de promover o homem na sua integridade e consciência de que todos os valores humanos encontram-se na sua realização plena.

O grande desafio do cotidiano escolar está em saber orientar no sentido de possibilitar a formação de pessoas dotadas de intensa curiosidade diante do desconhecido, preocupadas em desvendar a realidade e investigá-la, capazes de expressar sua afetividade em seus relacionamentos, possuidoras de uma atitude coerente diante da vida.

Uma nova postura educacional surge. O mundo contemporâneo exige que os homens de seu tempo tenham competências que os tornem capazes de atuarem, com flexibilidade e criatividade, num universo de informações permanentemente renovadas. A educação comprometida com o “formar” leva o educando ao pleno exercício de seus direitos e deveres de cidadão.

Educadores e educandos aprimoram suas formas de interagir, pensando sobre as relações de poder entre os homens e suas ideologias. Conhecer, entender, criticar, opinar são meios de fazer com que todos participem do processo educativo. O pensar e o agir são centrados numa postura renovadora e contínua, para que os alunos possam enfrentar os desafios de um mundo em constante transformação.

Quem faz a educação com seriedade, com determinação, certamente constrói cidadania, pois estamos diante de um tempo em que a cidadania precisa ser encarada, com coragem e determinação. A educação que ousa oxigenar sinais concretos de uma cidadania, pratica e constrói novas possibilidades, novos sonhos, novos mundos.

O pleno exercício da cidadania inclui a prática do ato educativo e requer a participação ativa e compromissada dos cidadãos, indistintamente, escola e comunidade juntas para a construção de uma sociedade humana, justa e solidária.

Assim, a filosofia da Escola Cidadã se resume em possibilitar uma construção conjunta de novos cidadãos, capacitados, críticos, conscientes e responsáveis, despertando em cada educando o valor da vida, o prazer e a busca do conhecimento, o significado e a importância dos valores éticos e morais, com um ensino inspirado nos princípios de liberdade, igualdade*, solidariedade e democracia.

* Igualdade não quer dizer uniformidade, ao contrário, é a única autêntica diversidade. Segundo MARX: a cada um, segundo suas necessidades, de cada um, segundo suas capacidades.

2.4.2. Princípios Didático-Pedagógicos

Vivemos hoje a aurora de um novo milênio, época de profundas e aceleradas transformações, portanto a escola não pode ficar alheia às mudanças que ocorrem na sociedade e que afetam profundamente o modo de ser, de pensar, de sentir e de agir das pessoas.

Considerando que hoje existe a consciência de que o trabalho pedagógico deve ser realizado no equilíbrio e na harmonia do desenvolvimento de cada ser humano, e que a rapidez das mudanças da sociedade brasileira interferem na formação de valores das crianças e adolescentes, torna-se necessário e urgente, repensar a prática pedagógica e os novos caminhos que permeiam e oportunizam o aguçar do senso-crítico, a criatividade e a expressividade dos educandos, para que atuem no mundo em que vivemos, com sabedoria e justiça e assim, transformem o hoje e o amanhã em dias cada vez melhores.

A partir desta concepção, a dimensão teórica socioconstrutivista é apresentada como norteadora da prática pedagógica da Escola Cidadã, pois permite ao aluno ser sujeito da sua própria aprendizagem, atuando de modo inteligente, em busca da compreensão do mundo que o rodeia, criando e coordenando relações entre acontecimentos e objetos nos quais interage.

Com base nestas fundamentações, a Escola Cidadã apresenta-se como um espaço privilegiado, visando a melhoria da sociedade, e acreditando não ser o aluno um elemento passivo, e nem o professor um simples difusor de um conhecimento pré-produzido e supostamente definitivo. Nenhum ser ou ciência é algo pronto e acabado. O educador deve ser o catalizador do processo que resgatará as concepções espontâneas de seus educandos, ou seja as experiências de vida, a aprendizagem assistemática, os estudos na própria escola, para inteirá-las às suas e as contidas nos documentos de referência (livros, revistas científicas, etc.) para construção do conhecimento científico. Isto é, o aluno inicia uma nova aprendizagem escolar sempre a partir de conceitos, concepções, representações e conhecimentos que construiu em experiências anteriores. As aprendizagens prévias constituem-se em instrumentos de leituras e interpretação, impostas como condição para novas aprendizagens, as quais requerem ação por parte do aluno. O ponto central e de importância relevante é garantir a realização de aprendizagens significativas a partir

do estabelecimento de relações entre o que o aluno já sabe e o que precisa aprender.

Cabe ainda, pontuar sobre os postulados de Vygotsky, especialmente quando situa o espaço da ação educativa, colocando o que chama de *zona do desenvolvimento proximal* como a distância entre o que o aluno consegue realizar sozinho e o que consegue fazer e aprender com auxílio de outras pessoas. Ou seja, valoriza a atuação do professor na ação pedagógica, possibilitando ao aluno transpor do nível de desenvolvimento real para o nível de desenvolvimento potencial. Uma de suas expressões retrata esse postulado: “O bom aprendizado é somente aquele que se adianta ao desenvolvimento.” (VYGOTSKY, 1989, p. 101). É através desta relação que se amplia a construção do saber, levando o professor e o aluno também a condição de produtores de conhecimento. Assim, a partir da reinterpretação dos postulados básicos e atuando como agentes de suas próprias histórias poderão interagir na transformação da sociedade.

É papel da verdadeira escola e de todos que nela estão envolvidos a reflexão e análise constante da caminhada, pois crescer é evoluir, é explorar diferentes possibilidades, aprender os benefícios da vida em sociedade.

Desta forma, estamos oportunizando o crescer da pessoa e conseqüentemente da sociedade.

Com esse entendimento, a equipe técnico-docente da Escola Cidadã construiu sua proposta educacional, que se constituiu em Direito da Criança e do Adolescente, quais sejam:

- A criança e o adolescente Cidadã tem o direito a ser respeitado e valorizado nas suas vivências para construção do conhecimento;
- A criança e o adolescente Cidadã tem o direito a expressar todo seu potencial criativo, bem como o acesso às diferentes manifestações culturais da humanidade;
- A criança e o adolescente Cidadã tem o direito a participar com sua família de atividades que integrem e solidifiquem a relação família/escola;
- A criança e o adolescente Cidadã tem o direito de apropriar-se do conhecimento brincando;
- A criança e o adolescente Cidadã tem o direito ao convívio em harmonia, respeitando a infinidade de recursos que a natureza lhe oferece;

- A criança e o adolescente Cidadã tem o direito à tecnologia e a usufruir tais recursos na exploração do seu universo;
- A criança e o adolescente Cidadã tem o direito de sonhar e fazer do seu trabalho uma cantiga;
- A criança e o adolescente Cidadã tem assegurados todos os seus direitos ao exercício da cidadania, pois participam ativamente das descobertas individuais e coletivas.

2.5 ESCOLA CIDADÃ: CONVERGÊNCIAS NA BUSCA DE UMA NOVA ORDEM EDUCACIONAL

Ao discutir entraves estruturais e contextuais importantes que não podem ser negligenciados por nenhuma tentativa educacional construtivista eficiente e relevante, é necessário associar o problema da construção do conhecimento ao aprendizado de objetivos sociais, como a cidadania. (BERTRAND, 1999)

É, BERTRAND (1999), quem afirma que as reflexões avançam, hoje, para a identificação de características que influenciam as diferentes práticas de cidadania pelo mundo afora. A estratégia para a construção de uma sociedade democrática não é única. Nesse aspecto, vale ressaltar que, atualmente, o papel da educação na preparação para a cidadania passa por uma revisão das mais profundas.

E, nesse quadro de mudanças necessárias na preparação para a cidadania, a proposta, segundo BORDIGNON *In: GADOTTI* (1999), da “escola cidadã”, começa a tomar corpo. A escola cidadã é certamente um projeto de “criação histórica” (CASTORIADIS, *In: GADOTTI*, 1999), mas também pode ser considerada como horizonte, como crença.

Segundo FRIGOTTO (1997, *In: GADOTTI & ROMÃO*, 1997), a construção da Escola Cidadã pressupõe, concomitantemente, a construção de relações sociais efetivamente democráticas e equalitárias. A luta pela cidadania, no campo educacional, é a mesma luta pela cidadania que constrói a emancipação humana no conjunto das lutas sociais, no qual o princípio básico universal constitui-se em igualdade, solidariedade e democracia efetiva.

À construção dessa escola renovada um longo trajeto há que ser percorrido na conquista da confiança na própria escola em ousar, enfrentar o desafio em

experimentar o novo, ou seja, colocar em prática e não ficar apenas no discurso, em nível de pensamento. A autonomia se refere à criação de novas relações sociais que se opõem às relações autoritárias existentes. A escola autônoma não significa escola isolada, mas em constante intercâmbio com a sociedade. E nesse momento, lutar por uma escola autônoma é lutar por uma escola que projete, com ela, uma outra sociedade. Pensar numa escola autônoma e lutar por ela é dar sentido novo à função social da escola e do educador que não se considera um mero cão de guarda de um sistema iníquo e imutável, mas se sente responsável também por um futuro possível com equidade. (GADOTTI, 1999)

Assim, não é possível falar em Escola Cidadã sem falar em autonomia. Entretanto, AZANHA (*In*: GADOTTI, 1999, p. 144) afirma que “nos tempos que correm, muito se tem falado sobre a autonomia da escola como algo a ser conquistado e estabelecido. No entanto, nas discussões que se travam, poucas vezes se vai além da superfície do tema.” Ainda completa, “a autonomia da escola só ganha relevância se significar autonomia da tarefa educativa (...) é algo que se põe com relação à liberdade de formular e executar um projeto educativo.”

Mas, falar de autonomia da escola é também falar de resistência e conflito que caracterizam essa escola vivida. A tradição burocrática da escola é um fardo pesado que limita os ideais de uma escola projetada para a liberdade e a autonomia. Mas é aqui, no interior dessa escola vivida, que é possível construir outra escola. (GADOTTI, 1999)

Os sistemas educacionais, segundo GADOTTI (1999), encontram-se num contexto de explosão descentralizadora. De fato, numa época em que o pluralismo político aparece como um valor universal, assistimos tanto a crescente globalização da economia como a emergência do poder local, que despontam nos sistemas educacionais de muitos países com uma força inédita. Cresce a reivindicação pela autonomia, contra a uniformização, cresce o desejo de afirmação da singularidade de cada região e local, de cada língua, de cada dialeto. E dentro deste contexto, a escola que está perdendo a sua autonomia também está perdendo a sua capacidade de educar para a liberdade.

A humanidade entrou em um período de mudanças cuja amplitude, profundidade e, sobretudo, rapidez provavelmente nunca tiveram um equivalente na história. As sociedades, as relações entre as pessoas, entre estas últimas e as

instituições, entre diversos grupos e nações tornaram-se cada vez mais complexas. Um nível inicial de educação cada vez mais elevado e uma educação constantemente renovada e completada no decorrer da vida passaram a constituir necessidade absoluta para todos os seres humanos, a fim de que eles possam levar uma vida com sentido, obter um rumo na sociedade, enfrentar os inúmeros novos desafios e evitar cair numa situação sem identidade e objetivos claros. (MAYOR, *In: DELORS et al.*, 1999)

O senso comum, a cultura, a vida, os valores, os saberes, e até mesmo os preconceitos dos diferentes sujeitos e grupos sociais são o ponto de partida para a organização da escola [dessa escola cidadã], do conhecimento e dos processos formativos. O ponto de chegada será uma cultura e um saber orgânicos, articulados e socialmente significativos para as classes populares. (FRIGOTTO, *In: GADOTTI & ROMÃO*, 1997)

A preparação para uma participação ativa na vida de cidadão tornou-se para a educação uma missão de caráter geral, uma vez que os princípios democráticos se expandiram pelo mundo. (DELORS *et al.*, 1999). E, sendo a educação para a cidadania e democracia, por excelência, uma educação que não se limita ao espaço e tempo da educação formal, é preciso implicar diretamente nela as famílias e os outros membros da comunidade. Também, deverá responder à questões como: viver juntos, com que finalidades, para fazer o quê? E terá de dar a cada um, ao longo de toda a vida, a capacidade de participar, ativamente, num projeto de sociedade. O sistema educativo tem, assim, por missão explícita e implícita, preparar cada sujeito para este papel social.

Enfim, em síntese, buscamos neste Capítulo: “Construindo a Escola Cidadã”, ir à origem, ao conceito e ao significado de cidadania, trazendo na seqüência autores reconhecidos na área educacional, com seus pensamentos e posicionamentos a respeito de “escola cidadã”, construção da cidadania e pressupostos teóricos à educação para a cidadania.

Alguns desses intelectuais trazem claramente a fundamentação e princípios norteadores da “escola cidadã”, como Bordignon, criador desse termo, GADOTTI (1999, p. 54) “tomo emprestada a expressão ‘escola cidadã’ de Genuino Bordignon.” Da mesma forma, Frigotto, Romão e Freire além do uso do termo “escola cidadã”,

definem-a como instituição: escola pública única, popular, autônoma, integrante de um sistema único e descentralizado.

Outros, como MORIN buscam contribuir à formação do cidadão, apontando para a autoformação da pessoa (ensinar a viver) e a aprendizagem cidadã. Buffa e Arroyo historicam e situam social e politicamente a suposta educação para todos. Buffa ressalta o analfabetismo, a exclusão e a precariedade da rede escolar, questionando a possibilidade de brasileiros tornarem-se cidadãos uma vez que reconhece no Brasil a inexistência dos direitos do cidadão. Arroyo vincula a construção da cidadania não somente a educação, mas também às lutas de reivindicação pelos excluídos da escola. Entretanto, estabelece relação entre cidadania e educação, reconhecendo a escola como espaço possibilitador da real formação e constituição do cidadão.

É possível perceber em todos uma visão comprometida com o social, num discurso contextualizado historicamente em relação a cidadania, alguns remontando à Grécia, outros à Revolução Burguesa, trazendo as ocorrências e implicações e reconhecendo que a gestão, a cidadania, tal como conhecemos estão ainda pautadas numa visão positivista.

A unanimidade está presente ao indicar a necessidade da construção de uma nova escola, construída a partir da existente, coletivamente, com concepção política e pedagógica, explicitada no seu Projeto Político-Pedagógico. Escola pública, de qualidade e autônoma, que permita ingresso e permanência a todos, sem qualquer distinção. Educação que privilegia a participação ativa, a construção da cidadania, vivência democrática, responsabilidade, compromisso e relações interpessoais sadias, que contemplem valores e atitudes de cooperação e solidariedade. Escola permeada de avaliação pelos seus sujeitos participantes, objetivando a transformação da realidade, da situação presente para a desejada.

Democracia e cidadania são conquistas indissociáveis, decorrentes de construções coletivas, que demandam muito tempo, avançando lentamente ainda em poucas escolas.

No propósito de destaque, deixamos, a gestão democrática para fechamento deste breve comentário, pois é ela “o principal instrumento para transformar o processo educativo em sua prática social voltada para a construção da cidadania,

que se desenvolve numa escola cidadã.” (BORDIGNON *In*: FERREIRA & AGUIAR, 2000, p. 175)

Evidentemente, vemos aqui um organismo, uma escola viva, orgânica, dinâmica, harmônica, retratante da prática social na busca de soluções e transformações que propiciem à criança e ao jovem prazer na descoberta e no conhecimento como elemento integrante a sua sabedoria aplicável a sua vida, para ser feliz e saber se relacionar, buscando na cooperação e na solidariedade alternativas a vida comunitária que levem ao bem comum.

É nessa escola que acreditamos e por isso estamos construindo a nossa Escola Cidadã, pautada a sua prática educativa em pressupostos e princípios retratados neste Capítulo, coerentes aos elencados pelos autores trazidos neste estudo. O distanciamento, enquanto proposta, ocorre tão somente por ser escola de iniciativa privada. Entretanto, mantemos no horizonte a possibilidade desta Escola Cidadã, propiciar outras formas de viabilizar a construção da cidadania.

CAPÍTULO III – CONSTRUINDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA

3.1 HISTORICIZANDO BREVEMENTE: DA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL À GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao abordar a construção da gestão democrática faz-se necessário, inicialmente, explicitar o entendimento de gestão e especialmente de gestão democrática. Para isso, faremos um sucinto relato da origem e desenvolvimento da administração, da administração empresarial à escolar, e seus reflexos na educação até chegar à gestão.

As propostas de administração foram surgindo através dos tempos, a partir da formação de organizações sociais, como: família, tribo, igreja, exército e estado, bem como, mediante o desenvolvimento da sociedade humana.

Desde a Antigüidade existem idéias de como coordenar os empreendimentos, os egípcios apresentaram princípios administrativos que norteiam seus projetos arquitetônicos, os gregos e os romanos se sobressaíram em dirigir empreendimentos cooperativos, como aventuras militares, obras públicas e sistemas judiciários. Aristóteles, na Grécia, estabeleceu princípios para o desenvolvimento de atividades científicas. Em Roma, estabeleceram-se princípios de governo fundamentados no conceito de ordem. A Igreja Católica Romana estabeleceu diretrizes para sua atuação doutrinária e os princípios de hierarquia.

Em virtude do processo produtivo, a exigência de maior organização fez surgir indústrias, reorganizando a produção artesanal nas famílias, exigindo pois, estudos formais voltados à administração, tendo isso ocorrido, principalmente, com a Revolução Industrial na Inglaterra nos séculos XVIII e XIX.

A teoria administrativa do século XX está respaldada no desenvolvimento das escolas: a clássica, a psicossocial e a contemporânea.

A escola clássica foi representada por três movimentos: a administração científica de Taylor, que estabelece o caráter científico dos processos produtivos e a eficiência na empresa. Criador da administração científica, preocupa-se com o controle e a racionalização do trabalho, dando ênfase ao capital; a administração como ciência, de Henri Fayol, que propõe a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle como suas fases fundamentais, apresentando também os

princípios da divisão de trabalho; e a administração burocrática de Max Weber, propondo uma estrutura de poder e autoridade.

A Escola psicossocial apresenta a abordagem das relações humanas, representadas por Elton Mayo e outros, contrapondo ao critério da eficiência econômica trazida pela escola clássica e no comportamento administrativo de Bernard e Simon. Esta escola concebe a organização como um sistema orgânico e natural, preocupando-se com a integração funcional em função dos objetivos organizacionais, avançando em relação à escola clássica, mantendo, entretanto, os critérios da eficiência e eficácia, mas relacionado ao sistema de decisões.

A Escola contemporânea surge no início da década de 80, e segundo HORA (2000), em função da instabilidade econômica e política em nível internacional, surgiram questionamentos, levando a novas perspectivas teóricas da administração, sendo críticas com base na fenomenologia, no existencialismo, no método dialético e nas abordagens de ação, vinculando os atos e fatos administrativos à relevância humana, considerando, portanto, a administração e a qualidade de vida humana dos participantes, imbuídos de suas próprias opções existenciais.

Deste breve relato, o que é relevante extrairmos ao entendimento da administração escolar e do papel do administrador? De princípio, a clareza de que a administração educacional está fundamentada na Teoria Geral da Administração e que esta, está respaldada inteiramente nos interesses capitalistas e ainda que a administração está atrelada aos interesses políticos, econômicos e sociais. Assim, na organização capitalista, o atingimento dos objetivos é função dos recursos, meios de produção e força de trabalho, considerados mercadorias, a administração da organização capitalista controla esses recursos, desconsiderando o elemento humano.

A administração sobre esta ótica, é entendida como o “processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos.” (MARTINS, 1999, p.24). E o administrador, um gerente, um controlador de trabalho, responsável pelo planejamento e controle das atividades. “O administrador, cuja ação passou a garantir ao capitalista um poder maior sobre os trabalhadores.” (HORA, 2000, p.36)

Vitor Paro *In*: Hora (2000, p. 37), explica essa assertiva:

(...) Embora com matizes variadas, que servem para encobrir suas reais dimensões e visam atender às necessidades de justificação ideológica do momento, a gerência enquanto controle do trabalho alheio, através da apropriação do saber e do cerceamento da vontade do trabalhador, encontra-se permanentemente presente na teoria e na prática da administração e nossa sociedade, perpassando as diferentes, 'escolas' e 'correntes' da administração neste século.

Ainda, é visto o administrador, na organização capitalista, como agente integrador, decisor, voltado à consecução dos objetivos organizacionais.

Cabe, destacar a diferença significativa, em termos de critérios adotados pelos teóricos da escola clássica e da contemporânea, pois refletem diretamente no sistema educacional. Aquela define **eficiência** - produzir o máximo com o mínimo de recursos e tempo e alta produção - e **eficácia** - atingir os objetivos voltados aos interesses organizacionais. Já, a contemporânea elege como critério a **efetividade** - mensuração da capacidade de produzir solução pelos participantes da comunidade. Há, aqui, compromisso com objetivos sociais e políticos da comunidade, preocupando-se com o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria das condições de vida humana.

BORDIGNON *In*: FERREIRA & AGUIAR (2000), quando enfoca a elaboração do planejamento, utiliza na relação: finalidade (definição da filosofia, das políticas e objetivos institucionais) e ambiente (orienta as ações de acompanhamento do projeto), além dos tradicionais conceitos de eficiência e eficácia (restritos à dimensão organizacional) os de efetividade e congruência. Estes dois últimos são conceitos que buscam situar a organização no seu ambiente.

Dessa forma, deixa a organização, seja educacional ou não, de estar voltada apenas ao atingimento de metas internas e passa a um nível mais amplo, abrangendo externamente, movimentos político-sociais. Assim, a efetividade se sobrepõe à eficiência.

Critérios esses, analisados na administração, com base nas teorias críticas, estabelecendo como critério-chave - a relevância humana - na orientação dos atos e fatos administrativos. "A relevância humana é um critério eticamente filosófico e antropológico, cuja medida se dá em termos do significado, do valor, da importância

e da pertinência dos atos e fatos administrativos para a vida dos participantes.” (HORA, 2000, p. 40)

Nessa concepção teórica está implícita a postura participativa dos responsáveis pela administração. Dessa forma, o grau que se imprime ao processo administrativo de participação, de democracia e de solidariedade é que ampliará as possibilidades de promoção de qualidade de vida humana. Aí, à administração educacional e ao administrador cabem um outro papel, o de coordenador da ação, atentando às características e aos valores dos grupos de indivíduos, com vistas à realização plena desses.

Tratamos até aqui das teorias da administração influenciadoras da teoria da administração escolar brasileira. Denotando que simplesmente copiaram-se os conceitos e as teorias desenvolvidas para outra realidade, com cultura própria, e não educacionais, e foram aplicadas nas escolas brasileiras. Segundo PARO (1993), não constitui absurdo ou heresia utilizar conhecimentos desenvolvidos em outra realidade, desde que se faça uma análise crítica e se proceda a adequação dos conceitos e teorias à realidade brasileira. Podendo, assim, a teoria da administração escolar situar-se historicamente e desenvolver sua função crítica, retomando a especificidade da administração vinculada à natureza da educação, pois a natureza do processo educativo é diversa da natureza do processo produtivo.

Conscientes de todo esse processo, inclusive como participantes de curso de Formador de Pedagogo, com especialização em Administração Escolar, e no exercício da profissão, por muitos anos, repetidores e reprodutores até o despertar por uma educação libertadora, que imprime em seus princípios, a realidade sócio-histórico e cultural, a ação política, a participação, o educador político e a transformação social, buscamos, tendo a teoria como referencial, a participação de todos os profissionais da escola na construção das ações e na realização destas, não permitindo mais a dicotomia entre planejadores e executores. O papel e a postura do administrador é de um educador, coordenando e organizando o trabalho escolar com todos, não mais passivos, meros executores, mas, ativos, dinâmicos, autônomos, construtores de suas práticas, capazes de tomadas de decisões conjuntas de suas ações.

Prenuncia-se, por esta concepção a adoção da Gestão Democrática, que para sua implantação na Escola Cidadã, escolhemos como instrumentos: um

programa de educação continuada, o planejamento participativo e a prática pedagógica baseada na ação-reflexão-ação, a seguir apresentadas, buscando explicitar o processo que ocorreu na Escola Cidadã.

A opção pela Gestão Democrática deu-se, por ser a forma de se possibilitar que todos os seres envolvidos na Instituição pudessem exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionarem melhor e alcancarem a liberdade de expressão porque cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, neste caso, por se tratar de uma escola, aos seus alunos. Esta troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

3.2 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

3.2.1 O Programa de Educação Continuada

As proposições de capacitação docente que não busquem envolvimento e participação efetiva e coletiva dos professores está fadada ao descomprometimento dos docentes. A perspectiva da formação contínua aponta para a busca do equilíbrio entre as necessidades educativas das pessoas (professores e alunos), do grupo e das exigências do sistema. E, neste caminho coletivo, enfatiza-se a construção de saberes, e o saber fazer amplia-se no saber ser, compartilhando experiências, trocando dificuldades, recolhendo falhas e valorizando os avanços e a mudança. (BEHRENS, 1996, p. 137).

Historicamente, evidencia-se um processo amplamente conhecido na sociedade como um todo não restringindo-se à educação. Processo esse chamado de *reprodutor*, enquanto na busca de promoção de mudanças sejam no setor educacional, da saúde ou de outros, os envolvidos na avaliação desencadeadora das novas propostas e no planejamento desta, normalmente, como via de regra, são pessoas pertinentes ao sistema (em nível macro), por muitas vezes há muito distanciadas da práxis, apenas "ditarão" aos executores "as regras do jogo". E tal, como autômatos, angustiados e desvalorizados, buscam reproduzir.

Esse tem sido o modelo educacional adotado pelo sistema e pela grande maioria das escolas brasileiras. Conhecido como tradicional, ainda, no Brasil, nos moldes jesuíticos, o qual desconhece e mesmo não se preocupa com a pessoa e o profissional seja do aluno ou do professor. Para melhor conhecer os efeitos deste tipo de educação, Paulo Freire em sua obra *Pedagogia do oprimido* retrata apropriadamente a educação bancária.

Na concepção 'bancária' que estamos criticando, para qual a educação é o ato de depositar, de transferir, de transmitir valores e conhecimentos, não se verifica nem se pode verificar-se esta superação. Pelo contrário, refletindo a sociedade opressora, sendo dimensão da 'cultura do silêncio', a 'educação' 'bancária' mantém e estimula a contradição. (FREIRE, 1987, p. 58 e 59)

A procura de um novo referencial para a educação surgiu da gravidade dos problemas enfrentados tanto no setor educacional, quanto nas diferentes áreas do conhecimento humano. Porém, estes desafios reivindicam, além do compromisso com a educação, toda a criatividade colocada em prática, para se buscar soluções possíveis para os problemas da humanidade, adquirindo novas perspectivas de compreensão da natureza do ser humano.

Para D'Ambrosio *In*: MORAES (1997, p. 29), "a fragmentação dos enfoques utilizados para analisar a realidade ampara-se em esquemas racionais e científicos especializados, em detrimento de uma visão global da realidade e mesmo com desprezo por essa visão." Para ele o surgimento das disciplinas, apesar de ser a invenção fundamental da ciência moderna, trouxe também, o afastamento da realidade no seu todo, criando o especialista, e conseqüentemente, desaparecendo a preocupação com abordagens importantes do conhecimento, da criticidade, da criatividade e da visão global dos fenômenos naturais.

MORAES (1997, p. 30), para melhor explicar o atual momento conflitivo, em nível planetário, recorre a autores como Naisbitt, Tofler, Capra, Morin, D'Ambrosio, Weill, Harman e Boaventura dos Santos, que apontam:

(...) estarmos vivendo num período de transição muito importante; um período decorrente da presença simultânea de inúmeros desafios. E o mais grave é que esses desafios não se restringem a uma dimensão ou outra, nem se localizam neste ou naquele país, mas envolvem diferentes dimensões - culturais, sociais, políticas, intelectuais, morais e espirituais - da sociedade, e afetam os mais diferentes aspectos de nossa vida no planeta: a saúde, educação, meio ambiente, economia, relações sociais, trabalho, tecnologia e política. O

conjunto desses desafios vem provocando sérias ameaças à sobrevivência da raça humana e às diferentes formas de manifestação da vida neste planeta, o que tem requerido a restauração do diálogo crítico entre o homem e o mundo da natureza, entre ciência e sociedade.

A partir dessas reflexões, qual tem sido a educação (formação pessoal e profissional) instituída no país, especialmente dos professores? Levanta-se esse questionamento, visto que os professores continuam a serviço da manutenção do *status quo*, podendo-se entender as razões das deficiências de formação e da insignificante minoria da classe que busca uma continuidade em sua formação.

A década de 90 desponta com mobilizações: sociedade X sistema; sistema e sociedade X escola; escola X professor e professor X aluno.

Essas mobilizações tiveram início nas teorias educacionais. Remonta a estudiosos, que deslocaram o centro do processo educacional do professor para o aluno, como John Dewey, Carl Rogers, Piaget, Vygotsky, Luria e Freire. Aí, vislumbrou-se um novo homem (novo aluno) participativo, criativo, crítico, social, autônomo, etc. A este novo aluno urge um novo professor e uma nova relação se estabelece (dialógica).

A educação autêntica, repitamos, não se faz de A para B ou de A sobre B, mas de A com B, mediatizados pelo mundo. Mundo que impressiona e desafia a uns e a outros, originando visões ou pontos de vista sobre ele. Visões impregnadas de anseios, de dúvidas, de esperanças ou desesperanças que implicam temas significativos, à base dos quais se constituirá o conteúdo programático da educação. (FREIRE, 1987, p. 83 e 84).

Hoje, a ciência como conhecimento sistemático do universo, evoca uma nova visão de mundo, não fragmentada, não compreendida como dominação ou controle da natureza.

A atual abordagem, “que analise um mundo em partes independentes, já não funciona” (MORAES, 1997, p. 31), como também não é possível conceber a aprendizagem fracionada, desvinculada de um todo, um saber sem fazer, sem reflexão e sem ação.

Urge a necessidade da compreensão do que vem a ser um paradigma: padrões compartilhados, os quais permitem a explicação de aspectos relativos à realidade. É “...uma construção que põe fim às controvérsias existentes na área a respeito de determinados fundamentos.” (MORAES, 1997, p. 31)

Thomas Kuhn *In: PIMENTEL* (1994, p. 31), define com muita propriedade, como sendo o paradigma: “realizações científicas, universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares aos praticantes de uma ciência.”

Entretanto, apesar de décadas desse valioso referencial teórico e muitos outros colocados em cursos de aperfeiçoamento e atualização, promovidos pelos sistemas de ensino e por entidades particulares, largamente ofertados no território nacional e com busca e participação significativa pelas escolas (enquanto organização) e pelos professores. Aliada à necessidade hoje explicitamente colocada pela mídia da mudança e inovação faz com que os profissionais procurem por esses cursos para implementar sua prática (a eterna busca da receita).

A frustração e o esvaziamento não tardam a chegar. As colocações feitas naqueles cursos foram construídas por outras pessoas com referenciais, histórias de vida e práticas diferenciadas, acrescida ao projeto pedagógico da instituição. Evidentemente, não há que se desmerecer as iniciativas de promoção de cursos e de participação nestes, o enriquecimento pela aquisição de novos referenciais teóricos e práticos no encontro de pares na diversidade com certeza irá acontecer.

Para ocorrer, todavia, o crescimento do profissional da educação, a proposta deve ser diferenciada e a literatura especializada vem apontando uma nova direção numa perspectiva de valorização da pessoa e sua construção individual e coletiva como indivíduo e profissional.

Profissional este que rompe com o conceito moderno de ciência e conhecimento.

Através da crítica e da criatividade parte para a construção de novas formas de ensino. Cria seus próprios paradigmas, procurando não trabalhar com as dicotomias tradicionais. Abre trilhas, ensaia, experimenta e ousa. Sofre em sua vida, como ser existencial, as repercussões da epistemologia científica. Muda sua concepção de vida, de indivíduo, de sociedade e de conhecimento e ensino. Das suas incertezas parte para sua práxis na busca da coerência e das verdades. (*In: PIMENTEL, 1994, p. 34*).

Na coerência e na verdade, busca a transformação para o mundo, compreendendo primeiro a si mesmo e querendo transformar-se. Conhecendo a si mesmo e a sua extraordinária capacidade de agir poderá, então, atingir sua plenitude e dignidade, colaborando para uma nova ordem mundial, adequada para

si, para todos e que traga a paz e a felicidade através do processo de transformação científica, humana e social.

Dentre as contribuições mais recentes sobre a formação continuada de professores relevam-se os autores: Nóvoa (1992), Behrens (1996), Schön (1992), Perrenoud (1999), Reali (1991) e Veiga (1996) com colocações relevantes, propondo mudanças radicais no pensar da formação continuada do professor, aliás, também uma nova terminologia no vocabulário educacional.

Alguns destaques constantes nos escritos dos autores citados, em síntese:

- a escola como *locus*, ligada à resolução de problemas reais, com participação dos professores;
- a formação deve privilegiar a construção de uma identidade pessoal e profissional;
- a formação como processo contínuo, interativo, reflexivo e dinâmico;
- a formação continuada tem sua essência na construção coletiva do saber e a discussão crítica reflexiva do saber fazer;
- a formação considerando o conhecimento como um processo de reflexão na ação e sobre a ação;
- a formação como processo dialético, individual e coletivo, crítico, autônomo e transformador.

À concretização da nova proposta de formação continuada de docentes exigem-se conquistas e coerências, fielmente expressa no colocar de McBRIDE (1989, p. 29) "Para a formação de professores, o desafio consiste em conceber a escola como um ambiente educativo, onde trabalhar e formar não sejam atividades distintas. A formação deve ser encarada como um processo permanente, integrado no dia-a-dia dos professores e das escolas, e não como uma função que intervém à margem dos projetos profissionais e organizacionais."

Com essa concepção de formação docente, a Escola Cidadã promove, sistematicamente:

- incentivo à equipe técnico-docente ao estudo formal, em nível de graduação e pós-graduação;
- participação em Congressos, Seminários e Cursos ofertados na comunidade;
- realização de reuniões pedagógicas:

- individuais, semanalmente;
- coletivas, semanalmente (dia permanência);
- coletivas, bimestralmente (ordinárias) e sempre que necessário (extraordinárias).

As reuniões pedagógicas têm por objetivo promover a reflexão sobre a prática e a circulação das informações, para que seja possível a construção do trabalho em equipe e a formação constante. Busca-se também a construção de um referencial teórico comum por meio de leituras, seminários, discussões em pequenos grupos ou com o grupo todo.

As reuniões pedagógicas são planejadas antecipadamente, a partir de um diagnóstico das necessidades que a equipe sente para melhoria de sua prática e também das sugestões por ela apresentadas. O planejamento inclui a pauta, as técnicas de trabalho, o tempo, a definição das responsabilidades e o registro das conclusões do grupo.

É necessário que haja forte circulação de informações, dúvidas e soluções no grupo. Para tanto, os encontros pedagógicos devem ser organizados de maneira a favorecer:

- planejamento compartilhado e freqüentemente reavaliado;
- freqüência na exposição de trabalhos e atividades realizadas. Essas exposições devem conter produções dos alunos, não só dos que têm um bom desempenho mas, principalmente, dos alunos com dificuldade;
- registro dessas discussões, realizados preferencialmente por outro professor distribuído para o restante do grupo;
- busca de material teórico relevante para as dúvidas e interesses surgidos no grupo;
- maior contato possível entre todas as séries;
- maior conhecimento dos planos de trabalho e das didáticas de outras áreas;
- contato freqüente com outros setores: esportes, biblioteca, informática. Enviando planejamento, combinando atuações conjuntas que potencializem e agilizem o trabalho em sala de aula ou promovam uma integração dos alunos em atividades mais amplas.

Quando nos referimos à equipe pedagógica, não podemos nos esquecer dos outros profissionais, além dos professores, orientador, coordenador e direção, que estão em contato com os alunos e também desempenham papel significativo na sua formação. É importante que, periodicamente, os responsáveis pela informática, esportes e outros setores participem da reunião pedagógica para trocarem informações sobre os projetos ou para avaliar a relação entre os trabalhos desenvolvidos. Considerando que a aprendizagem dos alunos não se restringe à sala de aula, esses outros profissionais podem contribuir para uma visão mais abrangente das competências dos alunos.

Na reflexão sobre a prática, consideramos necessário estar sempre buscando maior clareza em relação ao conhecimento didático específico de cada área; estarmos atentos freqüentemente às perguntas:

- O que os alunos precisam aprender?
- Como os alunos aprendem?
- Como sabemos se os alunos aprenderam?

Para isso, necessitamos rever nossas práticas de ensino com um olhar mais atento às produções dos alunos. O coordenador precisa incentivar o professor a selecionar material para análise conjunta em orientação e, quando acharem adequado, estender essa oportunidade ao restante da equipe.

Assim, como compartilhamos objetivos com os alunos, professor e coordenação necessitam elaborar um plano conjunto para os encontros, tanto individuais, quanto da equipe. O que será priorizado? Quais as expectativas que cada um tem do trabalho a ser desenvolvido? Como será avaliado?

Esse plano deve conter aspectos relacionados à observação de classe. Caso o professor queira, poderá filmar, ele mesmo, as atividades e vê-las antes, para decidir se quer utilizá-las em discussão com o coordenador ou com os colegas. É importante intensificar, sempre que possível, as observações inter-professores. O papel do coordenador é extremamente relevante para que se instaure um clima de confiança no grupo. Ele deve estar atento às competências individuais e promovê-las. Iniciar as apresentações pelas experiências com sucesso pode ser adequado. Aos poucos, o próprio grupo se sentirá à vontade para expor suas dúvidas e dificuldades.

Com o intuito de favorecer o trabalho em equipe é desenvolvido na escola um trabalho desde 1996, com Psicólogos, que se utilizam da técnica do Psicodrama.

O Psicodrama pode ser considerado como uma técnica fundamentada no Teatro, na Psicologia e na Sociologia. Na visão da Psicologia, o Psicodrama é tido como marco inicial dos trabalhos com grupos, passa-se a ver o sujeito não como indivíduo isolado, mas como um ser social, utilizando-se de métodos de ação. Conforme Bermudéz (1980, p. 21-22), o psicodramatista, “atua no ‘in vivo’, objetivando e analisando a situação presente, quantas vezes for necessário para seu esclarecimento e compreensão (...) O Psicodrama investiga ao máximo os vínculos e suas características. Não se detém no vínculo bipessoal, mas além dele, estuda e investiga os vínculos multipessoais e suas influências conjuntas, ‘in toto’.

Os trabalhos desenvolvidos através das Técnicas do Psicodrama, envolvendo todos os profissionais que atuam na escola, possibilitam que não apenas se verbalize os sentimentos, as impressões, ou seja a subjetividade humana, elas possibilitam ir além. Através delas as pessoas passam a experienciar, a vivenciar e analisar-se de uma forma mais verdadeira e condizente com o seu próprio eu, suas influências em si e nos outros; garantindo com isso que:

- Instalem relações interpessoais favorecedoras das aspirações diversas de cada membro, para que consigam articular os diferentes projetos pessoais com as mínimas renúncias de cada um.
- Despontem suas potencialidades criativas, assim como o próprio enriquecimento com as contribuições dos outros.
- Definam as relações interpessoais segundo uma compreensão positiva entre os membros.
- Criem uma situação de grupo em que predominem as comunicações gratificantes recíprocas, que são sinceras, incrementando o nível de bem estar dos componentes da equipe.
- Instaurem relações profundamente marcadas pelo respeito à diversidade nos modos de trabalhar, ritmos, formas de entender o trabalho do professor e modalidade de relacionar-se.
- Ampliem a comunicação entre os componentes do grupo.
- Dotem-se de metodologias eficazes para planificar e realizar o trabalho em grupo.

- Disponham de instrumentos para analisar as relações internas e para avaliar a eficácia das atuações coletivas, com o objetivo de planificar, em tudo o que se necessite, as mudanças pertinentes.
- Pratiquem o auto-gerenciamento de suas ações e da prática profissional.
- Percebam que a somatória das partes é diferente do todo, pois a natureza do todo é diferente da natureza de cada parte (ser), mas se relacionam e interdependem.

3.2.2 O Planejamento Participativo

À construção da gestão democrática instituímos o planejamento participativo como instrumento, ferramenta possibilitadora de exercício, vivência da prática democrática, implicando já na primeira instância, em compromisso, responsabilidade, autonomia e distribuição de poder.

Devemos esclarecer o entendimento quanto ao planejamento e o porque da opção ao Planejamento Participativo e não a outros, como o da Qualidade Total e o Estratégico, historiando, brevemente, o Planejamento na Educação.

À exemplo da administração escolar, também o planejamento educacional enveredou no respaldo teórico da administração e planejamento empresarial, objetivando organização racional e racionalidade financeira, com desempenho. Surgiram os técnicos de planejamento, importando, copiando e sofisticando os modelos das empresas privadas, altamente capitalistas. Dessa forma, os atores do processo tornaram-se meramente executores, distanciados, portanto, da elaboração e avaliação, pois o planejamento não é visto como processo, a avaliação ocorre no final e é de interesse da administração. Agrava-se o quadro ao detectar a não discussão do significado social e político da ação, objeto do planejamento.

O planejamento é um processo social, com opções filosófico-políticas, estabelecendo os fins de uma determinada ação, visando ao alcance de objetivos em períodos previamente determinados. Não há portanto, neutralidade. Aos que assim querem entendê-lo, usam-no apenas como instrumento técnico, a serviço reprodutor da sociedade. O ato de planejar é um ato axiológico e ideológico, comprometido com a sociedade.

O planejamento sem comprometerimentos, tecnocrático, reduz os homens à condição de objetos e valor de produção e não sujeitos da ação planejadora.

O planejamento participativo “constitui um processo político, um contínuo propósito coletivo, na deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade, na qual participa o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem. Significa, portanto, mais do que na atividade técnica, um processo político à decisão da maioria, tomada pela maioria, em benefício da maioria.” (CORNELLY, *In*: ZAINKO, 1998, p. 89)

Baseado na Pedagogia da Libertação de Paulo Freire, parte da crença “no potencial humano, propõe que o povo seja encarado como o sujeito da história, como ator e não como mero espectador e aceita que o desenvolvimento não é um pacote de benefícios dados à população necessitada, mas um processo, através do qual a população adquire maior domínio sobre seu próprio destino.” (CORNELLY, *In*: ZAINKO, 1998, p. 89)

Assim, ao assumir como valor principal e essencial a pessoa, os sujeitos envolvidos, seres com histórias singulares, com conhecimentos próprios, agentes dos processos, valoriza-se uma educação mais humana, justa e participativa.

As relações verticais que ocorrem no processo tecnocrático, passam a ser no planejamento participativo, relações horizontalizadas, valorizadas e assumidas.

A transformação social propalada teoricamente, na prática, entretanto ausente, talvez pelo comodismo, resistência à mudanças, implicação em lidar com desafios e conflitos, eleva o planejamento participativo à condição de instrumento viável de execução e à renovação das estruturas e das relações na educação.

(...) ser o planejamento participativo um desafio para os verdadeiros educadores, exigindo daqueles que pretendem realizá-lo muita disponibilidade, coragem, persistência, tenacidade, garra, espírito de luta. Não é trabalho impossível, mas plenamente viável, apesar de todos os empecilhos colocados pelo sistema e por educadores descompromissados com a tarefa que abraça como profissão: educar as novas gerações de brasileiros conscientes e livres. (VIANNA, *In*: DALMÁS, 1994, p. 30).

Ao assumir o planejamento participativo, é necessário ter a clareza de que planejar consiste em um processo para alcançar determinados objetivos, significando transformação, revolução. E esta foi a opção da Escola Cidadã tendo consciência das dificuldades a serem encontradas, principalmente pela formação

das pessoas, tradicionalmente, e sem vivência democrática, mas acreditando, primeiramente no potencial humano, no diálogo, debate, discussão e no sonho, na utopia, na busca do impossível, no desejo de crescimento pessoal e comunitário. “Fazer hoje o possível de hoje para amanhã fazer o impossível de hoje.” (FREIRE, *In*: GADOTTI, 1999, p. 32)

3.2.3 A Prática Pedagógica Baseada na Ação-Reflexão-Ação

De acordo com Paulo Freire, ninguém caminha sem estar aprendendo a caminhar.

O legado que Paulo Freire nos entrega tem sua base na necessidade de descobrir o pensamento crítico e se apóia no processo contínuo de ação-reflexão-ação, uma realidade concebida como um espaço concreto, um momento histórico, que desafia o homem para a ação da transformação desta realidade, fazendo-a mais de acordo com as necessidades humanas.

“Não posso entender os homens e as mulheres, a não ser mais do que simplesmente vivendo, histórica, cultural e socialmente existindo, como seres fazendo do seu caminho que, ao fazê-lo, se expõem ou se entregam aos caminhos que estão fazendo e que assim os refaz também.” (FREIRE, 1998, p. 97)

A prática pedagógica numa concepção de educação humanista, que considera o indivíduo social, histórico, sujeito coletivo, está voltada ao desenvolvimento humano, dependendo, portanto, da nossa capacidade de reflexão, das habilidades de pensar e saber. “Reflexão significa a tomada de consciência do próprio pensamento em vista de uma ação livre, cada vez mais adaptada. É a capacidade que permite ao ser humano, e somente a ele, perceber a si próprio como chave de compreensão da realidade, com base em seu saber e em seu fazer, ou seja, em sua ação.” (MORAES, 1997, p. 26)

Os Existencialistas Dewey, Freire, Schön e outros vinculam e reconhecem o processo de humanização, como resultante do processo de ação-reflexão. Na educação, ao se valorizar a prática pedagógica com enfoque reflexivo, considerando ação e reflexão como constituintes da *práxis*, assume-se o compromisso de ser capaz de agir e refletir. É fundamental que o professor se reconheça como

intelectual, como sujeito social, que pensa criticamente a sociedade, a educação e sua prática pedagógica.

Nessa concepção, o professor não é um sujeito pronto e acabado, responsável somente pelo desenvolvimento cognitivo de seus alunos. Ao considerarmos a escola como *locus* do conhecimento, devemos vê-la como um espaço político-reflexivo, no qual todas as pessoas dela participantes, especialmente, professores e alunos, sejam mobilizados, incentivados ao estudo, como agentes críticos do ato de conhecer. “Não há como formar sujeitos se o professor não é ele próprio, sujeito. Não há como conquistar os alunos para uma posição crítica diante do conhecimento se o professor não tem essa mesma postura. Como diz Paulo Freire: ‘Estudar é uma forma de reinventar, de recriar, de reescrever - tarefa de sujeito e não de objeto’.” (GANDIN, 1999, p. 129)

Na Escola Cidadã o estudo tem que ser uma prática constante, indagando que sociedade, escola e homem se quer construir com o trabalho educativo da escola. É o referencial básico, a concepção adotada para refletir e avaliar a prática pedagógica e planejar ações coerentes aos ideais definidos pela equipe Cidadã. O estudo envolve ainda questões atinentes à docência, à construção do conhecimento, à relação entre a sociedade e a educação e outros temas importantes à formação continuada do professor crítico. Lembrando-se sempre da necessária conexão a sua prática, problematizando o seu trabalho docente e o espaço da sala de aula.

A busca incessante por uma pedagogia reflexiva, leva a um repensar da educação, não permitindo mais um pensamento dicotômico, linear, reducionista e fragmentado, mas sim por um pensamento complexo, que busca a totalidade, as interações, os desafios, encontros e desencontros do dia-a-dia, encontrando soluções aos problemas, levando em consideração a multidimensionalidade do real, abrangendo aspectos sociais, históricos, ecológicos e cerebrais.

3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA CIDADÃ

À Gestão Democrática impõe-se como condição a Participação. São interdependentes, ou seja: não é possível uma sem a outra.

Hoje, em discussões sobre formas de administrar, a participação está sempre presente, tomando espaço, apesar de muito lentamente, junto a valores atuais como

flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações mais igualitárias, justiça e cidadania, de pressupostos teóricos do taylorismo, segundo GUTIERREZ e CATANI *In: FERREIRA* (2000, p. 60).

Ao tratar da participação temos que ter certeza do que se entende por participar, pois há os que pensam que as pessoas devem participar para estarem bem integradas, harmonicamente, sem conflitos. Isto significa, apenas apoiar, trabalhar, colaborar, fazer o que está previsto que se faça. Também é permitido dar sugestões, não reclamar, estar presente às programações da direção, ou seja, o velho termo “vestir a camisa”, de acordo com GANDIN (1999, p. 56).

Esta é ainda a visão conservadora, da reprodução, da manutenção, deixa tudo como está. Não existe intenção de transformação.

Participação para a Escola Cidadã significa, buscando o entendimento em Habermas *In: FERREIRA* (2000, p. 62), “participar significa que todos podem contribuir com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade.” GUTIERREZ e CATANI *In: FERREIRA* (2000, p. 62), explicam: “participar consiste em ajudar a construir comunicativamente o consenso quanto a um plano de ação coletiva.”

Riscos e conflitos constituem-se num desafio constante na vivência da participação da comunidade escolar no processo educativo. O cotidiano, hoje, da Escola Cidadã está permeado pelo processo contínuo do planejamento participativo. O Projeto Político-Pedagógico constitui-se no Plano Global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática neste processo de transformação.

Tem, portanto, este valor de articulação da prática, de memória do significado da ação, de elemento de referência para a caminhada. O Projeto Político-Pedagógico é também a construção coletiva de um conhecimento.

O Projeto Político-Pedagógico, quando elaborado de forma ética, é um instrumento de transformação, na medida em que expressa o compromisso do grupo com uma caminhada. Dessa forma, tanto o dirigente pode cobrar coerência do dirigente, bem como dos companheiros entre si. Havendo um Projeto, há uma maior

facilidade em não se tomar as críticas como pessoais; as críticas devem fazer parte do cotidiano, se queremos superar as contradições.

Temos, então, como finalidades do Projeto Político-Pedagógico:

- aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- dar um referencial para a caminhada;
- ser um instrumento de transformação da realidade;
- colaborar na formação dos participantes.

O Projeto necessita ser político pelo compromisso deste com a formação do cidadão, e pedagógico pela efetivação da função da escola no mesmo. Portanto, o Projeto Político-Pedagógico é a forma de organização do trabalho pedagógico que supere conflitos, elimine relações competitivas, corporativas e autoritárias, para que o mesmo rompa com o tradicional, diminuindo a fragmentação na escola.

Organizando a escola como um todo, não como um simples rearranjo formal, mas tendo uma nova qualidade de trabalho, partindo dos seguintes princípios norteadores:

- igualdade*;
- qualidade para todos;
- gestão democrática;
- liberdade x autonomia;
- valorização do magistério, formação continuada, no que se refere ao levantamento de necessidades de formação, e com a elaboração de programas.

No entanto, o Projeto não pode ser idealizado como “panacéia”, como solução para todos os problemas. Antes de mais nada, precisamos de uma “matéria-prima” fundamental: as pessoas, que buscam, sonham, pensam, interrogam, desejam. Sujeitos, projeto e organização devem se articular a partir do fundamental que são as pessoas, construtoras e destinatárias da transformação social.

O que dá vida a uma escola? Seria o Projeto Político-Pedagógico? Não podemos ter esta ilusão. O que dá vida à escola são as pessoas, os sujeitos que historicamente assumem a construção de uma prática transformadora.

* Igualdade não quer dizer uniformidade, ao contrário, é a única autêntica diversidade. Segundo MARX: a cada um, segundo suas necessidades, de cada um, segundo suas capacidades.

E para que isso aconteça é necessário considerar a estrutura organizacional da escola, o seu currículo, o seu tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho, e a avaliação que é feita na mesma.

Criando condições para outra forma de trabalho, que começa com a reorganização de dentro para fora, pois o Projeto Político-Pedagógico é uma reflexão do cotidiano visando uma continuidade no processo do conhecimento, democratizando-o.

À elaboração do Projeto Político-Pedagógico da Escola Cidadã, ocorreram estudos prévios pela equipe técnico-docente, reuniões, organização de comissões, elaboração e distribuição do questionário à comunidade escolar, envolvendo professores e funcionários, pais e comunidade (vizinhos), estudos dos resultados para embasamento e formulação do projeto.

A coleta de dados para a construção do Projeto Político-Pedagógico abordou assuntos que remetem à reflexão e compreensão do mundo atual, incluindo movimentos de melhoria de qualidade de vida e dificultadores do bem-estar comum. Desta visão inicial foram levantadas as finalidades, o papel, os desejos para a Escola Cidadã. Reavaliação das opções teóricas para embasamento e estruturação da escola, encaminhamentos sejam de: objetivos, conteúdos, metodologia, avaliação e disciplina, e, as relações que se estabelecem.

Atividades culturais, estrutura e organização da escola, gestão, participação, condições objetivas de trabalho, gerenciamento de recursos financeiros, a participação da Escola Cidadã na comunidade, relacionamentos professor/aluno, escola/família, escola/comunidade, participação e orientação de aluno, educação religiosa, atividades esportivas e culturais, a coerência da proposta pedagógica e a prática, bem como item aberto à qualquer outra opinião ou comentário fizeram parte do instrumento de pesquisa direcionado aos professores e funcionários.

Os instrumentos direcionados aos pais e à comunidade abrangeram as mesmas situações questionadoras, entretanto, selecionadas as pertinentes aos pais e à comunidade.

Estes instrumentos procuraram envolver o “todo” da escola, no intuito de democratizar a construção da Escola Cidadã, este é o planejamento participativo.

Sugestões foram dadas, opiniões, debates foram realizados, leitura conjunta de todos os itens e a estruturação do Projeto Político-Pedagógico tornou-se não “um

projeto”, mas processo, pois num *continuum*, realizado, revisto e debatido por todos que constituem a Comunidade Cidadã.

Retratamos a seguir, em síntese, alguns elementos relevantes colhidos dos questionários relativos ao Projeto Político-Pedagógico.

⇒ **Finalidade e Papel da Escola Cidadã**

De extrema importância, definição primeira a ser construída, a finalidade e o papel da Escola Cidadã, geradores e embaixadores das ações pedagógicas e administrativas, foram amplamente discutidas quando da elaboração do Projeto Político-Pedagógico, e os resultados enquanto definição pelos sujeitos envolvidos já foram apresentados, neste trabalho, principalmente na Filosofia, Princípios Didáticos-Pedagógicos, Capítulo II, itens 2.4.1 e 2.4.2.

3.3.1 A Gestão da Escola Cidadã na Visão dos Professores e Funcionários

⇒ **Opções teóricas da Escola Cidadã em relação ao campo de ação e à instituição, nos níveis pedagógico, comunitário e administrativo.**

O Processo de Planejamento

“...elaborado de forma a servir de referencial para o trabalho reflexivo e crítico.... aberto e flexível, ...”

“... orientar o trabalho em sala de aula”.

“...discussões com a equipe de trabalho para uma maior participação dos alunos e professores”.

“...realidade e necessidade do ‘grupo’”.

“...dinâmico, fruto de pesquisa e atualizações, feito no coletivo”.

“...realizado no conjunto, levando em consideração uma proposta inovadora”.

“democrático”.

“maior interdisciplinaridade”.

“participativo”.

Um planejamento participativo, portanto democrático, construído para servir de referencial, orientador de um trabalho reflexivo e crítico, devendo ser aberto e flexível, atendendo e voltado aos interesses, às necessidades e à realidade dos

alunos. Dinâmico, fruto de pesquisas e atualizações, levando em consideração uma proposta inovadora, visando também a interdisciplinaridade.

A definição dos objetivos, dos conteúdos, da metodologia e da avaliação

“...que façam relações com o cotidiano do aluno”.

“...os conteúdos e objetivos sejam definidos de acordo com a realidade social”.

“...com a participação e opinião de todos os professores”.

“A metodologia deve ser empregada com o máximo de tecnologia, na forma de despertar o interesse do aluno”.

“Que o aluno seja capaz de compreender a cidadania como exercício de direitos e deveres, que tenham atitudes de solidariedade, cooperação e respeito ao outro e a si mesmo. Os conteúdos devem ser determinados por uma seleção dos mais significativos. Quanto à metodologia e avaliação poderiam ser mais discutidas. Em algumas vezes nota-se uma ‘falta de sintonia’ entre disciplinas e turmas”.

A elaboração e a definição dos objetivos, conteúdos, metodologia e da avaliação devem ser feitas com a participação de todos, de acordo com o cotidiano e realidade social, com metodologia inovadora e avaliação processual e contínua e, os conteúdos selecionados pelo seu valor de significância.

A disciplina e a relação professor/aluno/coordenador/diretor

“...o diálogo como principal pergunta para que as dificuldades sejam resolvidas”.

“...direta, aberta, afetuosa, respeitosa, cumplicidade, trocas”.

“... relação de respeito mútuo”.

“Sem barreiras de comunicação, de forma aberta e direta, com bom nível de relacionamento e seus devidos limites”.

“De forma a que todos compreendam que para acontecer a Cidadã todos tem que dar a contribuição”.

A disciplina e a relação entre todos devem ocorrer pelo diálogo, franco e aberto, numa relação de respeito mútuo, no qual haja cumplicidade e trocas, com afetividade e limites.

Participação e organização dos alunos

“Desejamos a participação e organização dos alunos de forma que os mesmos posicionem-se de maneira crítica e responsável, utilizando o diálogo como forma de medir conflitos e tomar decisões”.

“Inserida no processo ensino-aprendizagem e estruturada pelo professor para que isso faça parte do cotidiano do aluno”.

“Incentivando e acreditando no potencial e criatividade dos alunos”.

“Que a participação seja uma constante troca de conhecimentos e experiências”.

“De forma a combater os elementos que excluam uns aos outros, interferindo de forma consciente, buscando harmonia entre eles”.

“Seria interessante a criação de um grêmio estudantil, onde os alunos discutiriam seus direitos e deveres. Ajudando também nos conflitos que são normais em escolas”.

“Que continuem participativos para que possam desenvolver seu potencial”.

Idéias, sugestões e reflexão da atual condição de participação e organização dos alunos foi a maior constante.

A participação deve ser constantemente incentivada e motivada, tendo o professor como organizador e disponibilizador de recursos, em um clima de respeito, bem como sempre acreditar no potencial e criatividade dos alunos.

As atividades culturais

“Significativas para os alunos e contando com a participação e presença dos pais e, quando possível, da comunidade”.

“Estimular a leitura, passeios culturais, visitas a museus”.

“Com a participação da família e comunidade.”

“Voltadas para a necessidade e interesse de todo grupo, com a participação de todos, valorizando a nossa cultura”.

Participação, significância, são aspectos que fazem proliferar o estímulo pelo conhecimento, pela cultura e pelo engajamento do sujeito, e que vinculados à necessidade e interesse do aluno estarão voltados ao exercício da cidadania.

Estrutura e organização da Escola

“De forma que haja um ambiente de trabalho onde todos desempenhem suas funções com prazer”.

“Com democracia”.

“Buscando no coletivo soluções conjuntas, bem como ações de ordem individual que cada um ofereça visando concretizar o objetivo da escola”.

“Que seja compromissado com a educação (como já é)”.

Estruturada democraticamente, produzindo um ambiente de colaboração, participação, integração e prazeroso onde o compromisso para com o processo de aprendizado transpire em todas as suas ações e atuações junto aos alunos, pais, colaboradores e comunidade.

Direção e equipe técnica

“Democrático”.

“Abertos a sugestões e críticas construtivas”.

“Devem estar atentos e dispostos a colaborar para resolver situações com os professores e com alunos, dando idéias, gerenciando recursos e mantendo-se acessíveis”.

“Aberto ao diálogo”.

“Cooperativos”.

“Ação em grupo”.

“Pessoas abertas para discussão profissional, compreendendo que atitudes deverão ser tomadas se necessário de forma ética e levando todos a uma consciência de que nada é no pessoal”.

“Compromissados com a educação, dispostos e abertos a opiniões e críticas”.

“...competência”.

“...Os dirigentes devem orientar a equipe”.

A vivência em um ambiente mais democrático e participativo remete à revisão das posturas dos educadores, neste caso, equipe técnica e direção. Nesta vivência os comportamentos passivos, reprodutores, cerceados pela direção, já não cabem mais, exige-se competência, compromisso, participação, orientação, incentivo ou seja, uma postura de líder, receptivo à discussões e democratização das relações.

Formas de participação dos funcionários

“Integrados com a proposta de escola, pois ele é a imagem da instituição enquanto conversa com o aluno, com o pai, ...”.

“Funcionários fazem parte do colegiado, logo interferem na formação do educando. Portanto, no mesmo nível de discussão apenas com as suas especificidades”.

“Ativa, criativa...”

Engajamento ao Projeto Político-Pedagógico da Escola, aos princípios e objetivos da Escola é demonstrado pelos funcionários. Um ambiente livre, democrático e comprometido com os ditames da cidadania, fazem transpirar a criatividade, a liberdade, o respeito e a colaboração.

Condições objetivas de trabalho

“De forma ética”.

“Humana e justa”.

“Deve procurar atender às necessidades reais, quanto ao planejamento, havendo recursos didáticos e humanos disponíveis para que o trabalho não fique prejudicado”.

“Com autonomia dos funcionários dentro daquilo que lhe é da função. Com educação continuada e dentro do possível atender aos pedidos de materiais”.

Trata-se do “real-fazer” na escola, do que a escola, enquanto *locus* deve propiciar para o bom encaminhamento de sua proposta.

Autonomia dos colaboradores, condições reais à prática do planejamento (inclusive espaço físico, recursos didáticos e humanos), foram colocados, mas, acima de tudo, o respeito ao aluno/cidadão, foco desse processo, revisando todas as demais condições de forma a propiciar ambiente produtivo, criativo, esclarecedor, ético-democrático e feliz.

Obtenção e gestão dos recursos financeiros

“Obtidos (mensalidades e lucros em festas)”.

“Geridos (melhorias no material didático e na proposta de plano de cargos e salários)”.

“Formação de um conselho que gerencie o orçamento”.

“Discutidos entre todos e com a participação de todos como também os benefícios sejam partilhados entre todos. Isto é um dos elementos que compreendem o homem como cidadão”.

Os recursos financeiros são o capital de manutenção e crescimento da escola, visto por seus colaboradores. As formas de obtenção desse capital são arrecadadas através das mensalidades e festas ou eventos ocasionais.

Sugestões sobre gerenciamento do orçamento, como comissão específica, investimento em recursos pedagógicos, recursos físicos (benfeitorias e ampliação), plano de cargos e salários, 14º salário, foram colocadas, mas, principalmente, o desejo de discutir a melhor forma de geri-lo.

⇒ **Elementos facilitadores/dificultadores à gestão quanto a:**

Participação na estrutura e organização da Escola

“Participação de todos os funcionários”.

“Direção”.

“Abertura aos professores”.

“Receptividade da direção e coordenação”.

“Direito de opinar e errar”.

“Falta de tempo”.

“Falta de tempo (encontros)”.

A participação na gestão da Escola permite a abertura, o engajamento e a liberdade que contribuem para a construção político-pedagógica da Escola que se expressará, por sua vez, na cidadania. Elementos dificultadores como “falta de tempo” e “encontros”, poderão promover maior e melhor participação, contribuindo, igualmente, para a construção da Escola e do cidadão.

Forma participativa dos professores nas tomadas de decisões

“Oportunidade...”.

“melhor organização quanto ao tempo..”.

“...painel, facilidade para comunicação”.

“Expor suas opiniões”.

“Bom envolvimento”.

“Falta de leitura e discussão coletiva”.

“...tempo para discussão”.

Perseguir a administração de tempo tanto quanto propiciar oportunidades e promover envolvimento são dificultadores e facilitadores, que devem ser revistos por um lado e realimentados pelo outro lado, na busca da construção político-pedagógica da Escola, na qual a democracia se expressa no direito de concordar e discordar, de rever e reformular, se concretiza.

Condições objetivas de trabalho

“Centralizadas nos alunos, visando atender às necessidades básicas para um bom trabalho, um bom rendimento”.

“Com autonomia dos funcionários dentro daquilo que lhe é função...”.

“Que sejam atendidas as condições mínimas para o bom desempenho pedagógico”.

“Deve procurar atender às necessidades reais, quanto ao planejado, havendo recursos didáticos e humanos disponíveis para que o trabalho não fique prejudicado”.

“De forma ética...”

A preocupação em produzir/construir alunos/cidadãos conscientes se faz expressar nas idéias tanto de professores quanto de funcionários. Uma construção que evoca condições de trabalho, como: planejamento, recursos (técnicos, didáticos e humanos), ética, participação e autonomia por parte de todos os colaboradores da Escola.

Relação funcionários e dirigentes

“... diálogo coerente”.

“Respeito”.

“Abertura para conversas”.

“Amizade”.

“União e Amizade”.

“Relação democrática”.

“Falta de tempo”.

“Aceitar críticas”.

“Falta de encontros”.

Um clima de democracia, amigável, unido, aberto, norteia as relações funcionários-dirigentes. Aceitação de críticas e limitações do ser humano são dificultadores que revistos contribuíram para um clima de satisfação e cooperação pleno.

3.3.2 A Gestão da Escola Cidadã na Visão dos Pais

Que Professor?

“Professores atualizados, humanos, preocupados com as características individuais de cada aluno, aptos a mudanças, criativos, amigos e conscientes do seu papel na formação dos alunos”.

“Professores amorosos, que valorizem cada aluno, como eles são. Professores mais amigos do que julgadores e juízes injustos. Professores firmes que não deixam os alunos mandarem, mas que buscam um relacionamento de respeito mútuo...”.

“Que tenham capacidade para aproveitar todo o potencial do aluno, e que possam explorar ao máximo a criatividade das crianças”.

Os pais, hoje, não desejam mais a postura do professor de concepção tradicional, na qual impera o autoritarismo e a inflexibilidade. Os pais mostram-se desejosos de professores afetivos, participativos, criativos e capacitados e que sua autoridade seja baseada no respeito mútuo e sua visão de mundo seja coerente às necessidades da sociedade.

A participação e organização dos alunos

“Compartilhar responsabilidades: o aluno pode e deve participar das atividades escolares, e até decidir em grupos por estas atividades, respeitando-se um currículo base e a orientação do professor. Ele quer sentir-se co-responsável pela sua educação”.

“Participação ativa; porém com ordem. Organização em grupos”.

“Que debatam os assuntos e criem espírito de corpo e união”.

“Alunos responsáveis, conhecedores de seus deveres e da importância de participar na sociedade. Alunos com pensamento crítico, buscando soluções tendo dúvidas respondidas”.

A expectativa de formar-se alunos conscientes e críticos, tanto quanto participativos e envolvidos em grupos, norteia os desejos de pais preocupados em educar formal e informalmente filhos/alunos-cidadãos. Emerge o desejo de que os alunos se organizem em grupos e equipes, debatendo desde questões do cotidiano do sujeito até a sua própria construção no que pertine a conhecimento e cidadania, tendo, sempre, como bússola o respeito ao ser humano (limites, organização, diálogo, criatividade, criticidade).

Participação da Escola na comunidade

“Atuante, organizando atividades externas que envolvem o público em geral”.

“Quando a escola motivou em 1999 a arrecadação de recursos materiais para uma creche. Ganharam os alunos sensibilidade social, senso de importância e de responsabilidade e ganhou a creche carente de recursos e de atenção. Ganhou a comunidade”.

“Pesquisas e entrevistas que envolvem as famílias e a comunidade”.

Retratada pelos pais, a Escola Cidadã é participativa, engajada na comunidade da mesma forma que engaja a comunidade no processo de aprendizagem, seja em projetos/atividades sociais (passeios, atividades em bibliotecas, parques, programas de pesquisas, entrevistas) envolvendo moradores da região, abrindo as portas à comunidade em seus eventos sócio-culturais, ou seja, praticando, estabelecendo e transmitindo a cidadania.

Relacionamento entre professor e aluno

“O reconhecimento pelos limites e capacidades individuais dos alunos. Altamente estimulante”.

“A segurança que os professores tem de estarem sendo justos no momento certo gera confiança”.

“O olhar muito apurado, quase maternal, lançado sobre cada criança. Valoriza a individualidade”.

“Há respeito e amizade. Proximidade. As crianças se sentem em casa”.

“O carinho de todos os professores com os alunos (...), importante que todos se conheçam e mantenham relacionamento saudável”.

“Identidade entre ambos”.

Respeito, atenção, carinho, amizade, identidade delineiam a conduta e o relacionamento professores-alunos da Escola, fazendo com que os alunos (e os pais, por extensibilidade) sintam-se em casa, proliferando um ambiente de confiança, segurança e, acima de tudo de respeito entre cidadãos.

Relacionamento entre Escola e família

“Muito bom, pois a escola procura levar ao conhecimento da família todos os fatos relacionados ao aluno”.

“A família tem oportunidade de participar efetivamente das atividades desenvolvidas pela escola”.

“Dedicação ao bem-estar e contentamento da família. O jogo da honestidade e clareza na comunicação”.

Informação, diálogo, relacionamento aberto e claro e participação nas atividades pedagógico-sócio-culturais, norteiam as relações Escola-família, no intuito de promover o processo de aprendizagem e de cidadania aos alunos/filhos.

Participação e orientação dos alunos

“Participação dos alunos em todos os eventos, orientações dos alunos para o exercício da cidadania, a união dos alunos nas atividades propostas”.

“...está a contento, vejo evolução constante em seu conhecimento”.

“...aprecio o interesse dos meus filhos pelas atividades desenvolvidas na escola, e o relato em casa da atenção e orientação dada pelos profissionais da Escola. O diálogo”.

“Aprecio a preocupação e o diálogo que a escola estabelece. A orientação tem caráter informal, natural”.

“A ‘não’ discriminação”.

A participação, orientação, diálogo e respeito (inclusive a discriminação) dos e aos alunos pela Escola foi colocada como prática efetiva. A Escola através do exercício da cidadania estende aos alunos esse mesmo exercício, preparando-os para a vida futura. O diálogo, o envolvimento com as questões do seu cotidiano e da comunidade e o estímulo pelo professor, propicia um desenvolvimento concreto e efetivo do aluno.

3.3.3 A Gestão da Escola Cidadã na Visão da Comunidade

Participação da Escola Cidadã na comunidade

“Já participamos de atividades que foram desenvolvidas com a comunidade”.

“Vejo por meio desta que veio somar para o que estávamos precisando no bairro, assim pelo menos a educação teve uma melhora”.

“Caminha junto com a comunidade”.

As pessoas envolvidas na pesquisa estabelecem comparativos da escola anterior a 1996 e a atual. Colocam que a escola anterior era fechada, não havia qualquer contato, não sabiam informar nada a respeito do encaminhamento que era feito.

Agora são sempre consultados por alunos e professores com pesquisas, levantamentos de dados e sobre a história do bairro e as diferenças que percebem na atualidade.

Valorizam a participação da comunidade e demonstram perceber o encaminhamento político-pedagógico da escola.

Relacionamento entre a Escola e a comunidade

“...escutando comentários a Escola está dentro dos padrões”.

“Caminha junto com a comunidade”.

Numa nova visão, a Escola ao encontro dos anseios da comunidade. Uma Escola participativa, ativa, voltada às questões e desejos do cidadão.

Considerações importantes à Escola Cidadã

“Nossos alunos do passado e presente possuem pouco conhecimento político-pedagógico, no entanto, podemos esclarecer melhor esta idéia”.

“Incluir (...) como se utiliza o índice de um livro e também como procurar bibliografia...”.

O preparo da criança/adolescente-cidadã é preocupação da comunidade que neles vê um futuro melhor, onde a cidadania se concretizará. Há, também, preocupação quanto a um futuro científico e quanto a um aprendizado efetivo.

CAPÍTULO IV – APROFUNDANDO A COMPREENSÃO DA REALIDADE

4.1 REVISANDO A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DA ESCOLA CIDADÃ

Adentro às raízes documentais originárias da Escola Cidadã chegando aos dias atuais, explorando e analisando o contrato social e suas alterações, autorizações de funcionamento e reconhecimento, relatórios finais, regimento escolar e proposta pedagógica, visando, na descrição a seguir, complementar informações já apresentadas no Capítulo II que se refere a filosofia, aos princípios didático-pedagógicos da Escola Cidadã e a visão da equipe que vem construindo nossa Escola Cidadã.

Em 26/09/72, constitui-se a sociedade civil de fins educacionais, denominada Jardim de Infância Luluzinha, que tem por finalidade ministrar a educação pré-escolar às crianças entre três e seis anos de idade, autorizada a funcionar pelo Decreto nº 3392, de 23/03/73, iniciando, assim, suas atividades de prestação de serviços na área educacional.

A constituição da sociedade se deu justamente no ano da implantação da L.D.B. nº 5692/71, que fixa Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º e 2º Graus, fazendo breve e tímida colocação no § 2º, do Art. 19, Capítulo 2, que trata do Ensino do 1º Grau.

“§ 2º - Os sistemas de ensino **velarão** para que as crianças de idade inferior a sete anos receba conveniente educação em escolas maternais, jardins de infância e instituições equivalentes.” (grifo nosso).

A educação, nesse momento, chamada de pré-escola, já aí expressava sua concepção de anterior a escola, ou seja, não faz parte da escola. Assim, era vista a educação pré-escolar tão somente assistencialista. A própria legislação não se posicionou, basta analisar e buscar o significado do verbo utilizado “velarão”.

Alterações contratuais ocorreram em relação a constituição societária, ficando até 1995, composta a sociedade sempre por familiares e também a implantação das quatro primeiras séries do Ensino de 1º Grau. No final de 1995 ocorre a 6ª alteração contratual, que retrata a venda da sociedade pelos dois sócios-proprietários a outros educadores, sediados em Curitiba, que assumem-na a partir de 01/01/96. A Escola passa por uma transformação total, de concepção filosófica, metodológica, estrutura

física, materiais, e principalmente nas relações internas e externas. A sociedade é constituída de forma limitada e dividida por partes iguais, composta pelas sócias-proprietárias Maria Cristina Araújo Lobo dos Santos, Maria Eloiza Adena Tuffi e Neli Klein do Valle.

A Instituição até o início da década de noventa (90) gozou de considerável respeito na comunidade escolar. Mas, em função possivelmente das novas exigências da sociedade e da não atualização e inovação da escola, que até mil novecentos e noventa e cinco (1995) era extremamente tradicionalista, reduziu para apenas vinte por cento (20%) a sua clientela.

Nos cinco últimos anos, almejando ofertar uma escola de qualidade à comunidade escolar, como também a necessidade de infra-estrutura para a efetiva concretização da proposta pedagógica, a entidade mantenedora tomou as seguintes providências: adquiriu dois terrenos, objetivando criar área livre, parque, horta e cancha esportiva; locou um espaço próprio para a Educação Infantil, numa área de quinhentos e cinqüenta metros quadrados (550 m²), instalou Biblioteca, Laboratório de Informática, de Ciências e Sala para Audiovisuais.

Outras duas alterações contratuais ocorreram em função de ampliação da oferta educacional: berçário e maternal, recebendo a escola autorizações para tal, de acordo com o Parecer 2563/98 e a Resolução n° 177/97, e posteriormente, em 23/11/98, é agraciada com o ato de reconhecimento da Educação Infantil e, em decorrência, reconhece a Escola Cidadã. Até então, após 25 anos de existência a Instituição não era reconhecida pelo órgão próprio do Sistema Educacional. Aliás, em 1995 seu prazo de autorização havia expirado. Coube aos novos proprietários elaborar novos projetos e processos autorizatórios, ainda em 1996, para regularizar a vida institucional e legal da agora Escola Cidadã, assim denominada pelos novos sócios-proprietários que assumiram a Escola, como um desafio e um sonho a construir, uma “Nova Escola” para uma “Nova Sociedade”, na qual o “Aluno passa a ser o Centro do processo educacional.”

Quando da nova constituição societária, em 1996, apesar ainda, da não vigência da Lei n° 9394/96, seus integrantes participavam de estudos que proporcionavam uma nova visão de educação e, em conseqüência de escola. Assim, diversas alterações ocorreram, inclusive a continuidade da ampliação da oferta educacional.

Analisando, constata-se o dinamismo da Instituição, nos últimos anos, buscando novas ofertas e sua legalização, inclusive de reconhecimento. Ao contrário, do ocorrido nos seus primeiros 23 anos de existência, somente após 8 anos de funcionamento do Jardim de Infância é que implantam o ensino de 1º Grau, de 1ª a 4ª série, permanecendo até 1995 sem reconhecimento a instituição.

Mediante a procura da comunidade, com um novo projeto e sua correspondente autorização conforme, Resolução nº 2556/99, a Escola Cidadã passou a ofertar, também, 5ª a 8ª série do Ensino Fundamental. Neste ano, a solicitação está voltada à implantação do Ensino Médio, a partir de 2002.

Denota-se nesse histórico da vida da sociedade que desde sua criação em 1972 até 1995, portanto 23 anos, ela foi constituída e gerenciada sempre por pessoas de uma mesma família. Nesse período a organização destinou-se a ofertar a pré-escola, com Jardins I, II e III e Ensino de 1º Grau, de 1ª a 4ª série, sob a vigência da então L.D.B. nº 5.692/71, de cunho tecnicista e implantada no país no período ditatorial, levando, evidentemente, às salas de aula, a ideologia da reprodução, manutenção e do “civismo”, valorizando a técnica e não o conteúdo e as pessoas.

Cabe considerar as mudanças da Legislação Educacional, coincidentes aos períodos de: criação da sociedade em 1972, com a implantação da Lei 5692/71; transferência de sócios em 1996 com a aprovação da Lei 9394/96 e auge do Regime Militar e sua iniciação à democracia, a instalação da Constituinte e a promulgação da Constituição em 1988.

Apesar de todas as mudanças ocorridas nas leis maiores, nas descobertas científicas e nas tendências progressistas da Educação, muitas escolas estão ainda e apenas colaborando com o projeto neoliberal. Cabe, realmente aos mantenedores, dirigentes, apoiados em uma legislação, imprimir no seu fazer uma educação comprometida com a cidadania.

A proposta perseguida pela atual gestão é de não se descuidar da informação constantemente atualizada, exigida pelos novos tempos, mas que privilegie a formação dos alunos, porque para a Instituição a maior habilidade que uma pessoa necessita é ser intelectualmente qualificado, emocionalmente estruturado e sempre... aprender a aprender.

A denominação da sociedade merece referência, pois frente a toda mudança, especialmente, de concepção fica a indagação do porquê da continuidade de Centro de Aprendizagem Luluzinha. Essa denominação é somente usada em documentação legal, quando solicitada a razão social e é ela, evidentemente, que responde juridicamente, ou seja, é a pessoa jurídica da Escola Cidadã.

Voltando à documentação, analisamos os relatórios finais e livros de chamada da Educação Fundamental dos últimos dez anos e pudemos constatar o crescimento do número de alunos, preservado o número limite de alunos por turma, fixado de acordo com a faixa etária; a ampliação significativa do quadro docente, isto porque anteriormente, o professor regente ministrava todas as aulas, inclusive de Educação Física, Língua Inglesa e Arte.

Hoje, evitando historiar ano a ano, além do professor regente com formação superior, há professores para as áreas de Língua Inglesa, Educação Física, Música, Arte, Filosofia e Informática (esta utilizada como ferramenta ao processo de aprendizagem), permitindo, inclusive, aos professores um dia por semana de permanência, objetivando: estudos, pesquisas, planejamento, cursos, etc. Essas áreas são trabalhadas com propostas curriculares, em horário normal.

Aos alunos do período integral ou outros interessados são ofertadas aulas de Xadrez, Judô, Capoeira, Dança Criativa, Street Dance, Musicalização, Teclado, Violão, Literatura, Informática, Internet, Língua Inglesa e Apoio Pedagógico. Essas atividades também são orientadas por professores com formação superior e notadamente competentes e qualificados. Essas aulas são cobradas a parte da anuidade escolar, entretanto a valores acessíveis.

Encontramos aprovações nos anos de 1991 e 1994 do Regimento Escolar e o último em vigência no ano de 1995. Este documento, concebido na época como a Carta Magna da Escola, está estruturado e organizado atendendo plenamente a Lei 5692/71, esta, em diversos artigos destaca e valoriza o Regimento Escolar, é ele que vai “conduzir” os rumos da Instituição, com conotação sempre normativa, tanto que no seu artigo 70 prevê o Regimento Único a estabelecimentos de ensino pertencentes a uma mesma mantenedora. A diferença atualmente é brutal, primeiro que a Lei nº 9394/96 valoriza a Proposta Pedagógica individual e única da escola elaborada com a participação dos professores e o Regimento Escolar, normativo, mas amplo, principalmente, no que diz respeito às possibilidades do aluno em

classificação, reclassificação, progressão e a própria avaliação da aprendizagem, com outra concepção, portanto, a metodologia também, pois uma responde a outra.

A Escola Cidadã tem a sua Proposta Pedagógica e Regimento Escolar, aprovados pelo Parecer nº116/00. Apesar de aprovados, trata-se de um processo inacabado, dia-a-dia novas conquistas e situações problema surgem, acarretando em alterações e aprimoramento.

A Instituição conta atualmente com trinta e cinco (35) profissionais, estando a Prof^ª. Maria Cristina Araújo Lobo dos Santos, responsável pela Diretoria, e os demais cargos distribuídos segundo ilustra o Quadro 4, de Cargos da Escola Cidadã, apresentado em Anexo.

O estabelecimento tem caráter particular com finalidade educacional. E vê como fundamental que se garanta uma formação integral, voltada para a capacidade e potencialidade humana. A formação integral é um “saber essencial”. Para tanto, a Instituição considera como eixo central do processo educativo a pessoa humana e sua realidade, promovendo o autodesenvolvimento.

Em síntese, a organização, sendo uma escola, está compromissada com a efetiva aprendizagem do aluno para o desenvolvimento próprio e do coletivo, despertando a criatividade, senso de responsabilidade e atuação na desejada transformação social.

A Escola Cidadã oferta: educação infantil, de berçário a Jardim III; Ensino Fundamental de primeira (1^a) à quarta (4^a) série (em funcionamento desde 1.981), quinta (5^a) a oitava (8^a), com implantação gradativa desde 1999, funcionando das sete horas (7h) às dezenove horas (19h).

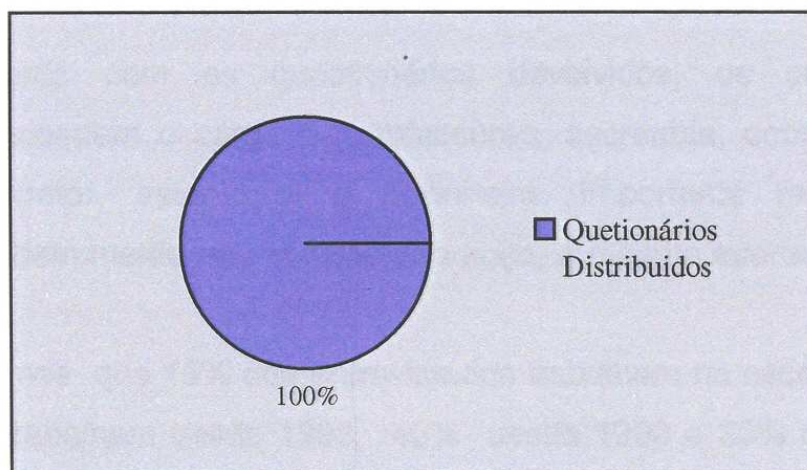
A prática administrativa institucional surgiu de um sonho dos atuais proprietários, o de “construir” uma escola voltada a possibilitar a Formação do Cidadão e não se pode conceber tal desafio se não através da Gestão Democrática, é deste sonho e da missão da Educação para Cidadania que a escola passou a se chamar “Escola Cidadã”.

4.2 ANALISANDO E INTERPRETANDO OS DADOS PESQUISADOS

4.2.1 Resultados Alcançados por Meio do Questionário Aplicado nos Pesquisados da Escola Cidadã

Distribuímos 100% dos questionários aos profissionais da Escola Cidadã como mostra a Figura A.

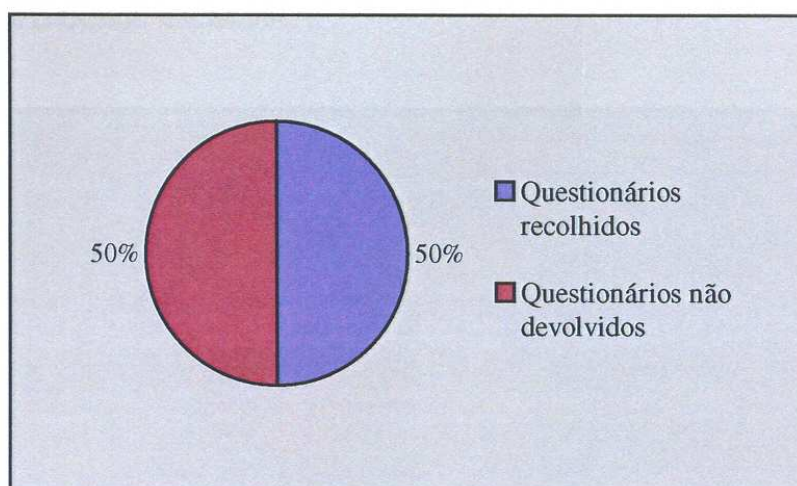
FIGURA A - QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS



FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

Deste total, foram recolhidos 50% dos instrumentos, conforme retratado na Figura B.

FIGURA B - QUESTIONÁRIOS RECOLHIDOS



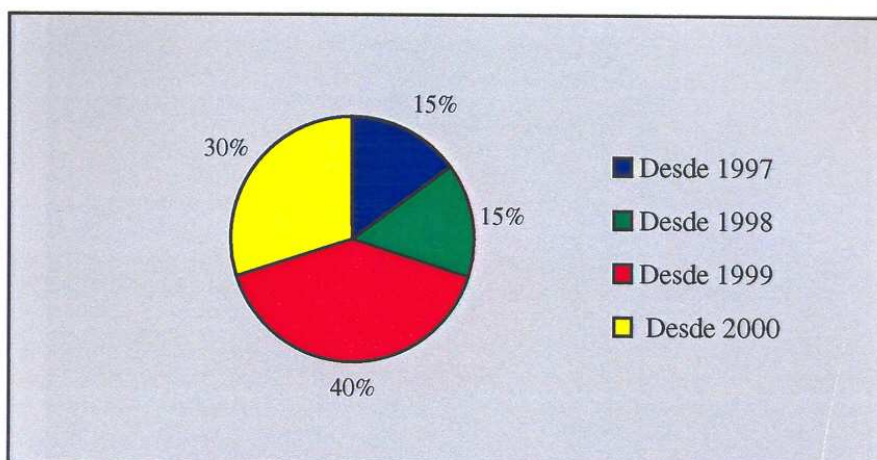
FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

De acordo com os questionários devolvidos, os colaboradores que responderam exercem o cargo de professores, secretária, coordenação, direção, auxiliares, inspetor, estagiários e cozinheira. Importante ressaltar que para devolução do instrumento não ocorreu cobrança, a mesma aconteceu de forma livre e natural.

Verificamos que 15% dos entrevistados trabalham na escola desde o ano de 1997, e 15% trabalham desde 1998, 40% desde 1999 e 30% desde o ano 2000, conforme se pode visualizar na Figura C.

A entrada de novos profissionais deve-se ao crescimento da Escola, em 1996, quando da aquisição, eram apenas 32 alunos matriculados, hoje são 250 e ainda, no início o professor regente era o "faz tudo" polivalente, trabalhava com Arte, Educação Física e Língua Inglesa, além das demais disciplinas. Devemos acrescentar a isso, as implantações de Música, Xadrez, Capoeira e Filosofia.

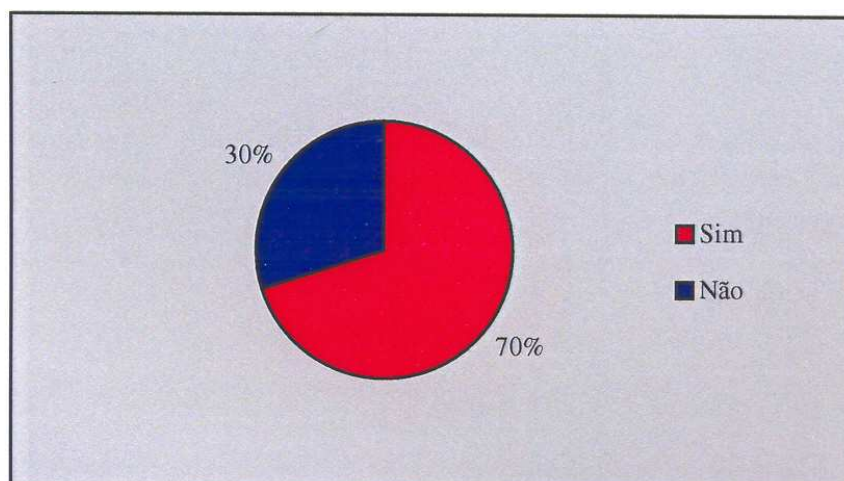
FIGURA C - ANO EM QUE OS PROFISSIONAIS INICIARAM SUAS ATIVIDADES NA ESCOLA CIDADÃ



FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

Foi perguntado se os funcionários conheciam o histórico da escola: 70% dos pesquisados responderam que sim e 30% não tinham conhecimento do histórico da Escola Cidadã, como ilustra a Figura D. Coincide este percentual com o percentual de novos profissionais na escola.

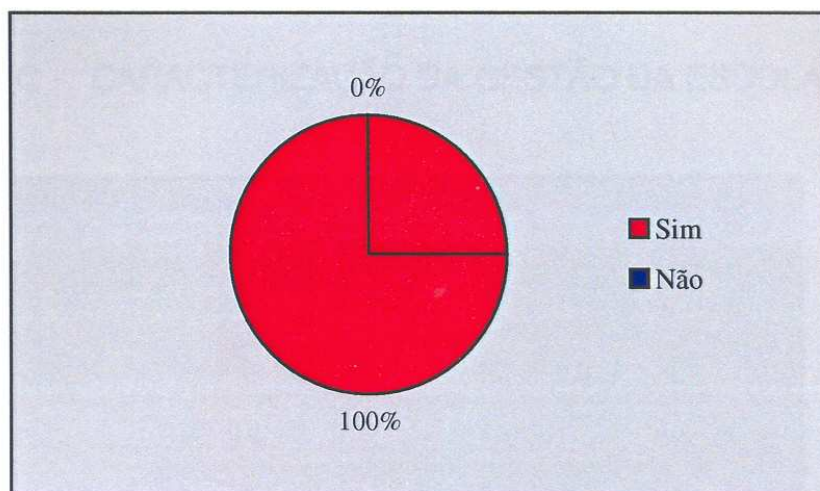
FIGURA D - CONHECIMENTO DO HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO



FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

Todos os pesquisados concordam que a escola está passando por um processo de transformação, conforme figura E.

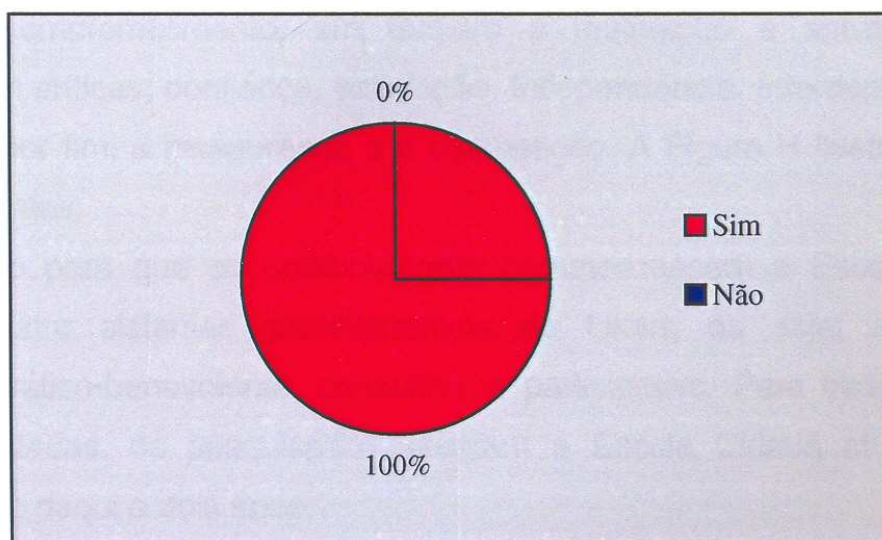
FIGURA E - OPINIÃO SOBRE A PASSAGEM DA ESCOLA POR UM PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO



FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

Também foi possível constatar, de acordo com a pergunta da Figura F, que 100% tinha conhecimento da missão, dos objetivos e estratégias da Escola Cidadã.

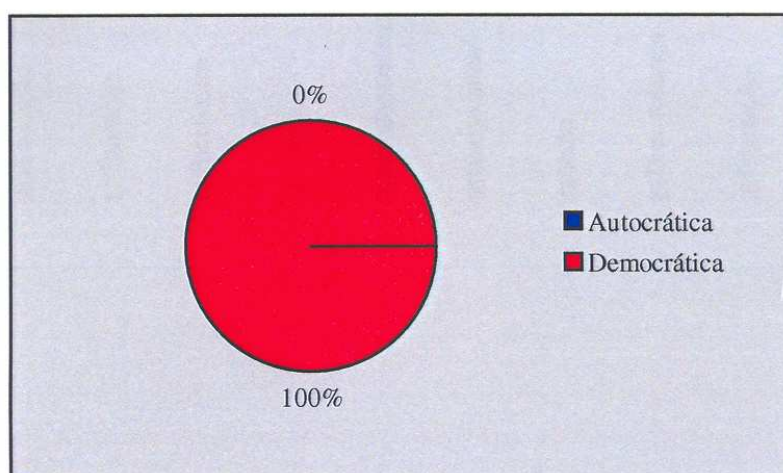
FIGURA F - CONHECIMENTO DA MISSÃO, DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DA INSTITUIÇÃO



FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

Conforme a pergunta do questionário, buscamos levantar dados em relação a Gestão da Escola Cidadã, no qual 100% dos pesquisados caracterizam a Escola Cidadã como Gestão Democrática (participativa).

FIGURA G - CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DA ESCOLA CIDADÃ

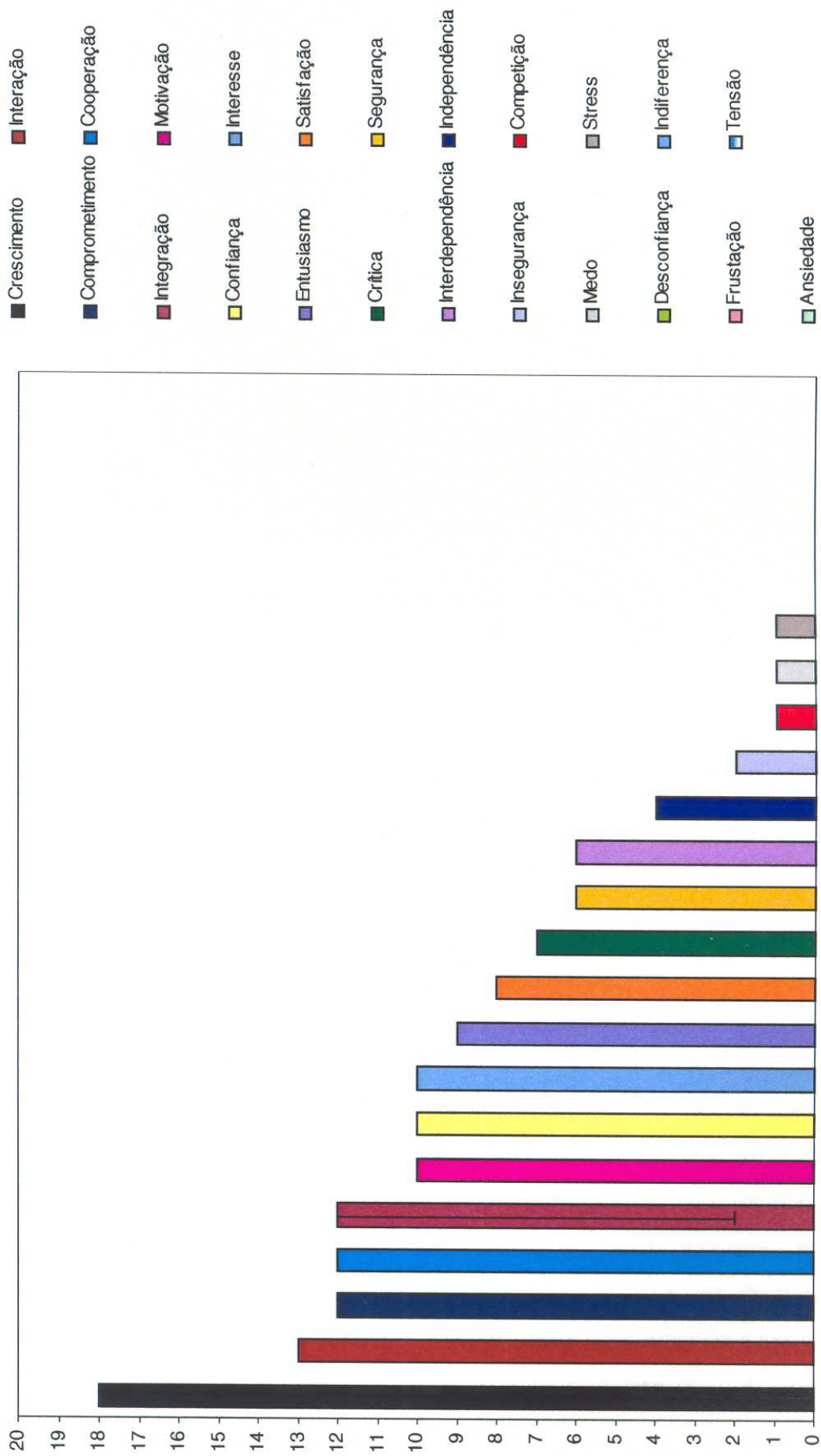


FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

Procuramos, ainda, saber quais os tipos de comportamentos que surgiram devido ao modelo de gestão. De acordo com a compilação dos resultados, os pesquisados elencaram em primeiro lugar o crescimento, em seguida a interação, a cooperação e comprometimento, em terceiro a motivação e entusiasmo, na seqüência vieram críticas, confiança, satisfação, independência, interdependência e a segurança e, por fim, a insegurança e a competição. A Figura H ilustra a escala dos comportamentos.

Foi pedido para que os colaboradores caracterizassem a Escola Cidadã, segundo os quatro sistemas administrativos de Likert, ou seja, autocrático-coercitivo, autocrático-benevolente, consultivo e participativo. Para cada uma das variáveis perguntadas, os pesquisados situaram a Escola Cidadã atualmente e segundo o desejo daqui a dois anos.

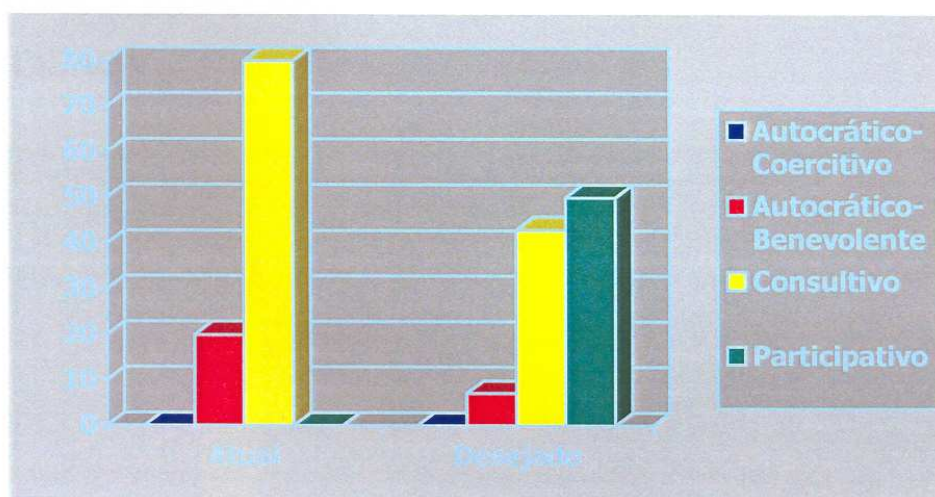
FIGURA H - TIPOS DE COMPORTAMENTOS SURTIDOS DEVIDO AO MODELO DE GESTÃO



FONTE: A Autora. Questionário de pesquisa, 2000.

Decisorial

FIGURA I - PROCESSO DECISORIAL ATUAL E DESEJADO DA ESCOLA CIDADÃ



FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

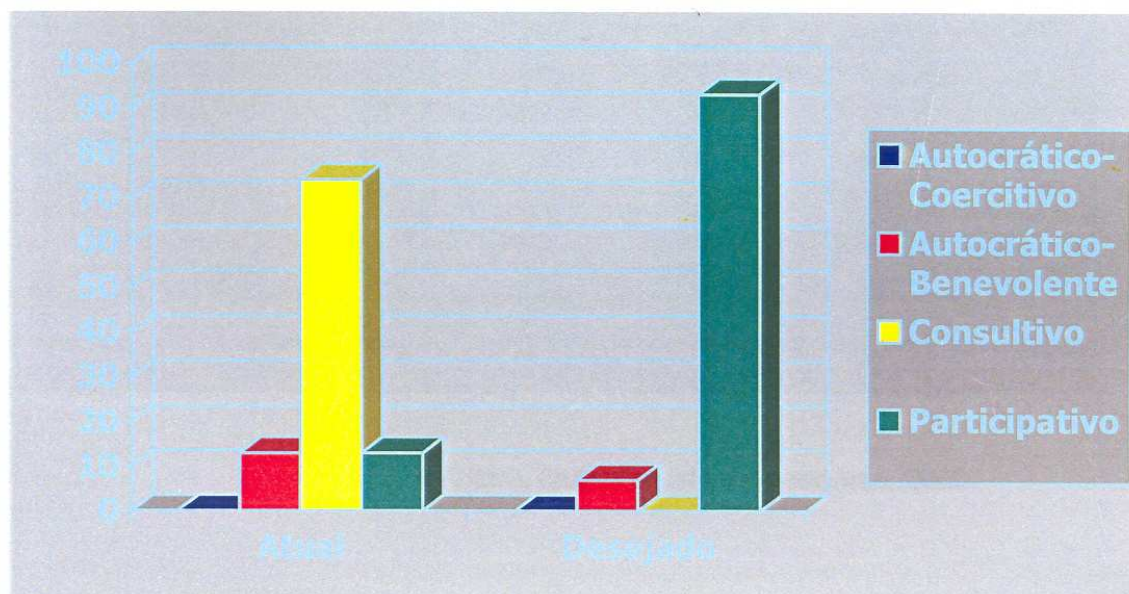
Para o processo decisório, como ilustra a Figura I, a Escola Cidadã foi caracterizada por 80% dos colaboradores como Sistema Administrativo 3, Consultivo, ou seja, é **participativo e consultivo** porque as decisões são delegadas aos diversos níveis hierárquicos, mas que devem seguir as políticas e diretrizes da direção. No entanto, todos são consultados. As decisões tomadas ainda são submetidas a uma posterior aprovação pela administração da escola. E 20% caracterizou como Sistema 2 ou Autocrático– Benevolente.

Segundo o processo decisório desejado, como mostra a Figura I, obtivemos como resultado 50% das respostas o Sistema 4 ou Participativo, isto é, trata-se de um sistema administrativo mais aberto, sendo francamente democrático e participativo. O processo decisório é descentralizado, seguindo as políticas e diretrizes definidas pela equipe. Em situações emergenciais, a administração assume as decisões, sujeitando-se à ratificação explícita dos demais envolvidos. A informação é considerada o recurso mais importante dentro da organização, fazendo vultosos investimentos nos sistemas informacionais, e necessário seu

compartilhamento. Dos pesquisados, 43% desejam permanecer no Sistema 3 Consultivo e 7% desejam o Sistema 2 ou Autocrático–Benevolente.

Comunicação

FIGURA J - PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ATUAL E DESEJADO DA ESCOLA CIDADÃ



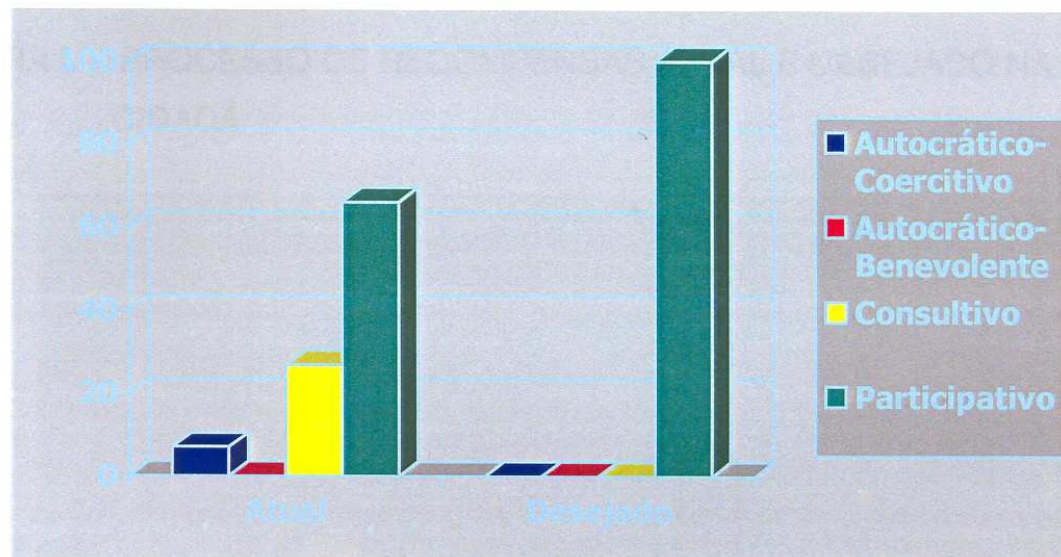
FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

Para as variáveis de comunicação, os funcionários caracterizaram 74% como do Sistema 3 ou Consultivo. A comunicação ocorre tanto verticalmente no sentido descendente, com orientações e ascendente, bem como nas laterais, horizontalmente, proporcionando maior fluxo de informações, 13% dos pesquisados opinaram que é Autocrático–Benevolente em contrapartida 13% acham que faz parte do Sistema 4, Participativo.

A Figura J ilustra o Sistema de Comunicação desejado para a Escola Cidadã. Dos pesquisados 93% caracterizaram como o Sistema 4 ou Participativo. Em contrapartida 7% desejam um Sistema 2 ou Autocrático–Benevolente para o Sistema de Comunicação.

Relações Interpessoais

FIGURA K - PROCESSO DE RELAÇÕES INTERPESSOAIS ATUAL E DESEJADO DA ESCOLA CIDADÃ



FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

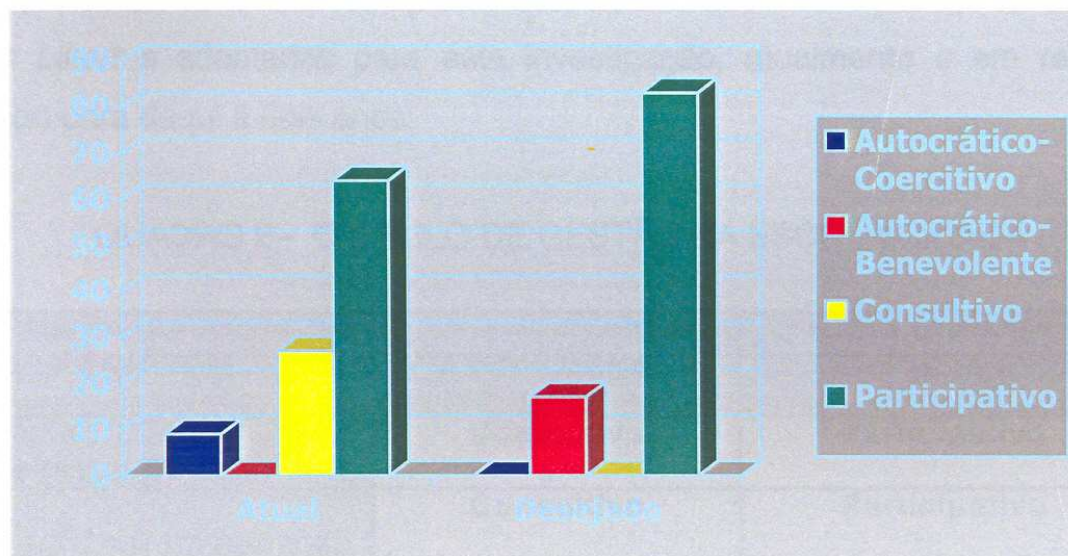
Segundo a Figura K referente as relações interpessoais, hoje a escola apresenta 66% no Sistema 4 ou Participativo. Os relacionamentos interpessoais baseiam-se especialmente na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais. O trabalho em grupo é enfatizado, principalmente nos grupos de formação espontânea. Conforme ilustra a Figura K, 27% enquadram-se no Sistema 3 Consultivo, os relacionamentos interpessoais são favoráveis à organização, o trabalho permite formação de grupos transitórios. E 7% dos colaboradores responderam que os relacionamentos interpessoais são Autocrático-Coercitivo ou Sistema 1.

Conforme o desejado, ilustrado na Figura K, 100% dos profissionais caracterizaram a Escola Cidadã como Sistema 4, para as relações interpessoais. Pode-se notar que as relações interpessoais possuem uma característica eminentemente familiar e a vida pessoal dos colaboradores da Escola Cidadã é um *continuum* de suas vidas particulares. Isto porque em função da qualidade das

relações, a escola tem um ambiente saudável, amigável, prazeroso e ainda, não separa a pessoa do profissional.

Recompensa

FIGURA L - PROCESSO DE RECOMPENSAS ATUAL E DESEJADO NA ESCOLA CIDADÃ



FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

Para a última variável pesquisada, o Sistema de Recompensas, como ilustra a Figura L, hoje a Escola Cidadã com 64% das opiniões é do Sistema 4. Ou seja, as recompensas são fortemente enfatizadas, principalmente as de ordem simbólica, embora também ocorram as salariais e materiais. As punições são raras e sempre são definidas pelos grupos envolvidos.

Em contrapartida, 9% dos colaboradores responderam que a Escola Cidadã é do Sistema 1 Autocrático-Coercitivo. Neste sistema, as recompensas são raras e quando ocorrem são geralmente de ordem salarial e material, sempre frias e impessoais.

De acordo com a Figura L, 83% dos pesquisados responderam que desejam um Sistema de Recompensas Participativo ou Sistema Administrativo 4. As recompensas são fortemente enfatizadas, principalmente as de ordem simbólica, embora também ocorram as salariais e materiais. Para CHIAVENATO (1999), este

sistema é pouco encontrado na prática administrativa, predominando em organizações que utilizam tecnologia sofisticada e no qual o pessoal é extremamente qualificado e desenvolvido.

Em contrapartida, 17% dos entrevistados desejam que a Escola Cidadã desenvolva um Sistema Administrativo Autocrático–Benevolente.

O Quadro 2 aponta os resultados obtidos através da pesquisa sobre a transformação organizacional. Os estilos de Gestão da Escola Cidadã, segundo as quatro principais variáveis dos quatro sistemas de administração apresentados por *Rensis Likert* e adaptados para esta investigação, atualmente e em relação ao desejado para daqui a dois anos.

QUADRO 2 - O ESTILO DE GESTÃO DA ESCOLA CIDADÃ

VARIÁVEIS	ATUALMENTE	DESEJADO
Processo Decisional	Consultivo	Participativo
Sistema de Comunicação	Consultivo	Participativo
Relações Interpessoais	Participativo	Participativo
Sistema de Recompensas	Participativo	Participativo

FONTE: A Autora. **Questionário de pesquisa**, 2000.

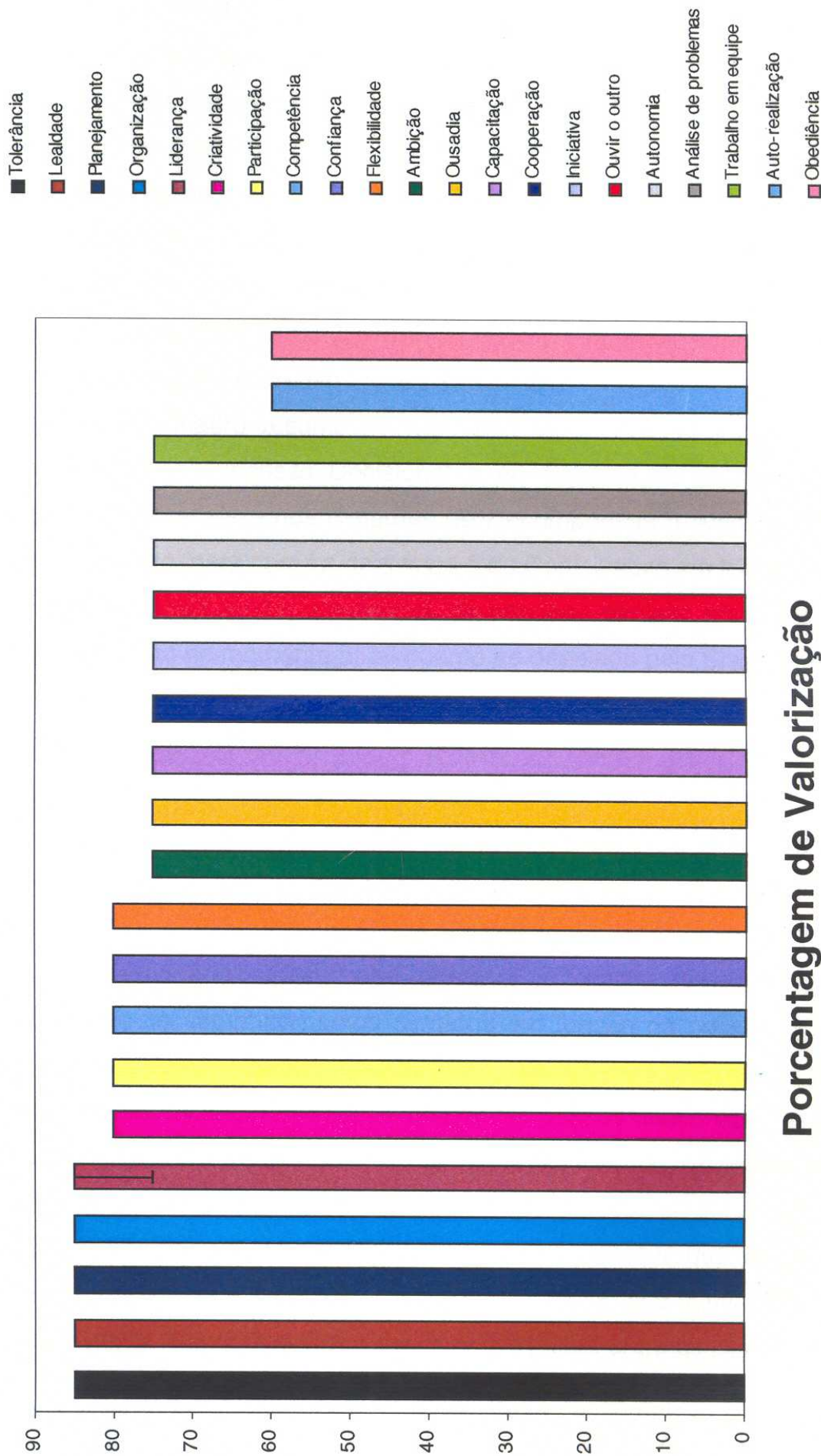
Em seguida, os pesquisados classificaram os valores, atitudes e habilidades de como perceberam a administração da Instituição em relação a atuação profissional, segundo a escala: valorizado, pouco valorizado e não valorizado.

Dos entrevistados, 85% opinaram como sendo valorizadas a tolerância, lealdade, o planejamento, organização e liderança.

Do total dos respondentes 80% do pessoal buscou classificar a criatividade, participação, competência, confiança e flexibilidade como sendo valorizadas. Dos colaboradores 75% opinaram que a ambição, ousadia, capacitação, cooperação, iniciativa, ouvir o outro, autonomia, análise de problemas e trabalho em equipe são

valorizados. E, por fim, a auto-realização e a obediência são 60% valorizadas pelos funcionários, conforme Figura M.

FIGURA M – VALORES, ATITUDES E HABILIDADES PERCEBIDOS PELA ADMINISTRAÇÃO EM RELAÇÃO A ATUAÇÃO PROFISSIONAL



Porcentagem de Valorização

FONTE: A Autora. Questionário de pesquisa, 2000.

Constatamos nos resultados tabulados do questionário que todos os pesquisados confirmam o processo de transformação da escola, isto quer dizer, que o processo é significativo, marcante e vivenciado. Da mesma forma, todos colocam-se como conhecedores da missão, objetivos e estratégias da Escola, bem como à pergunta direta sobre o tipo de Gestão da Escola Autocrática ou Democrática (participativa), igualmente todos foram assertivos, colocando que a Gestão da Escola Cidadã é Democrática.

Entretanto, ao desmembrarmos pelos processos: decisional, comunicação, relações interpessoais e recompensas, os quatro Sistemas: Autocrático-Coercitivo; Autocrático-Benevolente; Consultivo e Participativo, mais significativamente, ou seja, como mostra o quadro resumo no momento atual 50%, resultou no Consultivo, particularmente no Processo Decisional e no Sistema de Comunicação; já nas Relações Interpessoais e nos Sistemas de Recompensas resultou no Participativo. O desejo, contudo, para daqui a dois anos é de Participativo em todas as variáveis.

Cabe ressaltar ainda, a presença de pequena parcela, em torno de 7%, que se pronuncia tanto no momento atual quanto no desejado pelo Sistema Autocrático.

Ficou evidenciada a preferência desse profissional por uma gestão autocrática, apesar de reconhecer a gestão da escola como democrática. Esta opção foi confirmada quando procedemos o cruzamento dos dados do questionário com a avaliação psicológica. E, também o próprio questionário reafirma a opção, pois no seu item 5, relativo aos comportamentos gerados, em função do tipo de gestão escolhida (democrática) aparece a insegurança.

No questionário ainda, cabe destacar o nosso interesse em constatar cientificamente os comportamentos surgidos em função da gestão, como também elencamos os valores, atitudes e habilidades, a fim de detectar como os profissionais os percebem no cotidiano escolar. A relevância desses dados está na constatação ou não do atingimento de um processo democrático vivencial ao gestor, profissionais e alunos, sendo o resultado favorável.

Face aos resultados alcançados podemos concluir que a Escola Cidadã passa por um processo de transformação e que iniciou sua caminhada em 1996, a partir do sistema Autocrático-Coercitivo e hoje transita entre os Sistemas Consultivo e o Participativo.

4.2.2 Avaliação do Perfil do Profissional da Escola Cidadã Obtido Através da Avaliação Psicológica (Quadro Resumo das Avaliações em Anexo)

Unicamente para fins de análise, das avaliações realizadas, poderíamos traçar aqui o perfil do profissional da Escola Cidadã. É importante lembrar que participaram das avaliações: professores, coordenador, zeladores, diretor, estagiários de pedagogia e psicologia.

Em vez de falarmos em perfil, talvez coubesse melhor identidade.

Pessoa com potencial intelectual muito bom, líder, empreendedor, comprometido com a educação, perseverante, criativo e dinâmico. Relaciona-se bem, favorecendo o espírito de equipe.

No intuito de capacitação contínua da equipe, a partir das avaliações individuais, levantaram-se sugestões para o programa de educação continuada, objetivando o aprimoramento da Gestão Democrática, especialmente, relações interpessoais, comunicação, motivação e liderança democrática. Inicialmente, pode parecer um contra-senso as sugestões aqui tratadas, quando a toda investigação e a todo momento, o cotidiano da escola retrata a vivência da Gestão Democrática com seus elementos essenciais. Entretanto, voltemos a identidade do profissional da Escola Cidadã e aí vamos perceber que por suas características os trabalhos citados devem ser privilegiados, pois um grupo de líderes, empreendedores e criativos, convivem muito bem e produtivamente se trabalharem democraticamente.

Esta é a visão da Direção da Escola desde 1996, na busca constante da Gestão Democrática, há que se objetivar a descentralização do poder. E, a fim de descentralizá-la é necessário que cada profissional possua e desenvolva um nível de autonomia e liderança de suas atitudes, ou seja cada profissional tornar-se-á líder dele mesmo.

Ainda, com estrutura mais flexível, menos hierarquizada e burocratizada as soluções para a resolução de problemas são mais rápidas, comprometidas, responsáveis e criativas. Por isso, a crença e a escolha da Escola por trabalhar também no desenvolvimento do potencial dos profissionais, estimulando-os a apresentar suas idéias, sejam pequenas ou grandes, contribuem de forma significativa para o crescimento qualitativo da escola.

A Avaliação Psicológica contribuiu imensamente para com o processo vivenciado por todos, gerou mobilização devido ao interesse em participar dos testes, possibilitando o conhecer-se e o contato com o profissional de Psicologia para a entrevista devolutiva. Este momento foi entendido pelos profissionais como o espaço dele e construído por e para ele.

Surgiram colocações como:

“Também afirma que a Direção é acessível e aberta as novas propostas de trabalho, dando ao professor subsídios para realizá-lo”. (C.B.)

“... disse que gosta de trabalhar na escola e sente-se a vontade para inovar, trazer novas propostas de trabalho e expor suas idéias”. (M.C.G.)

“Ela relatou que sente abertura nos contatos com todos os funcionários, inclusive a gestora. Percebe flexibilidade e transparência na organização, a visão que, em muitas escolas é utopia, é buscada na Escola Cidadã, apesar de enfrentarem as resistências pessoais do ser humano. Existem reuniões para estimular a prática das idéias comuns”. (M.G.)

“...foi questionada sobre o seu cargo e como percebe a organização,... disse gostar muito da organização e que sente abertura nos contatos com todos os funcionários, inclusive a diretora”. (A.)

“... disse que gosta muito de trabalhar no local e está satisfeita com o cargo que exerce, devido ao clima amigável que existe lá dentro. Em relação a resoluções de problemas ela fez uma crítica no que diz respeito a demora para que alguns problemas sejam resolvidos, porém ressaltou que sempre há resolução e também abertura para que possa reclamar de algo”. (M.)

“Sentir-se em casa” ao trabalhar na organização, principalmente pela dinâmica de trabalho que é realizado nesta”. (W)

“...adora o que faz, por isso é que quando está dentro da sala de aula não vê o tempo passar”. (D)

“...foi muito bom ouvir o que foi dito, isso é bom para o Ego...Falou, também, que ela é maravilhosa e não sabia”. (S) Comentou à coordenação e direção ao sair da sala, na qual ocorrera a entrevista devolutiva.

“Ao final da entrevista, E. disse que apareceram muitas coisas boas e que gostou muito de que foi dito, pois os resultados das avaliações correspondem ao que ela acha de si mesma”.(E)

“...gosta de trabalhar na Escola Cidadã porque os funcionários podem dar suas opiniões e que estas são acatadas, na medida do possível, pela direção da instituição.

Concluiu que as relações humanas dentro do ambiente de trabalho são favoráveis, pois todos respeitam os limites uns dos outros”. (C).

“Queixou-se da não aprovação de seu projeto e da falta de integração da equipe de trabalho, porque o horário de intervalo dos professores da Educação Infantil é diferente dos de Ensino Fundamental, acreditando que deveria investir numa maior integração entre os funcionários”. (M.A.)

“A funcionária queixou-se que desempenhava funções que não são inerentes ao seu cargo, deixando-a sobrecarregada, necessita delegar algumas funções”.(N)

À oportunidade do conhecer-se, de ter um espaço para se colocar, a um profissional sem vínculo empregatício com a escola (estagiário em psicologia), que já estagiava desde março, possibilitou um ambiente e relação favorável à colocações outras, como algumas antes citadas, a colaborar com o próprio profissional ou com mudanças de atitudes e/ou administrativas.

À exemplos, a Escola trabalha com Psicólogos, assim há como orientar o N para aprender a delegar. Já da contribuição do M criou-se para 2001 um dia na semana para permanência.

As entrevistas devolutivas individuais evidenciaram também, o estilo de gestão, as relações interpessoais, o ambiente de trabalho, e a satisfação pessoal e profissional da maioria em trabalhar na escola.

CAPÍTULO V - ANALISANDO E ESTABELECENDO RELAÇÕES POSSÍVEIS

Ao assumirmos a Escola em 1996, ela estava desgastada e desatualizada, com espaço físico precário e o que mais acentuava era o império do tradicionalismo radical.

As visões de pais, professores, funcionários e vizinhos, apresentada no PPO – Projeto Político-Pedagógico, levam-nos a caracterizar a Escola Luluzinha no Sistema 1 – Autocrático-Coercitivo. O processo decisório estava totalmente centralizado na Direção e Coordenação da escola para todas as situações escolares, pedagógicas ou administrativas. A comunicação era praticada somente de forma vertical descendente, portanto os professores e funcionários apenas recebiam ordens, sem o direito e o poder de questionar, opinar ou sugerir, apenas cumprir.

A dicotomia planejador/executor, governantes/governados, empregador/empregado reinava nesse espaço. O planejamento e o instrumento avaliativo eram elaborados pela Coordenação Pedagógica. Usava-se da leitura individual também com a Coordenação. Vale lembrar que não estamos falando de uma prática pedagógica de décadas anteriores a 80, a ocorrência está muito próxima, 1995. O professor era um mero executor, reproduzidor, com conteúdos e objetivos bem definidos a serem cumpridos em prazos determinados.

O ser humano, professor e aluno, eram vistos apenas como indivíduos, sem história, não pertencentes a grupos sociais, não detentores de potencial a ser desenvolvido, ou seja: não eram pessoas únicas, sociais, criativas, críticas, detentoras de conhecimentos, saberes, desejos, sentimentos, sonhos...

As relações interpessoais internas e externas, da mesma forma eram cerceadas, os professores não podiam falar com os pais, somente Direção e Coordenação.

Os eventos e comemorações, eram fechados, por exemplo, a Festa Junina. As crianças vinham para a escola caracterizadas, trazendo doces e prendas e se por ventura os pais e familiares e amigos quisessem tomar conhecimento, deveriam trazer a máquina fotográfica.

Assistimos em dezembro de 1995 às comemorações do final de ano. Procuraremos representar aqui a cena, ainda muito viva em nossa mente.

Em um canto sentado em uma cadeira um Papai Noel muito lindo, parecia-se realmente com aquele dos sonhos infantis. A sua frente uma grande fila indiana de crianças, fiscalizadas pela Diretora da Escola, que a todo instante fazia com o dedo o sinal para o silêncio. A criança chegava ao Papai Noel cochichava algo, provavelmente o seu pedido, recebia um pacotinho de balas e dirigia-se à exposição de trabalhos de sua turma. Esses eram todos iguais, feitos pelas professoras.

Registrar esses relatos e ocorrências não tem a intenção de dar qualquer conotação quanto a qualidade ou não da escola, o real intuito está no demonstrativo da prática pedagógica e em consequência a concepção de educação, de homem e de sociedade.

Evidencia que o trabalho pedagógico estava a serviço do já estatuído, portanto, havia concordância com a política e o social do momento, uma vez que a escola trabalhava meramente com a reprodução.

O desafio era imenso frente àquele quadro. Queríamos imprimir alegria, música, relações, curiosidade, criatividade, fantasia, imaginação...enfim, liberdade, autonomia, vida.

A mudança era imperiosa, entretanto há que se reconhecer que a construção do novo se dá a partir do velho, principalmente, quanto se trata de educação, de possibilitar a formação de pessoas. Existia uma história, um processo, o movimento (independente de sua proposta político-pedagógica) de sujeitos pertencentes a uma comunidade.

Continuar na contradição e na diversidade foi o grande reconhecimento e aprendizado a todos, aos que estavam e aos que chegavam. Aqueles vivenciadores plenos de sistema autocrático (professores atuando na escola há 12, 16 anos) e os outros ávidos na busca e construção de uma escola democrática.

Quando existe respeito à história na instituição e valorização das pessoas/profissionais envolvidos no processo de transformação, especialmente quando visa mudança radical, é lento e deve ser cauteloso. A concepção, ou seja, a visão de mundo das pessoas não se altera rapidamente, com algumas ações.

Ao pretendermos a construção de uma escola democrática, definimos a **democracia** como princípio norteador e orientador do processo de construção da escola cidadã e da gestão democrática.

A busca de ferramentas essenciais a essa construção, como orientadoras das ações, fizeram parte do projeto inicial da escola, levando a um Programa de Educação Continuada, ao Planejamento Participativo e a Prática Pedagógica baseada na ação-reflexão-ação, conforme já explicitados.

No programa de Educação Continuada, além do evidente trabalho pedagógico, introduzimos o trabalho com Psicólogos, utilizando da técnica do Psicodrama com a finalidade primeira voltada ao objeto da Psicologia de “desenvolvimento do ser” e sob os aspectos da formação (familiar e escolar) dos sujeitos envolvidos, autocrática e burocrática e continuidade desta na sociedade e na profissão. Além disso, a escola cresce dia-a-dia e novos sujeitos ingressam na comunidade, sejam: alunos, professores, funcionários e pais, e é necessário destinar tempo de estudo, conhecimento e vivência para as mudanças, isto por ser a gestão democrática. Ao contrário, uma administração tradicional, autocrática, a resolução seria muito rápida por meio da coação física e psicológica, principalmente esta.

Esta crítica, de resto bastante conhecida, não quer dizer que a adaptação individual às experiências amplamente participativas não vai requerer esforços pessoais e organizacionais importantes, principalmente nos seguintes aspectos: adequação à cultura e história específicas do grupo; envolvimento intenso com o trabalho; crítica e superação de uma formação autoritária e burocrática inculcada pelo meio social em sentido amplo (familiar, escolar, profissional, político, etc). (GUTIERREZ e CATTANI *In*: FERREIRA, 2000, p. 64)

À construção da gestão democrática deve haver o incentivo ao crescimento pessoal, intelectual e técnico dos sujeitos profissionais, possibilitando autonomia de ação e garantindo assim o aumento de eficiência do coletivo. O inverso ocorre nas instituições burocráticas, ocasionando a manipulação e a alienação dos sujeitos.

Retomando as colocações feitas na Educação Continuada (Capítulo III – 3.2.1), podemos assegurar a forma de trabalho da Escola Cidadã em possibilitar o crescimento dos profissionais, coerente com fundamentação teórica utilizada pelos diversos autores estudados e pesquisados, que privilegiam a instalação de relações interpessoais favorecedoras ao respeito à diversidade, às aspirações e realizações individuais a serem articuladas no coletivo; a ampliação de comunicações gratificantes e recíprocas, verdadeiras e sinceras; o despontar das potencialidades criativas e enriquecimento nas trocas; a dotação de metodologias eficazes e a prática do auto-gerenciamento das ações e da prática pedagógica.

“Mais importante são as relações internas, o nível de transparência, o grau de autonomia e responsabilidade dos membros e a possibilidade de interferir efetivamente na construção de um plano consensual de ação coletiva.” (GUTIERREZ e CATANI, *In*: FERREIRA, 2000, p. 63)

Ainda, o propiciamento de um clima organizacional favorável, ambiente em que as pessoas sintam-se bem, felizes, gostem do que fazem, e sintam prazer em estar ali, determina a participação ou alienação da comunidade escolar. Vide colocações dos professores nas Devolutivas das Entrevistas Individuais. A título de ilustração, retomamos algumas:

“...disse que gosta de trabalhar na escola e sente-se à vontade para inovar, ...”.

“...disse gostar muito da organização e que sente muito abertura nos contatos...”.

“...sentir-se em casa...”.

“...adora o que faz...”.

O corpo técnico-docente pronuncia-se dessa forma, e em decorrência o aluno e seus familiares percebendo e vivenciando esse clima organizacional positivo passaram de uma postura passiva, apenas receptiva de decisões unilaterais a participar sistematicamente da vida da escola, principalmente acompanhando o aproveitamento escolar de seus filhos por suas produções e desenvolvimento.

Na prática da Escola, de forma sistemática, acontecem encontros com pais, por série, no coletivo, ocorrendo no início do ano letivo no propósito de estabelecimento das relações entre pais e professores e explicitação da proposta pedagógica e a cada final de bimestre para informar os objetivos, conteúdos, metodologia e avaliação trabalhados e estabelecer diálogo avaliativo, buscando identificar o que ficou de bom, de significativo ao aluno e sua família e o que merece melhoria, existindo também registro dessas avaliações.

Relato de um pai:

Bom: “O relacionamento com as professoras, a divisão do trabalho e todo o bom trabalho da Cidadã que continua”.

O que precisa melhorar: “Ainda, o encaminhamento das pesquisas”.

Relato de uma mãe:

“Demonstrou interesse pelas atividades, participou ativamente, cobrando os pais, exigindo a nossa participação.”

Está, a cada dia, mais responsável e preocupado com a possibilidade de não conseguir aprender algum conteúdo. Nas poucas atividades que tive oportunidade de acompanhar, percebi a preocupação de contextualizar os conteúdos, tornando-as significativas para o Há um aprofundamento notável e notório nas atividades propostas.

Parabéns!!!”

Os elementos colhidos dos pais são objeto de análise e discussão nas reuniões semanais com a Coordenação Pedagógica, Psicologia Escolar e Equipe Docente, atendendo à proposta de ação-reflexão-ação.

BORDIGNON *In*: FERREIRA & AGUIAR (2000), destaca a necessária clareza da definição dos objetivos e da finalidade da escola como construtora da cidadania e o devido conhecimento a todos os envolvidos institucionalmente ou participantes externos.

A finalidade da nossa Escola Cidadã está largamente exposta neste trabalho, especificamente e em síntese, às páginas 38 - 42.

Aqui, temos que estabelecer a relação da finalidade da Escola Cidadã com os elementos integrantes dos instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa.

Ao pretender formar cidadãos, a instituição, primeiramente deve ser cidadã, seus professores e funcionários devem vivenciar uma gestão democrática, participativa. Por isso, a escolha do Sistema Administrativo elaborado por Likert, que elege variáveis relevantes numa organização: processo decisório, comunicação, relações interpessoais e recompensas, destacadas também pelos autores reconhecidos na área de Gestão presente nesta pesquisa, assim como, integrantes das ações da escola com vistas a conquista de um Sistema totalmente Participativo.

Além disso, o questionário de aprofundamento da compreensão da realidade da Escola, contemplou comportamentos diversos de administrações antagônicas: autocrática, burocrática e democrática. Os resultados apresentados no gráfico H (p. 87), denotam comportamentos de uma gestão democrática, como: crescimento; interação; comprometimento; cooperação, etc.

Ainda, fizeram parte da investigação os valores, atitudes e habilidades que devem ser valorizadas pelo gestor numa administração democrática. Pois, se os profissionais percebem a relevância dos valores, os alunos não vão “ouvir”, mas sim

vivenciá-los. O resultado, conforme o gráfico M (p. 94) demonstra na escala de valorização que 10 valores ficaram com percentual de 80 a 85%, 9 com percentual de 75% a apenas 2 com 60%, dados positivamente valorizados.

Houve uma intencionalidade em abranger no questionário todos os elementos intervenientes à participação e gestão democrática, objetivando a averiguação da real construção da vivência da cidadania pela equipe técnico-docente e funcionários.

Esses elementos não foram retirados da literatura, mas sim do cotidiano e da proposta pedagógica da Escola, esta evidentemente com fundamentação teórica. A pretensão foi partir do real e não do ideal.

Ao considerarmos a trajetória da Escola Cidadã e sua passagem de uma administração autocrática à democrática, acrescida da entrada constante de novos sujeitos, os resultados são altamente favoráveis na afirmação de 100% dos pesquisados quanto ao processo de transformação da escola e a gestão democrática, bem como a evidência de uma participação e construção democrática, nos dados constatados nos comportamentos e valores, atitudes e habilidades.

Os resultados atingidos no sistema Likert revelam a necessidade de avaliação e atuação para superação e crescimento nas variáveis Decisoriais e Comunicação, que *no atual* situam-se no Consultivo e *no desejado*, relativo ao Decisoriais 50% definiu-se pelo Participativo e 50% ainda pelo Consultivo. Demonstra uma insegurança quanto ao poder de decisão. Nas demais variáveis, relações interpessoais e recompensas, nas duas situações *atual* e *desejado*, resultaram no Participativo.

Como resultado final foi possível perceber que a gestão situa-se entre o Consultivo e o Participativo. Considerando-se que a aplicação do instrumento ocorreu em julho de 2000 pode ter ocorrido mudança no quadro.

A instituição que vivenciou e vivencia o processo vê o resultado como muito satisfatório, ressaltando que o caminho traçado para alteração de sua proposta político-pedagógica é pertinente.

Após 5 anos, na contramão da história da escola particular, com pouquíssimas exceções em função da crise econômica refletida especialmente na classe média, a Escola Cidadã, conta hoje com 250 alunos, filhos da Comunidade local e de outros interessados em uma escola diferenciada. Desses, muitos filhos de

professores, professores universitários, autores de livros didáticos e outros profissionais de outras áreas preocupados com a formação de seus filhos.

A Escola cresceu também não só no número de profissionais, mas profissionais que trazem orgulho aos alunos, aos pais, à escola, pelo compromisso educacional assumido e a busca constante pelo crescimento pessoal e profissional.

Em seu espaço físico ampliou, quintuplicando-o, e hoje conta com um projeto arquitetônico em vias de aprovação pelos órgãos públicos pertinentes.

Aos que temem a gestão democrática, a delegação do poder, a vivência da democracia, a abertura não só das portas, mas principalmente das mentes, ouvidos e coração às pessoas, está aí um bom exemplo de sucesso.

Quando o grupo de estagiários de Psicologia iniciou o seu estágio na Escola, tínhamos reuniões semanais para discussão do trabalho investigatório a ser realizado, percebíamos a diferença de concepção, de organização, de relações humanas e de vivência democrática.

Inicialmente, chegavam a trazer minuta de expediente, de cunho impositivo e sempre se referindo aos profissionais da escola como: funcionários, empregados. Em uma das reuniões, objetivando a compreensão do grupo no trabalho com as pessoas e não para as pessoas e ainda, a fim de que ficasse claro que as decisões eram do grupo e não da direção, foi rejeitado o instrumento apresentado porque não havia sentido em relação ao trabalho já desenvolvido na Escola.

O ambiente e a convivência vão alterando os comportamentos e valores, sem ao menos a pessoa de imediato tomar conta do ocorrido. Após um período, a relação dos estagiários com os profissionais da Escola estabeleceu-se de forma cooperativa. E passaram a intitular-se colaboradores.

Inserimos a avaliação de uma das estagiárias para documentar.

“Uma organização jovem como a Escola Cidadã com objetivos comuns, promovendo interesses mútuos, construiu ao longo de cinco anos no mercado, personalidade própria, desenvolveu ou está desenvolvendo hábitos, atitudes, valores e sentimentos próprios a um indivíduo. O grupo de trabalho que foi instalado na instituição faz parte dessa personalidade e pode-se perceber no transcorrer das atividades executadas características de interdependência com as pessoas, baseada na colaboração e cooperação. O modelo de gestão democratizado promove geração de idéias e tomada de decisão, além de concretizar para o liderado a quebra de relação de poder da cúpula, os educadores e demais

colaboradores atuam coletivamente num processo de ação-reflexão-ação, num trabalho de ação cooperativa entre direção, educadores, educandos e família.

Perante a vivência na Escola Cidadã e em outras Instituições notou-se que diferentes estilos de lideranças provocam comportamentos e desempenhos distintos quando atuam sobre sua força de trabalho.”

CAPÍTULO VI - FINALIZANDO

6.1 APRESENTANDO AS CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conjunto de ciências do século XX traz novos paradigmas, muda os conceitos fundamentais, pelos quais compreendemos o mundo. Podemos, com eles, perceber um contexto maior, ver coisas que não percebíamos.

Para entendermos a realidade, a física clássica estabeleceu diversos paradigmas. As organizações segundo esses modelos, chamados newtonianos, raciocinam com a certeza e a previsibilidade. São hierárquicas, o poder emana da cúpula e é regido pelo controle em todos os níveis. Elas são gerenciadas e organizadas, racionalmente instrumentalizadas, como se a soma de suas partes explicasse o todo.

A física quântica e as teorias do caos e da complexidade e as últimas descobertas sobre o funcionamento do cérebro indicam um novo paradigma, com base nas idéias, na linguagem e nas imagens dessas novas ciências.

Danah Zohar, autora do livro *O Ser Quântico* (1998), aponta as diferenças de paradigmas introduzidas pelas novas ciências:

- Holismo, não atomismo

O modelo da física clássica, bem como o da filosofia grega é atomista. Isto quer dizer: o todo é formado pelas suas partes, a interação delas explica o conjunto. A organização quântica é holística. Ela deve se preocupar menos com o controle dos processos e encorajar mais o relacionamento entre líderes e empregados, entre os colegas, entre as divisões. Ela deve ser consciente do contexto maior-humano, cooperativo, social e ecológico e aumentar suas relações com ele.

- Indeterminismo

Na física clássica, cada efeito tem sua causa. Nas teorias quânticas e do caos, não há previsibilidade, não há controle possível.

A organização quântica deve ser flexível, adotar funções não tão específicas para os profissionais. Deve mover-se entre o conceito mecanicista e o orgânico. É a sua indeterminação que a torna capaz de evoluir em qualquer direção, conforme a situação requeira.

- Auto-organização

Na física clássica o que vigora é o reducionismo e a análise. Constrói-se um modelo simples o suficiente para que se possa entender e amplo o bastante para dar conta da realidade. A física quântica e a teoria da complexidade acrescentam uma nova percepção; uma empresa quântica deve ser auto-organizada e emergente. Deve valorizar a criatividade, deve deixar fluir a informação e a troca de idéias. As partes (indivíduo, equipes, setores) devem ser tão livres quanto possível para se organizarem. O processo de decisão deve ser mais bem sucedido.

- Ambos, não um ao outro

Na física clássica, uma partícula está aqui ou lá, agora ou em outro tempo. Na física quântica, as partículas tem comportamento de partículas e, ao mesmo tempo, agem como se fossem ondas. Uma empresa quântica deve aproveitar a diversidade, deve aproveitar as ondas de possibilidades de cada um de seus componentes e só quando for a hora da medição, o momento de decisão, seguir um caminho (deixar que sua função de onda colapse), aquele que naturalmente vai se impor.

- O mundo é incerto

De acordo com a teoria do caos, pequenas causas podem ter grandes efeitos. A física quântica tem uma imagem ainda mais radical: o Princípio da Incerteza diz que é impossível determinar ao mesmo tempo a posição e a velocidade de uma partícula. Uma organização quântica seria menos parecida com uma orquestra e mais parecida com uma *jam session*. Na orquestra, há vários instrumentos, mas o tema é o mesmo e o resultado é sempre a soma das partes. Na *jam session*, os músicos interagem livremente e não há condutor e o resultado final é sempre uma surpresa. “Administradores que dão tarefas podem conseguir os resultados que esperam. Mas nunca vão saber o que mais poderiam ter conseguido.” (ZOHAR, 1998)

- Potencial, não real

Resultados trimestrais e avaliações de desempenho fazem parte do mundo mensurável, aquele que cabe nos gráficos cartesianos e que pode ser analisado, controlado, verificado. Não há como fugir disso. Mas não é preciso exagerar. Na física quântica, todas as asserções dizem respeito a probabilidades. Uma organização quântica seria brincalhona. Ela teria estruturas que encorajassem o valor de aceitar riscos.

Com esta concepção de gestão, e partindo dela e da democratização das relações a escola procura favorecer todos os caminhos aqui relatados.

Trabalhamos, acreditamos e procuramos fazer acontecer, porque, sempre... crescer é evoluir, explorar diferentes possibilidades. Aprender os benefícios da vida em sociedade ao mesmo tempo em que nos voltamos para nós mesmos: nossos sonhos, talentos e interesses.

A Escola Cidadã procura oferecer a seus alunos uma visão ampla do mundo que os cerca, indo muito além das salas de aula.

Através de visitas, pesquisas, experiências e práticas, instigamos nossos alunos a vivenciarem o mundo e vencerem seus próprios medos. Mais do que passar no vestibular, nosso objetivo é prepará-los para a vida, oferecendo a base para que cheguem até onde seus sonhos possam alcançar.

Aliando metodologia moderna, instalações completas e um ambiente familiar, permitimos o desenvolvimento individualizado de cada aluno, procurando colaborar com o desenvolvimento pleno de todas as suas capacidades. Só assim acreditamos oportunizar a formação de cidadãos na verdadeira acepção da palavra: gente que pensa, que age, sonha e, mais importante, realiza.

6.2 APONTANDO ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS A SEREM CONSIDERADOS NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DE FORMAÇÃO DO GESTOR/EDUCADOR

Todo sistema, seja ele enquanto pessoa única ou enquanto organização, envolvendo mais de uma pessoa, carrega os traços de todo o contexto que vivenciou e que vive, dizemos então que qualquer sistema possui um clima e sua cultura específica de funcionamento, calcadas na história de vida de cada sujeito envolvido e da sociedade em que estão inseridos.

A cultura organizacional é um reflexo do “jeito” de ser da Instituição, é uma força penetrante e poderosa nos comportamentos incorporados na organização.

Para GASSALA (1996), a cultura organizacional está transformando-se, mas ainda existem numerosas questões para mudar na organização. Para estar comprometido em um processo de mudança cultural, faz-se necessário investir no papel da liderança. A idéia da liderança também tem mudado muito nos últimos

anos. O líder tem que atuar como o principal agente de transformação. “Por outro lado, minha experiência profissional mostra que o problema aparece quando se faz mudanças radicais e não se conseguem os objetivos intermediários. Temos que ir demonstrando que a mudança é uma realidade e não só um planejamento teórico.” (*op. cit.*, 1996, p. 68)

Em uma escola, a cultura organizacional reside em todos os profissionais envolvidos. Este é o grupo que permanece ano após ano e que chamam a escola de “o seu lugar de trabalho”. Qualquer “lugar de trabalho”, desenvolve a cultura com o passar do tempo.

A cultura organizacional é o lugar para começar uma mudança, uma transformação, porque sem uma mudança cultural é altamente improvável que qualquer outro esforço de mudança tenha êxito.

Enquanto os aspectos de toda e qualquer natureza se modificam a uma velocidade rápida, algumas escolas andam a passos lentos. As escolas precisam urgentemente buscar alternativas atuais para os problemas e/ou necessidades também atuais, dando respostas a esta nova realidade, preocupando-se em adaptar-se a ela, da melhor forma possível. Ao contrário disso, o que em geral se percebe nas gestões escolares é uma apatia, um marasmo de característica alienada do dinamismo e da flexibilidade da realidade social, portanto, é necessário acompanhar as mudanças que ocorrem na sociedade, nas concepções de educação e, especialmente, nas atitudes e comportamentos dos indivíduos envolvidos, a fim de direcionar a Instituição para uma nova postura condizente com as exigências das novas tendências educacionais.

Com a necessidade do abandono das práticas educativas tradicionais, a gestão das organizações educacionais também tem passado por processos de transformação para incorporar aparatos teóricos consagrados, visto que as mesmas tem sentido a necessidade de se filiarem às mudanças mais amplas que estão ocorrendo na sociedade e na economia. A tendência foi deixar de enfatizar as hierarquias estruturais para incorporar muito mais a coordenação e a motivação como métodos de trabalho, renunciando ao estilo tradicional das chefias e da supervisão.

A gestão democrática dentro da Instituição Escolar visa a democratização da escola.

O líder para tal gestão deve ser capaz de ouvir e de se fazer ouvir, e não apenas aceitar a opinião do outro mas, sobretudo, de incentivá-lo a envolver-se no processo, sendo participante dele. Não se resolve nada sozinho, mas consideram-se as decisões responsabilidade de todos, porque acredita-se que os funcionários podem dar o que tem, o que sabem e o que são.

A responsabilidade das pessoas encarregadas na gestão empresarial deverá ser de liderar, coordenar e gerenciar os esforços de forma a se construir um ambiente onde a criatividade, a busca de novas experiências, o trabalho em equipe, a predisposição em estar sempre aprendendo e o acompanhamento tranquilo das mudanças sejam uma constante.

Para tal realidade se concretizar, é necessário que gestores valorizem todas as esferas da natureza humana e social, a saber: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. Tais necessidades exigem desse gestor moderno a valorização, não apenas dos recursos físicos e técnicos, mas, notavelmente, da pessoa humana que caracterizam as organizações educacionais. Para tanto, é preciso uma visão administrativa com abordagem, ao mesmo tempo, interativa, sistêmica e com grande sensibilidade às diferenças pessoais ou singularidades dos sujeitos.

Devemos ressaltar que, para uma boa gestão, não é suficiente a competência administrativa, mas, também, competência técnica, liderança intelectual e conhecimento humano. E a esses somam-se o dinamismo, a adaptação, a realidade, conhecimento do meio de atuação, capacidade de análise e compreensão da comunidade escolar, no que diz respeito aos seus anseios e necessidades. Sobre essa questão, vale a pena lembrar a importância de envolver todos os profissionais por mais difícil que possa parecer. Para isso, é de fundamental importância saber estabelecer metas e objetivos, criar medidas de contingência antecipadas, usufruir de ferramentas para avaliação processual e estar sempre elaborando novos projetos de ação, valendo-se de dados concretos.

A relação humana interpessoal deve ser encarada como parte importante do processo de transformação de gestão, propiciando um ambiente de transparência, confiança, com clima de cooperação e não competição. Dentro deste perfil é preciso ter habilidades para planejar, organizar, avaliar, resolver conflitos, ser líder,

comunicativo, aberto às quebras de paradigmas e ao pioneirismo de novas criações. Os profissionais precisam firmeza, união, clareza e objetividade da equipe técnica.

Sabemos que toda e qualquer escola moderna deve ter uma missão bem definida e é essa filosofia que garantirá a identidade própria à organização, uma vez que, sem ela, instituir-se-ão as incoerências ou incompatibilidades de valores com as pessoas envolvidas direta ou indiretamente.

Objetivos, valores e compromissos precisam ser compartilhados pelo conjunto organizacional, pois, com certeza, ter-se-á uma equipe comprometida e não apenas envolvida e esta tarefa deverá ser garantida pelo gestor.

Outro aspecto que precisa ser considerado pelos gestores é a capacitação permanente de todos os profissionais, pois são eles que mantêm o bom e crescente funcionamento da escola.

Enfim, o perfil do profissional responsável pela gestão de uma organização enfatiza a competência, competência essa resultante da combinação de habilidades técnicas e comportamentais responsáveis pela qualidade e pela definição do que se pretende chegar de acordo com a proposta instituída pela escola. Cabe aqui uma ressalva: ser competente não significa simplesmente fazer bem feito, mas sim despertar nos outros a vontade de fazer bem feito e até mesmo conseguir estimular o seu grupo a comprometer-se com o processo. É preciso uma ação muito mais direta de liderança e de processos grupais em uma interação contínua e permanente.

Concluimos que a gestão democrática deve ser "**a realidade vivencial**" na escola e não uma posição utópica, posta em papéis. A gestão democrática só é possível com a vivência e a prática.

Elemento, outro, tomado de real significado a ser destacado na formação e atuação do gestor, é que o entendimento agora da gestão como recurso crítico, estratégico para o avanço de qualquer sociedade, não admite mais um gestor administrativo, burocrático, guiado por manuais normativos. A gestão ganha valorização social, pois trata-se de gerir um processo permanente de mudança, no qual o gestor/educador passa a ser um articulador, uma facilitador das relações, uma promotor da participação ativa, enfim um educador em que sua

(...) formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competência, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças aceleradas, contextos complexos diversos e desiguais, para aprender a compartilhar decisões envolvendo maior participação dos membros da sociedade e para adaptar-se permanentemente às novas circunstâncias e demandas institucionais. (MACHADO, 1998)

Ao proceder todos esses apontamentos, altamente significativos, a serem considerados na construção do projeto pedagógico de formação do gestor/educador, extraídos da literatura específica, que respalda a vivência, ou seja, a realidade da Escola Cidadã, consideramos importante lembrar o registro feito na Introdução desta pesquisa sobre a formação, vivência pessoal, profissional e a crença da Diretora, aqui pesquisadora, no intuito de se entender, nesse caso os intervenientes que tornaram possível hoje uma postura e uma gestão democrática, pretendendo aqui indicar pistas possíveis à formação do gestor/educador às Instituições de Educação Superior.

A Escola Cidadã, cuja finalidade básica é a educação, visando e possibilitando a formação de indivíduos capazes de analisar, interpretar e transformar a realidade, visando o bem estar do homem, em nível pessoal e coletivo, procura desenvolver a criatividade, o espírito crítico, a capacidade para análise e síntese, o autoconhecimento, a sociabilização, a autonomia e a responsabilidade, pois é desta forma que acredita ser possível a formação de um homem com aptidões e atitudes para colocar-se a serviço do bem comum; possuir um espírito solidário, sentir o gosto pelo saber, dispor-se a conhecer-se, desenvolver uma capacidade afetiva e possuir uma visão inovadora.

Com base na experiência retratada neste trabalho, sugerimos às Instituições da Educação Superior a necessária discussão e reflexão sobre a formação de Professores e, especialmente, de Pedagogos e Administradores Educacionais.

Acreditamos que a coordenação dos Cursos de formação para professores deva vivenciar uma gestão democrática. Única forma viável para que os universitários tenham uma postura e sejam democráticos. Professores universitários publicam artigos, livros sobre democracia, entretanto, em sala de aula não o são e ainda usam de metodologia adversa à democracia. A pesquisa em questão não aborda este assunto, mas a vivência com os professores da escola retrata esse quadro.

Aposto a isto, não com a criação de nova disciplina específica de gestão, mas inserindo conteúdos significativos desta área, com os quais todos os estudantes possam conhecer para que em suas vidas pessoais e profissionais, sejam gerenciadores de suas ações.

No que se refere especificamente a Administração Educacional, é de fundamental relevância, o conhecimento de teorias e tendências educacionais, processos de aprendizagem, grandes educadores, suas obras e propostas, que contemplem e levem saberes necessários a construção de competências de um educador. Aliás, esse processo deve ocorrer durante todo o Curso de formação de professores. Relativo a Administração Educacional, conhecimentos das Políticas Públicas, Legislação Constitucional e Educacional, Organização dos Sistemas de Ensino, as diversas Formas de Gestão, em destaque a Gestão de Pessoas.

O perfil desses profissionais deve conciliar as duas dimensões essenciais da própria Proposta: a técnica e a política. A qualificação técnica requer o domínio dos fundamentos da educação e da pedagogia – com sua indispensável base docente – e o conhecimento dos processos de gestão de uma organização, tanto em nível macro quanto em nível micro. Os requisitos políticos requerem sensibilidade para perceber e se antecipar aos movimentos da realidade, capacidade dialética de negociação de conflitos nas relações interpessoais, sem negar as diferenças, coordenando as forças institucionais na direção de sua finalidade – cumprimento de seu papel social. (BORDIGNON *In*: FERREIRA & AGUIAR, 2000)

Acrescentamos o necessário estabelecimento de relações entre todas as áreas citadas para a formação do gestor/educador. E, ainda a vivência prática respaldada em teoria, e na decorrente reflexão.

6.3 APONTANDO ELEMENTOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DA PRÁTICA POLÍTICO-PEDAGÓGICA DA ESCOLA CIDADÃ

Ainda, de valor imensurável, o retorno desse processo investigativo à própria instituição ao apontar elementos ao aperfeiçoamento da sua prática pedagógica e significativamente esta pesquisa científica que desencadeou na escola um novo processo de avaliação, por pesquisas.

A presente pesquisa envolveu a comunidade escolar, criou um movimento e as ações para correção de rumo, atualização e aperfeiçoamento foram mais rápidas e partiram do grupo. Cabe registro aqui a participação da equipe de Psicologia que auxiliava na reflexão, algumas vezes até por um simples questionamento para conhecer a realidade em função do desenvolvimento do projeto que estavam realizando na escola no ano letivo de 2000.

Neste ano de 2001, com os resultados alcançados neste trabalho e com a pesquisa do grupo de Psicologia, relatada neste trabalho, a Escola Cidadã junto a Universidade Tuiuti do Paraná, Coordenação dos Cursos de Psicologia e Pedagogia, firmou novos convênios para desenvolvimento dos projetos:

- Agressividade na Educação Infantil
Campo – Jardim I – crianças de 3 a 4 anos
Objetivando identificar os intervenientes provocadores da agressividade na Educação Infantil.
- Educação Continuada
Campo – 1^a. a 4^a. Série
Objetivando detectar junto aos professores elementos dificultadores e facilitadores da aprendizagem à reflexão e ação interventivas da prática pedagógica.
- Brinquedoteca
Campo – Período Integral
Objetivando desenvolver afetividade, criatividade e espontaneidade nos alunos que permanecem na escola de 10 a 12 horas diárias.

Esses projetos gerarão relatórios científicos, que em seu processo, desde os primeiros encontros, iniciaram um movimento, nos envolvidos, promovendo estudos, interações, pesquisas, novos conhecimentos, novas práticas... poderão, também ser disponibilizados, servindo de subsídios a outras escolas, professores e pais.

Enfim, a partir do desafio de produzir uma dissertação de Mestrado em Educação instituímos, a pesquisa* científica na prática da escola, condizente com a sua proposta político – pedagógica, de ação e reflexão, de participação, de

* No programa de Educação Continuada, estamos trabalhando a "Pesquisa", com o objetivo de aprimoramento do conhecimento da equipe técnico-docente e principalmente, a orientação aos alunos da escola para a pesquisa.

exercício da democracia e construção da cidadania.

Caberiam pesquisas outras, a continuidade da investigação, a fim de avaliar a realidade e agir sobre ela, visando a melhoria da qualidade educacional. Procuramos demonstrar com esta pesquisa a viabilidade da transformação, e em realidade desacreditada, saindo do campo da Utopia e Construindo a Gestão Democrática numa Comunidade Cidadã.

Essa construção só foi possível porque muitas pessoas estiveram envolvidas, especialmente alunos, professores, pais e funcionários da Escola Cidadã.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, J.P.; GENTILI, P.; KRUG, A.; SIMON, C. **Utopia e democracia na educação cidadã**. Porto Alegre: Universidade, 2000.
- BARROS, A. J. P. e LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. **Formação continuada dos professores e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 1996.
- BERMÚDEZ, Jaime G. Rojas. **Introdução ao Psicodrama**. 3. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1980.
- BERTRAND, Luis Albala (org.). **Cidadania e educação: rumo a uma prática significativa**. Campinas: Papirus, 1999.
- BUFFA, Ester. **Educação e Cidadania**/Ester Buffa, Miguel Arroyo, Paolo Nosella. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- CAMARGO, Paulo Sérgio de Camargo. **O que é grafologia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- CHARDIN, T. **O fenômeno humano**. São Paulo: Cultrix, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. II v.
- DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DELORS, Jacques. Educação: um tesouro a descobrir. **Relatório da UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI**. São Paulo: Cortez, 1999.
- DUROZOII, Gérard; ROUSSEL, André. **Dicionário de filosofia**. Campinas: Papirus, 1993.
- FERREIRA, N.S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- FERREIRA, N. S. C. & AGUIAR, M. A. S.. **Gestão da educação**. São Paulo: Cortez, 2000.
- FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.
- _____. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

GAMBOA, Silvio Ancizar Sanchez. A dialética na pesquisa em educação: elementos de contexto. Cap. 7. *In*: FAZENDA, Ivani C. Arantes (Org.) **Metodologia da pesquisa educacional**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. **Temas para um projeto político pedagógico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. 2. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1994.

GASSALA, José Maria. Mudanças: a importância das pessoas nas organizações. São Paulo, 11 Jul/Ago/1996. RH em Síntese, ano II, p. 69, concedida à revista espanhola Aedipe, reproduzida pela Revista RH em Síntese: www.gestaoerh.com.br/artigos/comp_015.shtml [2.000].

GONÇALVES, Marco Antonio. Formação da cidadania. **Coleção Temas da Atualidade**. Rio Grande do Sul: Paulus, 1994.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. 7. ed. São Paulo: Papirus, 2000.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LEOCÁDIO, Nelson. **O processo do desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Summus, 1982.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1971.

LOPES, M. de S; FREITAS, A. M.. **Inventário da atitude de trabalho – IAT: manual de aplicação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

LOURENÇO FILHO, B. **A pedagogia de Rui Barbosa**. 2. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1956.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.D.A. Pesquisa qualitativa em educação. **Cadernos de Pesquisa** São Paulo: [s.l.] (77); 53-61, maio/1991.

MACHADO, Maria Aglaê. Políticas e Práticas integradas de formação de gestores educacionais. **Gestão em Rede**, Dez/1998.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1999.

- McBRIDE, Rob. The In-Service Training of Teachers. *In: NÓVOA, Antonio. (Org.). Os professores e sua formação.* Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- MINICUCCI, Agostinho. **Teste palográfico.** São Paulo: Atlas, 1976.
- MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente.** São Paulo: Papirus, 1997.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma/reformar o pensamento.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- _____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- NÓVOA, Antonio. (Org.). **Os professores e sua formação.** Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 6. ed. São Paulo: Cortez, 1993.
- _____. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.
- PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: ArtMed, 1999.
- PERRY, Marvin *et al.* **Civilização ocidental: uma história concisa.** Tradução Waltensir Dutra. São Paulo: Martins Fontes, 1985.
- PIMENTEL, Maria da Glória. **O professor em construção.** São Paulo: Papirus, 1994.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na Escola Pública.** 4. ed. São Paulo: Papirus, 1996.
- REALI, Giovanni. **Do romantismo até nossos dias.** São Paulo: Paulus, 1991.
- ROMÃO, José Eustáquio. **Dialética da diferença: o projeto da Escola Cidadã frente ao Projeto Pedagógico Neoliberal.** São Paulo: Cortez, 2000.
- SCHÖN, Donald. Formar professores como profissionais reflexivos. *In: NÓVOA, Antonio. (Org.). Os professores e a sua formação.* Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em execução.** São Paulo: Atlas, 1987.
- VALENINI, Luiz Demétrio. "Qual cidadania?". **Congresso da AEC.** Fortaleza, CE: AEC, Jul/1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico: uma construção possível.** Campinas (SP): Papyrus, 1996.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. **Planejamento, universidade e modernidade.** [s.l.] All Graf. Editora, 1998.

ZOHAR, Danah. O ser quântico. **Revista Exame.** Rio de Janeiro: Abril, 04/11/98, p.106-112.

OBRAS CONSULTADAS

- ALBALA-BERTRAND, Luis. **Cidadania e educação**. São Paulo: Papirus, 1999.
- ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Metodologia do ensino superior**. Curitiba: IBPEX, 1998.
- APPLE, M., TORRES, C.A., FURTES, P., PUIGGRÓS, A., FERNANDES, A.M.S., NÓVOA, A.. Paulo Freire: política e pedagogia. **Coleção Ciências da Educação**. São Paulo: Porto Editora, 1998.
- AZEVEDO, J.P.; GENTILI, P.; KRUG, A.; SIMON, C. **Utopia e democracia na educação cidadã**. Porto Alegre: Universidade, 2000.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N.A.S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. **Formação continuada dos professores e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 1996.
- BERMÚDEZ, Jaime G. Rojas. **Introdução ao Psicodrama**. 3. ed., São Paulo: Mestre Jou, 1980.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO A. F.. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMARGO, Paulo Sérgio de Camargo. **O que é grafologia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- CHARDIN, T. **O fenômeno humano**. São Paulo: Cultrix, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. II. v.
- DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DELORS, Jacques. Educação: um tesouro a descobrir. **Relatório da UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI**. São Paulo: Cortez, 1999.
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.
- _____. **Pedagogia da Esperança**. Um reencontro com a pedagogia do oprimido. 5. ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 1997.

- _____. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- _____. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- _____. **Ação cultural para liberdade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- _____. **Educação e mudança**. 21. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.
- GAMBOA, Silvio Ancizar Sanchez. A dialética na Pesquisa em Educação: elementos de contexto. Cap. 7. *In*: FAZENDA, Ivani C. Arantes (Org.) **Metodologia da pesquisa educacional**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1994.
- GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. **Temas para um projeto político pedagógico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. 2. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1994.
- _____. **Escola e transformação social**. 3. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1988.
- GASSALA, José Maria. Mudanças: a importância das pessoas nas organizações. São Paulo, SP, 11 Jul/Ago/1996. RH em Síntese, ano II, p. 69, concedida à revista espanhola Aedipe, reproduzida pela revista RH em Síntese: www.gestaoerh.com.br/artigos/comp_015.shtml [2.000].
- GONÇALVES, Marco Antonio. Formação da cidadania. **Coleção Temas da Atualidade**. Rio Grande do Sul: Paulus, 1994.
- HAMPTON, David. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1983.
- HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. 7. ed. São Paulo: Papyrus, 2000.
- KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.
- KRAWCZYK, N., CAMPOS, M.M., HADDAD, S. **O cenário educacional latino-americano no limiar do Século XXI: Reformas em debate**. São Paulo: Autores Associados, 2000.
- LAFFITTE, Eduardo; NUNES, Ana Maria. **Bioação: uma abordagem relacional para o sucesso organizacional**. Curitiba: [s.n.], 1999.
- LEOCÁDIO, Nelson. **O processo do desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Summus, 1982.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1971.

LOPES, M. de S.; FREITAS, A. M.. **Inventário da atitude de trabalho – IAT**: manual de aplicação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MACHADO, Maria Aglaê. Políticas e Práticas integradas de formação de gestores educacionais. **Gestão em Rede**, Dez/1998.

MARTINS, José do Prado. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1999.

McLAREN, P., LEONARD, P., GADOTTI, M.. **Paulo Freire**: poder, desejo e memórias da libertação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo** democracia e patrimonialismo na educação brasileira. São Paulo: FE/UNICAMP, 2000

MINICUCCI, Agostinho. **Teste palográfico**. São Paulo: Atlas, 1976.

MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente**. São Paulo: Papyrus, 1997.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma/reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: ArtMed., 1999.

_____. **Novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

PIMENTEL, Maria da Glória. **O professor em construção**. São Paulo: Papyrus, 1994.

PINTO, F. C. F., FELDMAN, M., SILVA, R.C.. **Administração escolar e política da educação**. Piracicaba: UNIMEP, 1997.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Papyrus, 1996.

RIBAS, Mariná Holzmann. **Construindo a competência**. São Paulo: Olho D'água, [s.d.].

ROMÃO, José Eustáquio. **Dialética da diferença: o projeto da Escola Cidadã frente ao Projeto Pedagógico Neoliberal**. São Paulo: Cortez, 2000.

SOUZA, P.N.P., SILVA, E. B.. **Como entender e aplicar a nova LDB**. São Paulo: 2. ed. Pioneira, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em execução**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. **Planejamento, universidade e modernidade**. [s.l.]: All Graf. Editora, 1998.

ZOHAR, Danah. O ser quântico. **Revista Exame**. Rio de Janeiro: Abril, 04/11/98, p.106-112.

ANEXOS

Resumo dos Pareceres e Sugestões para o desenvolvimento dos profissionais da Escola Cidadã. Os nomes e cargos serão representados pelas letras P e C e obedecerão a uma seqüência numérica de 1 a 34.

QUADRO 3 - REPRESENTATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS AVALIAÇÕES DE POTENCIAIS REALIZADAS NA ESCOLA

NOME	CARGO	PARECER	SUGESTOES PARA PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
P 1	C1	Apto ao cargo que exerce. É organizado, auto-regulado, auto-disciplinado e adaptável socialmente. Possui caráter confiável, sensível e imparcial, mostrando-se formal e responsável no comportamento e no trabalho, bem como otimista, ambicioso, alegre, orgulhoso, com plenitude vital. Muito controlado emocionalmente, calmo em qualquer situação. Gosta do que faz e sente-se bem aceito e valorizado. Deve-se ter cuidado com as críticas que lhe são impostas, pois estas podem magoá-lo facilmente, aumentando o nível de desconfiança, que já carrega consigo normalmente, pode aumentar tornando-o inseguro e ressentido.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidade como: relações interpessoais e liderança participativa.
P 2	C 2	Apta ao cargo que exerce por ter apresentado características de reflexão, introversão, simplicidade, honestidade e fidelidade aos propósitos a que se propõe. Possui forte compromisso com as atividades que exerce e as realiza com atenção, ordem, cuidado e de forma rotineira. Sabe o que quer e para onde deseja ir, mostra-se perseverante aos objetivos que estabelece para si, com poder de realização. Porém, se adapta às idéias de outros com dificuldade e quando o faz, atua com pouca interação. Baseia-se pela primeira impressão que tem dos outros e magoa-se facilmente com críticas.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais, gestão participativa e comunicação.
P 3	C 3	Apta a exercer o cargo proposto. Grande capacidade de raciocínio, esperta, perseverante. Realiza o trabalho de forma rotineira. Identifica-se com trabalhos árdios de grande intensidade. Gosta de trabalhar em equipe e é sensível às necessidades das pessoas a sua volta, mantém estabilidade nos relacionamentos que estabelece. Tem grande envolvimento com seu trabalho, podendo apresentar dificuldade em separar o profissional do pessoal. É Apta ao cargo que exerce.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais e liderança democrática.
P 4	C 4	Indicada a exercer o cargo. Personalidade líder, com serenidade e discrição. Apresenta maturidade mental e equilíbrio das funções psíquicas. É calma, tranqüila e ponderada, bem como introvertida, reservada e pouco comunicativa. Pode estar cansada e com fadiga, possui pouca confiança nas outras pessoas, o que pode dificultar o estabelecimento de relacionamentos interpessoais. Sendo assim, neste momento é necessário rever alguns requisitos desta personalidade e as funções que a mesma exerce.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais e liderança democrática.

QUADRO 3 – Continuação

NOME	CARGO	PARECER	SUGESTÕES PARA PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
P 5	C 5	Apta ao cargo que exerce. Executa suas tarefas lentamente, com muita atenção, organização e clareza, terminando-a dentro do prazo estipulado, com qualidade. É equilibrada, possui perfil de líder com caráter lutador e empreendedor. Estabelece facilmente relações de confiança, mantendo-as próximas porque convive bem com as diferenças dos outros.	Programas de aperfeiçoamento de habilidades de gestão participativa e relações interpessoais.
P 6	C 6	Apta ao cargo que exerce. Possui todos os requisitos necessários como: criatividade, potencial intelectual, compromisso, ânimo e empatia, com perfil líder. Ama a vida, o que faz e o que fez. Vive de bem com o passado remoto, presente e com perspectivas otimistas para o futuro. Abstrai, projeta, executa e colhe resultados com qualidade, porém, o poder decisório depende de outrem, por ser cautelosa em demasia. Obs.: pode estar passando por fase de instabilidade financeira.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: liderança participativa e relações interpessoais.
P 7	C 7	Indicada ao cargo. Possui características importantes para o cargo que exerce como: criatividade, facilidade em passar informações, empatia, responsabilidade e força de vontade, porém, pode, em situações de conflito tornar-se impulsiva e arrogante sem perceber, tentando impor aos outros suas opções de solução, às vezes não muito justas com os outros.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais e liderança participativa.
P 8	C 8	Indicada a exercer o cargo que ocupa, tem compromisso pessoal e social com o trabalho que exerce, realiza-o com responsabilidade garantindo qualidade. Tem bom potencial intelectual e cultural, pensamento lógico e assimila tudo facilmente. Suas relações são duradouras e cunhadas em sentimentos tradicionalistas e formais. É uma pessoa cordial, generosa e amiga, de fácil convivência com os outros, mas tem dificuldades com sua história de vida. Trabalha exaustivamente para não precisar olhar para si.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: liderança participativa e relações interpessoais.
P 9	C 9	Apta ao cargo que exerce. É observadora da realidade concreta, objetiva, prática, criativa e persistente em suas metas. Possui boa capacidade intelectual e de relacionamento. É uma pessoa de fácil convivência; comprometida com o que faz e respeita as leis impostas pelo ambiente que a cerca, porém, gosta de trabalhar com autonomia, independente da influência de autoridade de um superior e mantém concentração por curtos espaços de tempo.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: planejamento do tempo, relações interpessoais e liderança democrática.
P 10	C 10	Apta a exercer o cargo que ocupa. É uma pessoa líder, empreendedora e de fácil sociabilidade. Trabalha metodicamente e adapta-se facilmente as tarefas, aos objetos que maneja e às pessoas. Apresenta regularidade e ponderação reflexiva bem como pensamento motriz e mental máximo. Gosta de um ritmo intenso de trabalho, não fica parada por muito tempo. Porém, no campo sentimental pode apresentar dificuldade em separar o pessoal do profissional.	Programas de aperfeiçoamento de habilidades como: relações interpessoais e liderança participativa.
P 11	C 11	Indicada a exercer o cargo proposto. Estabelece relações de confiança com facilidade. É calorosa, sincera, tranqüila e calma, controlada emocionalmente. Tem comportamento ponderado, cauteloso e identifica-se com atividades rotineiras e que não exijam muito esforço físico. Passa informações de maneira minuciosa e completa. Possui potencial criativo, porém, este não está desenvolvido. Está em uma posição acomodada, pode estar se sujeitando a uma condição inferior a seu real potencial.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: criatividade, relações interpessoais e liderança participativa.

QUADRO 3 – Continuação

NOME	CARGO	PARECER	SUGESTOES PARA PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
P 12	C 12	Apta a exercer o cargo que ocupa. Apresenta maturidade emocional, adaptada e realista. Possui caráter prudente, sereno, judicioso e confiável, age conforme seus princípios, com perseverança, indo atrás de seus ideais. É uma pessoa metódica com um sentimento aprofundado de análise, com capacidade de realizar e organizar. Seu trabalho é rotineiro, conseqüente, previdente, lento e preciso na execução. Possui perfil líder e empreendedor.	Programas de aprimoramento de habilidades como: planejamento do tempo, relações interpessoais e liderança democrática.
P 13	C 13	Apta a exercer o cargo que ocupa. A funcionária apresenta bom potencial intelectual, pensamento rápido, lógico e criativo e boa qualidade produtiva. Nos relacionamentos busca a verdade, a princípio não confia mas é extrovertida, honesta, generosa e justa. Possui amplitude de idéias, versátil e otimista, bem como líder e empreendedora mas necessita de espaço pois preocupa-se demais com os sentimentos dos superiores, podendo filtrar informações com receio de ser rejeitada, magoando-se facilmente com críticas.	Programas de aprimoramento de habilidades como: relacionamentos interpessoais, comunicação e liderança participativa.
P 14	C 14	Indicada a exercer o cargo que ocupa. Demonstrou bom potencial intelectual, compromisso com o trabalho que faz e executa-o com organização, ordem e criatividade. Emprega bem o tempo que dispõe, produzindo com qualidade. Desenvolve suas relações baseadas em um bom nível de afetividade e confiança. Tem preferência por trabalhos individuais e ativo com constância de produção.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: planejamento do tempo, criatividade, relações interpessoais e liderança participativa..
P 15	C 15	Indicada a exercer o cargo proposto. Pessoa persuasiva e assertiva, ou seja, com capacidade de apresentar idéias e fatos de maneira clara induzindo o ouvinte a aceitá-las. Capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis. Mostra-se com autonomia, gosta de agir de acordo com suas próprias convicções e pelo desejo de ser agradável aos outros em seu trabalho. Sente dificuldade em atingir e controlar resultados, e apresentar soluções inovadoras para as situações de trabalho. Observa-se um certo descontentamento consigo e com o outro. Observa-se que sente necessidade de ser reconhecida pelo outro.	Programas que possibilitem desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais e liderança participativa.
P16	C 16	Apto a exercer o cargo. Pessoa com capacidade realizadora, decisória e de criação, porém, lento na execução de suas atividades, preferindo prazos mais longos para o término da mesma. Mostra-se líder com tendências utópicas. Profissional indicado ao cargo proposto, porém com necessidade de aprimoramento nas relações interpessoais.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais e liderança participativa.
P 17	C 17	Contra Indicada a exercer o cargo. Pessoa com fácil adaptação. Trabalha de forma irregular, ou seja, não é pessoa capaz de realizar trabalhos que exijam força e esforços prolongados. Dedicar-se somente ao que lhe agrada. Tende a desempenhar seu trabalho de maneira isolada, porém, sente dificuldades para trabalhos que exijam planejamento, organização, autonomia e participação.	Revisão do desempenho para verificar ajustamento ao perfil do cargo.

QUADRO 3 – Continuação

NOME	CARGO	PARECER	SUGESTOES PARA PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
P 18	C 18	Indicada a exercer o cargo. Pessoa com capacidade de planejar, organizar e responsabilizar-se por suas atividades, estabelece metas e cumpre com eficácia, porém, não acontece o mesmo quando a atividade é em grupo, observa-se pouca cooperação e aspectos de crítica excessiva. Demonstra dificuldade em ser autônoma e decidida.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais, criatividade e liderança participativa.
P 19	C 19	Apta a exercer o cargo. Pessoa com capacidade realizadora, concentra-se nas atividades propostas. Adaptação fácil ao ambiente em geral. Mostra-se empreendedora, projeta-se para o futuro, porém, tem medo do desconhecido e mudanças. Observa-se pouca capacidade de apresentar soluções inovadoras e criativas para situações de trabalho.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais e liderança participativa.
P 20	C 20	Indicada a exercer o cargo. Pessoa empreendedora, vive sempre para frente, procura atividades de direção, porém seu ritmo de trabalho não é muito rápido, mas seu rendimento é satisfatório. Distribui e realiza seu trabalho com regularidade e o executa conforme sua decisão, consagra-se ao trabalho que realiza, atua sem ter necessidade dos demais. Demonstra o lado moral pouco estruturado, refletindo aí uma tendência a apropriação indevida, porém, o sujeito vive atado a lei que rege e dirige sua conduta.	Programas que possibilitem um desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais, liderança participativa e motivação.
P 21	C 21	Apta a exercer o cargo. Pessoa com capacidade realizadora com concentração nas atividades propostas. Boa adaptação aos ambientes em geral. Demonstra-se líder com tendências a realizar melhor quando tem autonomia. Observa-se aspectos de crítica excessiva na mesma, tendo necessidade de poder. Atua de forma correta, com autocontrole e disciplina.	Programa de aperfeiçoamento de habilidades como: relações interpessoais.
P 22	C 22	Indicada a exercer o cargo. Pessoa com inteligência média, trabalha com ordem e organização, seu ritmo não é rápido, mas seu rendimento é intenso, tende a desanimar diante da realidade. É adaptada ao meio em geral. Demonstra-se tímida em determinadas situações.	Programa de aprimoramento de habilidades como: relações interpessoais e motivação.
P 23	C 23	Apta a exercer o cargo. Funcionária com inteligência ativa, pensamento impessoal e construtivo. Mostra-se líder autoritária, adaptada, séria e precisa em seu trabalho. Possui um caráter forte, rígido, tenso e pouco simpática em seu comportamento interpessoal.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais, liderança participativa e motivação.
P 24	C 24	Apto a exercer o cargo proposto. Pessoa com nível intelectual e cultural alto, apresenta fácil adaptação e integração ao meio em geral. Mostra-se líder, deslumbra-se com o futuro e com o desconhecido. Capacitado para direção e mando tendo assim necessidade de autonomia nas suas decisões. Atua de forma correta com autocontrole e disciplina, bem como sem ter necessidade dos demais.	Programa que desenvolva habilidades em gestão participativa.
P 25	C 25	Indicado a exercer o cargo. Pessoa com inteligência média, predomínio do pensamento sobre o sentimento, sente dificuldade nas relações interpessoais. É líder, dominador e entusiasta, porém apresenta um caráter introvertido, e pouco comunicativo.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais, liderança participativa e motivação.

QUADRO 3 – Continuação

NOME	CARGO	PARECER	SUGESTÕES PARA PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
P 26	C 26	Apta a exercer o cargo. Pessoa com capacidade criadora e realizadora, concentra-se nas atividades desempenhadas. Boa adaptação aos ambientes em geral. Mostra-se autônoma e líder, porém, apresenta um caráter pouco flexível. Observa-se aspectos de crítica exagerada. Atua de forma correta com autocontrole e disciplina.	Programas que possibilitem desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoal e liderança participativa.
P 27	C 27	Indicada a exercer o cargo. Pessoa com nível intelectual médio, apresenta boa capacidade para aumentar o ritmo rotineiro de trabalho. Mostra-se sempre disposta para ajudar e opinar. É um sujeito empreendedor e sabe tomar iniciativas. Atua de forma correta com autocontrole no trabalho.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoal e liderança participativa.
P 28	C 28	Apta a exercer o cargo proposto. Pessoa com inteligência média, boa memória e reflexiva. É empreendedora, mas sente dificuldades em tomar decisões e a delegar pouco, porém, apresenta capacidade de mando, mostra-se crítica em algumas situações. Apresenta uma oscilação de humor, hora está bem humorada, hora não está. Atua com concentração e autocontrole no trabalho.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: liderança participativa, relações interpessoais e motivacionais.
P 29	C 29	Indicada a exercer o cargo. Pessoa com inteligência ativa, boa memória para detalhes. Sociável, está sempre disponível e adaptável aos ambientes em geral, capacidade de ajustar-se às diferenças interpessoais. Mostra-se empreendedora, dinâmica e eficiente. Atua com concentração, firmeza e domínio nas tarefas, a qual esteja familiarizada. Mostra dificuldades em executar tarefas com muitos detalhes. No campo emocional apresenta uma certa instabilidade de humor, baixa tolerância à frustrações, e ofende-se com facilidade.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais, liderança participativa e motivação.
P 30	C 30	Indicada a exercer o cargo que ocupa. Pessoa com bom nível cognitivo, porém, com falta de espontaneidade. É receptiva e adaptada aos ambientes em geral, mas tende a ser invasiva no contato com o outro. Atua de forma hábil, autônoma, e rápida com pouca qualidade e organização. Observa-se uma instabilidade de humor, e é extremamente emotiva.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de algumas habilidades como: senso de organização, relações interpessoais e liderança democrática.
P 31	C 31	Indicada ao cargo que exerce. Pessoa com pensamento ágil e memória para detalhes, é criativa, dinâmica, ativa e empreendedora. Trabalha com rapidez para produzir quantidades, mas a impulsividade está presente em boa parte de suas ações. Facilmente se adapta a lugares novos, gosta de estar junto com as pessoas, busca novas amizades. É emotiva, comove-se e se envolve emocionalmente em situações alheias e apresenta baixa resistência quanto a situações frustrantes.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais e liderança participativa.
P 32	C 32	Apta ao cargo que exerce. Apresenta bom potencial intelectual, pensamento rápido, lógico e criativo e boa qualidade produtiva. Nos relacionamentos busca a verdade, a princípio não confia mas é extrovertida, honesta, generosa e justa. Possui amplitude de idéias, versátil e otimista, bem como líder e empreendedora mas necessita de espaço pois preocupa-se demais com os sentimentos dos superiores, podendo filtrar informações com receio de ser rejeitada, magoando-se facilmente com críticas.	Programas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades como: relações interpessoais, comunicação e liderança democrática.

QUADRO 3 – Continuação

NOME	CARGO	PARECER	SUGESTOES PARA PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
P 33	C 33	Apto a exercer o cargo proposto. Pessoa com inteligência média, predomínio do pensamento sobre o sentimento, sente dificuldade nas relações interpessoais. É líder, dominador e entusiasta porém apresenta um caráter introvertido e pouco comunicativo.	Programas de aprimoramento de habilidades como: relações interpessoais, comunicação e liderança participativa.
P 34	C 34	Apta ao cargo que exerce. Pessoa líder, empreendedora, apresenta boa compreensão de idéias e ações, pensamento profundo, abstrato, contínuo, dinâmico e raciocínio dedutivo. Distribui e realiza seu trabalho com regularidade cronométrica e o executa conforme sua decisão ou vontade adaptada socialmente e propensa a emoções e sentimentos fortes.	Programas que possibilitem aperfeiçoamento de habilidades como: relações interpessoais e liderança democrática.

FONTE: Aplicação de Teste, 2000.

QUADRO 4 - QUADRO DOS TIPOS DE CARGOS EXISTENTES
NA ESCOLA CIDADÃ

Cargos Existentes na Escola Cidadã

1. Diretoria
 2. Coordenação
 3. Secretaria
 4. Psicologia Escolar
 5. Auxiliar de Coordenação
 6. Equipe Corpo Docente Fundamental
composto por :
 - Professor de 1ª Série
 - Professor de 2ª Série
 - Professor de 3ª Série
 - Professor de 4ª Série
 - Professor de Matemática de 5ª a 8ª Série
 - Professor de Geografia de 5ª a 8ª Série
 - Professor de Ciências de 5ª a 8ª Série
 - Professor de Inglês de 5ª a 8ª Série
 - Professor de História de 5ª a 8ª Série
 - Professor de Filosofia de Jd. III a 8ª Série
 - Professor de Língua Portuguesa de 5ª a 8ª Série
 - Professor de Dança
 - Professor de Inglês de Jardim I à 4ª Série
 - Professor de Teclado
 - Professor de Artes
 - Professor de Xadrez
 - Professor de Educação Física de Educação Infantil e Ensino Fundamental
 - Professor de Música de Educação Infantil e Ensino Fundamental
 - Professor de Informática de Educação Infantil e Ensino Fundamental
 7. Equipe Corpo Docente Infantil e Integral
composto por:
 - Professora Maternal I
 - Professora Maternal II
 - Professora Jardim I
 - Professora Jardim II
 - Professora Jardim III
 8. Estagiário em Psicologia Escolar
 9. Estagiária em Pedagogia
 10. Auxiliar de Educação Infantil
 - 11. Inspetor
 - 12. Cozinheira
 - 13. Zeladoria
-

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA - N.º 21

Nome: Mantido em sigilo

Sexo: Feminino

Idade: 48 anos

Escolaridade: Superior completo

Cargo: Mantido em sigilo

ASPECTOS INTELECTUAIS

Inteligência ativa, sinal de decisão e rapidez de reflexos e de reações, bem como boa concentração. Capacidade média ou normal de criação, ou seja, tem poder criador e realizador. Possui força, ardor, atividade, reflexão e clareza de espírito. Tem predomínio da razão sobre os sentimentos, bem como reações sentimentais e intelectuais adaptadas. Possui boa capacidade de análise e síntese e boa memória para detalhes, relacionados com o cotidiano. Faculdade para compreender e empreender idéias e ações de alcance normal.

ASPECTOS PROFISSIONAIS

É uma pessoa líder, vive sempre para frente, deslumbrada para o futuro. Mostra iniciativa, inovadora, espírito empreendedor, organizada, entusiasta, decidida, realizadora e aceitável capacidade persuasiva. Tem capacidade para concentrar-se nas tarefas profissionais e nos problemas, bem como facilidade para perceber os mesmos e encontrar rápidas soluções.

Adaptabilidade rápida ao meio que rodeia.

Excelente habilidade motora.

Apresenta uma considerável segurança em si e nos próprios atos, assim como autocontrole e autodisciplina.

Capacidade para mandar e impor suas vontades sobre a dos outros, com oposição agressiva a certas críticas.

ASPECTOS SOCIAIS

Reflete uma atitude adaptativa, fácil e espontânea às situações sociais ou ao ambiente em geral. Mostra ponderação, convencionalismo, sociabilidade, organização

e controle. Bom equilíbrio físico e moral. É regida por princípios, sistemas e normas, sendo que a regra é a lei.

Necessita chamar a atenção sobre si.

ASPECTOS EMOCIONAIS

Equilíbrio entre a introversão e extroversão, portanto tímida, recatada, prudente, econômica, leal, ordem, fidelidade, bem como pessoa correta e sabe o que faz. Denota harmonia e equilíbrio nas diversas funções psíquicas e aptidões.

Sente necessidade de ser importante e de acreditar ser portador de direito sobre toda uma classe de direitos.

Mostra-se um tanto angustiada, ansiosa e cansada em determinadas situações, com tendência a problemas gástricos e hepáticos e/ou sangüíneos devido ao nervosismo e a tensão, portanto podendo fazer somatizações.

PARECER

Pessoa com capacidade realizadora e concentração nas atividades propostas. Boa adaptação aos ambientes em geral. Demonstra-se líder com tendências a realizar melhor quando tem autonomia. Observam-se aspectos de crítica excessiva na mesma, tendo necessidade de poder. Atua de forma correta, com autocontrole e disciplina.

OBSERVAÇÃO: Profissional considerado apto a exercer o cargo proposto, porém com necessidades de aprimoramento nos aspectos comportamentais.

SUGESTÕES: Programas de aperfeiçoamento de habilidades como: relações interpessoais e comunicação.

Relatos das Entrevistas Devolutivas Realizadas pela Acadêmica de Psicologia

No dia oito de agosto, às oito horas, iniciou-se a entrevista devolutiva individual com M. na sala de música. Proporcionou-se, num primeiro momento, um *rapport* e em seguimento foi fornecido um tempo para que o funcionário indagasse sobre alguma dúvida em relação a entrevista devolutiva. Nesta ocasião, a entrevistadora aproveitou as dúvidas do empregado para esclarecer sobre o que propunha, e quais eram os objetivos da avaliação de potencial.

Após esclarecidas as dúvidas a estagiária solicitou para que M. falasse sobre as expectativas em relação a ela mesma, ao cargo e a empresa. Tomando por base os relatos de M., fez-se uma junção com o que M. falava e o que a avaliação de potencial revelou sobre as características do comportamento da funcionária, bem como seus aspectos positivos e negativos. Passados trinta minutos de entrevista, M. relatou ter gostado dos resultados e falou: “foi possível dar conta de meus pontos negativos e positivos, podendo de alguma forma melhorar e mudar meu jeito” (sic). Após executada a devolutiva dos resultados, a estagiária despediu-se de M. e agradeceu sua colaboração.

No dia vinte e nove de agosto de 2000 iniciou-se, às quatorze horas, a entrevista devolutiva com L. na sala de música. A princípio, foi fornecido pela entrevistadora um *rapport* e, posteriormente, foi solicitado para que o empregado pronunciasse a respeito de dúvidas com relação a avaliação de potencial e L. perguntou a finalidade de tal avaliação. A estagiária seguindo indagações de L. respondeu as dúvidas, relatando que o trabalho era favorecer aos funcionários da Cidadã um instrumento de autoconhecimento, das disponibilidades e potencialidades pessoais, esclarecendo as dúvidas de L.