

RENILDA MARIA ROSA

O PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA CIDADÃ


**Universidade de Uberaba - UNIUBE
Uberaba, 2004**

RENILDA MARIA ROSA

O PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA CIDADÃ

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Educação da Universidade de
Uberaba para a obtenção do título de
Mestre em Educação. Orientador -
Prof. Dr. Ademir Donizeti Caldeira.

Banca Examinadora

Orientadora: _____  _____
Prof. Dr. Ademir Donizeti Caldeira / UFPR

1º Membro: _____  _____
Prof. Dr. Luis Eduardo Alvarado Prada / UNIUBE

2º Membro: _____  _____
Prof.ª Dr.ª Andréa Maturano Longarezi / UNIUBE

Uberaba (MG), 5 de março de 2004

Catálogo elaborado pelo Setor de Referência da Biblioteca Central da UNIUBE

Rosa, Renilda Maria

R71p O papel do diretor na escola cidadã / Renilda Maria
Rosa.

-- 2004
111 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) -- Universidade de
Uberaba, Uberaba, MG

Orientador: Prof^o. Dr^o Ademir Donizeti Caldeira

1. Gestor escolar. 2. Escola cidadã. 3. Gestão democrática
na escola 3. Democracia. 4. Cidadania I. Título.

CDD 371.2

RESUMO

O projeto da Escola Cidadã, antes Escola Pública Popular surgiu no final dos anos 80 e tem seus princípios fundamentados nas idéias de Paulo Freire. Ele é uma proposta cuja finalidade é educar na e para a cidadania e, assim, formar o cidadão crítico, criativo, solidário e capaz de reconstruir a sociedade, tornando-a mais justa, humana e eqüitativa. Esta proposta se fundamenta em quatro princípios: gestão democrática, comunicação direta, autonomia da escola e avaliação permanente do desempenho escolar. É, neste contexto, que a pesquisa se desenvolve visando compreender o papel do diretor na escola Pública destinada a atender à demanda do Ensino Fundamental no Município de Uberaba-MG. Para atender a esse objetivo, baseamo-nos em uma metodologia de caráter qualitativa, utilizamos um questionário semi-estruturado, respondido por pais, alunos, professores e demais funcionários das Escolas Municipais Professor Anísio Teixeira e Reis Júnior. Os dados coletados, foram agrupados segundo características semelhantes e marcadas as frequências correspondentes aos itens, sem fazer comparações. A partir dessas características analisamos os papéis atribuídos ao diretor na Escola Cidadã com base nas teorias estudadas e nos dados coletados nos questionários. A análise destes, por sua vez, permitiu-nos observar que antes de mais nada, o diretor da Escola Cidadã é um cidadão que faz parte da sociedade e, em razão do trabalho que exerce em seu contexto, tem o papel de ser gestor político, gestor líder, gestor organizador e gestor ação e como tal, um caráter formador.

Palavras-chave: gestor escolar, escola cidadã, gestão democrática na escola, democracia, cidadania.

RESUMEN

El proyecto de la Escuela Ciudadana, antes Escuela Pública Popular surgió en el final de los años 80 y tiene sus principios fundamentados en las ideas de Paulo Freire. El es una propuesta cuya finalidad es educar en y para la ciudadanía y así, formar el ciudadano crítico, creativo, solidario y capaz de reconstruir la sociedad, tornándola más justa, humana y equitativa. Esta propuesta se fundamenta en cuatro principios: gestión democrática, comunicación directa, autonomía de la escuela y evaluación permanente del desempeño escolar. En este contexto, la investigación se desarrolla pretendiendo comprender el papel del director en la escuela pública, destinada a atender la demanda de la enseñanza fundamental del municipio de Uberaba-MG. Para atender este objetivo nos fundamentamos en una metodología de carácter cualitativo, utilizamos un cuestionario semi-estructurado, respondido por padres, alumnos, profesores y demás funcionarios de las escuelas municipales Profesor Anísio Teixeira y Reis Junior. Los datos recogidos fueron agrupados por características de semejanza y marcadas las frecuencias correspondientes a los ítems, sin hacer comparaciones. A partir de esas características analizamos los papeles atribuidos al director en la Escuela Ciudadana con base en las teorías estudiadas y en los datos recogidos con los cuestionarios. El análisis de estos, datos, nos permitió observar que antes de más nada, el director de la Escuela Ciudadana es un ciudadano que hace parte de la sociedad y, en razón del trabajo que ejerce en su contexto, posee el papel de ser gestor político, gestor líder, gestor organizador y gestor acción y como tal, tiene un carácter formador.

Palabras Clave: gestor escolar; escuela ciudadana; gestión democrática en la escuela; democracia; ciudadanía.

Banca Examinadora

Orientador: _____
Prof. Dr. Ademir Donizeti Caldeira

1º membro: _____
Prof. Dr. Luis Eduardo Alvarado Prada

2º membro: _____
Prof. Dra. Andréa Maturano Longarezi

3º membro: _____
Prof. Dra. Alaíde Rita Donatoni

Data da Defesa: 05/03/2004

Dedico este trabalho:

Aos meus filhos que tanto amo.

À grande educadora Maria Elizabeth Rezende de Andrade, exemplo de pessoa e de profissional.

A todos aqueles que acreditam na educação como forma de transformação social.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter dado a mim condições de cumprir meus objetivos e realizar meus sonhos.

Aos meus pais, familiares e amigos pela compreensão dedicada a mim.

Aos participantes da pesquisa das Escolas Municipais "Prof. Anísio Teixeira" e "Reis Júnior" pela disponibilidade e colaboração.

Às professoras, Denise Aparecida Gonçalves, Vani Carlota Martins, Vera Lúcia Gonçalves, e Rosa Rossi pela magnífica contribuição.

Ao prof. Dr Ademir Donizeti Caldeira, meu orientador e demais membros da Banca de Defesa pela atenção dispensada.

E, especialmente:

Ao prof. Dr. Luis Eduardo Alvarado Prada, pelo envolvimento e segurança transmitida.

À Vanderlúcia Aparecida de Oliveira pelo apoio e colaboração.

Aos meus filhos Lucas e Tiago - motivos de alegria, esperança e amor - pela cumplicidade, incentivo e sensibilidade.

A todos que, direta e indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, meu carinho e gratidão.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I	14
<i>O PROJETO DA ESCOLA CIDADÃ:</i>	14
<i>SUA HISTÓRIA E SEUS PRINCÍPIOS</i>	14
CAPÍTULO II	30
<i>GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA</i>	30
2.1. O PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR	41
2.1.1. O PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE UBERABA-MG	45
2.2. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA CIDADÃ	49
2.3. COLEGIADO OU CONSELHO DE ESCOLA	66
2.4. O CONSELHO DE CLASSE	72
A PARTICIPAÇÃO DIRETA DOS PROFISSIONAIS	72
A ORGANIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR	73
A CENTRALIDADE CONFERIDA AOS OBJETIVOS DE ENSINO E A APRENDIZAGEM NOS TRABALHOS DO CONSELHO DE CLASSE	73
HISTÓRICO DO CONSELHO DE CLASSE	76
CAPÍTULO III	79
<i>DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR À</i>	79
<i>GESTÃO EDUCACIONAL: O PAPEL DO DIRETOR NA ESCOLA CIDADÃ</i>	79
GESTOR POLÍTICO	87
GESTOR LÍDER	90
GESTOR ORGANIZADOR	93
GESTOR AÇÃO	96
CAPÍTULO IV	99
<i>CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	99
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICE A -	110
APÊNDICE B -	111

INTRODUÇÃO

Três razões, entre outras, levaram-me a desenvolver esta pesquisa: a primeira, é que desde criança sou apaixonada pelo magistério, brincava de "escolinha", sendo eu a professora, adorava folhear os livros, ver suas gravuras e decifrar seus mistérios; a outra, é que sempre acreditei na educação como uma forma de transformar o mundo em que vivemos e, finalmente, "estar diretora numa escola pública", em época de construção de novos paradigmas educacionais, requer compreender o papel desse diretor.

Assumi esse cargo numa época de mudanças de concepção de educação, momento da implantação da proposta de Escola Cidadã. Com essa proposta vieram novas formas de trabalho, dentre elas, a reorganização do tempo escolar e a progressão continuada em que o regime seriado foi substituído pelo sistema de ciclos. O sistema de avaliação que antes era seletista e discriminador, no qual a prova era o instrumento de poder para o professor classificar seus alunos, por meio de notas, como bons ou ruins, fortes ou fracos, foi substituído por um sistema mais humano e justo, no qual outros instrumentos avaliativos são capazes de diagnosticar as dificuldades de aprendizagem dos alunos e obstáculos e dificuldades pedagógicas dos professores, levando ambos a construir o processo ensino-aprendizagem de maneira mais satisfatória e prazerosa. A relação professor-aluno deixa, então, de ser vertical para ser horizontal; o programa curricular, antes imposto e rígido, agora dá abertura para atender às reais necessidades dos educandos e as peculiaridades regionais; os conselhos de classe deixam de ser meros leilões de notas para serem momentos coletivos de reflexão e discussão do processo pedagógico, levando a uma aprendizagem de qualidade. A grande novidade é a abertura para as escolas construir seu Projeto Político Pedagógico (P.P.P.) na própria escola, coisa que antes não acontecia, pois a instituição recebia pacotes prontos para serem trabalhados. A eleição para diretores torna-se, efetivamente, a certeza de que a democracia começa a fazer parte do cotidiano escolar, uma vez que antes este cargo era ocupado por indicação política, atendendo a conchavos eleitoreiros. A implantação do colegiado vem selar uma nova forma de administrar a escola, antes centrada apenas na pessoa do diretor e, hoje, compartilhada com a comunidade escolar.

Nestas mudanças, está intrínseca a idéia de formar um outro ser humano e construir uma sociedade mais justa, humana e igualitária, formando um cidadão crítico, criativo, ético, participativo, humano, solidário, competente e capaz de modificar o meio em que vive, construindo, assim, uma nova realidade social. E isso era um desafio, uma vez que os educadores não estavam acostumados a participar, efetivamente, do processo educativo, da construção do P.P.P., da eleição para diretores, do colegiado, enfim, da gestão escolar, pois fomos educados de maneira opressora e tornamo-nos pessoas submissas e dependentes de um sistema desumano, interesseiro e dominador.

Assim, a concretização desta idéia seria um aprendizado de democracia, de participação, de desenvolvimento de trabalho coletivo, de respeito à opinião do próximo, de divisão de responsabilidades e, sobretudo, de humanização do ato de gerir e de educar. Então, percebi que era preciso administrar essa escola de outra forma e que o papel do diretor não era mais aquele do tempo passado, onde só ele decidia e dava ordens. Havia, agora, várias pessoas de diferentes segmentos que tinham não só o direito, mas acima de tudo, o dever de tomar decisões, de assumir responsabilidades, de opinar, de desenvolver e avaliar todo o fazer pedagógico, administrativo e financeiro. Pessoas que dariam uma nova identidade à escola pública.

Portanto, diante desta nova proposta para o município de Uberaba, pergunto: o que compete ao diretor da Escola Cidadã? Qual é realmente o seu papel?

Não seria possível responder a essas perguntas somente através das minhas crenças e experiências, porque eu estaria sendo incoerente com a proposta da Escola Cidadã se não ouvisse os participantes diretos e indiretos do cotidiano escolar. De início, tive clareza de quais seriam minhas funções, já que elas estão escritas na legislação, especialmente no regimento escolar, nas portarias e decretos municipais. Mas, o que significa "Papel"?

Vargas (1993:21) cita Salem (1980) dizendo que o *"Papel refere-se às expectativas de desempenho que recaem sobre o indivíduo pelo fato de este ocupar uma determinada posição social"*, e, Sacconi (2001, p. 679) assegura que papel é o *"Modo de se conduzir em certo ato ou negócio"*. Lück (1981, p. 11) compreende que *"Um papel social corresponde a um padrão esperado de determinada posição em um contexto social"*, ou seja, papel é a maneira pela qual o diretor realiza as atividades inerentes à sua função. Portanto, o mais relevante do papel são: *"as expectativas de desempenho"* e o *"modo de se conduzir em certo ato ou negócio"*.

O papel é dinâmico porque condiz com o momento histórico, com o contexto sócio-econômico e político, com a concepção de aprendizagem adotada, com os fins e objetivos da educação, com a proposta de trabalho da própria escola, entre outros. E, por entender que houve mudanças nestes itens citados e que a proposta da Escola Cidadã traz uma nova concepção de educação é que definimos os objetivos desta dissertação. Pretendemos, dessa forma, compreender o papel do diretor de Escola Pública destinada a atender à demanda do Ensino Fundamental no município de Uberaba-MG, de acordo com os princípios da Escola Cidadã.

Para responder ao questionamento anterior e atender ao objetivo proposto, fiz primeiramente o levantamento de um referencial teórico e de documentos que explicassem o enfoque educacional da proposta de Escola Cidadã. Através da pesquisa bibliográfica percebi que os estudos referentes à administração escolar, iniciaram-se na década de 50, nos Estados Unidos. A década de 60 se tornou muito fértil neste campo de pesquisa, todavia, a preocupação era com a teoria da administração, métodos e processos administrativos. Na década seguinte, estes estudos ocorreram numa proporção bem menor, diminuindo mais ainda na década de 80, quando surgem Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück e Benno Sander dando um enfoque democrático e participativo à administração escolar. Na década de 90, estes assuntos ganham uma relevância maior, abordando a proposta de educar para a cidadania. Surgem, então, grandes nomes como Moacir Gadotti, José Eustáquio Romão, Walter Garcia, Genuíno Bordignon, Naura S. Carapeto Ferreira, Dalila Andrade Oliveira, entre outros, abordando a gestão democrática.

Tratando especialmente do papel do diretor, destaca-se nesta linha do tempo apenas o trabalho de Myrtes Alonso (1976) e Heloísa Lück (2000) numa abordagem psicológica e numa visão democrática e participativa.

Completei meus estudos com a literatura dos educadores do Instituto Paulo Freire e de outros que têm se preocupado com a construção de uma escola que eduque para a cidadania.

Para o desenvolvimento da pesquisa escolhemos duas escolas da rede municipal de ensino de Uberaba-MG: Escola Municipal "Reis Júnior" e Escola Municipal "Professor Anísio Teixeira", na qual estive como diretora escolar no período de 02 de fevereiro de 1999 à 02 de fevereiro de 2004 e, depois disso, como supervisora pedagógica.

Desenvolver a pesquisa na escola em que trabalho justifica-se pela facilidade de estar presente todos os dias nesse ambiente, desempenhando minhas funções e acompanhando de perto o desenvolvimento da proposta da Escola Cidadã.

Ambas escolas trabalham com esta proposta e estão situadas em zonas periféricas da cidade de Uberaba-MG. Os problemas cotidianos vividos por elas são muito parecidos, sejam eles de ordem financeira, pedagógica ou administrativa. As respectivas diretoras foram concursadas e eleitas pela comunidade, após apresentarem seus planos de ação. Cada escola possui seu P.P.P. que respeita suas peculiaridades, colegiado e conselho de classe. Estes são entendidos como instrumentos de gestão democrática no dia-a-dia de cada uma delas.

Os alunos apresentam quase o mesmo perfil sócio-econômico, diferenciando apenas em quantidade, pois uma escola atende a um universo maior do que a outra. Conseqüentemente o número de funcionários também é outro.

Utilizei um questionário semi-estruturado como instrumento de coleta de dados, contendo quatro perguntas: duas, a respeito dos pontos fortes e fracos da proposta da Escola Cidadã, para conhecer tanto os aspectos positivos quanto os negativos dessa nova proposta; uma outra, para saber se há necessidade da Escola Cidadã ter ou não um diretor, uma vez que a proposta dela sugeria uma nova forma de gestão. Caso a comunidade entendesse que sim, eles deveriam responder qual seria o papel do diretor nessa escola, finalidade última de minha pesquisa.

Entreguei o questionário a todos os funcionários das duas escolas: diretora, vice-diretoras, supervisoras, orientadoras, professores, secretárias, auxiliares de secretaria, instrutores de arte, inspetores de alunos, auxiliares de serviços gerais, serventes escolares, bibliotecárias, vigias, hortelões e mecanógrafos e, também, para alguns alunos do III ciclo, que correspondem cronologicamente às idades de 12, 13 e 14 anos e, também, aos pais dos alunos de 11 anos, os quais responderam em casa. Nenhum participante foi obrigado a responder o questionário, dependendo, assim, do interesse e da colaboração dos mesmos. Inicialmente, conversei com todos para explicar-lhes sobre a finalidade deste instrumento de pesquisa. A escolha da faixa etária aconteceu ocasionalmente; pois na falta de um professor, a aula foi aproveitada para que os alunos os respondessem. Os mesmos não lhes foram entregues por mim, mas pela supervisora do ciclo que foi orientada para esse fim.

Setenta e um questionários foram respondidos pelos funcionários, setenta, pelos alunos e, quarenta e sete, pelos pais. Após receber os 188 questionários respondidos, organizei listas contendo todas as respostas por ordem de perguntas e constatei que não havia diferenças significativas de pensamentos entre os participantes da escola "A" e "B", e, que o fato de escolher duas escolas serviu apenas para confirmar dados, reforçando-os. Por isso, decidi trabalhar com eles conjuntamente sem separá-los ou fazer comparações.

Estes dados, por sua vez, permitiram-me observar que, antes de mais nada, o diretor da Escola Cidadã é um cidadão que faz parte da sociedade e, em razão do trabalho que exerce em seu contexto, possui o papel de ser um gestor.

Agrupei os dados segundo características semelhantes em quatro grupos e marquei as freqüências correspondentes dos itens em cada um deles. A partir dessas características analisei os papéis atribuídos ao diretor na Escola Cidadã, com base nas teorias estudadas e nos dados coletados nos questionários. São eles: gestor político, gestor líder, gestor organizador e gestor ação. Cada papel possui sua singularidade, mas, nenhum deles exclui o outro, muito pelo contrário, eles se completam.

Assim, apresento meu trabalho quatro capítulos: o primeiro trata-se, especialmente, do projeto da Escola Cidadã: sua história e seus princípios, como surgiram as primeiras experiências, como o Instituto Paulo Freire tem assessorado e acompanhado a implantação e realização desta proposta que se fundamenta nos ideais de Paulo Freire, quais as competências do poder público, da escola e da comunidade, segundo Moacir Gadotti e dos quatro princípios da descentralização como marco forte da proposta de Escola Cidadã apresentados por ele; a gestão democrática é o assunto do segundo capítulo. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996 garantem a gestão democrática como meio de obter uma melhor qualidade de ensino. Apresento ainda, pautada nas idéias do educador Genuíno Bordignon, a necessidade de mudança do paradigma tradicional para o paradigma emergente nessa forma de gerir a escola e, também, os princípios que darão uma nova identidade à escola cidadã. Em seguida, mostro os possíveis instrumentos de democratização do poder, sendo eles o provimento do cargo de diretor, o projeto político pedagógico, o colegiado ou conselho de escola e o conselho de classe; o terceiro capítulo propõe-se a diferenciar os termos administração escolar de gestão educacional, a analisar os dados pesquisados e apresentar os papéis do diretor na Escola Cidadã. O quarto capítulo destina-se às considerações finais.

CAPÍTULO I

O PROJETO DA ESCOLA CIDADÃ: SUA HISTÓRIA E SEUS PRINCÍPIOS

A proposta de uma escola que educasse para a cidadania surgiu nos Estados Unidos, na década de 30, com as "Citizenship Schools", escolas cidadãs organizadas pelo educador Myles Horton (1905-1990), em resposta a um líder comunitário negro que desejava a alfabetização dos negros nas escolas públicas, a fim de que eles adquirissem poder político e direito de votar. Nestas escolas, os líderes negros seriam os professores que ensinariam aos alunos, com base nas necessidades e desejos de conquista de liberdade.

No Brasil, o projeto da Escola Cidadã surgiu no final dos anos 80, quando Paulo Freire foi Secretário de Educação do Município de São Paulo, na gestão da prefeita Luiza Erundina (1989-1992) e propôs o projeto de escola pública popular, denominado, posteriormente, Escola Cidadã. Myles Horton e Paulo Freire, líderes da educação básica de adultos, comungam várias idéias, dentre elas, a de que a democracia deve ser construída pela base e que a educação é a única força capaz de libertar o oprimido. Ambos acreditam que:

[...] um passo fundamental no processo de despertar da consciência crítica ocorre quando o oprimido começa a reconhecer sua própria dignidade. Tanto um quanto o outro sustentam que a organização e a cooperação oferecem ao oprimido uma grande possibilidade para chegar ao controle de sua própria vida e conquistar a voz de que precisa para a estruturação do seu futuro e de um futuro mais justo para todos. Como educadores, ambos sustentam uma abordagem centrada no aluno, enfatizando a discussão, o diálogo, a comunicação, respeitando o conhecimento do aluno e sua capacidade para assumir a sua própria aprendizagem. Como humanistas, Horton e Freire vêm propondo reformas do sistema educacional marcado pelo tecnicismo....trabalharam em diferentes cenários mas ambos dedicaram-se à melhoria da situação de pobreza em que vivem grandes populações do planeta...Por causa de sua defesa intransigente dos direitos humanos, da equidade e da liberdade, ambos receberam a honrosa etiqueta de "radicais". (ANTUNES et al, 2002, p. 1-2)

O termo apareceu na literatura pela primeira vez em maio de 1989, na Revista Educação Municipal editada pela UNDIME (União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação) e, pela editora Cortez, no artigo "Utopia Municipalista", escrito por Genuíno Bordignon. O Projeto de Escola Pública Popular foi o alicerce para o Projeto da Escola Cidadã, nascida das reflexões feitas por Moacir Gadotti, para uma prova oral e pública de erudição de um concurso, para o provimento do cargo de professor titular em "Organização do Trabalho na Escola", pela Faculdade de Educação da USP (18/11/91). Esse texto foi publicado em 1992, com o título de "Escola Cidadã", nome inspirado na expressão criada por Genuíno Bordignon, como já citamos anteriormente. Para desenvolver as idéias iniciais desse projeto, Gadotti apoiou-se nestes autores: Paulo Freire, Antônio Joaquim Severino, Beno Sander, Carlos Estevam Martins, Célio da Cunha, Celso de Rui Beisiegel, Francisco Gutiérrez, José Carlos Melchior, Lauro Carlos Wittmann, Luiz Eduardo Wanderley, Mário Osório Marques, Pedro Demo e Plínio Arruda Sampaio.

José Eustáquio Romão e Moacir Gadotti (ambos são educadores do I.P.F. - Instituto Paulo Freire-) participaram, juntos, de vários debates sobre o tema Escola Cidadã. Um deles aconteceu na Universidade Federal de Juiz de Fora (MG), com Carlos Alberto Torres, diretor do Instituto Paulo Freire em Los Angeles (EUA). Romão e Gadotti lançaram em 1994 uma versão preliminar do projeto da Escola Cidadã, editado pelo I.P.F..

O projeto se divide em duas partes: a primeira, sob o título de 'Antecedentes', busca esclarecer seus fundamentos, tanto no que diz respeito aos antecedentes históricos quanto aos pressupostos teóricos; na segunda - 'A Escola Cidadã' - explicita-se concretamente o Projeto, tanto nas suas propostas de planejamento, gestão e financiamento, quanto nos instrumentos e mecanismos concretos de sua implantação e implementação. (ROMÃO, 2000, p. 101)

Esse projeto foi submetido à apreciação de vários estudiosos, pesquisadores e administradores da educação, segundo Romão (2000), porém, não se apresenta como uma proposta fechada, pois a cada experiência ele se torna enriquecido, por isso, ainda não possui um conceito definitivo. Por respeitar as peculiaridades regionais, possui várias denominações.

(GADOTTI, prefaciando ROMÃO, 2000, p. 9-10) diz que:

O conceito de Escola Cidadã é muito rico e está ainda em evolução. Ele vai muito além, hoje, das primeiras intenções do Instituto Paulo Freire e de seu fundador e grande Inspirador. Tanto na sua concepção quanto nas suas práticas, a Escola Cidadã se traduz por diferentes nomes e com diferentes características. Pode-se falar até em diversas "perspectivas" de Escolas Cidadã (Estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul; Municípios de Vitória, ES; Porto Alegre, RS; Uberaba, MG; Icapuí, CE; Natal, RN; Mauá, SP). Isso se verificou claramente em Porto Alegre, onde o conceito de Escola Cidadã e sua prática teve [sic] diferentes visões. É natural, pois, "Cidadania" e "Autonomia" andam juntas. Sob muitos nomes encontramos a Educação Cidadã: "Escola Pública Popular"(São Paulo), "Escola Democrática" (Betim, MG), "Escola Plural"(Belo Horizonte), "Escola Candanga" (Brasília, DF), "Escola Mínima" (Gravataí, RS), "Escola Sem Fronteiras" (Blumenau, SC), "Escola Guaicuru" (Estado do Mato Grosso do Sul), "Escola Democrática e Popular" (Estado do Rio Grande do Sul).

Nos últimos anos, no Brasil, a procura pelo projeto da Escola Cidadã aumentou muito, principalmente por parte dos órgãos governamentais dos diferentes Estados e Municípios. (GADOTTI, 2000b, p. 52-53) conta as primeiras experiências supervisionadas pelo I.P.F.

- 1992: A Secretaria de Estado da Educação do Paraná implantou a proposta da Escola Cidadã ao definir uma série de ações voltadas para uma concepção democrática de educação e de uma gestão escolar, dentre elas: eleição direta de diretores escolares, delegação às escolas para criação de seus próprios projetos político-pedagógicos, eleição de seus conselhos escolares e autonomia administrativa e financeira. Ao instituir a Escola Cidadã, algumas etapas foram seguidas: "a) Um diagnóstico a partir da elaboração do projeto de cada escola; b) Hermenêutica das práticas escolares encontradas; c) Sistematização dessas experiências inovadoras e d) Publicização do que cada uma delas estava fazendo, pensando e desejando fazer."

Acreditamos que o Estado do Paraná tenha conseguido importantes avanços em relação à educação e um expressivo Plano Decenal de Educação, por causa dessas iniciativas e da autonomia conquistada pelas escolas.

- 1993: Porto Alegre (RS) implantou a proposta de uma Escola Cidadã ao estabelecer medidas como: planejamento participativo, autonomia da escola como estratégia da

qualidade de ensino e da construção da cidadania como prática pedagógica e criação dos Conselhos Escolares.

- 1994: Natal (RN) fez um convênio de cooperação técnica e de apoio administrativo com o Instituto Paulo Freire, ao implantar o Projeto de Escola Cidadã, cujos eixos norteadores foram: a integração entre educação e cultura, integração entre escola e comunidade, democratização das relações de poder dentro da escola, repetência e avaliação escolar propondo, ainda, uma visão transdisciplinar na formação do educador.
- Em 1995: também em Natal, foram escolhidas, através de um processo participativo, mais quatro escolas para iniciar este projeto. A comunidade elaborou um estatuto para que essas escolas recebessem os recursos necessários à manutenção e ao desenvolvimento das mesmas. O poder público se incumbiu de repassá-los às escolas de acordo com o cálculo do custo-padrão-qualidade por aluno, de fiscalizar a aplicação destes e manter funcionários e professores. A comunidade ficou encarregada de zelar pelo patrimônio da escola, de participar da elaboração do projeto pedagógico e de fiscalizar a aplicação dos recursos. Coube à escola definir o seu projeto político-pedagógico, garantir o mínimo de alunos por turma de acordo com determinações do poder público, criar mecanismos de participação comunitária, prestar contas à Secretaria Municipal de Educação sobre o rendimento e permanência do aluno, incentivar a prática da cidadania, cuidar do patrimônio público e racionalizar os recursos financeiros.

Prais (2000) conta a experiência de Uberaba:

- 1993: Uberaba (MG) implantou a Escola Cidadã, sob a filosofia: "*A Construção Amorosa da Cidadania*" e algumas ações foram estabelecidas: eleição direta para diretores, conselhos escolares (colegiados), fortalecimento da pedagogia de tempo integral, implantação do regime de ciclos e da progressão continuada, criação do Centro de Formação de Professores (CEFOP), planejamento participativo e elaboração das propostas curriculares, autonomia escolar e elaboração do projeto político pedagógico, aparelhamento escolar, criação dos conselhos de acompanhamento do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e da merenda escolar, criação do Conselho Municipal de Educação, implantação do plano de carreira com incentivo à qualificação e à avaliação de desempenho, publicações pedagógicas em jornais e revistas próprias, atendimento às crianças portadoras de necessidades especiais e com dificuldades de aprendizagem, projeto Bolsa Escola, municipalização da educação infantil, avaliação institucional, transporte escolar, Dinheiro Direto na Escola (D.D.E.), aquisição de kit tecnológico, ampliação e adequação do espaço físico, parceria escola/empresa, convênios com instituições de ensino superior, educação de jovens e adultos, educação para a saúde, para a segurança e para o trânsito e educação ambiental.

Estas foram as primeiras experiências de Escolas Cidadãs implantadas e desenvolvidas em nosso país. Desde agosto de 1997, o Instituto Paulo Freire se encarrega de assessorar e acompanhar a implantação desta proposta nos municípios e estados, oferecendo apoio aos diretores de escola, professores, coordenadores, supervisores, secretários, superintendentes e outros interessados. Para subsidiar a implementação deste projeto, o I.P.F. lançou, em 1997, o primeiro volume da série *Guia da Escola Cidadã: Autonomia da Escola: Princípios e Propostas* e mais uma série de outros ao longo desse tempo; além de vídeos e CDs estando sempre à disposição daqueles que se interessam em

construir uma escola pública de qualidade capaz de formar cidadãos e cidadãs solidários, éticos, conscientes e humanos.

O I.P.F. foi fundado, oficialmente, em primeiro de setembro de 1992, para que os educadores preocupados com a educação dos excluídos e dos oprimidos pudessem aprofundar as idéias e reflexões de Paulo Freire. Moacir Gadotti, Carlos Alberto Torres, Francisco Gutiérrez, José Eustáquio Romão e Walter Esteves Garcia são alguns dos educadores que compõem o I.P.F., oferecendo suporte aos municípios que implantaram o projeto de escola cidadã através de consultorias, fóruns de debates, estudos e pesquisas sobre as políticas públicas educacionais transformadoras, formação continuada presencial e à distância aos educadores, acervo bibliográfico, videoteca e outros.

Para o I.P.F., o Projeto de Escola Cidadã é uma alternativa capaz de incorporar a democracia como princípio fundamental nas relações internas e externas, autonomia ao definir o fazer e o caminhar da escola, descentralizada em sua gestão, numa reciprocidade coletiva de pensar e agir em busca da formação de cidadãos solidários, éticos, humanos, plenos, conscientes e capazes de atuar sobre a realidade em que vivem, buscando uma melhor qualidade de vida.

Esta escola, segundo o I.P.F., será estatal quanto ao financiamento, comunitária quanto à gestão e pública quanto à destinação. Assim, o Poder Público responsabilizar-se-ia pela manutenção, repassando os recursos financeiros diretamente à escola, para que ela, através de sua direção e colegiado, elaborasse, executasse e implementasse, com autonomia, seu projeto político-pedagógico. Desta forma todos teriam compromissos e responsabilidades com a escola.

Segundo (GADOTTI, 2000b, p. 49), no projeto da Escola Cidadã, *ao Poder Público cabe:*

1. *Estabelecer diretrizes de modo a garantir padrões básicos para toda a rede;*
2. *Articular ações integradas que envolvam as instituições públicas e a sociedade civil na responsabilidade para com a educação básica;*
3. *Repassar recursos, de acordo com o cálculo de custo-padrão-qualidade por aluno/mês e que permitam os investimentos exigidos pela expansão quantitativa e qualitativa dos serviços demandados pela comunidade da área de jurisdição da escola;*
4. *Fiscalizar gastos, visando à preservação de condições salariais e de trabalho condignas e de um plano de carreira para o magistério;*
5. *Avaliar desempenhos, de modo a garantir a qualidade do ensino ministrado, tal como a concebe o Projeto da Escola Cidadã.*

À escola compete:

1. *Definir seu próprio projeto político-pedagógico;*
Comprometer-se com a criação de mecanismos e instrumentos que viabilizem a participação comunitária na gestão colegiada da escola;
2. *Trabalhar, envolvendo todos os seus segmentos, de modo a substituir os procedimentos, que levam à formação para a submissão pelos que conduzem à formação para a cidadania (auto-afirmação pessoal e espírito solidário);*
3. *Zelar pelo patrimônio público, buscando a racionalização dos recursos financeiros e a prioridade das atividades-fim sobre as atividades-meio;*

4. Lutar contra todas as formas de discriminação e seletividade, especialmente nos procedimentos avaliativos, buscando com eles o diagnóstico das dificuldades a serem superadas no processo de ensino-aprendizagem.

À comunidade compete participar do colegiado da escola, com vistas a:

- 1. Colaborar na realização da Carta Escolar, da Etnografia da Escola e na elaboração do projeto político-pedagógico;*
- 2. Fiscalizar a aplicação dos recursos;*
- 3. Participar da escolha dos dirigentes e agentes escolares;*
- 4. Co-promover a campanha financeira da escola;*
- 5. Participar da definição dos critérios de acesso e permanência à/na escola.*

Conforme o autor, cabe ao poder público repassar à escola recursos que permitam a expansão quantitativa e qualitativa dos serviços demandados. Entretanto, estes recursos, na maioria das vezes, são destinados apenas à aquisição, manutenção e conservação de materiais didáticos, equipamentos e mobiliários para salas de aula, laboratórios, bibliotecas, secretarias, cozinha e demais espaços físicos da escola. Assim, acrescentamos que é necessário garantir, também, o repasse de recursos suficientes à escola para que ela invista na formação dos profissionais da comunidade escolar, pois, não só os professores, mas serventes, vigias, secretários, inspetores de alunos...etc, necessitam de melhorar a formação enquanto profissionais da educação, porque todos os trabalhadores da escola desenvolvem funções específicas, determinadas no regimento, porém, com um caráter educativo. Isso os diferencia dos demais trabalhadores; são trabalhadores da educação e devem trabalhar com ela permanentemente. O porteiro, por exemplo, ao receber os alunos precisa ter uma postura condizente com os objetivos da instituição educativa, demonstrando-a em suas atitudes e no modo de se relacionar com eles e, assim, deve acontecer com os demais profissionais.

Outra responsabilidade muito importante do Estado é com a formulação democrática de políticas de incentivo e valorização dos professores. Essas políticas devem ser pensadas e propostas conjuntamente com os educadores. Ao Estado cabe articular e garantir espaços de participação, assim como, viabilizar ações com esse objetivo.

Quanto à escola, cabe a ela, também, diagnosticar as dificuldades pedagógicas teóricas e práticas, técnicas e científicas de seu corpo docente para planejar e oferecer programas de formação de professores em seu próprio local. Por isso, é importante que a escola busque parcerias com outras instituições educativas, especialmente as Universidades que trabalham com a formação do professor. Essa integração produz um movimento retroativo, no sentido em que os professores universitários vão ao local onde a prática se desenvolve (a escola) e voltam para a instituição de ensino superior, com subsídios para continuar construindo conhecimentos. Já os professores das escolas, local da prática aplicada, confrontam suas dúvidas com as teorias estudadas na universidade. Esse movimento permite a troca de saberes, a compreensão da realidade e a reflexão sobre as concepções que orientam as práticas educativas ocorridas em ambos os lados, surgindo assim, novos conhecimentos para uns e outros.

Gadotti (2000), cita como uma das atribuições da comunidade, o colaborar com a elaboração do P.P.P., e, acrescentamos, aí, a importância da comunidade participar também do desenvolvimento e avaliação do mesmo.

Quanto ao item “*Participar da definição dos critérios de acesso e permanência à/na escola*”, entendemos que *a comunidade já tem esse direito garantido na lei 9394/96 em seu artigo 3º, parágrafo I, quando estabelece que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I. igualdade de condições para o acesso e permanência na escola”*. Caso contrário, estaremos desconsiderando um direito e abrindo a possibilidade de discriminação. Reforçando nosso entendimento, o artigo 4º, parágrafo I afirma: “*O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de: I. ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria*”. E, ainda, segundo o artigo 6º: “*É dever dos pais ou responsáveis efetuar a matrícula dos menores, a partir dos sete anos de idade, no ensino fundamental*”.

Desta forma, acreditamos que, em vez de discutir critérios, compete à comunidade participar efetivamente do colegiado da escola, para, coletivamente, descobrir ações que contribuam para eliminar a evasão.

O I.P.F. visa, ainda, a construir parâmetros político-pedagógicos e instrumentos que viabilizem a concretização da proposta da Escola Cidadã, respeitando as peculiaridades de cada região, as características histórico-culturais, os ritmos e as conjunturas específicas de cada lugar. A formatação depende do diagnóstico de cada escola, do momento vivido, da vontade política dos administradores e dos recursos disponíveis.

Esse diagnóstico é feito através de um instrumento, denominado Carta Escolar, que é construída por meio de uma pesquisa etnográfica e que objetiva alimentar o planejamento socializado ascendente...constitui-se num relatório detalhado, no qual se confrontam os dados da oferta e da demanda educacional em uma determinada área geográfica (bairro, conjunto de bairros, Município, Estado ou País), lançados em base cartográfica. (GADOTTI, 2000b, p. 49-50).

A Carta Escolar começou a ser desenvolvida no Brasil na década de 70, foi aperfeiçoada em outros países e foi atualizada pelo I.P.F. através de estudos dos resultados de sua aplicação no exterior.

Ela é um instrumento de planejamento do sistema ou subsistema educacional e permite o estudo das condições sociais, econômicas, demográficas, culturais, fisiográficas, urbanísticas e arquitetônicas de comunidades que abrigam sistemas escolares...ela permite a análise das relações que se estabelecem entre docentes e discentes, entre professores, direção e demais servidores da escola...entre esses membros do sistema educacional e os das comunidades de seu entorno...permite verificar as interfaces e os impactos mútuos do desempenho escolar com outros indicadores sociais, relacionados ao desenvolvimento com justiça...indica as ações que permitirão a organicidade da rede física escolar, de seu quadro de pessoal, de seus recursos materiais e financeiros, no sentido do atendimento das demandas específicas de cada nível, para garantir facilidades de acesso, permanência e conclusão com sucesso. (MOTTA et al in: GADOTTI E ROMÃO, 1997, p. 52-53)

As informações são registradas detalhadamente, num mapa topográfico (denominação dada pelo I.P.F.), onde a distribuição espacial, as condições de acesso e barreiras físicas existentes, a concentração populacional, a demanda, a distância entre as unidades escolares e a conservação de seus prédios, as atividades econômicas e sociais da comunidade e entorno escolar, etc, são mostrados. Esses dados revelam a necessidade de expansão da rede física escolar do município e o local mais apropriado para a construção

do prédio escolar, caso seja necessário. Para que isso aconteça, utiliza-se o Censo Escolar: aplica-se um questionário em todas as casas da zona urbana e rural, a fim de verificar idade, sexo, grau de escolaridade e renda e, também, a fim de obter uma amostragem de indicadores sociais que interferem na qualidade do sistema educativo. Faz-se, ainda, um levantamento das condições existentes no município em termos de recursos físicos, humanos, perfil profissional e demanda real e potencial.

O I.P.F. coordena a realização do Censo Escolar e, neste processo, estão envolvidos o corpo docente e pessoal técnico-administrativo dos sistemas pesquisados. Essas pessoas recebem treinamento e se envolvem com o trabalho por serem parte de uma realidade conhecida por eles. A participação delas no processo facilita as possíveis atualizações destes dados, pois não necessitarão mais de assessoria.

Para uma visão mais ampla, são acrescentados à Carta Escolar os aspectos físico-geográficos, como o relevo, clima, hidrografia, vegetação e a evolução demográfica e econômica levantados, desde as origens até a contemporaneidade, bem como o crescimento histórico, social, político e administrativo do Município ou Estado.

Assim, a Carta Escolar pretende diagnosticar a área estudada considerando todos os elementos que influenciam no desenvolvimento educacional, de acordo com a realidade existente, para um maior aproveitamento da capacidade física, prevendo o crescimento do sistema escolar, atendendo à demanda por matrículas, aos limites e às potencialidades para esse atendimento, através dos resultados das pesquisas trabalhadas e da formulação e implementação de planos, programas e projetos, inclusive do P.P.P. desenvolvido em todos os níveis de ensino do município.

Todos esses dados ficam armazenados num banco de dados o que permite a elaboração dos relatórios. Um relatório minucioso, segundo (MOTTA et al in: GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 56-57), apresenta quatro partes:

- I- *Cenário geográfico do município: descrição da localização, aspectos físicos, humanos e econômicos da área pesquisada.*
- II- *Trama histórico-social: relato científico da história do local, sua origem, criação, evolução política, econômica, social, cultural e administrativa numa perspectiva histórica.*
- III- *Situação educacional do município: nesta parte, faz-se a análise crítica dos serviços e das demandas educacionais, confrontando-os com o presente e com o futuro. Analisa-se a estrutura educacional, os órgãos de gestão e as escolas, em todos os graus de ensino e as relações entre eles; a escolaridade da população, a conservação dos equipamentos e materiais, as instalações existentes, os recursos humanos e grau de formação das pessoas, resultados escolares em séries de quatro anos e a relação entre os determinantes sócio-culturais e os resultados escolares.*
- IV- *Conclusões e recomendações: após as análises descritas acima são feitas propostas para serem desenvolvidas a curto, médio e longo prazo aos administradores e aos diretores da escola ou ao sistema pesquisado, considerando a capacidade de instalação, disponibilidade de recursos e necessidades educacionais, bem como a demanda e a prioridade de uma educação de qualidade.*

Ainda são anexados a este relatório: os mapas de localização do município, da escolas e dos setores pesquisados, tabelas e gráficos mostrando a demografia, a renda social, o grau de escolaridade da população, relatórios informativos dos alunos freqüentes e infreqüentes, por faixa etária e série e previsão de novatos para o próximo ano, além de

informações sobre a escolaridade, por faixa etária, informando se o aluno é analfabeto, se está se alfabetizando, se está fora da escola, se está evadido. Ele informa, também, a escolaridade por setor, dividindo a população por sexo e faixa etária, dentre outras.

Sempre que necessário, essas informações poderão ser utilizadas para futuras pesquisas podendo, ainda, ser alteradas quando necessário. Dessa forma, este trabalho favorece a todos os interessados, por ser o retrato fiel da realidade passada, presente e vislumbre de futuro, podendo ser aproveitado pelos professores de ensino fundamental como instrumento de planejamento curricular e de ensino e pelos gestores de unidades escolares e sistemas de ensino educacional, para construção de projetos políticos pedagógicos e planejamentos sistêmicos. Pode ser, ainda, utilizada para atualização de uma futura Carta Escolar ou como fonte de outras pesquisas para os setores da administração pública ou privada, contribuindo para a formulação e implementação de novas políticas educacionais.

A Carta Escolar pode ser adaptada a cada instituição escolar, tornando-se um elemento importante para elaboração do projeto político pedagógico e dos planos de cursos, de ensino e de aula, pois, ela é uma fotografia real do ambiente vivido pela comunidade escolar.

O desenvolvimento e a utilização da Carta Escolar em nível de sistema, num universo mais amplo e em nível de instituição, num ambiente mais restrito, como o espaço escolar, é a mesma. E a participação do diretor, professores, equipe técnica e administrativa, alunos, pais e dos diversos segmentos escolares como o órgão colegiado, o grêmio estudantil, a Associação de Pais e Mestres (A.P.M.) e segmentos extra-escolares como os representantes de bairro, se faz necessária e importante, pois garante um trabalho eficiente e eficaz ao dividir poder e responsabilidade com todos. Essa atitude gera compromisso com a educação e um sentimento de cidadania em todas as pessoas envolvidas, a partir do momento em que todos possuam conhecimento da realidade, autonomia e liberdade para tomar decisões, além de ser um processo democrático.

O Censo Escolar deve ser bem planejado e, por isso, deve obedecer a estas etapas, conforme (MOTTA et al in GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 59):

1º- Identificar a área de abrangência da escola: Nessa etapa, estão demarcados os bairros e ruas censitários, através de um mapa ou planta.

2º- Definir as equipes responsáveis pelo recenseamento: Escolhemos as pessoas que irão fazer o censo, assim como a área de atuação. É importante enfatizar que esse grupo deve ser composto por pessoas de diversos segmentos internos e externos à escola e que deverá ser escolhido um coordenador para cada grupo de trabalho e ser feita a distribuição de material suficiente para a realização dos trabalhos.

3º- Confrontar dados: Esse é o momento de confrontar os dados resultantes da pesquisa de campo (o censo) com os dados já existentes, inclusive os dados demográficos e indicadores sócio-econômicos pesquisados pelo I.B.G.E. (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

4º- Levantamento de dados relativos à própria unidade escolar: Simultaneamente com a pesquisa externa ao espaço escolar, ocorre o levantamento de dados da própria escola, como por exemplo, a lei de criação, decretos e portarias de sua regularização, sua história, a evolução de suas matrículas e o resultado pedagógico dos últimos anos, quadro de pessoal com os graus de qualificação, etc. Se necessário, pode-se utilizar a documentação fotográfica e iconografia.

5º- *Avaliação*: Finalmente, fazemos a avaliação de cada etapa, especialmente do processo de trabalho de campo, para corrigir rumos, estratégias e táticas que poderão ser incorporados, antes, não previstos:

O plano de censo é apenas um roteiro de trabalho e não um instrumento rígido a ser seguido e preenchido; por isso, os recenseadores deverão estar atentos a todas informações e acontecimentos do universo pesquisado.

Os formulários e questionários, utilizados como instrumentos de coleta de dados para o censo escolar, serão organizados para o registro de depoimentos e informações de modo quantitativo, e qualitativo. (MOTTA et al in GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 60-63), sugerem algumas informações consideradas importantes, as quais poderão ser complementadas ou adicionadas:

1- *IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA*: Neste primeiro item, é feita a identificação física: o nome da escola, o endereço, a localização, a esfera administrativa que pode ser federal, estadual, municipal ou particular e a propriedade do prédio, se é própria, alugada ou cedida. A identificação jurídica diz respeito à situação institucional: entidade mantenedora, atos de criação de autorização e de reconhecimento, C.N.P.J., dentre outros. E a identificação social é a história da escola: como nasceu a idéia de sua instalação, quando foi criada e quando começaram suas atividades, se ocorreu alteração ao longo dos anos, como acréscimos de séries ou graus, por que razões, etc.

2- *ESTRUTURA FÍSICA*: Discrimina detalhadamente a estrutura física da escola: suas dependências, estado de conservação e adequação às atividades pedagógicas ou de apoio. Neste item, são levantadas as informações sobre o terreno, a construção e as condições de infra-estrutura. Sobre o terreno, pretende-se saber quais são as áreas utilizadas, construídas e de circulação, se possui espaços para atividades esportivas, cultivo de hortas, jardins ou criação de pequenos animais. Sobre a construção a discriminação do tipo, dimensão e estado de conservação do forro, piso, cercamento, das salas de aula, da diretoria, da secretaria, biblioteca, salas-ambiente, de multimeios, de professores, laboratórios, depósitos, refeitórios, cozinha, sanitários para alunos e professores. E, sobre as condições da infra-estrutura, o estado em que se encontra a rede hidráulica e de esgoto, iluminação, aeração, linhas telefônicas, energia elétrica etc. É importante, também que se verifique a proporcionalidade de aluno ao espaço físico da sala de aula, refeitório, ginásio, biblioteca, laboratório, banheiros e outros.

3- *MOBILIÁRIO, EQUIPAMENTOS E RECURSOS MATERIAIS*: Nessa parte, são especificados os mobiliários, equipamentos e recursos materiais: quantidade, localização e estado de conservação (carteiras, cadeiras e mesas escolares, lousas, armários, estantes, equipamentos de cozinha, de jardinagem, de limpeza, acervo bibliográfico, fitas de vídeo, máquina de xerox, fax, aparelhos de televisão, de vídeo, gravadores, antenas parabólicas, projetores de slides, retroprojetores, filmadoras, microcomputadores etc) e a qual esfera pertence (municipal, estadual ou nacional). É necessário que os formulários de registros tenham espaços para anotação das condições de manutenção dos equipamentos (garantia, seguro, necessidade de consertos e manutenção etc.), de informações sobre como estão organizados os arquivos e pendências administrativas dos serviços de secretaria e de outros espaços escolares. Acrescentamos a necessidade de averiguar se os móveis das salas de aula estão adequados à faixa etária dos alunos e ao tipo de ensino que é desenvolvido. O mesmo serve para as demais dependências da escola, uma vez que o mobiliário deve também oferecer conforto aos professores e demais funcionários.

4- *RECURSOS HUMANOS*: Relaciona todos os profissionais da escola, do quadro pedagógico e administrativo, com o nome completo, grau de escolaridade, função, tempo de serviço na escola e no serviço público, disciplina que ministra (no caso de docentes), carga horária semanal, cursos realizados etc. A escola deve manter em arquivo atualizado o *Curriculum Vitae* de todos os docentes e não-docentes e ter num local de fácil acesso para todos, o quadro de docentes exposto em painel com os respectivos graus, séries e turmas em que cada um dos professores atuam. Quanto ao corpo discente, é importante o registro de dados detalhados como a idade, sexo, escola(s) de origem, no caso de transferidos, número de aprovações e reprovações anteriores, habilidades artísticas, outros cursos, áreas de interesse, local e condições de moradia, lazer preferido, local de trabalho etc. É necessário, também, que se faça o levantamento de possíveis problemas de relacionamento interpessoal, utilizando para isso, entrevistas com diretores, professores, pessoal técnico-administrativo e alunos.

5- *RECURSOS FINANCEIROS*: É o levantamento das receitas da escola, com identificação das fontes e sua destinação (despesas), os valores em caixa, em contas bancárias, ou seja, é o levantamento contábil completo e o nível de autonomia financeira da escola. Neste item é imprescindível o estudo dos balanços da Associação de Pais e Mestres e/ou da Caixa Escolar.

6- *MATRÍCULA E EVOLUÇÃO DA DEMANDA*: Através do acompanhamento da frequência e da matrícula nos anos anteriores e do ano em curso, é possível fazer a verificação do desempenho da escola. Por isso, o registro da vida acadêmica do aluno é sempre muito importante. Essa parte informa, ainda, os dados relativos à distribuição da matrícula de acordo com o sexo, série e ano de admissão na escola, as transferências (recebidas e expedidas), a frequência dos alunos e as evasões em cada série, as aprovações e reprovações, bem como dos seus percentuais e a distribuição dos alunos por níveis sócio-econômicos ou segundo a distância que residem da escola, ou ainda, a atuação no mercado de trabalho etc.

7- *PROJETOS DESENVOLVIDOS NA ESCOLA*: Relaciona e analisa os projetos desenvolvidos pela escola para alcançar os objetivos propostos para o nível de escolaridade pretendido. É importante, também, analisar como os projetos contribuem para a manutenção ou mudança das ações da escola e se esta possui um projeto de formação continuada de professores em serviço que vislumbre a melhoria do ensino.

8- *GESTÃO COLEGIADA*: Esse item deve conter informações precisas sobre a escolha dos dirigentes escolares e a participação dos órgãos colegiados nas decisões escolares. A atuação do conselho de escola ou colegiado escolar, da Associações de Pais e Mestres ou de pais e professores, dos grêmios estudantis e de outros órgãos similares deve ser avaliada com o objetivo de verificar a ressonância no rendimento dos alunos e na qualidade do ensino. As relações internas e externas ao espaço escolar e suas implicações no desempenho da escola é que devem se avaliadas.

9- *DEFICIÊNCIAS E POTENCIALIDADES*: As deficiências e potencialidades dos diversos fatores que interferem no processo de ensino-aprendizagem aparecerão no levantamento e análise dos itens já citados. No entanto, MOTTA et al in GADOTTI E ROMÃO (1997) sugerem registrá-las em separado, por ordem de importância, para que nasça a ordem de prioridades a serem contempladas nos planos da escola. As potencialidades e os recursos disponíveis devem ser analisados e confrontados com as deficiências para que as estratégias de captação dos recursos adicionais sejam definidas.

10- CARACTERÍSTICAS DA COMUNIDADE: Esse item se refere, especificamente, ao levantamento de dados da comunidade, bairros ou conjunto de bairros em que a escola está inserida. Por exemplo: número e distribuição dos moradores por faixa etária, sexo e graus de instrução, para que se possa calcular a densidade demográfica e a área a ser coberta pelos serviços prestados pela escola, de acordo com os graus de escolaridade demandados pela população-alvo. O perfil da mão-de-obra economicamente ativa e formas de participação social em sindicatos, associações de bairros, escolas, igrejas, clubes etc., e, ainda, as agências econômicas industriais e comerciais como bancos, lojas, supermercados, farmácia e outros; sociais, tais como clubes, bares, danceterias, etc.; culturais como cinema, teatro, bibliotecas, etc. Igualmente importantes são as informações relacionadas à parte geográfica e histórica da comunidade, destacando a origem e a evolução ao longo dos anos do perfil agrário, industrial, comercial ou de prestação de serviços e a história da comunidade, incluindo-se a origem e a evolução da escola e suas relações mútuas. E, ainda, o levantamento de situações sociais existentes nos bairros, tais como: prostituição, drogas, descuidos ambientais, pessoas desempregadas, alcoólatras e fumantes, discriminação e preconceito às diferentes raças, religiões, deficiências e outras, já que esses elementos interferem na vida do aluno e refletem na escola e, por isso, precisam ser conhecidos, analisados e levados em consideração na Carta Escolar.

A realização da Carta Escolar é um trabalho grandioso e necessário para a implantação da Escola Cidadã e para o desenvolvimento pedagógico, administrativo e financeiro de qualquer escola e sistema. A qualidade dela dependerá da participação coletiva, dos diversos segmentos da comunidade intra e extra-escolar e da competência e seriedade na organização da condução e desenvolvimento do Censo Escolar, em relação à tabulação, à análise, à interpretação dos dados e à elaboração dos relatórios analíticos. Dependerá, ainda, do acompanhamento e da assessoria de especialistas em pesquisa educacional, do envolvimento dos diretores de escola e secretários de educação com o processo, da descentralização de funções e atribuições de responsabilidades de cada um e do abraço, compromisso e dedicação de todos. Esse é o momento exemplar que mostra a possibilidade de realização de um trabalho coletivo, organizado e realizado conjuntamente com toda a comunidade escolar. É uma oportunidade de conhecimento e aprendizagem mútua, de decisões compartilhadas e de mudanças factíveis e desejadas. Essa é uma das atitudes democráticas que realmente educa na e para a cidadania.

Seguindo essa concepção, acreditamos que esse diagnóstico, realizado através da Metodologia da Carta Escolar, contribui essencialmente para a qualidade do ensino na medida em que se torna um documento de pesquisa para elaboração de projetos, planejamentos de ensino e planos de aulas.

Em determinados momentos, nos referimos à Carta Escolar como metodologia, entretanto Gadotti, Motta, Romão, Camargo e Padilha reportam-se a ela ora como metodologia ora como instrumento. Dessa forma, pretendemos explicitar que compreendemo-na como uma **metodologia** e não como "um instrumento", pois a entendemos como uma forma de trabalho, um modo de atuação técnico-científica utilizado para conhecer e diagnosticar uma dada realidade, refletir e interpretar por inteiro, o ambiente e as relações sociais dessa realidade e que, a partir disso, torna-se possível construir dados que subsidiam a elaboração do Projeto Político Pedagógico, os planejamentos de ensino, e os de sistema, como por exemplo, os planos plurianuais.

Segundo Celso dos S. Vasconcellos:

Não podemos conceber método como um conjunto de técnicas, de passos que se aplicam a qualquer objeto e que devem ser mecanicamente seguidos para se chegar a um determinado fim; ao contrário, precisamos entendê-lo como uma postura diante da realidade, postura essa que implica sempre as seguintes tarefas indissociáveis: reflexão/conhecimento/interpretação da realidade e sua transformação. (VASCONCELLOS, 2000, p. 73).

É assim que entendemos a Carta Escolar: como uma metodologia que permite conhecer, retratar, refletir e interpretar crítica e coletivamente a realidade e a história da instituição e/ou do sistema, sua estrutura, leis, contradições, mudanças, movimentos de retrocessos e evolução, possibilitando projetar transformações de ordens físicas, materiais, humanas, históricas, sociais, econômicas, políticas, pedagógicas e comunitárias.

O I.P.F. propõe ainda, uma outra metodologia para a elaboração do Planejamento Socializado Ascendente. Assim, achamos por bem clarear o significado destes termos:

Planejar, em sentido amplo, é responder a um problema, isto é, estabelecer fins e meios que apontem para a superação, visando atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo, necessariamente, o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta o contexto e os pressupostos filosóficos, culturais e políticos de quem, com quem e para quem se planeja. (ROMÃO, 1997, p. 81)

Entendemos Socializado como algo compartilhado, distribuído, universalizado e, por Ascendente, algo vindo, construído de baixo para cima, ou melhor, como algo construído pelas bases, pelos alicerces. Portanto, podemos dizer que o Planejamento Socializado Ascendente é um documento democrático, coletivo e autônomo, pensado e construído por todos os cidadãos e cidadãs envolvidos direta e indiretamente no pensar e no fazer do espaço escolar e do espaço social. É, também, uma intenção de abolir uma estrutura hierárquica, verticalizada, autoritária e dominadora. É, ainda, o reconhecimento das potencialidades de cada ser humano, em especial, daqueles que fazem parte da comunidade escolar. É a efetivação da democracia e do saber compartilhado. É a certeza de que educação cidadã não acontece solitariamente.

Desta forma, acreditamos que esse tipo de planejamento encaixa-se no projeto de Escola Cidadã, pois um projeto democrático exige, também, uma metodologia democrática e o Planejamento Socializado Ascendente além de contar com a participação de todos, não separa planejadores de executores, o que ocorre no planejamento tradicional. Nele estão envolvidos todos os profissionais da escola e as pessoas que são prestadoras de serviços nela e todos vão elevando-se metodicamente aos níveis mais abrangentes de participação social. Assim, as propostas das escolas vão sendo incorporadas progressivamente e de forma substancial nos planos, programas e projetos educacionais em nível regional, municipal, estadual e federal, incorporando dados, idéias e propostas às formulações das políticas públicas.

Acreditamos que a qualidade do ensino, na proposta da Escola Cidadã, está intimamente relacionada com os projetos criados pelas próprias escolas e não pelos projetos distantes do "locus" do saber, já que somente as "escolas" conhecem de perto sua comunidade, seus problemas, suas necessidades e, acima de tudo, seus desejos, os quais, por causa disso, terão possibilidades muito mais concretas de serem realizados. As peculiaridades étnicas, raciais e culturais, específicas de cada região, são respeitadas; o

gasto com a burocracia é menor e a comunidade tem condição de avaliar, de perto, seus resultados, num exercício constante de cidadania.

A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) prestou grandes serviços à educação, quando em 1989, Ano Internacional da Alfabetização, discutiu e clareou o significado e a importância do Planejamento Socializado Ascendente. Podemos citar, como exemplo de trabalho construído com essa nova metodologia de planejamento, o Plano Decenal de Educação para Todos.

Mas, todo planejamento só se torna legítimo ao atender às reais necessidades de sua comunidade; portanto, ouvir as pessoas que dela fazem parte é o início desta nova metodologia de trabalho. Cabe a escola, então, oferecer e garantir os espaços e instrumentos necessários à participação dos diversos segmentos de sua comunidade. É de extrema importância que as escolas que atendem a diversos bairros garantam o envolvimento de todos no processo - adultos, adolescentes e crianças - através da realização de assembléias por segmentos e da elaboração de documentos diagnósticos e possíveis soluções. O mesmo aconteceria com o corpo docente e administrativo. Assim, efetivaríamos a participação de todos através de visões de mundo específicas e teríamos o registro de cinco documentos, sendo: um dos adultos, um dos adolescentes, um das crianças, um dos professores e outro dos profissionais administrativos. Ressaltamos que este número irá variar conforme a quantidade de bairros que a escola atende e de segmentos presentes na comunidade escolar. Posteriormente, seria formado um grupo de trabalho tirado do Conselho da Escola representado por todos os segmentos para formular um documento único, o qual seria discutido e aprovado pela assembléia. Os temas nos quais não houver consenso através das reflexões e do diálogo seriam submetidos à votação, respeitando-se a vontade da maioria.

Outra característica desse tipo de planejamento é denominada por (ROMÃO e PADILHA, 1997, p. 84) de Estratégia Ascendente. *Esta estratégia implica em combinar, a partir das bases, a divisão de tarefas, em definir a coordenação de grupos, em escolher representantes dos segmentos escolares e das equipes multi-segmentárias para que se organizem consensos básicos, viabilizando a consolidação de decisões e deliberações dos grupos participantes.* Há também a escolha de representantes que socializarão esta experiência e suas propostas até outras escolas e instâncias superiores para a consolidação do Planejamento Socializado Ascendente e possíveis definições e/ou mudanças de políticas públicas educacionais municipais, estaduais e federais.

Dentro da instituição (escola) podemos dizer que o Planejamento Socializado Ascendente possibilita a construção do Projeto Político Pedagógico, não só por facilitar o conhecimento de sua realidade, mas por promover a interação entre escola e sociedade, uma vez que os interesses escolares não se referem apenas ao entorno e interior da escola. A abrangência educativa é ampla e vai além dos muros escolares, tendo a família como mediadora dessa relação num movimento dialético social e transformador de espaços escolares e sociais. Esta é uma atividade rica, séria, complexa e científica que exige uma metodologia específica para a sua elaboração.

Esse planejamento inicia-se com a participação e envolvimento de toda comunidade escolar e demais membros da sociedade como, por exemplo, os representantes de bairro. Todas estas pessoas discutem aberta e democraticamente as questões administrativas, financeiras, pedagógicas, sociais, culturais e políticas que influenciam de uma forma ou de outra no cotidiano escolar. Em seguida, faz-se um diagnóstico minucioso da escola e da educação local, municipal e estadual, sem desconsiderar o âmbito nacional. Para esse

diagnóstico é preciso o uso de uma pesquisa elaborada cientificamente e que respeite a história e a cultura das pessoas pesquisadas. Portanto, a Carta Escolar é o instrumento ideal para esse tipo de trabalho. Após o conhecimento e o estudo dos dados levantados, a escola terá condições de estabelecer as suas prioridades, seus objetivos, metas, estratégias de ação, o tipo de avaliação e as possíveis intervenções e meios de aplicá-las num espaço de tempo pré-determinado.

Definidas as ações, o cronograma de atividades, as tarefas e as equipes responsáveis pela realização das mesmas, escolhe-se os representantes da escola, do colegiado e dos conselhos municipais e estaduais, que levarão as prioridades até os órgãos de origem e demais instituições educativas. Esse processo de comunicação entre escola, sociedade e órgãos educacionais tem por finalidade estar informando as deliberações, os encaminhamentos, as conquistas e as dificuldades à escola para que, juntos, num pensar coletivo, as pessoas proporcionem a realização das prioridades, a concretização de seus sonhos.

(ROMÃO E PADILHA, 1997) sugerem as etapas deste processo, as quais podemos sintetizá-las assim: primeiro, o conselho de escola ou colegiado convoca uma assembléia para apresentação e discussão da proposta de se fazer o Planejamento Socializado Ascendente, na presença paritária de todos os segmentos escolares. Torna-se importante a participação dos representantes da Associação de Pais e Mestres, Caixa Escolar e Grêmio Estudantil. Todos os presentes nesta reunião deverão ter acesso às explicações sobre esse tipo de planejamento, o P.P.P. e a gestão democrática. Em seguida são definidas datas e espaços para que ocorram reuniões por segmentos, as quais terão o objetivo de escolher, através da eleição, os representantes que irão elaborar o planejamento. Neste momento, é necessário que se faça um movimento de sensibilização para que a comunidade entenda a importância da Carta Escolar e da sua realização. Elaborada-se, então, o Plano de Trabalho e distribuí-se as tarefas relacionadas às atividades do planejamento às equipes, democraticamente formadas. Realizada a Carta Escolar, a comunidade terá a quantidade de elementos importantes para a construção do Projeto Político-Pedagógico. A elaboração das propostas para o projeto deverão ocorrer em reuniões das subcomissões que tratarão de discutir a organização e funcionamento da escola nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros. O desenvolvimento do projeto, as dificuldades encontradas, o alcance das metas e objetivos e as realizações deverão ser acompanhadas, renovadas e avaliadas pelo Conselho de Escola/colegiado, sempre que necessário, para que haja uma atualização e adequação à realidade vivida e experimentada. E, finalmente, são escolhidos os membros participantes do Conselho para representar a escola nos níveis de planejamento educacional local, municipal, estadual e nacional, por que não?

Podemos dizer, então, que todas as ações escolares são pautadas nas finalidades e objetivos explícitos no Planejamento, o qual estará viabilizando a realização das metas, metodologias e formas de avaliação em todas as atividades. Tudo isso favorecerá a superação dos problemas e demandas da escola a todo instante, contribuindo para um ensino de qualidade e propondo novas políticas educacionais.

Dessa forma, os desafios educacionais poderão ser superados através das ações democráticas, neste caso, da Carta Escolar e do Planejamento Socializado Ascendente, pois ambos retratam a realidade da comunidade, garantem a participação de todos e realizam sonhos e desejos coletivos através de um pensar e agir compartilhado, político, ético e democrático.

E é dentro desse contexto de construção de uma política democrática de educação que a Escola Cidadã vem se fazendo; propondo para todos uma educação de qualidade, que luta por sua autonomia, pela descentralização e democratização da gestão. E de acordo com (GADOTTI e ROMÃO, 1997, p. 49-50) a descentralização da gestão é um marco forte para a Escola Cidadã e se apóia em quatro princípios:

1º- Gestão Democrática: A democratização da gestão tem respaldo legal na legislação brasileira e ganha vida na proposta da Escola Cidadã, tornando-se uma alternativa concreta de superação das ações educativas tradicionais alicerçadas no corporativismo e no clientelismo. A comunidade escolar - pais, alunos, professores e demais profissionais da educação - se envolve num ambiente democrático e participativo não só no sentido de escolher ou eleger os representantes para exercer determinadas funções, mas também no sentido de gerir e valorizar a escola, pensando nas ações e planejando-as, bem como os objetivos e as metas, tomando decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, sem ter que passar pelas diversas instâncias de poder, abrangendo, ainda, a elaboração e execução do orçamento e das finanças, garantindo assim, a sua autonomia. A gestão democrática é o início para se aprender a democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade, sendo, por isso, pública e popular.

A participação na gestão da escola proporcionará a seus atores conhecimento melhor do seu funcionamento, aproximação mútua e mais qualidade do ensino. Por isso torna-se imprescindível a participação de todos nas decisões que dizem respeito ao projeto da escola, aos conselhos de classe, ao colegiado, a escolha do livro didático, ao planejamento do ensino, a organização dos eventos culturais, às atividades cívicas, esportivas e recreativas, ao estabelecimento do calendário escolar, à distribuição das aulas, à elaboração da grade curricular e de projetos e à formação de grupos de trabalho e de recursos humanos bem preparados, etc. Gestão democrática é atitude e método de efetivo exercício da democracia e "*...a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar [...].*" (PARO, 2001, p. 17).

2º- Comunicação Direta: A escola é um local de comunicação a serviço da participação e da democracia que irradia, constrói e elabora cultura. A população precisa estar informada e cabe à escola criar mecanismos de informação tais como: murais informativos, circulares internas e externas, boletins e jornais educativos, reuniões pedagógico-administrativas, reuniões de pais, colegiados, conselhos de classe e outros listados pela criatividade. Vale ressaltar que o estímulo visual reaviva a memória; daí a importância de tais recursos, o que, no entanto, não elimina o diálogo e a discussão entre gestor e comunidade e entre os membros da comunidade. Assim, é fundamental que as pessoas observem a realidade, leiam o que estiver disponível, ouçam uns aos outros, discutam e negociem entre si, argumentem sobre suas idéias, aceitem mudanças, proponham soluções, efetivando o processo de comunicação como um meio de entendimento e uma alternativa para a solução de problemas.

Uma comunicação eficaz entre o gestor e a comunidade escolar torna-se a base para a construção da confiança mútua. Esta comunicação precisa ser clara, objetiva e sincera. Em momento algum as informações devem ser camufladas e repassadas a outros de modo subjetivo. Elas devem ser objetivas, ou seja, revelar na íntegra os acontecimentos, cabendo aos ouvintes analisá-los e interpretá-los. Assim, a precisão da informação é importante para não haver dupla interpretação ou dúvida por parte do interlocutor. Esta atitude só contribuirá com a harmonia e com o desenvolvimento de um clima favorável ao relacionamento inter-pessoal.

3º- *Autonomia da Escola*: Significa unidade e capacidade de comunicação; as idéias são socializadas e reelaboradas conjuntamente.

Autonomia não quer dizer abandono pelo Estado, pois ele tem que ser parceiro da Escola, articulando e financiando, não exclusivamente, as políticas públicas da educação, já que a escola deve participar na articulação, formulação e execução dessas políticas. Autonomia é saber respeitar as diferenças. “*Autonomia não significa uniformização. A autonomia admite a diferença e, por isso, supõe a parceria. Só a igualdade na diferença e a parceria são capazes de criar o novo*”. (GADOTTI, 2000a, p .47)

Portanto, escola autônoma é aquela que se auto-organiza, se autoconstrói, se autogoverna, que não se isola, mas que está em constante intercâmbio com a sociedade e com o Estado, dando-lhe um novo sentido com um futuro possível com equidade, onde o consciente domina o inconsciente.

Autonomia está associada à idéia de liberdade. É um instrumento de preparação para a vida do cidadão. “*A idéia de autonomia é intrínseca à idéia de democracia e cidadania. Cidadão é aquele que participa do governo e só pode participar do governo quem tiver poder, liberdade e autonomia para exercê-lo*.” (Id., Ibid., 2000:38).

4º- *Avaliação Permanente do Desempenho Escolar*: A avaliação para ter um sentido emancipatório precisa estar incluída no projeto da escola, não podendo ser executada por técnicos alheios à escola. Ela deve envolver a comunidade interna (alunos, professores, supervisores, orientadores, coordenadores de área, vice-diretores e diretor), a comunidade externa (pais, comunidade) e o poder público. Isso porque só a comunidade escolar conhece de perto seus projetos e suas dificuldades. Agindo assim, estaremos respeitando as peculiaridades étnicas, sociais e culturais de cada região, diminuindo os gastos com a burocracia.

Assim, a Escola Cidadã vem resgatar a escola pública enquanto popular, isto é, dirigida a todos, sem nenhuma discriminação, e enquanto comunitária, ou seja, pensada e dirigida por uma sociedade que se responsabiliza efetivamente por ela, apesar de ser mantida pelos recursos públicos.

Esta escola não será abandonada pelas crianças, porque elas estarão sentindo alegria e prazer em estudar e em construir a cultura elaborada e, ninguém larga e abandona o que gosta e o que é seu, segundo Georges Snyders, (1986). A descentralização baseada em seus próprios princípios tem um papel fundamental na construção desta escola alegre e prazerosa e somente o pensar e o fazer coletivos tornam possível o processo de democratização da educação.

CAPÍTULO II

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA RETROSPECTIVA HISTÓRICA

Falar de gestão democrática implica fazer uma retrospectiva histórica sobre a política da educação no Brasil. A escola surgiu em 1549 pelas mãos dos jesuítas, os quais ensinavam aos índios e aos filhos dos colonos portugueses a ler e a escrever. O *Ratio Studiorum* era o plano de trabalho que privilegiava a catequese, o ensino das humanas e a formação das elites nos colégios e seminários implantados. A Coroa portuguesa delegou poder aos padres durante 210 anos, isentando-se totalmente de responsabilidades para com o ensino.

Em 1759, houve a Reforma Pombalina, da qual resultou a redução do poder de ação dos padres jesuítas em Portugal e no Brasil e expulsou toda a ordem religiosa do sistema jesuítico, desmoronando assim, toda a estrutura administrativa montada por eles. Com estas mudanças o Estado passa a ser auxiliado pela igreja e leva 13 anos para implantar novas medidas, como por exemplo a inserção de diversas disciplinas no lugar da uniformidade das ações pedagógicas, da transição e da graduação de níveis escolares. Pessoas leigas ingressaram-se na educação como professores e o Estado assumiu os encargos da educação pela primeira vez.

Na verdade, a idéia do Estado ser o provedor da educação para todos só chegou ao Brasil em 1930, através do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, elaborado por Fernando de Azevedo e assinado por 26 educadores brasileiros que lutavam: pelo ensino laico totalmente desvinculado de qualquer religiosidade, pela institucionalização e expansão da escola pública, pelo direito de não somente os meninos freqüentarem a escola, mas as meninas também, e pela universalização e gratuidade do ensino. Os educadores se organizavam através da Associação Brasileira de Educação e nas Conferências Nacionais de Educação. Para as pessoas que pagavam escola, essas medidas não faziam sentido, mas a classe média cresceu e reivindicou o ensino médio e a classe popular, o ensino primário.

Desta forma, iniciou-se uma campanha para materializar o direito à educação pública e gratuita para todos. Surge, então, os instrumentos legais para regularizar a educação:

A Constituição de 1946 (art.168, incisos I e II), fixou a obrigatoriedade do ensino primário de quatro anos e a sua gratuidade nos estabelecimentos oficiais. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1961 (Lei nº.4.024/61, art.27), esclareceu que essa obrigatoriedade deveria se dar a partir dos sete anos de idade. A Constituição de 1969 (art.176, P.3º, inciso II),estabeleceu que o ensino primário seria obrigatório para todos, dos sete aos quatorze anos, sendo gratuito nos estabelecimentos oficiais. A Lei nº. 5.692/71, que reformou a LDB de 1961, entendeu ser o ensino primário, referido na constituição, correspondente ao ensino de primeiro grau, dobrando, portanto, o tempo de obrigatoriedade e de gratuidade de estudos de quatro para oito anos. (MENDONÇA, 2000, p. 79)

A constituição de 1988 foi a que mais explicitou o capítulo da educação, tornando-a direito de todos, dever do Estado e da família. O ensino fundamental passou a ser realmente obrigatório e gratuito e o ensino médio garantido para os que não tiveram acesso a ele na idade própria. E, ainda, a irregularidade da oferta e da gratuidade acarretou ao Poder Público a responsabilidade de responder por isso.

Foram necessários vários anos de luta para se garantir o direito à educação para todos e, ainda assim, o Estado não conseguiu oferecer um ensino de qualidade, e, a democratização da gestão, infelizmente, só foi compreendida como universalização do acesso pelas crianças à escola. Muitas matrículas foram feitas no ensino fundamental

garantindo o acesso da população à escola, mas a qualidade não foi garantida, os recursos não foram aplicados adequadamente na manutenção da rede física, no investimento em formação e remuneração digna do professor, dentre outras. *"A este projeto [de expansão da escola pública] correspondeu a desqualificação profissional dos educadores, através da degradação das condições de funcionamento das escolas e também da fragmentação do trabalho escolar"*. (CARVALHO apud MENDONÇA, 2000, p. 82)

Assim, a bandeira de luta pela democratização do ensino no Brasil passou a ser a bandeira da qualidade do ensino. Nestas discussões percebe-se que a falta de qualidade da educação não advinha só da ineficiência, mas também de uma estrutura capitalista de dominação e exclusão. Perceberam, então, que era preciso discutir e alterar a estrutura de poder no interior das escolas e dos sistemas de ensino e incorporar mecanismos de gestão democrática a eles.

O fim do regime militar ocorrido no término da década de 70 e a implantação do regime civil no início dos anos 80, o qual levou o país a uma nova forma de organização política, inclusive da reforma das políticas educacionais marcadas, todavia, por movimentos sindicais, favoreceu a descentralização e democratização da gestão escolar. Chamamos esse processo de redemocratização da educação pois ele agora é visto não só como garantia de acesso ao ensino, mas de qualidade e de distribuição de poder. A gestão da educação passa a criar mecanismos de participação e descentralização, as secretarias de educação começam a ser conduzidas por educadores comprometidos com a democratização do ensino público e o ministro da educação passa a ser apenas um convidado dos fóruns e conselhos de educação.

A conferência Brasileira de Educação realizada em Goiânia no ano de 1986, promovida pela ANPEd (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação), ANDE (Associação Nacional de Educação), e pelo CEDES (Centro de Estudos Educação e Sociedade), trouxe contribuições sociais e políticas muito importantes para os caminhos da educação. Aprovou-se uma Carta que propunha vinte e um princípios a serem garantidos constitucionalmente, dentre eles:

o funcionamento autônomo e democrático das universidades; a garantia de controle da política educacional em todos os níveis pela sociedade civil, por meio de organismos colegiados democraticamente constituídos; formas democráticas de participação garantidas pelo Estado para controle social efetivo das obrigações referentes à educação pública, gratuita e de boa qualidade. (MENDONÇA, 2000, p. 86).

Essa Carta convidava os educadores a se organizar em suas entidades para exigir de seus candidatos o cumprimento das medidas que visavam à democratização da educação, culminando, ainda, no movimento pelas eleições diretas, em que milhares de brasileiros foram às ruas exigir o direito de eleger o presidente da república. A partir daí o país ganha um novo rumo: o rumo da democracia garantido na nova constituição brasileira de 1988. A Carta magna, como inovação, estabeleceu em seu art. 206, inciso 6, o princípio da gestão democrática para o ensino público em forma de lei. Esse foi o pico alto da luta dos educadores, a democratização da educação pública, que acabara de abrir caminhos de regulamentação na legislação educacional.

A luta pela gestão democrática no Brasil está intimamente relacionada aos movimentos de redemocratização do país, os quais condenam a alto grau de centralidade administrativa, a rigorosa hierarquia, falta de participação e autonomia, a separação entre planejadores e executores e a exclusão dos subordinados dos processos de decisão. Por

isso, a gestão democrática vem se opor ao tecnicismo organizacional e à divisão gerencial de trabalho do sistema capitalista, tornando-se uma atividade aberta, coletiva e participativa em busca de uma transformação social. (MENDONÇA, 2000, p. 96) compreende que gestão democrática:

é um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos.

No entanto, o termo gestão democrática tem sido freqüentemente confundido com escolha de dirigentes escolares, especialmente no que diz respeito à eleição para diretores e a descentralização administrativa, pedagógica e financeira, confundido com colegiados ou conselhos de escola ou ainda, conselho diretor. Sabemos que o princípio da gestão democrática, garantido pela primeira vez na história da educação aconteceu em meio a forças políticas contrárias, dificultando o entendimento e a estruturação da gestão democrática no ensino público, já que a constituição não reconheceu seu campo de atuação também no ensino privado e às pressões de movimentos organizados pelos educadores através de sindicatos e associações. Esses, por sua vez, influenciaram diversas iniciativas no campo pedagógico e administrativo.

Mas, como se efetivou o princípio da gestão democrática na nova LDB? Podemos dizer que as instituições compromissadas com a educação tiveram uma contribuição relevante neste processo. É o caso da ANPED que realizou duas reuniões anuais, uma em 1987 com o tema "*Educação Brasileira, dos Dispositivos Constitucionais às Diretrizes e Bases*" e a outra em 1988 cujo tema era: "*Por Novas Bases e Diretrizes da Educação Nacional*". Neste mesmo ano realizou-se a V Conferência Brasileira de Educação que teve como assunto principal a LDB. Isso quer dizer que a preocupação com a nova lei que regulamentaria o ensino no país já era real.

Quanto à história da nova LDB, podemos dizer que o deputado Octávio Elísio foi quem primeiro apresentou um projeto de lei para a educação na Câmara Federal, baseando-se nos estudos de Dermeval Saviani, o qual publicou um artigo na Revista da ANDE sobre o tema LDB. Esse artigo acabou se tornando a estrutura da própria lei, pois o deputado o aproveitou, substituindo os sete artigos do Título IX relacionado aos recursos para a educação por outros dezenove. Mas não faziam referência à gestão democrática, apesar de já estar garantido na Carta Magna.

Essa falha deve-se ao fato de que o artigo de Saviani não mencionava esse princípio. Ele apenas analisou a relação da educação com a sociedade e reconheceu que a desigualdade social acarretaria também uma escola desigual e por sua vez um ensino desigual. Por isso, era preciso construir um sistema nacional de educação unificado que garantisse a todos os brasileiros uma educação de qualidade:

1º) Considerando-se que sequer conseguimos ainda universalizar a educação básica, este [sic] é o primeiro desafio a ser vencido;

2º) Considerando-se que buscamos, como o texto da nova Constituição indica em vários dos seus dispositivos, construir uma sociedade em que estejam superadas as desigualdades, cabe vencer o desafio de se construir um sistema nacional de educação unificado que garanta a todos os

brasileiros uma educação com o mesmo padrão de qualidade. (SAVIANI apud (MENDONÇA, 2000 , p. 107)

O processo de discussão do texto original da LDB iniciou-se na Comissão de Educação Cultura e Desporto da Câmara Federal, presidida por Ubiratan Aguiar, coordenada por Florestan Fernandes e tendo como relator o deputado Jorge Hage. Várias audiências aconteceram no Congresso Nacional, juntamente com os representantes das entidades educacionais, especialistas de várias áreas da educação, e outros grupos que pretendiam dificultar a participação dos educadores, como exemplo, temos os empresários das escolas particulares.

No ano seguinte foi realizado um Fórum em Defesa da Escola Pública (1991) com a participação de várias entidades acadêmico-científicas, sindicatos, especialistas em educação, dirigentes estaduais e municipais, reitores de universidades, estudantes, dentre outros. O Fórum foi uma instância de consulta e articulação com a sociedade, incorporando grandes avanços em termos de democratização da educação. As emendas Jorge Hage discutidas neste Fórum previam maior grau de liberdade às unidades escolares (art. 22 do substitutivo Jorge Hage) e por isso:

estabeleceu o substitutivo que os órgãos normativos dos sistemas de ensino deveriam assegurar a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, incluindo, nesta, a competência para o ordenamento e a execução de gastos de manutenção e custeio, executados os de pessoal, além de determinar que os sistemas de ensino deveriam descentralizar as decisões e os controles de caráter pedagógico, administrativo e financeiro. (MENDONÇA, 2000, p. 110)

Após a realização do Fórum, a Câmara Federal aprovou o projeto e o encaminhou ao Senado para revisão. Antes da sua aprovação pela Câmara, o senador Darcy Ribeiro havia apresentado um outro projeto, no qual transformava a educação básica na velha estrutura de primário e ginásio com cinco anos de duração cada um destes níveis de ensino e, ainda omitia o Sistema Nacional de Educação e o Conselho Nacional de Educação.

Segundo Saviani (1997) o projeto de Darcy Ribeiro entendia a democracia como direito de escolha dos governantes através do voto, os quais, enquanto representantes do povo, seriam os responsáveis pelas decisões, não necessitando de consultas às bases. No entanto, o projeto do Senador foi aprovado pela Comissão de Educação em 2 de fevereiro de 1993. Mas, graças ao Regimento Interno do Senado, foi possível requerer uma apreciação maior do mesmo. Houve, portanto, novas consultas às bases através de um Fórum Nacional e novamente o projeto foi apresentado ao Senado, que o aprovou em 30 de novembro de 1994 e encaminhado, a seguir, para o plenário da Câmara Federal. Mas que por motivos de eleições foi apreciado somente nos anos seguintes, no governo de Fernando Henrique Cardoso.

O ministro da educação Paulo Renato Souza toma posse e traz consigo técnicos e intelectuais que haviam trabalhado no governo de Fernando Collor de Melo e participado da elaboração do projeto do senador Darcy Ribeiro. E assim, através de uma mudança regimental, o projeto volta à Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, cujo relator é o próprio Darcy Ribeiro, que apresentou emendas próprias. E, apesar das inúmeras manifestações contra essas emendas, o projeto foi aprovado em 28-06-95. Diante das insatisfações, outras emendas foram incorporadas para amenizar as resistências e o senado aprova a versão final da lei em 08-02-96, a Câmara Federal faz outras pequenas alterações

e o aprova em 17-12-96. O presidente não veta nenhum artigo e promulga a lei em 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sob o nº. 9.394/96.

Fica claro para nós que o processo de elaboração da lei foi muito lento e complicado, pois infelizmente o processo democrático ainda não era vivido de fato em nosso país e que o poder executivo desenvolveu um trabalho de bastidores com os novos políticos, dentre eles, o ministro da educação Paulo Renato Souza para aprovação das emendas do senador Darcy Ribeiro, no lugar do projeto oriundo da Câmara Federal, desconsiderando assim, todo o trabalho coletivo das entidades educacionais e da Câmara Federal. Essas atitudes, ao contrário de um exemplo de democracia, mostram a tradição individualista, autoritária e centralizadora. Podemos afirmar que a experiência da democracia, ainda, é um objetivo a ser perseguido por longos anos. Mas o povo brasileiro vem lutando fortemente por esta conquista que se fortalece nas entidades educativas que querem praticar esse princípio no ensino público.

Segundo Mendonça (2000), várias instituições contribuíram para a conquista da gestão democrática da educação:

A ANPEd (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação) preocupou-se com a participação da sociedade em definir e controlar as políticas educacionais, no tocante aos gastos públicos e na utilização dos mecanismos de gestão democrática para todas as instituições e graus de ensino, não diferenciando órgão público de privado.

A ANDE (Associação Nacional de Educação), compreendeu a gestão democrática, segundo (Mendonça, 2000, p. 118), como *"uma postura política diante da educação e quanto a um juízo de realidade frente aos resultados de pesquisas que demonstrariam que o compromisso dos que atuam na educação é proporcional à sua participação na formulação, na execução e no controle das políticas públicas"*. Compreendeu ainda que o processo de descentralização deve começar nas escolas dos municípios e dos Estados, com a implantação dos órgãos colegiados que devem ser consultivos e deliberativos. De acordo com a ANDE, os colegiados devem ter como incumbência a elaboração dos projetos pedagógicos, dos planos anuais, dos currículos plenos e da criação de formas alternativas nos níveis administrativo e pedagógico, considerando a necessidade de ampliar o atendimentos aos alunos e sua permanência nas escolas. Sugeriu também a criação de comissões municipais e intermunicipais com funções normativas, consultivas e deliberativas nas áreas de orçamento e despesa, tendo ainda, autonomia para traçar as diretrizes gerais para o Município, elaborar o plano plurianual, a estrutura curricular, pareceres sobre projetos pedagógicos das escolas e articular serviços educacionais relacionados ao município. Para a composição dos Conselhos Estaduais propuseram critérios democráticos. Quanto ao Conselho Federal, optaram por sua extinção, conferindo poder maior ao Conselho Estadual.

A ANDES (Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior) entendeu também que a composição dos Conselhos Estaduais deveria ser democrática, de caráter público e autônomo e que suas competências seriam ampliadas.

O CEDES (Centro de Estudos Educação e Sociedade) não se posicionou sobre a gestão democrática, mas sobre a administração da educação, a qual deveria ter a colaboração dos diferentes níveis de governo: o Ministério da Educação, os Conselhos de Educação, as Secretarias, as Comissões de Educação da Câmara de Deputados e do Senado, Entidades de Educadores, de Estudantes e dos Trabalhadores do Ensino, elaborando conjuntamente, através de fóruns, os planos nacionais e estaduais de governo.

O MEC (Ministério da Educação e Cultura) apresentou um documento sobre a gestão democrática, assinalando a importância dos conselhos escolares normativos e deliberativos, constituído em sua maioria por professores e representantes dos diferentes segmentos sociais. A escolha dos dirigentes seria participativa.

O INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) manifestou seu entendimento através da gestão do ensino público, do acesso e permanência na escola, da eleição de dirigentes, de uma nova relação de poder em todos os níveis de ensino, superando o autoritarismo e a burocracia em prol de procedimentos participativos. Sugeriu também que os Conselhos Federal e Estadual deveriam se tornar órgãos de assessoramento e planejamento dos poderes executivo e legislativo e que fossem criados os Conselhos Municipais, conferindo maior autonomia e responsabilidade às escolas, no uso de avaliações internas e externas das atividades desenvolvidas.

O CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação) proferiu sobre a redemocratização dos conselhos, sobre a co-gestão da escola pela comunidade, sobre a municipalização e a participação das entidades de trabalhadores do ensino, sobre a descentralização, a desconcentração dos recursos e a criação de Conselhos Municipais.

A ANPAE (Associação dos Profissionais de Administração da Educação) compreendeu a gestão democrática como garantia de sucesso e permanência de todos na escola e como espaço de prática democrática:

[...] entendida como a forma de administração compartilhada e co-responsável de todos os envolvidos no processo educativo, na concepção, execução e avaliação desta prática. Nesse sentido, ela não pode ser reduzida à [sic] simples eleição de diretores ou a quaisquer mecanismos isolados de participação: ela é um projeto global construído coletivamente que envolve concepções e ações concretas que interferem diretamente no processo educativo, transformando-o e dando-lhe dimensão coletiva. (GRACINDO apud MENDONÇA, 2000, p. 123)

A ANPAE se posicionou também a favor de alguns mecanismos de gestão democrática, tais como: transparência no uso dos recursos públicos, descentralização, autonomia da escola, implantação de órgãos colegiados em todas as esferas do poder público, ou seja, nas escolas e nos sistemas Estaduais e Municipais de Educação e ampla participação dos diversos segmentos no Conselho Nacional de Educação e posição de independência dos governos estabelecidos.

Interessante que o Conselho Federal de Educação não se reportou aos mecanismos democráticos de escolha dos membros dos Conselhos Municipais, limitou o colegiado apenas às instituições de ensino superior e levantou a importância da habilitação em administração escolar para o exercício de dirigentes escolares, conforme Tavares (1990).

Podemos perceber que a promulgação da nova LDB em nosso país é uma história de luta marcada pela participação dos educadores e das instituições que se preocupam com a educação. Portanto, essas organizações educativas merecem ser valorizadas e reconhecidas por suas conquistas e pela maneira democrática e participativa com que conduziram todo o processo. É assim que se aprende a ser participativo e democrático, é assim que se faz e que se vive a democracia.

A gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa

autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do "jogo" democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas. (DOURADO in FERREIRA, 2000 p. 79)

Portanto, só será possível existir gestão democrática nas escolas, nas organizações educativas e nos sistemas de ensino se houver participação e autonomia, premissas da Escola Cidadã.

Participação entendida como processo dialógico entre pessoas diferentes e ao mesmo tempo iguais. Diferentes em suas características físicas, emocionais, culturais, ideológicas, econômicas, sociais e iguais perante seus direitos e deveres. É uma relação respeitosa entre semelhantes que não discriminam o melhor do pior, mas que reconhecem e valorizam a importância de cada um perante a coletividade. Esse tipo de relação é capaz de gerar mudanças nas estruturas do pensamento, novos paradigmas organizacionais e novas relações de poder nas instituições educativas, e não diminui a importância e a autoridade dos gestores educacionais. Muito pelo contrário, ela a destaca, pois os gestores são organizadores institucionais responsáveis pela abertura de canais de participação.

Essa nova postura na gestão escolar irá desenvolver ações políticas capazes de transformar a sociedade, pois conforme (OLIVEIRA, 1999, p. 30) *"não é a partir da escola que a sociedade vai se transformar, podemos dizer que as mudanças que podemos produzir dentro da própria escola já modificam a sociedade"*. Essas ações ocorrem através da estrutura organizacional da instituição e de suas práticas sócio-pedagógicas. A valorização das relações interpessoais harmônicas, da solidariedade, da cooperação, da justiça, da equidade, da ética, da liberdade, do respeito à pluralidade de idéias e crenças, do trabalho coletivo, do desenvolvimento intelectual, psíquico e social autônomos são indicativos de práticas gestonárias e pedagógicas comprometidas com a transformação social. *"A construção de uma sociedade democrática implica o desenvolvimento de uma ação democrática concreta em todos os espaços de interação social, inclusive na escola"*. (OLIVEIRA, 1999, p. 32)

A autonomia é outro indicativo da Escola Cidadã, que faz parte da gestão democrática. A autonomia nos dá a idéia de autogovernar com regras próprias, com liberdade de escolha e decisão. Isso é independência. A autonomia cidadã deve ser entendida como o conjunto de ações contextualizadas e interdependentes, ocorridas num sistema de relações coletivas.

A autonomia é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local...a autonomia afirma-se, assim, como expressão da unidade social que é a escola e não pré-existe à ação dos indivíduos. Ela é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes actores organizacionais, numa determinada escola. (BARROSO in FERREIRA, 2000, p. 17)

Podemos então, dizer que a autonomia é construída num processo social e político de interação entre pessoas e instituições. É um processo inerente à Escola Cidadã, pois não é possível ser uma escola democrática e participativa sem ser autônoma. A autonomia, assim como a Escola Cidadã, pretende eliminar a centralidade administrativa, o autoritarismo, o relacionamento verticalizado, o clientelismo, dentre outros. E pretende conquistar a liberdade, a busca dos próprios rumos através do Projeto Político Pedagógico, a vivência

de novos valores transformados em objetivos e metas, a operacionalização dos recursos materiais, humanos e financeiros, a articulação de parcerias, o direito de formar professores na própria escola, etc.

Com isso, não queremos dizer que o Estado possa abandonar a escola, mas que ele participe juntamente com ela, que a apoie, que mude a sua forma de se relacionar com as instituições educativas, porque, afinal de contas, ele é o órgão mantenedor que destina recursos e acompanha sua aplicação, em companhia da comunidade escolar.

Acreditamos que um dos maiores obstáculos da gestão escolar com autonomia se deve à forma de relacionamento entre escola e órgãos superiores, tais como: Secretarias de Educação, Superintendências de Ensino, Conselhos Municipais, Estaduais e Federais. A escola é vista como instância subordinada que recebe ordens e diretrizes para desenvolver seu trabalho. Sabemos que escola alguma trabalha isolada, até porque é preciso garantir uma unidade de ações para não prejudicar os alunos e professores que às vezes mudam de rede e sistema de ensino. Mas é necessário reconhecer as especificidades de cada âmbito de trabalho. Mendonça ao parafrasear Almeida (1989) explica o grau de dependência a que a escola está submetida, o caráter paternalista da escola com seu órgão financiador e a condição periférica em que a escola se encontra. Esse quadro se justifica: *"criando projetos e fazendo toda espécie de solicitação distanciada da realidade escolar e afastando a escola de sua função específica, constituindo-a não como um centro gerador do sistema mas como sua última instância, pronta para obedecer às suas determinações"*. (MENDONÇA, 2000, p. 364). Essa costuma ser a realidade da maioria das escolas brasileiras. A interferência constante dos órgãos superiores, especialmente dos mais próximos, é comum no cotidiano escolar e o diretor e sua equipe se desdobram para atender a todas as solicitações em dia, destinando longos períodos de tempo para responder questionários, montar projetos e propostas de avaliações para serem aplicadas nas escolas de sua rede, dando a entender que isso são ações democráticas por parte do escalão superior. Essas atividades controladoras distanciam a equipe pedagógica e o diretor de seu plano de trabalho e da comunidade escolar, deixando muitas vezes de atender às reais necessidades da escola.

Outro obstáculo para a conquista e vivência da autonomia é a falta de recursos financeiros para a manutenção da escola. Professores e demais funcionários se mobilizam para angariar recursos promovendo festas, rifas, gincanas e outros, prejudicando o processo ensino-aprendizagem e se distanciando cada vez mais da autonomia desejada. *"A autonomia da escola pública não pode estar associada a uma situação de afastamento do Estado de suas obrigações como provedor das necessárias condições infra-estruturais. Não existe, portanto, autonomia da escola pública sem o indispensável custeio do Estado"*. (MENDONÇA, 2000, p. 367).

Vários são os motivos que demonstram a falta de autonomia das escolas públicas: o recebimento de livros didáticos não escolhidos pela escola; o recebimento de materiais pedagógicos, de consumo e permanentes, iguais para todas as escolas, desprezando suas especificidades e reais necessidades; a inclusão de profissionais desqualificados no quadro de pessoal da escola, por ordem de compromissos políticos e do órgão superior e por desvio de função e, ainda, a definição de um regimento unificado para todas as escolas, desconsiderando que quem deveria escolher as regras disciplinares, a proposta e linha pedagógica, os critérios de avaliação e até as funções de cada um seria a escola, no exercício de sua cidadania.

Não é possível existir autonomia na uniformidade; é a própria diversidade que propõe a autonomia e, por isso, é imprescindível que cada instituição construa seu Projeto Político Pedagógico de acordo com suas crenças, sonhos e necessidades que são ímpares, levando em conta as diretrizes gerais da política educacional. Desta forma, cabe aos órgãos mantenedores respeitar o espaço e o exercício da autonomia escolar, criando condições para que a escola se auto governe e fortaleça sua identidade, não só através dos diversos instrumentos de gestão democrática: P.P.P., colegiado, conselho de classe, eleição direta para diretor sem interferência governamental, grêmio estudantil, associação de pais e mestres, entre outros, mas, também, através das verdadeiras ações de sua comunidade escolar: pais, alunos, professores, diretor, supervisor e demais funcionários. *"Não são as estruturas organizacionais que conduzem as mudanças pretendidas; estas podem facilitar ou dificultar a conquista de objetivos. Quem, de fato, pode concretizar as transformações são sujeitos coletivos que lutam pela implantação de propostas"*. (SILVA, 1996, p. 105).

Segundo Mendonça (2000), autonomia não quer dizer soberania, pois a escola não é uma unidade isolada, ela faz parte de um grande contexto regido por leis e diretrizes básicas para a educação. Também não é independente, porque depende financeiramente de seu mantenedor.

Uma proposta de autonomia requer responsabilidades compartilhadas pela equipe escolar e compromisso com o projeto elaborado. Para que isso se viabilize será necessário que o Estado garanta condições institucionais básicas tais como: uma equipe estável, com boas condições de trabalho e salários adequados; programas descentralizados de capacitação destas equipes; assistência técnico-pedagógica às escolas e mecanismos de avaliação de resultados dos serviços educacionais. Para viabilizar esta proposta de gestão, é fundamental a participação de órgãos colegiados, como o Conselho de Escola. (SOUZA, 1995, p. 40).

Por isso queremos sugerir que órgãos como Secretarias de Educação e Superintendências de Ensino - órgãos mais próximos da escola - tenham um colegiado composto de representantes dos diversos segmentos da escola, além de pais e alunos para gerir colegiadamente as políticas e as ações dos sistemas de ensinos públicos e pensarem coletivamente sobre as medidas de apoio às escolas. Isso porque acreditamos que o traçar de políticas regionais e locais deve ser feito coletivamente e não somente por pessoas de gabinete. Desta forma, estes órgãos não têm o papel de montar projetos para as escolas desenvolverem, mas, o de dar suporte para que elas os desenvolvam. Quanto ao Plano de ação dessas instituições, elas deveriam partir dos P.P.P. das escolas e não ao contrário, como observamos.

Portanto, podemos perceber que a participação e a autonomia são realmente elementos que garantem a gestão democrática, mas também são, ainda, bandeiras de luta dos educadores nos espaços internos e externos da escola.

Quanto aos espaços internos, esses precisam ser propícios à participação e cabe a todos, especialmente ao diretor, criar e favorecer a permanência desses espaços para a comunidade, descentralizando ações e modificando a estrutura de poder no ambiente escolar. Os gestores dos órgãos mantenedores deveriam seguir a mesma sugestão e quebrar a resistência à hierarquia rigorosa que engrandece e impõe poder às forças contrárias à democratização da gestão.

Consideramos que a nova LDB, traz consigo uma história de luta, resistência, participação e autonomia e por conseguinte um avanço significativo em se tratando de democratização da educação, especialmente à gestão democrática. Entretanto, ela só se efetivará através da participação e da autonomia de cada componente da comunidade escolar e da integração entre escolas e sistemas.

Esta nova maneira de perceber e fazer educação exigirá mudanças de paradigmas, de posturas e de atitudes na gestão das escolas públicas cidadãs. Paradigmas tradicionais não mais combinam com essa nova proposta. A título de ilustração, observe o quadro a seguir.

Comparação entre os novos paradigmas e os tradicionais, segundo (BORDIGNON, 2001, p. 34)

<i>ASPECTOS DA GESTÃO</i>	<i>ENFOQUES E ATITUDES</i>	
	<i>PARADIGMA TRADICIONAL</i>	<i>PARADIGMA EMERGENTE</i>
<i>Relações de poder</i>	<i>Verticais</i>	<i>Horizontais</i>
<i>Estruturas</i>	<i>Piramidais-segmentadas</i>	<i>Circulares-integradas</i>
<i>Espaços</i>	<i>Individualizados</i>	<i>Coletivos</i>
<i>Decisões</i>	<i>Centralizadas-imposição</i>	<i>Descentralizadas-negociação</i>
<i>Formas de ação</i>	<i>Autocracia-paternalismo</i>	<i>Democracia-autonomia</i>
<i>Foco</i>	<i>Autocentrismo-indivíduo</i>	<i>Heterocentrismo-grupo/coletivo</i>
<i>Relacionamento</i>	<i>Competição-apego-independência</i>	<i>Cooperação-cessão-interdependência</i>
<i>Clima</i>	<i>Eliminação de conflitos</i>	<i>Mediação dos conflitos</i>
<i>Enfoque</i>	<i>Objetividade</i>	<i>Intersubjetividade</i>
<i>Visão</i>	<i>Das partes</i>	<i>Do todo</i>
<i>Objetivo-meta</i>	<i>Vencer de-convencer</i>	<i>Vencer com-co-vencer</i>
<i>Conseqüência</i>	<i>Vencedores-perdedores</i>	<i>Co-vencedores</i>
<i>Objeto de trabalho</i>	<i>Informação</i>	<i>Conhecimento</i>
<i>Fundamento</i>	<i>A-ética</i>	<i>Ética</i>
<i>Ênfase</i>	<i>Ter</i>	<i>SER</i>

A gestão da Escola Cidadã precisa estar coerente com a missão a ela destinada. Portanto, ela deve definir princípios que regulamentam o seu fazer cotidiano e registrá-los na "*Carta de Princípios*", conforme denominação de Genuíno Bordignon (2000).

Cada escola deve formular a sua Carta de acordo com suas crenças e filosofia. Ela é mais que um regimento; é a busca da construção da própria identidade. Bordignon considera alguns princípios relevantes, tais como:

- *Situar o aluno como centro e eixo da escola e a escola como centro e eixo do sistema de ensino;*
- *Situar o professor como educador, comprometido com a proposta pedagógica da escola. "tessitura de liberdades, artífice da cidadania, compromisso de sabedoria";*
- *Situar o poder nos conselhos escolares, fóruns da gestão democrática, privilegiando a decisão plural;*
- *Abrir na escola espaços institucionalizados de criação, para experiências inovadoras e valorização das vivências dos alunos como momentos de aprendizagem;*
- *Ouvir, acolher e defender a pluralidade das vozes e das formas de ser;*
- *Cultivar a afetividade, tornando a escola um espaço e um momento de ser feliz;*
- *Instituir a cultura do querer fazer, no lugar do dever fazer;*
- *Garantir a coerência entre o falar e o fazer, o ser;*
- *Agir com suavidade nos modos e firmeza na ação;*
- *Praticar a tolerância com as pessoas e a intransigência nos princípios;*
- *Dar um sentido público à prática social da educação;*
- *Assumir compromisso radical com a não discriminação, a defesa dos direitos humanos e a preservação da natureza;*
- *Dar transparência às ações, eliminando a dissimulação;*
- *Cultivar um clima organizacional positivo, desafiador, valorizando as pessoas e o trabalho coletivo, ressaltando mais os sucessos do que as eventuais falhas, e gerando um "compromisso amoroso de ser, conviver, transformar". (BORDIGNON, 2000, p. 36-37)*

Para Bordignon, a carta de princípios deve conter os fundamentos da cidadania e da democracia. Princípios estes que devem regulamentar o fazer cotidiano da Escola Cidadã.

A gestão da Escola Cidadã requer conhecimento dos fundamentos pedagógicos e dos instrumentos de democratização do poder tais como: eleição de diretores escolares, colegiado, projeto-político-pedagógico, conselhos de classe, etc.

2.1. O PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR

O provimento do cargo de diretor tem sido amplamente discutido pelos educadores e gestores educacionais, nos últimos anos, uma vez que a prática de gestão das escolas tem sido autocrática, centralizadora e hierarquizada, num sistema burocrático, fechado e autoritário, o que impede a participação da comunidade nesse processo. Esse modelo de gestão não mais combina com a proposta de educação voltada para o exercício da cidadania. Desta forma, o processo de eleição como meio de escolha de educadores ao cargo para o diretor escolar tornou-se a bandeira de luta dos movimentos sociais, no início da década de 80, consolidando-se na constituição de 88.

Na verdade, esta forma de escolha democrática teve início nos anos 60, quando em 1966, os colégios estaduais do Estado do Rio Grande do Sul fizeram uma votação para diretores de escola através de uma lista tríplice. Mas, até hoje, podemos observar a variedade e a resistência aos processos participativos de escolha de diretores nas escolas brasileiras.

Historicamente, a forma predominante de prover o cargo de diretor das escolas públicas brasileiras sempre foi a "livre indicação" pelos poderes públicos, configurando o tradicional e desrespeitoso clientelismo. Essa modalidade transformava a escola num verdadeiro "curral eleitoral" e o papel do diretor se restringia a práticas autoritárias com profundas marcas de interferência do Estado na gestão escolar.

Porém, a luta dos educadores desencadeou outras formas de provê-lo. MENDONÇA (2000) pesquisou e mostrou quais os procedimentos adotados nos sistemas de ensino, o que nos proporcionou uma visão clara do panorama nacional.

Chamo de provimento por indicação aquele em que é livre a nomeação por autoridade do Estado, inclusive quando o nome do indicado é o resultado de pressões político-partidárias. A categoria concurso engloba os procedimentos que aplicam o concurso público de provas e títulos para escolha e nomeação dos primeiros colocados. Considero provimento por eleição aquele em que o nome do escolhido para ocupar o cargo de diretor de escola é resultado de processo em que a manifestação da vontade dos segmentos da comunidade escolar é manifestada pelo voto. Os processos que adotam eleição de candidatos previamente selecionados em provas escritas são designados seleção e eleição. (MENDONÇA , 2000 , p. 174).

É curioso destacar que sua pesquisa foi realizada em 26 Estados brasileiros, 01 Distrito Federal e 26 municípios das capitais e que a eleição é o mecanismo de provimento do cargo de diretor mais utilizado no país, seguido da indicação. Porém é angustiante saber que:

[...] após mais de dez anos da promulgação da Constituição Federal, que tornou obrigatória a gestão democrática do ensino público, dezoito sistemas de ensino ainda não lograram estabelecer qualquer tipo de procedimento mais democrático para a escolha de seus diretores. (MENDONÇA 2000 , p. 178)

Percebemos que a troca de favores ainda é condição para se conseguir um emprego público no Brasil e que mesmo estando na gestão democrática, uma obrigatoriedade garantida na Carta Magna, nossos governantes continuam ilícitos e desrespeitosos para com os educadores e com o povo brasileiro.

De acordo com a pesquisa de Mendonça (2000) os Estados do Espírito Santo e Minas Gerais, na região Sudeste, Amazonas na região Norte, Ceará e Pernambuco na região Nordeste utilizam o processo de seleção e eleição para o provimento do cargo de diretor escolar.

Essa modalidade não é utilizada nas regiões Sul e Centro-Oeste. Minas Gerais foi o Estado pioneiro em adotar esse procedimento.

A realização do I Congresso Mineiro de Educação, em 1983, materializou o desejo mineiro pela implantação da eleição de diretores para as escolas públicas e consolidou-se na Constituição Estadual, art.196, inciso VII:

Seleção competitiva interna para o exercício do cargo comissionado de Diretor e da função de Vice-Diretor de escola pública, para o período fixado em lei, prestigiadas na apuração objetiva do mérito dos candidatos, a experiência profissional, a habilitação legal, a titulação, a aptidão para a liderança, a capacidade de gerenciamento, na forma da lei, e a prestação de serviço ao estabelecimento por dois anos, pelo menos.

A Escola Cidadã parte de seus pressupostos para apresentar alguns parâmetros para a escolha democrática de seus dirigentes escolares. Entendemos que a Escola Cidadã é estatal quanto ao financiamento e, por isso, recebe do Estado os recursos necessários à escola, e compete ao dirigente executar o que for deliberado pelo colegiado e aprovado no Projeto Político-Pedagógico; a Escola Cidadã é uma escola de parcerias e por isso pode também estar recebendo recursos complementares vindos de seus parceiros, o que não exime o poder público de arcar com o financiamento da educação. É uma escola comunitária quanto a gestão e assim todos os segmentos escolares e comunitários devem eleger o dirigente escolar, participar do colegiado, definir prioridades, metas, acompanhar, executar, avaliar e fiscalizar o Projeto Político-Pedagógico da escola. E é, ainda, pública, quanto à sua destinação, pois destina-se equânime a toda a sociedade sem discriminação e preconceito.

Partindo desses pressupostos a escolha do diretor da Escola Cidadã, segundo ROMÃO e PADILHA (1997, p. 97-100) apresenta seis parâmetros:

O primeiro parâmetro diz respeito à **forma de escolha de diretores** que deverá ser feita mediante processo que verifique competência técnica e liderança, e eleição de chapa constituída de diretor e vice-diretor para posterior nomeação por autoridade competente. O processo de escolha deverá obedecer às seguintes etapas:

a- *verificação da elegibilidade*, isto é, as condições prévias básicas para se candidatar aos cargos de direção das unidades escolares. A função exige qualificação profissional específica e experiência no setor educacional.

b- *processo seletivo*, prévio às eleições para verificar a competência profissional dos candidatos, de acordo com as diretrizes definidas coletiva e democraticamente. Todos os diferentes segmentos educacionais terão representantes nas comissões eleitorais que com instrumentos próprios selecionarão os candidatos que se submeterão ao processo eleitoral.

c- *eleição*, após os candidatos serem aprovados na etapa anterior, provando a sua competência técnica, eles submeter-se-ão ao processo de verificação de liderança, apresentando e defendendo seu programa de trabalho à comunidade escolar. A eleição será através do voto direto, secreto e facultativo, garantindo a participação de todos e respeitando a paridade de votos dos diversos segmentos e a legislação em vigor, própria de cada sistema de ensino.

Um outro parâmetro refere-se às **comissões eleitorais**. Elas são criadas na própria escola para planejar, organizar, fiscalizar e acompanhar o processo de votação e de apuração dos votos, zelando pela transparência e honestidade do processo eleitoral. A comissão de cada escola é composta, paritariamente, por representantes de todos os segmentos escolares, escolhidos em assembleias por seus pares. Ela deve atuar de acordo com a legislação em vigor e com as normas fixadas para o pleito pelas secretarias estaduais ou municipais e pelos conselhos de educação. Sua função é normativa e fiscalizadora e pode ser constituída regional, municipal e estadual, conforme resolução de cada localidade.

O terceiro parâmetro diz respeito aos **candidatos** e às **inscrições**. Podem candidatar-se professores e especialistas em educação, desde que atendam aos critérios de elegibilidade, específicos de cada localidade. São aceitas inscrições de chapas com candidatos a diretor e vice-diretor dentro das normas e prazos fixados pela comissão eleitoral local, ou através de instrumentos legais do poder executivo. Quanto ao processo de escolha de dirigentes escolares é a estrutura administrativa de cada município que irá determinar, desde que a participação de todos os segmentos da comunidade na sua gestão seja garantida.

O quarto parâmetro se refere aos **eleitores**. Para que o processo seja democrático e se constitua num exercício pleno de cidadania, todos os servidores em exercício na escola e todos os alunos regularmente matriculados poderão votar. Cada comunidade escolar define colegiadamente a idade mínima para participar do processo eleitoral. Votam também os pais ou os representantes legais dos alunos com idade inferior ao mínimo estabelecido. Juiz de Fora (MG), por exemplo, admite como eleitores aquelas pessoas que têm ligações com a comunidade escolar, como as lideranças do bairro que muito contribuem para a manutenção e desenvolvimento da escola. Para não haver manipulação, as comissões eleitorais credenciam os eleitores que se enquadram nos critérios fixados e criam uma espécie de título de eleitor escolar.

O quinto parâmetro é o da **divulgação durante o processo eleitoral**. É permitido a realização de campanha e propaganda eleitoral dentro da escola. Essa garantia consiste na defesa pública dos programas de trabalho de cada chapa, junto à comunidade escolar (servidores, alunos e pais), promovendo discussões, debates e divulgação de material que torne as propostas de gestão conhecidas de todos. As comissões fixam, ainda, prazos e normas para manter e garantir os princípios éticos, respeitar o desenvolvimento normal das aulas durante o período de campanha e garantir a discussão política e impugnar as candidaturas que promoverem a partidização das eleições, de acordo com critérios previamente estabelecidos, previstos e divulgados antes do período de inscrição das chapas. Após a campanha, todos os segmentos credenciados escolherão seus candidatos pelo voto direto, secreto e facultativo. Será eleita a chapa que obtiver a maioria absoluta dos votos válidos (50 % mais 1). Se nenhuma chapa alcançar o número de votos necessários, aconselha-se a realização de um segundo turno com as chapas mais votadas. No 2º turno a chapa que obtiver a maioria dos votos válidos, será a vencedora.

O sexto e último parâmetro diz respeito à **duração do mandato** do diretor e do vice-diretor. Esse tempo de mandato difere de localidade conforme especificidades de cada comunidade escolar. Há predominância de mandatos com a duração de 2 ou 3 anos, com direito à uma reeleição consecutiva, de acordo com pesquisa de Romão e Padilha (1997, p. 100). A reeleição é considerada positiva pela continuidade do trabalho aprovado pela comunidade e porque o Projeto Político-Pedagógico (P.P.P.) tem projetos a serem realizados a curto, médio e longo prazo, garantindo, assim, a sua concretude. Mas, por outro lado, a não reeleição garante a renovação dos diretores e impede a continuidade daquele diretor que não cumpriu o programa de trabalho consonante com o P.P.P.. Salientamos que o direito a uma outra candidatura nem sempre garante a continuidade, pois o diretor sujeitar-se-á novamente ao crivo dos votos.

Vale enfatizar que, de acordo com os princípios democráticos, cada sistema de ensino tem a liberdade e a autonomia para definir as suas normas relacionadas nos seis parâmetros relatados aqui, atendendo as peculiaridades regionais, municipais e/ou estaduais. Observando os parâmetros do processo de provimento ao cargo de diretor

escolar, segundo ROMÃO e PADILHA (1997, p. 101-102) convecemo-nos de que eles colaboram e reforçam os pressupostos da gestão democrática. São eles:

- a- *Capacitação de todos os segmentos escolares:* A discussão coletiva referente à gestão da escola, capacita os diferentes segmentos para buscar respostas à prática educativa. Discutir, analisar e se posicionar são elementos que constroem a aprendizagem.
- b- *Consultas à comunidade escolar:* A partir do momento que a comunidade é sempre consultada a respeito do processo eleitoral, ela adquire instrumentos, meios e operações governamentais, tornando-se preparada para a vida pública. Assim, a participação, a ação, o envolvimento e a distribuição das responsabilidades educacionais, são elementos que devem fazer parte da cultura escolar como meio de preparar a população para a socialização e a vivência de poder.
- c- *Institucionalização da gestão democrática:* A participação comunitária não deve se resumir em legitimar decisões já tomadas, mas a tornar legítima a socialização do processo decisório, se posicionando, argumentando contra ou a favor e até mesmo defendendo suas crenças e saberes.
- d- *Lisura na definição da gestão:* A transparência é um quesito fundamental na gestão democrática e por isso deve ser resguardada e garantida na escolha democrática dos dirigentes escolares, nos colegiados, na elaboração, execução e avaliação do P.P.P. e em todo o pensar e fazer educativo.
- e- *Agilidade nas informações e transparência nas negociações:* Democratização implica ter acesso a todas as informações. A falta de canais de divulgação das informações traz sérios entraves para a participação. Por isso o uso de jornais, painéis, murais, boletins, encontros e outros, são mecanismos que favorecem a circulação e divulgação de informações garantindo desta forma, a participação consciente de todos.

Em outras palavras, podemos dizer que o processo democrático de provimento ao cargo de diretor da Escola Cidadã exige: boa formação, estudos contínuos, diálogo e reflexão coletiva, socialização de poder, participação, respeito aos diferentes pensamentos, crenças, idéias e saberes, transparência, honestidade, divulgação e socialização de informações.

2.1.1. O PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE UBERABA-MG

O decreto nº 1843, de 14 de julho de 1999, regulamentou os artigos 8º e 9º da Lei Complementar nº 133, de 25 de dezembro de 1998, que dispõe sobre o provimento de cargo em comissão de diretor escolar das 35 escolas da rede municipal de ensino. A regulamentação desta lei que trata sobre o Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Municipal de Uberaba considerou:

- O princípio constitucional da gestão democrática do ensino público;
- A necessidade de se garantir que a escola seja gerenciada por profissional com competência técnica, legitimado e aceito pela comunidade escolar;
- O compromisso de se oferecer às crianças e jovens uma educação de qualidade, calcada nos parâmetros de equanimidade social;

- A necessidade de assegurar progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas.(UBERABA, Decreto nº.1843/99)

De acordo com este decreto o provimento deste cargo dar-se-á através de seleção competitiva interna, realizada em duas etapas, de acordo com regulamento e edital da Secretaria Municipal de Educação. A primeira etapa de caráter eliminatório e classificatório constará de uma prova escrita, conhecimentos específicos, habilidades gerenciais para o exercício do cargo e de prova de títulos. Os três primeiros colocados comporão a sua chapa, composta de candidato ao cargo de Auxiliar de Diretor escolar. O número de auxiliares dependerá do número de turmas e alunos na escola. Posteriormente, as chapas se submeterão, numa segunda etapa, à aprovação da comunidade escolar, através do voto direto e secreto. O voto dos servidores lotados na própria escola tem um peso de 70% em relação ao total de eleitores.

O mandato do Diretor e dos vices-diretores terá a duração de 4 anos e poderá ser interrompido pelo prefeito, após o primeiro ano de exercício, mediante solicitação da Secretaria de Educação, ou do diretor da escola, ou do colegiado, com aprovação de dois terços dos seus membros, ou através da manifestação da comunidade escolar, observando o mesmo critério de votação da segunda etapa. Em caso de vacância do cargo de diretor, o substituto será designado temporariamente até o provimento definitivo.

A portaria interna nº. 011 de 17 de agosto de 1999, estabelece os critérios para escolha de candidatos ao cargo supra citado:

- I. *integrar cargo efetivo da Carreira do Magistério;*
- II. *ter, no mínimo, 02 (dois) anos de serviços prestados ininterruptos ou não, junto a qualquer escola do Município, até a data do encerramento das inscrições;*
- III. *ser habilitado em Administração Escolar, em licenciatura plena;*
- IV. *estar em exercício na escola em que pretende ser Diretor Escolar na data da publicação desta portaria.*

Quando não houver candidatos inscritos ou aprovados na primeira etapa, a Secretaria de Educação (SEduc) designará alguém para o cargo, até a realização de um novo processo. Cada candidato só poderá concorrer a uma única escola e caso não tenha obtido o mínimo de 60% do valor total da pontuação estabelecida pela secretaria em edital publicado, este não poderá concorrer na segunda etapa. Os três primeiros candidatos apresentarão à comunidade escolar (pais ou representantes dos alunos menores de 16 anos, alunos maiores de 16 anos, servidores efetivos da carreira do magistério e demais servidores em exercício na escola) seu programa de ação que deverá ser elaborado com base no P.G.I. (Plano Global Integrado - denominação do Projeto Político-Pedagógico no município de Uberaba, até 2002) da escola, em assembléia convocada especialmente para esse fim.

Os candidatos ao cargo de auxiliar de diretor deverão ser efetivos no quadro de carreira do magistério e ser de confiança do diretor. E "*o candidato ao cargo de diretor terá seu nome submetido à decisão do Prefeito Municipal, para nomeação*". (UBERABA, art. 11 da Portaria 011/99)

Em caso de nenhum candidato obtiver, pelo menos, 30% do total dos votos, a SEduc indicará um diretor. Se houver empate, vencerá o que obtiver melhor resultado na primeira etapa.

Haverá uma comissão composta por cinco pessoas, no máximo, que se incumbirá de conduzir os trabalhos de aprovação do candidato pela comunidade escolar. Esta comissão elegerá um de seus membros para presidí-la. São atribuições da comissão:

- I- planejar, organizar, coordenar e presidir o processo de aprovação do candidato pela comunidade escolar;
- II- providenciar as listagens dos votantes;
- III- divulgar os nomes dos servidores inscritos para a etapa de aprovação do candidato pela comunidade;
- IV- convocar a comunidade escolar para a votação em edital a ser afixado em locais públicos, no prazo previsto no cronograma constante desta portaria;
- V- receber e decidir sobre os pedidos de impugnação relativos aos candidatos ou a atos concernentes ao processo;
- VI- designar, credenciar e instruir os componentes das Mesas Receptoras de que trata o Artigo 21 com a devida antecedência;
- VII- credenciar os fiscais, os quais serão identificados por crachás;
- VIII- após o encerramento do processo de votação e de escrutinação, acondicionar as cédulas, as fichas de votação e as listagens de votantes em envelopes que serão lacrados e rubricados por todos os seus membros. (UBERABA, art. 15 da Portaria 011/99)

O presidente da Comissão receberá pedidos de impugnação com 48 horas de antecedência ao início da votação, desde que tenha fundamentos e sejam escritos e assinados pelo solicitante. Se o pedido proceder veracidade, o candidato será impugnado e estará fora do processo.

Quanto aos eleitores, podemos dizer que o servidor que trabalha em duas escolas diferentes, poderá votar em cada uma delas. Se o servidor tiver filho matriculado na escola em que trabalha, ele poderá votar duas vezes, uma como funcionário e outra como responsável pela criança. E caso ele esteja afastado há mais de 6 meses de férias, ele não terá direito a voto. Todos os votantes deverão apresentar documentos que os identifiquem e prove ser o pai, mãe ou responsável pelo aluno menor de 16 anos. O voto por procuração não será permitido.

No local da votação haverá mesas receptoras, constituídas por três votantes escolhidos pela Comissão de Aprovação, com antecedência de três dias, não podendo participar parentes até 2º grau ou servidor que estiver no cargo de diretor e auxiliar de diretor. Haverá duas urnas, uma para pais e alunos e outra para os servidores da escola e as cédulas deverão ser rubricadas pelo presidente e pelo mesário, contendo o carimbo da escola. O secretário lavrará a ata detalhada dos trabalhos que será assinada por todos os mesários. Cada mesa receptora terá um fiscal indicado por seus respectivos candidatos, exceto parente até 2º grau. Encerrado o processo de votação as mesas receptoras transformam-se em mesas de escrutinação que contarão os votos em lugar público. Se houver fraude comprovada a votação será anulada.

Compete à Comissão de Aprovação:

- I- verificar toda a documentação;
- II- verificar se a contagem dos votos está aritmeticamente correta, procedendo à recontagem dos votos se constatado algum erro;
- III- decidir quanto a eventuais irregularidades registradas na Ata;

- IV- registrar no Mapa de votação a soma dos votos, por candidato, bem como a soma dos votos brancos e a dos nulos;
- V- apurar e divulgar o resultado final da votação de cada candidato;
- VI- encaminhar à Secretaria de Educação as Atas de votação, a de escrutinação, o Mapa e o resultado final da votação, cujas cópias serão arquivadas na escola municipal;
- VII- encarregar-se da guarda de todo o material utilizado no processo de seleção dos candidatos, até a data da posse dos nomeados;
- VIII- incinerar, em ato público, perante outros representantes da comunidade escolar, o material utilizado no processo. (UBERABA, art .34 da portaria 011/99)

O resultado final será amplamente divulgado e o candidato que se sentir lesado poderá entrar com recurso no prazo de 3 dias úteis, após o dia da apuração.

Os candidatos escolhidos participarão de um curso para diretores promovido pela SEduc e o servidor que estiver no cargo fará a transmissão deste, mediante entrega do balanço financeiro, do acerto documental e do inventário do material existente na escola.

O diretor em exercício que causar transtornos responderá funcionalmente, após averiguação pela Comissão de Aprovação.

Ao departamento de Administração da SEduc caberá dirigir, coordenar e executar o processo.

O edital de 17 de agosto de 1999 denomina os cargos de Diretor Escolar I, II e III de acordo com o número de salas e de turnos. É considerado diretor I aquele que trabalha em escola que oferece somente a Educação Infantil com até 11 salas de aula. Diretor II aquele em que a escola oferece Educação Infantil e Ensino Fundamental com um número superior a 12 salas de aula e diretor III para aquele que dirige uma escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental com o número igual ou superior a 29 turmas.

A natureza do cargo é comissionado. O nível de escolaridade deverá ser Ensino Superior com Licenciatura Plena em Administração Escolar. A carga horária semanal a ser trabalhada é de 40 horas e o Regime Jurídico será Estatutário. De acordo com o Edital publicado em 17/08/99 podemos citar as atribuições do cargo.

Administrar a Escola:

- *representando a escola perante os órgãos administrativos;*
- *cumprindo e fazendo cumprir as determinações e ordens emanadas dos órgãos competentes;*
- *zelando e administrando o patrimônio escolar, tanto no que se refere às instalações físicas quanto aos equipamentos e materiais;*
- *coordenando a administração financeira e a contabilidade da escola;*
- *coordenando as atividades de administração de pessoal;*
- *gerenciando ações de desenvolvimento de recursos humanos, detectando as necessidades de desenvolvimento, promovendo cursos e avaliação de desempenho dos profissionais da escola;*
- *coordenando as atividades de administração de pessoal e o regime disciplinar do pessoal técnico- administrativo docente e discente;*

- *orientando as atividades de escrutinação referentes à vida escolar do aluno e à situação funcional dos servidores;*
- *favorecendo a integração da escola com a comunidade;*
- *assegurando o cumprimento do regimento escolar;*
- *coordenando o atendimento da demanda escolar, propondo a expansão de níveis e modalidades de ensino, de acordo com a demanda da comunidade, bem como a melhoria do atendimento escolar.*

O candidato para se inscrever deverá apresentar:

- I- *Documento original de identidade;*
- II- *Declaração de dois anos de efetivo exercício na rede, pelo órgão competente;*
- III- *Cópia do Registro Profissional ou Diploma registrado, ou Declaração de conclusão de Curso com o respectivo Histórico Escolar, acompanhado pelo original;*
- IV- *Comprovante da taxa de recolhimento para a inscrição em nome da Prefeitura Municipal de Uberaba;*
- V- *Requerimento de inscrição em formulário próprio;*
- VI- *Comprovante de Títulos e Certidão de Contagem de Tempo.*

A inscrição só terá validade para uma escola e a prova será dissertativa e de consulta na bibliografia sugerida. Os eleitos serão empossados pelo Prefeito Municipal, com mandato previsto para 4 anos.

Desta forma, observamos que a forma de provimento do cargo de diretor escolar tem variado muito nos diversos Estados e Municípios brasileiros e que as escolas que desenvolvem o projeto de Escola Cidadã têm desenvolvido esse processo de maneira mais democrática e participativa, através da eleição do diretor escolar. Entretanto, sabemos que o processo de escolha do diretor em si não garante a democracia e o exercício da cidadania. Ele apenas elimina as práticas clientelistas, centralizadoras e autoritárias que geram conflitos e mal estar escolar.

Sabemos que exercer o direito de escolha do dirigente escolar é, também, o passo inicial para a caminhada democrática que se consolida através da participação e da tomada de decisão neste processo, na elaboração, execução e avaliação do P.P.P., na realização do conselho de classe e na atuação do colegiado. Esses são instrumentos que garantem a democratização da gestão na medida em que confere autonomia à comunidade escolar, a qual estará influenciando e direcionando o fazer administrativo, pedagógico e financeiro da escola. Assim, podemos dizer que é o exercício da participação, da autonomia, da liberdade de escolha, pensamento, expressão e ação que garante a democracia no espaço escolar e também no espaço social.

2.2. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA CIDADÃ

Dizem que quem não sabe para onde vai, pode ir por qualquer caminho para se chegar a qualquer lugar. Acredito que este não é o caso de uma instituição tão importante para o direcionamento de uma nova sociedade: a escola. Através dela sabemos ser possível

descaminhar a sociedade para outros rumos, mais equânimes, humanos e democráticos. Além do que esta instituição tem se peregrinado durante décadas com seus mais diversos problemas, sejam eles de ordem moral, política, econômica, social e pedagógica. São vários os óbices que têm levado a escola a não garantir o seu papel educativo e social, pois ela não tem conseguido assegurar a tão almejada qualidade de ensino e tão pouco reverter o quadro desta realidade perversa, preconceituosa, seletiva e discriminadora. Não podemos desconsiderar o contexto em que a escola está inserida e as influências externas no ambiente escolar mas, podemos sim, assumir aquilo que é de nossa exclusiva responsabilidade: exercer o ato educativo de maneira bem pensada e planejada. Porque sabemos que o planejamento é o responsável pelo direcionamento desta instituição escolar e o mediador e interventor de seus problemas e dificuldades.

O ato de planejar é muito antigo. Surgiu com a I e II Revolução Industrial através do aproveitamento do vapor como energia utilizada para movimentar equipamentos, e se desenvolveu através da ciência da Administração, no final do séc XIX, com as idéias do americano Taylor (1856-1915) e do francês Fayol (1841-1925). Esta ciência utilizou a guerra como exemplo de uma boa administração por buscar a eficiência através do estabelecimento de objetivos e definição de estratégias. Mas a concepção de planejamento de Taylor separava planejadores de executores, reforçando a desigualdade entre homens livres ou não. E, mais tarde, surge o planejamento tecnocrático, conferindo poder e decisão nas mãos dos técnicos e especialistas e obediência aos menos sabidos. Esse autoritarismo juntamente com a estrutura verticalizada e com a ideologia dominante levou as pessoas a acreditarem que somente os técnicos eram capazes de planejar e de governar e que o povo não tinha potencial para participar de um planejamento coletivo. No entanto, pouco a pouco o planejamento foi se tornando necessário em todas as atividades da vida humana, mudando apenas sua concepção de acordo com o momento histórico, político, social, econômico e cultural.

Atualmente com a intenção de educar para a cidadania, o projeto da Escola Cidadã urge pelo Projeto Político Pedagógico, pois tem a convicção de que um bom planejamento, em grande parte, garante a qualidade de seu ensino.

O projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o 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 intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação. (VASCONCELLOS, 2000, p. 169)

O projeto Político Pedagógico torna-se relevante por demonstrar que todas as ações escolares são intencionais e conscientes, exigindo assim, um referencial teórico-metodológico que impede o imediatismo e o ativismo, além de ser um instrumento de resolução de problemas através de atitudes refletidas e participativas que oportuniza a partilha de sonhos, desejos, necessidades, decisões, recursos, ganhos, perdas, entre outros. De maneira ética o projeto favorece a coerência de comportamentos entre todos os componentes da escola e da comunidade, que se cobram mutuamente, levando todos à superação das contradições cotidianas. O projeto é também a consolidação da autonomia escolar desejada. Ele é construído pela vontade e necessidade da comunidade escolar em se organizar pedagógica, administrativa e financeiramente diante de suas crenças. Ele é a

definição, a marca e a identidade da escola, é o documento que caracteriza, realça e que a diferencia das demais instituições.

A autonomia para se construir o próprio projeto não relega o compromisso e a responsabilidade do Estado para com as instituições escolares, muito pelo contrário, ela se faz de suma importância na interação entre ambos que buscam a melhoria do ensino. Ele é um instrumento de conhecimento da realidade, de denúncia, de luta, de resolução de problemas, de tomada de decisões, de propostas de ações educativas, políticas e sociais. É um instrumento de gestão democrática que gera solidariedade e parceria; que delega responsabilidades e estabelece a comunicação entre comunidade escolar interna e externa. Mobiliza as pessoas em torno de uma mesma causa, supera as imposições e disputas individuais, resgata a auto-estima do grupo levando-os a acreditar em sua capacidade de intervenção e de mudança da realidade, proporcionando prazer e concretização do que foi planejado.

A construção e execução do P.P.P. depende da coragem e ousadia de todos os envolvidos na cena escolar, partindo do que se é e do que se tem no seu dia-a-dia, no seu tempo e espaço, ou melhor, partindo do seu contexto histórico de forma interdisciplinar para um momento de renovação, de construção de uma identidade escolar pretendida por todos. Projetar significa:

[...] lançar-se para a frente, antever um futuro diferente do presente. Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar... Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI & ROMÃO, 1997, p. 37)

Alguns elementos facilitam a construção e o êxito do P.P.P. Um deles é saber escolher o melhor período no calendário escolar, pois este não pode ser feito de qualquer maneira. É preciso calma e tempo para pensar e amadurecer as idéias. É por este motivo que os projetos impostos tornam-se ineficientes, porque neles não há tempo para discutir e sedimentar idéias das pessoas que irão executá-lo. Uma comunicação eficiente, clara e objetiva faz com que todos compreendam a proposta e o processo. É preciso também que todos estejam envolvidos e se sentindo co-responsáveis pelo projeto. Além da vontade política em construí-lo e executá-lo, torna-se indispensável um suporte financeiro claramente definido. O acompanhamento e a avaliação são fundamentais para constatar se os objetivos foram atingidos ou se eles precisam ser readequados. Um ambiente favorável e harmônico é imprescindível ao êxito e sucesso do projeto. Sua credibilidade se fundamenta na competência técnica, no referencial teórico e no prestígio das pessoas nele envolvidas. A falta desses elementos, acreditamos ser obstáculo quanto à elaboração, execução e avaliação do P.P.P.. Mais alguns entraves à construção do projeto merecem ser citados.

[...] o comodismo, o imediatismo, o perfeccionismo, a falta de esperança e de confiança na instituição, o formalismo, a mera reprodução do novo senso comum pedagógico, o nominalismo, a falta de experiência de caminhada comum enquanto grupo, a rotatividade das pessoas na instituição, a falta de condições objetivas de espaço-tempo para

encontro, reflexão, elaboração e acompanhamento e a falta de exercício democrático na escola. (VASCONCELLOS, 2000, p. 180-181)

Concordamos com o autor, pois o comodismo é um elemento de resistência que não promove mudanças e o projeto deve ser dinâmico e transformador da realidade. Ele deve ser pensado e refletido. A pressa, a perda de tempo com discussões desvinculadas do assunto e a falta de debate, o perfeccionismo, a necessidade constante de reescrever os textos, a falta de esperança, achando que nada irá acontecer e que a escola não é confiável. Estes são elementos gravíssimos na construção do projeto porque ninguém participa e nem constrói algo no qual não confia e que dele nada espera. O formalismo também é um elemento dificultador da construção do P.P.P., pois, elaborar um projeto simplesmente para atender a uma formalidade do sistema é correr o risco de produzir um documento sem vida, sem esperança, sem significado e sem envolvimento afetivo. E o projeto não é isso. Ele é a possibilidade de construir uma vida nova dentro do espaço escolar, de direcionar o caminhar da comunidade para o rumo desejado, de realizar o sonho de todos, de construir a democracia e a cidadania. Dada a sua importância, o projeto não pode ser a reprodução do senso comum pedagógico, mas a construção científica e pesquisada com o apoio de uma fundamentação teórica consistente que explicita a concepção de educação definida pela escola. A falta de experiência das pessoas e a rotatividade delas, traz consigo o realizar de um trabalho mais lento, assim como a falta de tempo e espaço para os encontros de reflexão, elaboração, acompanhamento e avaliação. A falta de exercício democrático na escola atrapalha a concretização do projeto, porque as pessoas ainda não estão usando o que é de seu direito: a democracia e a participação. Elas, às vezes têm dificuldades em exercer e outras em conceder espaços para esse fim, que é o caso de alguns dirigentes, pois sentimos que alguns deles têm medo de perder o poder, e não é possível construir esse tipo de projeto sem a vivência da democracia.

Discordamos do autor apenas quanto ao nominalismo, porque quando se explicita a concepção de homem e de mundo conseqüentemente se estará comungando com alguma concepção de educação. No entanto, não estará obrigando o educador a seguir tal corrente pedagógica, mas se ele participou efetivamente de todas as etapas do projeto com certeza ele ajudou a definir uma determinada concepção.

Várias são as etapas de um projeto pedagógico e várias são suas características. PRAIS, (2000a,p.5) cita num dos cadernos da Escola Cidadã que o P.P.P. tem quatro características básicas: científico, global, democrático e viável.

- **CIENTÍFICO** porque é comprometido com a pesquisa, é conhecedor da realidade, dos problemas e obstáculos que interferem e atrapalham o trabalho escolar, é capaz de levantar as necessidades escolares e apontar alternativas de resolução e também, os elementos que facilitam e contribuem com o sucesso da escola, pois são eles que dão sustentação e credibilidade à instituição, devendo, assim, fazer parte do P.P.P.;
- **GLOBAL** porque compreende o processo educativo em sua totalidade, em todas as suas dimensões, sejam elas: administrativas, pedagógicas, culturais, financeiras, sociais ou políticas;
- **DEMOCRÁTICO** porque envolve todos os diferentes segmentos da comunidade escolar, desde o diagnóstico da realidade até a discussão, eleição e definição de prioridades e metas que se consubstanciarão em programas, subprogramas e projetos;
- **VIÁVEL** por considerar os recursos técnicos, materiais, legais, financeiros e humanos necessários à realização das ações priorizadas no planejamento. Por isso ele é exequível e viável.

VASCONCELLOS (2000, p. 170) cita:

O Marco Referencial corresponde à finalidade, o Diagnóstico à realidade e a Programação à mediação entre a realidade e à finalidade. Inicialmente, partimos para o conhecimento da realidade em confronto com a finalidade, para a definição das ações mediadoras. Mas, afinal de contas, o que é Marco Referencial?

O Marco Referencial é a tomada de posição da instituição que planeja em relação à sua identidade, visão de mundo, utopia, valores, objetivos, compromissos. Expressa o 'rumo', o horizonte, a direção que a instituição escolheu, fundamentado em elementos teóricos da filosofia, das ciências, da fé. Implica, portanto, opção e fundamentação. (VASCONCELLOS, 2000, p. 182)

Partes Constituintes do Projeto Político-Pedagógico

<i>Marco Referencial</i>	<i>Diagnóstico</i>	<i>Programação</i>
<i>O que queremos alcançar?</i>	<i>O que nos falta para ser o que desejamos?</i>	<i>O que faremos concretamente para suprir tal falta?</i>
<p><i>É a busca de um posicionamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Político: visão do ideal de sociedade e de homem;</i> • <i>Pedagógico: definição sobre as características que deve ter a instituição que planeja.</i> 	<p><i>É a busca das necessidades, a partir da análise da realidade e/ou do juízo sobre a realidade da instituição (comparação com aquilo que desejamos que seja).</i></p>	<p><i>É a proposta de ação. O que é necessário e possível para diminuir a distância entre o que vem sendo a instituição e o que deveria ser.</i></p>

O Marco Referencial corresponde à finalidade, o Diagnóstico à realidade e a Programação à mediação entre a realidade e à finalidade. Inicialmente, partimos para o conhecimento da realidade em confronto com a finalidade, para a definição das ações mediadoras. Mas, afinal de contas, o que é Marco Referencial?

O Marco Referencial é a tomada de posição da instituição que planeja em relação à sua identidade, visão de mundo, utopia, valores, objetivos, compromissos. Expressa o 'rumo', o horizonte, a direção que a instituição escolheu, fundamentado em elementos teóricos da filosofia, das ciências, da fé. Implica, portanto, opção e fundamentação. (VASCONCELLOS, 2000, p. 182)

O Marco Referencial busca respostas a um significativo questionamento, como por exemplo, o tipo de homem e sociedade que queremos construir. É neste momento que a escola encontra o real sentido de sua existência e de seu trabalho com vislumbre de novas perspectivas para melhores caminhos e melhores resultados. Segundo, VASCONCELLOS (2000, p. 182) o Marco Referencial está dividido em três partes:

- *Marco Situacional (onde estamos, como vemos a realidade)*
- *Marco Doutrinal ou Filosófico (para onde queremos ir)*
- *Marco Operativo (que horizonte queremos para nossa ação)*

O Marco Situacional tem por objetivo ter uma visão geral da realidade em que a escola está inserida, e não uma análise desta, pois esta é a intenção do Diagnóstico. Este é o momento de conhecer os pontos negativos que mais incomodam e os pontos positivos que

mostram caminhos e fortalecem a esperança. Enfim, é o olhar dos planejadores sobre a realidade: Como a vêem, os pontos marcantes, os sinais de fracasso e sucesso.

O Marco Doutrinal ou Filosófico tem por finalidade o direcionamento da escola para o ideal desejado. É nesta hora que as visões de homem e sociedade são discutidas; os valores e ideais de educação e de formação humana, política e social são explicitados para saber a finalidade da escola, seu papel na sociedade e qual será sua concepção pedagógica e administrativa de atuar em favor do tipo de homem que quer formar e de sociedade que pretende construir.

O Marco Operativo tem como intenção expressar os critérios de ação e seu campo de atuação para atingir o ideal coletivo da escola. É necessário que o Marco Operativo esteja em consonância com o Marco Situacional e Marco Doutrinal para não haver desarticulação entre a realidade e a finalidade, uma vez que ele exige também, tomada de posição quanto a organização da escola. É preciso ter cuidado para não confundí-lo com a programação que é o conjunto de ações concretas a serem realizadas.

Para a elaboração do Marco Operativo é fundamental o questionamento de algumas perguntas relacionadas à vida da escola, as quais levarão o coletivo pensante a refletir sobre os pontos importantes aos novos horizontes, ideais e utopias citados em três dimensões específicas e inteiramente relacionadas no trabalho escolar. VASCONCELLOS, (2000, p. 185) exemplifica:

Possíveis Perguntas para Elaboração do Marco Operativo

A-) Dimensão Pedagógica	B-) Dimensão Comunitária	C-) Dimensão Administrativa
<i>Como desejamos...</i>	<i>Como desejamos...</i>	<i>Como desejamos...</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>O processo de Planejamento?</i> • <i>O Currículo?</i> • <i>Os Objetivos?</i> • <i>Os Conteúdos?</i> • <i>A Metodologia?</i> • <i>A Avaliação?</i> • <i>A Disciplina? A relação Professor-Aluno?</i> • <i>Nossa relação com o Vestibular? Como nos posicionamos frente aos exames e concursos?</i> • <i>O Espaço de Trabalho Coletivo Constante (reuniões pedagógicas semanais)?</i> • <i>O Ensino Fundamental em nosso município?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Os Relacionamentos na Escola?</i> • <i>O Professor?</i> • <i>O Relacionamento com a Família?</i> • <i>O Relacionamento com a Comunidade?</i> • <i>A Participação e Organização dos Alunos?</i> • <i>As Atividades Esportivas e Culturais?</i> • <i>A Orientação Vocacional?</i> • <i>O Relacionamento com os Meios de Comunicação Social?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>A Estrutura e Organização da Escola?</i> • <i>Os Dirigentes (Direção e Equipe Técnica)?</i> • <i>Os Serviços (Secretaria, Limpeza, Mecanografia, Audiovisuais, etc.)?</i> • <i>As Formas de Participação dos Trabalhadores?</i> • <i>As Condições Objetivas de Trabalho?</i> • <i>A Obtenção e Gerenciamento dos Recursos Financeiros?</i>

Este exemplo é apenas uma sugestão, pois cada escola possui características e perfis diferentes, o que a levará a questionar estes e outros elementos, tais como: Conselho de Escola, Conselho de Classe, Parcerias, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres, Escola de Pais, e demais órgãos de gestão democrática, de acordo com suas peculiaridades.

Para a construção do Marco Referencial sugerimos a metodologia proposta por Vasconcellos, (2000), a qual se apresenta em três momentos: o individual, o grupal e o plenário.

O momento de elaboração individual é aquele em que as pessoas participam posicionando-se diante de determinados questionamentos, que por sua vez devem ser registrados em um papel. É preciso que todos respondam de maneira significativa, clara e objetiva as perguntas propostas nos diferentes aspectos da instituição em favor da melhoria da escola. Esse trabalho individual e por escrito favorece a participação efetiva de cada um e de todos evitando discussões prolongadas que muitas vezes não levam a nada.

Já o trabalho em grupo é o momento da sistematização das idéias expressas individualmente. O grupo irá construir um texto partindo das idéias individuais, através de uma organização de respostas. Pode-se ter dois grupos de trabalho com a mesma pergunta, ambos com respostas diferentes, garantindo-se, assim, a opção de redação, onde uma complementar a outra.

Neste grupo todos participam e somente um escreve. Não é o momento de discussão e julgamento de idéias, mas de um registro que contemple os pensamentos das pessoas envolvidas a respeito da vida da escola. O redator e seus companheiros de grupo devem ser fiéis às respostas escritas, tendo apenas o cuidado de não perder a riqueza das respostas em sínteses muito profundas e nem fazer seqüências de tópicos, pois o texto deverá ter um caráter dissertativo. É necessário, também, que se verifique as contradições existentes entre as respostas e qual a tendência predominante.

Não há necessidade dos grupos se reunirem no mesmo horário e local, uma vez que esta é uma tarefa técnica, mas é importante que não haja "panelinhas" na formação de grupos, pois isso possibilitará uma integração maior entre todos.

O plenário é a fase de socialização e partilha dos trabalhos, dos debates, decisões e encaminhamentos. Inicia-se pela explicação de como o grupo construiu o texto e em seguida faz-se a leitura da redação. Importante lembrar que todos devem ter uma cópia do texto que será lido. Citam ainda as contradições e os pontos fora do contexto.

A análise das redações são feitas seguindo três aspectos básicos, propostos por VASCONCELLOS, (2000, p. 187):

- 1º **Fidelidade:** *cada um se reconhece no texto? Alguma idéia, que considera significativa, foi colocada no papel, e não foi contemplada? Todos devem reconhecer, de alguma forma, sua resposta na síntese; isto é fundamental!*
- 2º **Técnico:** *este é um texto coerente para tal parte do projeto (Marco Referencial, Diagnóstico ou Programação, de acordo com o momento respectivo da elaboração)?*
- 3º **Conteúdo:** *é isto que desejamos para nossa escola? Estamos de acordo com as idéias expressas no texto?*

É importante que antes do plenário as pessoas façam as anotações das dúvidas e dos elementos que o grupo não entendeu ou discordou, para evitar desperdício de tempo. Estas anotações devem ser apenas relacionadas ao conteúdo. Questões de estilo de linguagem e de erros gramaticais devem ficar para outro momento de trabalho.

Neste plenário deve-se eleger uma comissão geral de redação, composta por vários segmentos da escola que deverão registrar as observações de consenso do plenário. Não deve ser uma comissão muito grande para não dificultar o desenvolvimento dos trabalhos, porém deverá explorar todas as contradições, evitando o simples ajuntamento de respostas, priorizando o que é essencial.

Uma outra alternativa de trabalho é depois da leitura da redação e da discussão em plenário, o grupo voltar a se reunir para refazer o texto, tendo o cuidado de não fazer defesas apaixonadas. Se tiver mais de um texto optar pelo melhor, aproveitando a contribuição de outras redações e apresentá-las novamente em plenário.

A redação final fica por conta da comissão geral que deverá ser fiel aos registros e comentários, porém tendo a liberdade de mudar a forma em prol de um texto com mais clareza.

É neste momento que se observa o calor humano e o envolvimento das pessoas, pois o debate garante a reflexão, a tomada de posição, as contradições e os conflitos indispensáveis ao crescimento e amadurecimento pessoal e grupal, e a construção de novos conceitos e caminhos da instituição escolar.

A segunda parte do P.P.P. considerada por Vasconcellos (2000) é o diagnóstico. Ele aqui não pode ser entendido como na Medicina, que determina uma doença através de seus sintomas, ou como na Botânica, que o entende como a descrição ou classificação de uma planta ou animal, e nem como simples levantamento de dificuldades ou pontos positivos e negativos de uma determinada instituição. Diagnose vem do grego *diagnosis* que quer dizer discernimento, exame. É entendido através de dois componentes *dia + gnosis* que subentende-se, através do conhecimento.

Em se tratando de P.P.P. entendemos que diagnóstico é:

[...] a parte de um plano que profere um juízo sobre a instituição planejada em todos ou em alguns aspectos tratados no Marco Operativo (que descreveu o modo ideal de ser, de se organizar, de agir da instituição), juízo este realizado com critérios retirados do mesmo Marco Operativo e, sobretudo, do marco Doutrinal. [...] O Diagnóstico é o resultado da comparação entre o que se traçou como ponto de chegada (Marco Referencial) e a descrição da realidade da instituição como ela se apresenta. (GANDIM, 2000, p. 31)

Vasconcellos diz que o Diagnóstico corresponde às tarefas de conhecer e julgar a realidade e de localizar as necessidades. O conhecimento da realidade acontece através do levantamento e estudo dos dados dos pontos positivos e negativos do funcionamento escolar, de seus problemas e dificuldades e dos elementos de apoio indispensáveis ao processo de mudança da realidade vivida. Portanto, o conhecer da realidade exige pesquisa e análise de dados.

O julgamento da realidade compreende ao juízo crítico entre o ideal e o real através do referencial assumido conjuntamente. É o confronto do que desejamos com o que estamos sendo. Neste momento temos a clareza do quanto nos distanciamos ou aproximamos daquilo que é desejado coletivamente. Percebemos também os elementos facilitadores e dificultadores, as forças de resistência e apoio que contribuirão para a concretização dos sonhos desejados. Compreender a realidade torna-se complicado quando nos deparamos com nossos limites, entretanto, é através deles que crescemos e avançamos. Isso exige olhar a realidade como ela realmente é.

Necessidade é aquilo que falta para a escola ser o que deseja. Elas surgem da análise e julgamento da realidade, do embate entre o ideal e o real. As necessidades não podem ser individuais, mas sim compartilhadas e assumidas coletivamente através da interação entre os sujeitos participantes que desempenharão ações integradas.

O Diagnóstico é uma etapa muito importante do P.P.P. e qualquer falha neste momento pode comprometer a qualidade do projeto como um todo. Por isso, precisamos estar atentos a alguns elementos que podem interferir de maneira negativa em sua construção: instrumento inadequado para levantar dados corretamente, falta de critérios claros para analisá-los, insegurança, medo de dizer a verdade, entender as críticas como ofensas pessoais, alienação dos problemas reais, falta de visão global, falta de tempo e organização de trabalhos dentre outros.

Assim, ao se fazer o diagnóstico, precisamos ter uma atenção especial quanto a elaboração do instrumento de pesquisa que irá resgatar os aspectos considerados importantes no espaço escolar. Na parte pedagógica enfatizamos o planejamento, os objetivos, os conteúdos, etc. Na parte administrativa, a estrutura e a organização da escola, os dirigentes, os instrumentos de gestão democrática, etc. Já na parte comunitária mencionamos os relacionamentos entre professores, alunos, pais e demais servidores da escola, enfim, relacionamento escola e família. Muito importante também é decidir e saber formular as perguntas que serão feitas para o diagnóstico, dirigidas aos aspectos do Marco Operativo.

Vasconcellos, (2000, p. 191-193) aponta que o Diagnóstico deve ter cinco fases: *1ª- Elaborar o Instrumento de Pesquisa, 2ª- Aplicar, 3ª- Sintetizar, 4ª- Plenário, 5ª- Captação das Necessidades.*

A fase de Elaboração do Instrumento de Pesquisa já explicitamos. A fase de aplicação é aquela em que os participantes colocam suas respostas no papel. A Síntese é o momento em que as pessoas agrupam as respostas semelhantes sem repeti-las e as sintetizam através de uma redação. Em seguida essa síntese é apresentada em Plenário (4ª fase), promovendo debate e discussão em busca de consenso sobre a leitura da realidade. E, por último, a fase de Captação das Necessidades, a qual define as reais necessidades coletivas vindas daquilo que está funcionando bem ou não. É a fase da averiguação das faltas e carências da escola.

Finalmente a terceira parte do P.P.P. é a Programação. *"A programação é o conjunto de ações concretas assumido pela instituição, naquele espaço de tempo previsto no plano, que tem por objetivo superar as necessidades identificadas".* (VASCONCELLOS, 2000, p. 196).

Podemos dizer, conforme GANDIM (2000), que a Programação é uma proposta de ação que tem a intenção de satisfazer as necessidades elencadas no Diagnóstico, pois são as ações que dão vida e rumo à escola. Por isso elas precisam ser significativas, possíveis e reais. Existem ações que são possíveis, mas não são relevantes, não mudam a realidade e outras que são relevantes e impossíveis de serem realizadas, essas, desmoram o plano. Desta forma, afirmamos que a programação deve sedimentar as fases anteriores: Marco Referencial e Diagnóstico e que propor ações transformadoras de uma dada realidade também exige uma metodologia. Portanto, ao se fazer a Programação nos orientamos pelas fases propostas por VASCONCELLOS, (2000, p.197-200), *"1ª- Preparação, 2ª- Aplicação, 3ª- Primeira Sistematização, 4ª- Análise Inicial, 5ª- Processo de Decisão, 6ª- Redação".*

Para a fase de preparação é necessário que os participantes tomem conhecimento das várias possibilidades de propostas de ação: Ação Concreta, Linha de Ação, Atividade Permanente e Determinação. Chamamos de Ação Concreta as propostas de ações que possuem um tempo marcado para ser cumprida, terminada. Ela deve explicitar *o quê* (buscada no diagnóstico), é a necessidade e o *para quê* (buscada no Marco Operativo). É importante que seja acrescentado, ainda, o período a ser realiza, o horário, o responsável, etc. Essa ação deve ser formulada com o verbo no infinitivo. Exemplo: Realizar um curso sobre Avaliação para melhorar a qualidade do ensino.

A Linha de Ação é uma proposta de ação que dá as orientações gerais, os princípios políticos, morais, éticos, humanos e tem por finalidade indicar um comportamento, uma atitude, um modo de ser ou de agir. Não tem uma data prevista para ser concluída. Ela atende também ao Diagnóstico e ao Marco Referencial e pode ser uma fonte de orientação para decisões no desenvolver do projeto. Deve ser formulada com o verbo no presente do subjuntivo, iniciando com Que. Exemplo: Que o relacionamento ético-humano seja constante entre os professores. A Linha de Ação pode vir acompanhada de uma estratégia e tem por finalidade oferecer uma variedade de opções para a sua realização sem perder as idéias que naquele momento do planejamento não foram possíveis definir com clareza a sua realização. A Linha de Ação com estratégia deve ser formulada com o verbo no gerúndio. Exemplo: Realizando palestras para os professores.

Entendemos que Atividade Permanente são as rotinas, as atividades periódicas que atendem a alguma necessidade da escola. São propostas de ações que se repetem com uma certa frequência na escola. Exemplo: Reunião pedagógica semanal.

A Determinação são as normas e as regras que determinam comportamentos possíveis de realização e verificação. São ações que denotam obrigatoriedade a todos ou a algumas pessoas. É exatamente isso que a difere das Ações Permanentes. Também atende a uma necessidade do Diagnóstico. Exemplo: Os alunos só poderão se ausentar das sala de aula utilizando o crachá de identificação.

O importante é que as pessoas saibam que suas propostas podem ser em vários níveis de ação e que sejam capazes de atender as reais necessidades escolares; portanto, primeiro se garante a proposta de ação e depois a classifica tecnicamente. VASCONCELLOS, (2000, p. 198) recomenda algumas questões para a Elaboração da Programação:

- *Que **Ações Concretas** e com que finalidade devem ser realizadas no próximo (ou no presente) ano, para atender as necessidades expressas no Diagnóstico?*
- *Que **Linhas de Ação** devem orientar nossos trabalhos no próximo ano, para atender as necessidades expressas no Diagnóstico?*
- *Que **Atividades Permanentes** devem existir na instituição, para atender as necessidades expressas no Diagnóstico?*
- *Que **Determinações/Normas** precisam ser adotadas para propiciar o avanço da transformação da nossa prática, de acordo com as necessidades captadas no Diagnóstico?*

Estas sugestões de questões são relevantes para melhor orientar e direcionar o trabalho da comunidade participante.

A Aplicação segue os mesmos procedimentos citados anteriormente. Os participantes registram suas Propostas de Ações sobre qualquer aspecto da escola, num papel. Não é

necessário que haja todos os tipos de Propostas de ações para cada necessidade, pois ela pode ser satisfeita apenas em um conjunto de Normas ou em uma Linha de Ação.

Na Primeira Sistematização a equipe coordenadora faz a primeira organização das propostas e elabora um documento sem fazer comentários sobre elas.

Já a Análise Inicial é realizada em pequenos grupos e se propõe a fazer a análise inicial das propostas, verificando se há correspondência com as necessidades da escola e se são viáveis de se realizar.

O Processo de Decisão é o momento que os pequenos grupos expõem suas conclusões perante o plenário, mostrando as contradições e divergências. Em alguns casos essas diferenças exigem um aprofundamento com dados técnicos, exigindo então, um tempo maior para a tomada de decisões. Desta maneira, os pequenos grupos voltam a analisar melhor a questão para uma nova tomada de posição. Essa operação deve se repetir quantas vezes forem necessárias até chegar às propostas assumidas pela comunidade. Só devem fazer parte do plano aquelas propostas que realmente atendam às necessidades da instituição e que sejam possíveis de serem realizadas pela comunidade.

Por último, o momento da Redação, ou seja, o momento da estruturação da programação, que, por sua vez, deve ser simples e objetivo, seguindo a classificação proposta na fase de preparação: Linhas de Ação, Ações Concretas, Atividades Permanentes e Determinações. Lembrando que as Ações Concretas devem explicitar: *o quê, para quê, quando, onde, quem e para quem*. Assim, que a redação ficar pronta é necessário que seja socializada com a comunidade escolar.

Chegou então o momento de aplicar o P.P.P. de maneira unida e coesa para em seguida ser avaliado. O processo de avaliação é feito ao término de um período previsto e deverá começar pela concretização da Programação feita, conforme VASCONCELLOS, (2000, p. 200):

- **Ações Concretas:** foram executadas todas as ações concretas propostas pelo plano? (o que foi e o que não foi realizado, o que está em andamento, o que vai ser ainda, o que não foi programado, mas foi realizado);
- **Atividades permanentes:** foram realizadas? Estavam de acordo com as necessidades do grupo?
- **Linhas de Ação:** ajudaram a caminhada? Até que ponto foram vivenciadas?
- **Determinações:** foram cumpridas? Ajudaram a construir uma prática transformadora?

Depois da análise da Programação, parte-se para as Necessidades: Todas as necessidades foram supridas? Quais permanecem? Quais precisam ser melhor definidas e detalhadas? Quais necessidades precisam ser acrescentadas e quais precisam ser retiradas? É importante averiguar também o Marco Referencial para verificar a necessidade de mudar algum ponto.

Revistas e reelaboradas as necessidades, parte-se, então para uma nova Programação. A autocorreção é o princípio básico da metodologia de elaboração e reelaboração do projeto, por isso é necessário a construção de várias versões da redação até chegar naquela considerada perfeita pelo grupo participante.

As partes do P.P.P. sobre as quais já nos referimos são fundamentais e necessárias à construção do mesmo, porém existem outros passos considerados relevantes segundo VASCONCELLOS, (2000, p. 174):

1. *Surgimento da Necessidade de Projeto*
2. *Decisão Inicial de se fazer*
3. *Trabalho de Sensibilização e Preparação*
4. *Decisão Coletiva*
5. *Elaboração*
 - **Marco Referencial*
 - **Diagnóstico*
 - **Programação*
6. *Publicação*
7. *Realização Interativa*
8. *Avaliação; atualização do Diagnóstico*
9. *Reprogramação Anual*
10. *Avaliação de Conjunto*
11. *Reelaboração (parcial ou total)*

O projeto deve atender a um desejo, a uma necessidade, a um sonho que nasceu da equipe dirigente da escola, do grupo de professores ou dos alunos e dos pais, do órgão mantenedor ou de todos os atores escolares. Esse é o surgimento da Necessidade que se prolonga com a Decisão Inicial que define quem irá fazer o projeto. Normalmente a direção da escola toma a iniciativa para iniciar o desenvolvimento dos trabalhos e informa a mantenedora sobre a necessidade surgida, assim como a metodologia e o tempo utilizado para esse fim.

O Trabalho de Sensibilização e Preparação é fundamental na realização do projeto, pois pessoas motivadas assumem o trabalho com muito mais vontade. A sensibilização e mobilização para esse fim objetivam levar a comunidade a perceber o sentido do P.P.P., acreditando na importância de sua elaboração. Nesta fase é apresentada a visão geral da proposta de trabalho e os sujeitos colocam suas dúvidas e desconfiças alicerçadas nos princípios de respeito, liberdade e verdade.

Na etapa de Decisão Coletiva algumas decisões são tomadas conjuntamente como o nível de abrangência do projeto. É um plano de sistema, é um plano global da escola, é um plano setorial, é um plano de departamento? Defini-se também a participação das pessoas da comunidade escolar (professores, alunos, pais, demais servidores, representante da mantenedora, direção, etc) e a forma de participação, se direta ou através de representação. O nível de complexidade da elaboração, se é um plano de curto, médio ou longo prazo, se objetivo geral e específico ou programa-projeto, se política-estratégia ou linha de ação. É importante, também, fazer uma previsão do tempo gasto para tal, assim como a data de início e término da construção do projeto. Ainda nesta fase é formada a equipe de coordenação da elaboração do P.P.P. que tem a incumbência de dominar a metodologia de trabalho, função essa irrelevante para os participantes.

O projeto deve ser iniciado após esses passos anteriores e no momento em que não haja indecisões, hostilidade e conflitos entre a escola e a mantenedora e entre os sujeitos que compõem a comunidade escolar. Ressaltamos que os conflitos existirão sempre e que o projeto é uma maneira de enfrentá-los. Todos aprenderão a fazer o projeto, fazendo e por isso não é preciso ficar esperando o momento certo, que provavelmente não chegará.

Vasconcellos, (2000, p. 177) sugere uma metodologia problematizadora para construir o P.P.P. , pois acredita que o questionamento, a pergunta *provoca um desequilíbrio no sujeito* e também provoca um desafio que leva as pessoas a uma reflexão e produção. Por isso, as perguntas devem ser muito bem formuladas e direcionadas aos tópicos relevantes que se quer saber ou conhecer. Devemos ter o cuidado na elaboração das perguntas para não cairmos em questões supérfluas e distantes do essencial. Outro elemento importante para a qualidade do projeto é a contradição, porque ele evidencia a urgência de se discutir tais questões que provocaram esse conflito. Não pode existir ambigüidades e por isso a discussão precisa ser amplamente prolongada, até que todos tenham discernimento e superem as contradições.

A construção do P.P.P. deve ser progressiva e à medida que o grupo vai elaborando e realizando, vai também avaliando e reelaborando. O tempo é outro fator determinante, pois o projeto não deve ser feito rápido ou vagarosamente. Vasconcellos, (2000) propõe de 40 a 60 horas de trabalho, ou seja de 4 a 8 meses para sua construção. E para a revisão e atualização do Diagnóstico e da Programação, um ano; para o Marco Referencial de 3 a 4 anos. A conclusão do projeto deve ser até o final do ano, pois no ano seguinte as práticas inovadoras podem ficar comprometidas. As práticas precisam ter uma fundamentação teórico e essa competência pedagógica diz respeito aos educadores, porque o P.P.P. não é um manual e sim um referencial que direciona um caminho a seguir. Caminho esse cheio de sonhos, desejos e compromissos assumidos coletivamente. O domínio do conhecimento teórico exige permanente formação dos educadores em serviço, que, com certeza, estará contemplada no projeto através das Ações Concretas bem programadas, que acontecerão nas reuniões pedagógicas, grupos de estudos e outros.

O processo de elaboração do projeto pode propiciar a formação dos sujeitos, na medida em que haja oportunidade para colocar-se em comum práticas que estão sendo realizadas, que possa haver reflexão crítica e coletiva sobre as idéias ali expressas inicialmente, etc. Isto pode ser feito através do confronto de idéias contraditórias, da melhor explicitação das concepções manifestadas, de assessorias para assuntos específicos, etc." VASCONCELLOS, (2000, p. 179-180)

Acreditamos que a construção do P.P.P. é um dos caminhos que leva ao exercício da cidadania, da democracia, da liberdade e da felicidade coletiva. É a oportunidade de melhorar o relacionamento humano da instituição, o seu potencial de educar e de formar o homem-cidadão, construtor de seu meio e transformador de sua realidade. Tudo isso, porque através deste projeto possibilitamos à comunidade escolar: pais, alunos, professores, diretores, coordenadores e outros componentes do ambiente escolar a oportunidade de refletir e de dar significado ao seu trabalho, resgatando a criatividade individual e coletiva e melhorando o processo de comunicação da instituição. A prática pedagógica torna-se de melhor qualidade à medida que há uma organização curricular mais adequada, real e peculiar que resgata o saber e a condição de sujeito do aluno e do professor e da cultura de ambos. É também a possibilidade dos educadores investirem em sua formação, pois oportuniza a eles o pensar, o refletir e o pesquisar sobre sua prática, ajudando-os a diminuir a distância entre teoria e prática e a evitar improvisações. "*A prática de pensar a prática é a melhor maneira de aprender a pensar certo. O pensamento que ilumina a prática é por ela iluminado tal como a prática que ilumina o pensamento é por ele iluminada.*" (PAULO FREIRE in ANTUNES, 2002, p. 13)

Participar da construção de um P.P.P. é uma questão de responsabilidade pedagógica, política e social. É uma postura ética de educador compromissado com o seu fazer e com o

do outro. É uma questão de respeito a si e ao grupo ao qual pertence. É uma maneira de ser profissional idealista e sonhador de novos horizontes para uma educação mais profícua.

Explicitamos a experiência de construção do P.P.P. no município de Uberaba que, dentro da proposta da Escola Cidadã, respeita as especificidades de cada região e os interesses de seus educadores.

Inicialmente a secretaria de educação prestou assessoria às escolas orientando-as na construção do P.P.P. operacionalizando-o em três momentos: concepção, implementação e avaliação. A concepção do projeto iniciou-se com a clareza dos pressupostos político-institucionais, conceituais e metodológicos. Para Prais (2000a, p. 11-12), a discussão do projeto tem como marco referencial a reflexão dos seguintes questionamentos:

1º) *Como entendemos o mundo em que vivemos?*

para responder a esta questão necessário se faz discutir:

1. *como compreendemos o mundo atual?*
1. *quais são seus principais problemas?*
2. *quais as principais causas desta situação?*
3. *quais os efeitos da globalização sobre a qualidade de vida no mundo de hoje?*

2º) *Quais são as utopias que nos movem neste mundo?*

aqui devem ficar explícitas as opções teóricas e filosóficas do grupo através das respostas às seguintes questões:

1. *que tipo de homem e de sociedade queremos construir?*
2. *que papel desejamos para a escola em nossa realidade?*
3. *que tipo de relações devem ser estabelecidas entre professor e aluno, entre a escola e a comunidade?*
4. *qual é o papel do estado em relação à educação, em termos ideais?*

3º) *Qual é a escola de nossos sonhos?*

nesta etapa a tensão entre a realidade e o desejo aponta para o horizonte do histórico-viável. para viabilizar este passo, deve-se oferecer ao grupo responsável pelo planejamento, uma visão geral sobre as condições reais nas quais a escola se encontra, utilizando, para tanto, diferentes recursos: cartazes, tabelas, vídeos, gráficos de desempenho, sínteses dos projetos desenvolvidos etc. paralelo a este levantamento devemos apresentar ao grupo as seguintes questões:

1. *quais foram os principais problemas que dificultaram a realização de nossa proposta pedagógica?*
2. *quais foram os índices de evasão da escola?*
3. *quais as principais dificuldades enfrentadas pelos professores em sala de aula?*
4. *quais as principais dificuldades enfrentadas pelos diferentes segmentos escolares?*

A partir das discussões destas questões, os envolvidos terão condições de propor saídas e soluções para os problemas levantados, sejam eles de ordem pedagógica (como queremos o planejamento, a autonomia pedagógica, o objetivo, o conteúdo, a metodologia, a avaliação, a disciplina, a relação professor-aluno e outros), de ordem administrativa (como desejamos a organização administrativa da escola, sua comunicação), de ordem financeira (como queremos administrar e investir os recursos financeiros da escola), de ordem comunitária (como desejamos o relacionamento na escola e dela com a comunidade, o relacionamento escola-família, escola-profissionais, professor-professor, professor-

aluno). A partir desses dados serão definidas as linhas gerais e iniciais do P.P.P., as quais servirão para efetivar as etapas seguintes do projeto. O próximo passo é retratar a escola que temos, é a etnografia da escola, "*caracteriza-se por considerar aspectos relacionados à dimensão cotidiana da escola e da comunidade de que faz parte, ou seja, de sua área de abrangência, enfatizando, sobretudo, os elementos culturais dos sujeitos e dos segmentos que nela atuam direta ou indiretamente.*" (PRAIS,2000a, p. 13). É preciso, portanto, compreender a escola, além de seu espaço institucional, ir além do registro de documentos, conhecer e revelar seu entorno, sabendo como é o modo de vida das pessoas que atuam e interferem na vida escolar.

O confronto dos dados levantados, como sendo considerados ideais pelo grupo que analisou e discutiu, com a leitura e conhecimento da realidade escolar interna e externa, permitirá a viabilização das ações que serão propostas para a concretização do P.P.P.. O próximo passo, então, será a programação das atividades. "*A programação das atividades deve ter como meta a satisfação das necessidades apontadas tanto no marco teórico quanto no diagnóstico.*" (PRAIS,2000a, p. 14). E com a intenção de responder: O que faremos da nossa escola? O grupo maior se divide em pequenos grupos conforme a identidade e área de interesse de cada participante para elaborarem os projetos. Importante observar que os grupos não são formados necessariamente pelo mesmo segmento, mas por diversas pessoas dos mais variados segmentos.

A última fase deste momento de concepção, será a redação final do projeto, onde os resultados de todas as fases são somados por uma equipe responsável pela síntese final do projeto.

PRAIS (2000a, p. 15) sugere um modelo de estrutura documental para o P.P.P.:

- a. **Identificação do Projeto:** nome da escola, endereço, nome da equipe dirigente, período de duração do projeto, data da elaboração (local, mês, ano).
- b. **Pressupostos do trabalho:**
 - Políticos-Institucionais (Sic) (políticas nacionais, estaduais, municipais e legislações pertinentes);*
 - Conceituais (fundamentos filosóficos coerentes com a proposta do sistema a que pertence a escola);*
 - Metodológicos (o como foi construído o projeto).*
- c. **Histórico e Justificativa:** (registrar como se deu o processo de decisão coletiva. A seguir faz-se a apresentação propriamente do projeto, uma síntese do retrato da escola e registra-se as prioridades e ações que se pretende implantar na escola. Deve-se, ainda, mostrar a relevância das propostas e seu alcance social.)
- d. **Objetivos:** (referem-se aos propósitos da escola, de forma coerente com a justificativa e tem como fonte as políticas públicas, as prioridades estabelecidas e os direitos sociais, entendendo-se aí os interesses e necessidades dos alunos).
- e. **Metas:** (são mais concretas que os objetivos, devendo ser quantificadas e detalhadas segundo a localização e o tempo da ação programada).
- f. **Detalhamento dos Projetos:** (trata-se de prever: o quê, o como, em que tempo e com que meios físicos, materiais, humanos e financeiros os objetivos e as metas serão alcançados e como serão avaliados.)

A implementação é o momento de se colocar na prática tudo o que foi programado. É o momento da execução do P.P.P., obedecendo o cronograma estabelecido para cada projeto e sua realização como um todo.

A avaliação é o período destinado ao acompanhamento e execução do P.P.P., observando a concretização total ou não dos objetivos e metas. Ela deverá ser participativa e constante, servindo, também, para subsidiar novos processos de planejamento. Por isso, torna-se importante criar instrumentos de avaliação qualitativos e quantitativos.

Ao mencionarmos uma ou duas estruturas para o P.P.P., não pretendemos definir qual é a melhor ou mais completa e sim apresentar um exemplo de organização deste documento. Paulo Roberto Padilha (2002), Danilo Gandin (2000), Celso dos Santos Vasconcellos (2000), Maria de Lourdes Melo Prais (2000a), Moacir Gadotti e José E. Romão (1997) e Ilma Passos Alencastro Veiga (1995), propõem, cada um a seu modo, a estrutura do P.P.P. em que cada escola é autônoma para definir aquela que melhor atenda suas condições.

Como se trata de um processo e não apenas de um produto, a estrutura básica de um projeto pedagógico é sempre indicativa e pode variar de escola para escola, não ficando presa a modelos tecnicistas que estariam predeterminando a apresentação formal do projeto. [...] Cada um dos itens da estrutura do projeto poderá, assim, contribuir efetivamente para que as diretrizes, princípios, propostas e deliberações dos participantes da construção de tal projeto estejam consignados e registrados, o que irá favorecer a execução e a permanente avaliação desse processo". (PADILHA, 2002, p. 90)

Desta maneira, cabe à comunidade escolar optar ou até propor uma outra estrutura para o seu P.P.P., que deverá ser construído com entusiasmo, compromisso e dedicação.

Prais, Gadotti e Padilha propõem basicamente a mesma estrutura e metodologia para a construção do P.P.P., variando apenas a denominação de alguns itens. Já Danilo Gandin e Celso dos Santos Vasconcellos comungam uma outra estrutura e metodologia, que por sinal se mostra muito detalhada, democrática e participativa, além de favorecer a toda a comunidade o desenvolvimento das habilidades de leitura, escrita e interpretação nos momentos de produção dos textos individuais e coletivos e também nos momentos de socialização destes com o plenário. O princípio da autocorreção, proposto nesta metodologia, favorece intensamente esse aprendizado, por oportunizar a todos situações de registros escritos individualmente que depois se tornarão textos coletivos, apresentados oralmente para que os participantes corrijam o que não ficou bem explícito e acrescentem as idéias que não foram contempladas. Esse processo exige atenção, reflexão, interpretação, análise, criticidade, capacidade de expressão, objetividade, clareza, capacidade de conviver com o outro e de trabalhar coletivamente. Todos esses elementos são imprescindíveis ao aprendizado e à formação profissional do educador. Assim, toda a comunidade aprende enquanto trabalha, ou seja, os participantes do P.P.P. estão investindo em sua formação profissional no próprio local de trabalho, construindo o seu pensar e o seu fazer.

Ilma Passos Alencastro Veiga (1995) também apresenta elementos comuns com os demais autores, dando uma ênfase ao currículo e ao tempo escolar, elencando esses elementos como tópicos especiais da estrutura do P.P.P.. Para ela, o currículo reflete uma ideologia e também a expressão cultural de um contexto social; é historicamente situado e culturalmente determinado. Ela propõe um currículo de integração, agrupando num todo as diferentes disciplinas. Assim o currículo deve ganhar uma atenção especial neste projeto, pois ele é determinante e direcionador do planejamento e das ações pedagógicas, administrativas e financeiras.

Quanto ao tempo, a autora afirma ser necessário apresentar o calendário escolar ordenando o tempo de início e fim de ano, prevendo dias letivos, férias, períodos da escola em que o ano se divide, feriados cívicos e religiosos, datas para avaliação, momentos para reuniões técnicas, de estudos e reflexões de equipe com os educadores, fortalecendo a escola com o instância de educação continuada, e fixando, ainda, o número de horas conforme as disciplinas propostas no currículo.

Diante destas observações fica evidente que a construção do P.P.P. é um processo construído de acordo com as especificidades de cada escola, de cada região, de cada contexto e também de acordo com as características e necessidades de sua comunidade. Entretanto, podemos dizer que com o tempo e mediante estudos e pesquisas ele irá se aperfeiçoar e evoluir, pois sua construção é um aprendizado dinâmico.

Assim, podemos dizer que o contexto econômico, político, social e cultural influenciam os rumos do P.P.P., tanto quanto as características humanas, intelectuais e emocionais dos participantes e o papel de cada um em seu exercício. Todos são importantes para a construção, desenvolvimento e avaliação deste projeto. No entanto, vamos nos ater especialmente ao diretor, pois entendemos que ele é o líder por excelência e acreditamos, como Vasconcellos (2000), que ele é o responsável pela iniciativa de construção do P.P.P., embora essa necessidade possa surgir dos professores, da equipe pedagógica, do próprio diretor e até do órgão mantenedor.

O projeto deve corresponder a um desejo, a uma necessidade. Uma primeira questão que se coloca é: de onde nasce este desejo? [...] Uma vez amadurecido esta necessidade, cabe outra questão: quem decide fazer o Projeto Educativo? Normalmente há uma decisão inicial da direção, havendo, no entanto, a necessidade de passar pelo coletivo. É importante também que se tenha um aval da mantenedora, para não frustrar todo trabalho posteriormente, ou no limite, para se saber que a mantenedora não está aceitando, e que o próprio projeto poderá ser um instrumento de organização e resistência. (VASCONCELLOS, 2000, p. 175)

Desta forma, o diretor tem um papel preponderante não só em termos de sensibilização, motivação e mobilização da comunidade escolar para participar do processo, mas também, para fazer a articulação entre escola e órgão mantenedor, escola e comunidade. Para isso, ele precisa ter argumentos teóricos e políticos suficientes para demonstrar a necessidade e a importância desse projeto para ambas instituições e seus componentes, garantindo assim, o apoio e envolvimento de todos. Essa atitude do diretor fará com que as pessoas acreditem e percebam o significado desse projeto para a comunidade, para o órgão mantenedor e para possíveis propostas políticas do município e/ou do estado.

O próximo passo do diretor é oportunizar a participação de todos, respeitando as diferenças de idéias e concepções, acatando e respeitando as opiniões e sugestões dos participantes nos momentos da concepção, implementação e avaliação do P.P.P., propiciando um ambiente favorecedor e agradável, estabelecendo horários de trabalho compatíveis com a disponibilidade de todos. O diretor deve, ainda, ser um membro freqüente e participativo desse processo, juntamente com os demais, sendo alguém com competência técnica e imbuído de conhecimentos pedagógicos, filosóficos e sociológicos necessários ao desenvolvimento do projeto da escola. Deve ser uma pessoa de fácil relacionamento humano, quesito este indispensável ao processo administrativo-pedagógico de qualquer instituição escolar. Esse diretor precisa ter compromisso,

responsabilidade e ética no cumprimento e desenvolvimento deste projeto que visualiza o futuro da escola, da comunidade escolar e da sociedade.

Portanto, podemos dizer que o diretor é um educador que oferece suporte e apoio à sua comunidade, que ajuda a definir rumos e caminhos, que fortalece as relações de trabalho, que delega e responsabiliza pessoas para atuar e avaliar o projeto, que garante uma estrutura física, material e temporal ao desenvolvimento do P.P.P., que incentiva, estimula e mobiliza pessoas em prol de um objetivo e de uma causa comum a todos, que oportuniza o crescimento pessoal, profissional e institucional, é alguém que contribui intensamente com o sucesso do projeto e da escola. O diretor é alguém que faz a diferença na condução, na realização e na avaliação do P.P.P. e em todo o trabalho escolar.

2.3. COLEGIADO OU CONSELHO DE ESCOLA

Não importa a denominação, pois entendemos que Conselho de Escola é um órgão colegiado. O que importa saber é que este é mais um dos instrumentos que deve garantir a efetivação da gestão democrática na Escola Cidadã.

Através do Colegiado, a comunidade é trazida para dentro da escola, que passa a operar em bases realistas, ao mesmo tempo em que reflete mais imediatamente as demandas dos diferentes segmentos que formam essa comunidade. Um espaço de interação, de troca, onde os vários participantes podem não só colocar suas idéias e opiniões como também influenciar a forma de funcionamento e os rumos de sua escola. (ALBANO, 1998, p. 98)

O colegiado torna as ações democráticas e transparentes, cria solidariedade na busca de soluções para os problemas da Escola, oferece um sentimento de responsabilidade e comprometimento com o P.P.P., compartilha e divide o poder de tomar decisões, aproxima os pais da escola, facilita maior circulação de informações e, acima de tudo, vive a democracia, o respeito, a autonomia, a justiça, a equidade e a cidadania. Condenamos aqueles "Colegiados" que servem apenas para legitimar ações definidas anteriormente .

Minas Gerais é o Estado pioneiro na implantação da gestão colegiada, quando em 1983 é realizado o I Congresso Mineiro de Educação com a intenção de mudar os processos centralizadores, técnicos e burocráticos para processos descentralizados e participativos. Entenderam que era preciso criar um órgão colegiado capaz de renovar a prática educativa: o colegiado. Entendido não como um auxiliar de direção, mas como um instrumento de ação coletiva, de tomada de decisões e de exercício de democracia. O colegiado dessa época, segundo Albano (1998), teve um caráter consultivo e deliberativo e sua composição incluía representantes de todos os segmentos escolares e comunitários, não havendo proporcionalidade entre os membros da escolares e da família. O diretor era o presidente.

Mas em nada adiantou a implantação do colegiado, pois o sistema escolar continuava centralizado e as escolas não tinham autonomia, pois as práticas clientelistas estavam, ainda, muito presentes e a escolha do diretor se pautava por interesses políticos. Isso tirava a legitimidade do colegiado e conseqüentemente houve o desinteresse da participação.

Diante do alto índice de evasão e repetência, falta de professores habilitados, prédios escolares em péssimas condições, descontinuidade administrativa por ingerência política e outros motivos mais, o governo Hélio Garcia, no início dos anos 90, promove uma reforma educacional conferindo maior autonomia às escolas, tornando-as sujeito de seu pensar e fazer educativo; transferindo a elas o poder de decisão, antes concentrado nos órgãos centrais e regionais. Essa medida democrática fortalece e aperfeiçoa os antigos colegiados escolares, definindo suas competências e atribuições em janeiro de 1992, através de legislação específica

Dois anos mais tarde, em 13 de maio de 1994 Uberaba-MG institui o colegiado em suas Unidades de Ensino, através do decreto nº 768, atendendo os incisos IX e X do artigo 134 da Lei Orgânica do Município. Esclarecemos, que numa gestão democrática seria incoerente implantar um órgão colegiado por decreto, todavia, um decreto serve para legalizar e regulamentar a existência e o funcionamento deste. Desta forma, o colegiado neste município é entendido como *"um órgão deliberativo e consultivo da comunidade escolar, dos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e econômica nas referidas unidades."* (art. 1º - Decreto nº 768/94)

Os colegiados das escolas municipais de Uberaba são constituídos de professores, supervisores, orientadores e demais funcionários da escola; também fazem parte alunos acima de 16 anos, pais ou responsáveis pelos alunos. Cada segmento possui um suplente, sendo este e seu titular eleitos pelos membros de sua categoria, em assembléia convocada para tal fim. *"A eleição ocorre bianualmente e sempre no mês de março, podendo haver reeleição"*. (Portaria nº 004/98)

A portaria nº 01/94, publicada em 13 de maio de 1994, reza sobre as atribuições do colegiado, suas competências e especifica o que são funções deliberativas e consultivas.

As funções deliberativas referem-se à tomada de decisão quanto às diretrizes e linhas gerais das ações desenvolvidas na Unidade de Ensino. As funções consultivas referem-se à emissão de pareceres para dirimir dúvidas sobre situações decorrentes das ações pedagógicas, administrativas, bem como a proposição de alternativas para melhoria e qualidade do trabalho escolar. (Parágrafo 2º e 3º da Portaria 01/94)

Esta portaria estabelece o mínimo de 10 membros e o máximo de 18 para composição do colegiado, respeitando a paridade numérica, de modo que o número de pais e alunos seja igual ao número de representantes da escola. Há também a garantia legal de participação de todos os interessados pela pauta, com direito a voz e não a voto. Essa pauta deverá ser divulgada anteriormente à reunião, em local visível. As decisões também deverão ser socializadas com seus pares e demais pessoas da comunidade escolar.

As reuniões poderão ser ordinárias (mensais) e extraordinárias, em caso de urgência, convocadas com 48 horas de antecedência. As reuniões extraordinárias poderão ser convocadas pelo presidente do colegiado e a pedido de 1/3 (um terço) de seus membros, em requerimento endereçado ao presidente, explicitando o motivo da convocação. As reuniões são iniciadas com a presença de 2/3 (dois terços) dos membros, em 1ª convocação, e em 2ª, com trinta minutos após o horário marcado, com qualquer quórum.

Achamos oportuno relacionar as funções pedagógicas, administrativas e financeiras do colegiado. Podemos dizer que as pessoas que compõem o colegiado são responsáveis pela construção, execução e avaliação do P.P.P., pela elaboração da proposta curricular, do planejamento de ensino, pela elaboração e cumprimento do calendário e do regimento

escolar, pela análise, acompanhamento e redimensionamento do processo de avaliação escolar, institucional e de desempenho dos educandos e educadores, pela criação de propostas de soluções para evitar a evasão e garantir a permanência do aluno na escola, a melhoria da indisciplina e da qualidade do ensino. Deverão também elaborar o orçamento anual, autorizar compras, reparos, reformas, convênios, parcerias e aprovar a prestação de contas do caixa escolar. Montar, aprovar e avaliar projetos de formação de professores e demais profissionais da educação, planejar a utilização adequada do espaço físico e zelar pelo material escolar, equipamentos e mobiliários, traçar critérios para a enturmação de alunos e distribuição de turmas e aulas dos professores, além de decidir pelo desligamento de membros do colegiado, dentre outros.

CISESKI e ROMÃO (1997, p. 68-69), sugerem alguns parâmetros para a constituição dos Conselhos de Escola.

- 1º *Quanto à natureza dos Conselhos de Escola: deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora.*
- 2º *Quanto às atribuições fundamentais:*
 - a. *elaboração de seu regimento interno;*
 - b. *elaboração, aprovação, acompanhamento e avaliação do projeto político-administrativo-pedagógico;*
 - c. *criação e garantia de mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar;*
 - d. *definição e aprovação do plano de aplicação financeira da escola;*
 - e. *constituição de comissões especiais para estudos de assuntos relacionados aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola;*
 - f. *participação em outras instâncias democráticas: Conselho Regional, Municipal e Estadual da estrutura Educacional para definição, acompanhamento e fiscalização de políticas educacionais.*
- 3º *Quanto às normas de funcionamento:*
 - a. *O Conselho de Escola deverá reunir-se periodicamente (com encontros mensais ou bimestrais), conforme necessidade da escola para encaminhar e dar continuidade aos trabalhos a que se propôs;*
 - b. *A função de membro do Conselho de Escola não será remunerada;*
 - c. *Serão válidas as deliberações do Conselho de Escola tomadas por metade mais 1 (um) dos votos dos presentes à reunião.*
- 4º *Quanto à composição:*

Todos os segmentos existentes na comunidade escolar deverão estar representados no Conselho de Escola, assegurada a paridade (número igual de representantes por segmento) e proporcionalidade de 50% (cinquenta por cento) para pais e alunos e 50% (cinquenta por cento) para membros do magistério e servidores.
- 5º *Quanto ao processo de escolha dos membros:*
 - a. *A eleição dos representantes dos segmentos da comunidade escolar que integrarão o Conselho de Escola, bem como a dos respectivos suplentes, realizar-se-á na unidade escolar, por votação direta, secreta e facultativa;*
 - b. *Ninguém poderá votar mais de uma vez no mesmo estabelecimento;*

c. Os membros do Magistério e demais servidores que possuam filhos regularmente matriculados na escola poderão concorrer somente como membros do Magistério ou servidores, respectivamente.

6º Quanto à presidência do Conselho de Escola:

Qualquer membro efetivo do Conselho de Escola poderá ser eleito seu presidente, desde que esteja em pleno gozo de sua capacidade civil.

7º Quanto aos critérios de participação:

a. Os representantes dos alunos a partir da 4ª série ou com mais de 10 anos terão sempre direito a voz e voto, salvo nos assuntos que, por força legal, sejam restritivos aos que estiverem no gozo da capacidade civil.

b. Poderão participar das reuniões do Conselho de Escola, com direito a voz e não a voto, os profissionais de outras Secretarias que atendam às escolas, representantes de entidades conveniadas, grêmios estudantis, membros da comunidade, movimentos populares organizados e Entidades sindicais;

c. Poderão participar das reuniões do conselho, com direito a voz e voto, todos os membros eleitos por seus pares.

8º Quanto ao mandato: 1 (um) ano, com direito à recondução.

Consideramos interessante ter um modelo como referência, mas cada município ou escola torna-se responsável pela constituição de seus conselhos (colegiado) e constrói o seu próprio Estatuto do Colegiado, respeitando as especificidades de cada local. O presidente do colegiado pode ser o diretor ou não, depende do que o grupo define no estatuto. O mais importante é que o colegiado seja mais um dos instrumentos de gestão democrática que compartilha poder e responsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, expressando sentimentos, idéias e interesses coletivos. E, como sabemos que ninguém se torna autônomo sem ser autônomo e ninguém é democrático, sem viver a democracia, cabe à escola oportunizar a todos a vivência autêntica e autônoma da democracia, em todos os espaços e tempos escolares. Por isso, é preciso que a formação e o desenvolvimento das ações colegiadas sejam bem pensadas e planejadas.

Não podemos eleger um colegiado simplesmente indicando pessoas ou reunindo-as de qualquer maneira para esse fim. É preciso, primeiramente, redigir um bilhete convidativo para esse fim, criar um clima sedutor e agradável, utilizar uma linguagem clara e apropriada, divulgar e esclarecer a todos o que é um colegiado e quais suas funções, falar da importância de uma gestão colegiada, da participação de todos e principalmente garantir a participação de fato. Em seguida, é importante definir coletivamente o perfil do representante dos diversos segmentos, não se limitando às amizades, mas às intenções e comprometimento deste para com a escola. Esclarecer que cada representante não estará zelando por interesses individuais e sim pelo bem da coletividade.

Eleitos os candidatos em assembleia para esse fim, chega o momento das reuniões que precisam levar em conta o horário disponível de seus componentes e o local, que deve ser cuidadosamente preparado. As pessoas devem estar confortavelmente acomodadas em um lugar amplo, bem iluminado e ventilado, a disposição do mobiliário deve favorecer a participação e a visualização de todos.

As reuniões precisam ser motivadoras, agradáveis e produtivas para atingir os objetivos propostos, por isso, é preciso ter uma organização que permita a todos falar em tempo hábil e serem ouvidos um de cada vez. Assuntos polêmicos exigem que tenha alguém coordenando o momento certo para cada um falar evitando a repetição desnecessária. É importante que a pauta seja respeitada e que cada item seja resolvido

conforme o planejado, sendo apresentada no início da reunião, após a leitura da ata da reunião anterior.

Os assuntos em pauta devem ser relacionados por ordem de importância e prioridades, levantados com toda a comunidade escolar e não só com o diretor, contemplando ainda, o P.P.P.. Lembramos que não basta só discutir os problemas, é preciso aproveitar as potencialidades e reconhecer as conquistas escolares citando-as em pauta. Esta, por sua vez, deve ser divulgada anteriormente à reunião para que os representantes consultem seus pares e levem suas opiniões para discussão e possíveis decisões. Caso haja muitos assuntos é necessário priorizá-los e marcar uma próxima reunião.

Todas as informações, assuntos discutidos, propostas de solução, decisões e distribuição de responsabilidades devem ser socializadas de maneira que todos entendam, utilizando para isso, diversos recursos, tais como: cartazes, folhetos informativos, jornal falado, etc. Não se pode deixar dúvidas ou mal entendidos, por isso o diálogo deve ser mantido permanentemente. *"Através do diálogo, refletindo juntos sobre o que sabemos, podemos, a seguir, atuar criticamente para transformar a realidade"* (FREIRE in ANTUNES,2002,p.61). Essa transformação é gradativa e exige tempo, fator indispensável à produtividade das reuniões, pois não pode haver desperdício de tempo e reuniões muito longas são cansativas e prejudicam a participação efetiva e ativa das pessoas.

Além do uso dos recursos de socialização citados, garante-se a legalidade das reuniões através do registro em ata, que possui valor jurídico, por isso sua redação deve obedecer algumas normas: o livro de atas deve ser aberto e também encerrado em seu final pelo diretor da escola, no corpo do texto não deve haver espaços vazios onde se possa acrescentar ou anular palavras que alterem o registro inicial, e nem parágrafos; em caso de erros deve-se escrever a palavra "digo" ou qualquer outra palavra que faça a correção, jamais riscar palavras ou frases erradas; se algo for esquecido deve ser colocado no final da ata utilizando para isso o termo "em tempo"; os números devem ser escritos por extenso e as palavras não podem ser abreviadas. A ata deve ser lida no final da reunião para que todos façam as correções necessárias e a assinem em seguida.

A ata tem sua importância por permitir o acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos ao longo do ano letivo e da história escolar, a verificação das decisões encaminhadas e ainda, a avaliação do desempenho do conselho, o nível de participação dos diversos segmentos, os tipos de assuntos discutidos e privilegiados, os avanços e retrocessos do grupo. Permite também *" refletir sobre a prática que vem sendo desenvolvida e construir novos conhecimentos que permitam práticas melhores no futuro"*. (ANTUNES, 2002, p. 51)

Acreditamos que o colegiado além de ser um instrumento de gestão democrática é também um órgão de formação profissional e humana, uma vez que o processo de interação e socialização são intrínsecos ao ato educativo e a instituição escolar é meramente um espaço de aprendizagem. Aprendemos na relação com o outro, na reflexão e ação coletiva. Desta forma, quando pensamos o que estamos ensinando, que tipo de homem estamos formando, que conteúdo é necessário, quais os critérios de avaliação que promovem a equidade, quais valores estamos construindo, como organizamos o tempo e o espaço escolar, que concepção de educador alicerça nossa prática, quais os acontecimentos positivos e negativos ocorridos nos corredores da escola, no pátio, na sala de aula, no refeitório, na biblioteca, na cozinha, nos banheiros, sala dos professores, horário da entrada, recreio e saída, no bairro, na cidade e no mundo, podemos então dizer que estamos

ensinando e formando pessoas. Como diz Paulo Freire: *"É incrível que não imaginemos a significação do "discurso" formador que faz uma escola respeitada em seu espaço. A eloqüência do discurso "pronunciado" na e pela limpeza do chão, na boniteza das salas, na higiene dos sanitários, nas flores que adornam. Há uma pedagogicidade indiscutível na materialidade do espaço"*. (FREIRE, 1997, p. 50). Assim vamos aprendendo, também, a ser pessoas participativas, autônomas, democráticas e cidadãs.

Essa concepção de gestão implica mudanças radicais na forma de gerir a escola, exigindo uma nova organização, uma nova relação com a comunidade e órgãos superiores, um novo compromisso por parte de todos e um novo diretor. Um diretor isento de mando, burocracia e autoritarismo. Alguém flexível, inclusivo, justo, ético e humano. Um líder político que atua adiante de uma organização coletiva com ações democráticas. É por tudo isso que ele tem sua importância na condução dos trabalhos colegiados. O diretor e sua equipe não devem manipular os membros do colegiado e sim estimular a participação de todos, respeitando as diversas posturas e pontos de vista, expondo sempre os problemas de forma clara e transparente, sem omitir informações. O diretor tem um papel preponderante na garantia de um colegiado forte, atuante, honesto e democrático, já que em sua maioria ele é membro nato, ou seja, é o presidente dele. Esse presidente, por sua vez, precisa garantir a participação máxima dos membros do colegiado e a liberdade de expressão e ação de todos, acreditar no potencial de seus componentes, elevando sempre a auto-estima e respeitando a todos.

Quanto ao perfil do diretor, enunciaremos a seguir várias características para seu exercício profissional, deduzidas de conceitos já expostos e de experiências como docente e como gestora. Entendemos que ele é um líder dinâmico, é um educador que articula canais de participação na comunidade escolar, contribuindo para a prática do aprendizado da democracia. É também um profissional que conhece a comunidade com quem trabalha, sabe da disponibilidade de cada um e de seus sonhos e desejos. É alguém que delega, divide e compartilha responsabilidades conferindo poder e autonomia para as realizações individuais e coletivas. É capaz de conviver e agir com a democracia, com a discórdia de opiniões e ações, com a desigualdade e com a diferença própria de cada ser humano. Esse mesmo diretor precisa também ser amável, dócil, paciente, muito educado, saber conversar e ouvir as pessoas, ser consciente de seu trabalho e do trabalho de todos que fazem parte da comunidade escolar. É um ser competente e disposto a aprender a cada dia mais.

O diretor tem ainda a incumbência de melhorar o processo de comunicação no colegiado e na escola, oportunizando a todos os instrumentos facilitadores de acesso às informações. Não deve impedir o direito das pessoas falarem e se expressarem, tendo bom senso para que os pronunciamentos não virem brigas e mal entendidos, com a habilidade de interferência e de recuo nos momentos pertinentes.

Outra tarefa importante do diretor no colegiado é o de saber conduzir as reuniões para não haver prejuízo nos trabalhos, por isso ele tem um instrumento que garante a ordem, a seqüência e a legalidade das decisões tomadas: a ata. Ao diretor não cabe o seu registro, mas à secretária, que por sua vez é escolhida pelos componentes do colegiado. O diretor ao acompanhar a leitura com atenção estará relembrando dos compromissos e decisões firmadas anteriormente, assim como as pendências e avaliando todo o processo conjuntamente. Deverá cronometrar o tempo da reunião de acordo com a pauta proposta coletivamente e realizar a reunião sempre num clima harmonioso, ético e prazeroso. Durante a reunião ele deve atentar para erros e falhas cometidas, e também reconhecer o sucesso das decisões e das ações nos planejamentos e projetos realizados, isto é, reconhecer o sucesso e o crescimento de quem trabalha junto a ele. Valorizar o potencial

de cada um, incentivar o interesse, a aprendizagem, a participação e realçar a alegria do dever cumprido, despertando a motivação profissional para um trabalho melhor.

2.4. O CONSELHO DE CLASSE

O conselho de classe também é um instrumento da gestão democrática, que ganha um significado especial por ser capaz de tornar a gestão pedagógica num processo dinâmico e dialético, de construção e reconstrução do saber, é ainda um processo de participação intensa, afetiva e cognitiva.

O Conselho de Classe é um órgão colegiado, presente na organização da escola, o qual reúne periodicamente os vários professores das diversas disciplinas, juntamente com os coordenadores pedagógicos, supervisores e orientadores educacionais, para refletirem conjuntamente e avaliarem o desempenho pedagógico dos alunos das diversas turmas, séries ou ciclos. (DALBEN, 1998, p. 96)

Podemos dizer que Dalben (1998) possui uma visão democrática e participativa sobre o conselho de classe quando cita as características do mesmo, no entanto, o conceito definido por ela possui alguns equívocos. Primeiro, entendemos que não só os professores, coordenadores pedagógicos, supervisores e orientadores participam do conselho, mas também o diretor, os alunos e os pais, ou seja, toda a comunidade escolar envolvida com o sucesso do aluno no processo ensino-aprendizagem. O outro equívoco é que o conselho de classe não se reúne apenas para refletir e avaliar o desempenho pedagógico dos alunos, e do professor, mas, todo processo ensino-aprendizagem na medida em que o conselho oferece oportunidade de reflexão da prática pedagógica. É o momento de rever o planejamento: os objetivos, o conteúdo, a metodologia, a estratégias de ensino e o processo de avaliação. É, ainda, rever a proposta pedagógica da escola. É definir responsabilidades e compromissos com o processo pedagógico, envolvendo corpo docente, discente, pais e equipe técnico-administrativa.

Dalben (1998, p. 97-98), cita algumas características próprias para o conselho de classe como instância colegiada: a participação direta dos profissionais; a organização interdisciplinar; a centralidade conferida aos objetivos de ensino e aprendizagem nos trabalhos do conselho de classe.

A PARTICIPAÇÃO DIRETA DOS PROFISSIONAIS

Essa característica garante espaço para a participação de todos os professores envolvidos no processo pedagógico das turmas selecionadas, analisando o trabalho de sala de aula e discutindo-o coletivamente. Portanto, esse momento de análise e reflexão abrange tanto o desempenho do aluno como a prática pedagógica do professor relacionando-a ao aluno e ao conteúdo no processo de aprendizagem. Dalben (1998), chama esse movimento de "rede de relações", por envolver os diversos profissionais, os conteúdos, os turnos e as turmas nos ciclos. Um professor pode participar de vários conselhos, promovendo a integração num ambiente avaliador, refletindo e discutindo coletivamente sobre o fazer da escola como um todo.

Sendo o conselho de classe um órgão democrático, ele oferece espaço para que os alunos e os pais participem livremente, pensando e repensando a prática pedagógica e opinando sempre que necessário sobre as questões tratadas nele.

A ORGANIZAÇÃO INTERDISCIPLINAR

O conselho de classe é um espaço de interação entre as diversas disciplinas que se misturam e se complementam através dos estudos e das decisões coletivas sobre o trabalho pedagógico. Assim, de acordo com DALBEN (1998, p. 97), consideramos o conselho de classe um órgão de tomada de decisões, pois, delibera sobre:

- *objetivos a serem alcançados;*
- *uso de metodologias e estratégias de ensino;*
- *critérios de seleção de conteúdos curriculares;*
- *projetos coletivos de ensino e atividades;*
- *formas, critérios e instrumentos de avaliação utilizados para o conhecimento do aluno;*
- *formas de acompanhamento dos alunos em seu percurso nos ciclos;*
- *critérios para a apreciação do desempenho dos alunos ao final dos ciclos;*
- *elaboração de fichas de registro do desempenho do aluno, objetivando seu acompanhamento no decorrer dos ciclos e informação aos pais;*
- *formas de relacionamento com a família;*
- *propostas curriculares alternativas para alunos com dificuldades específicas;*
- *adaptações curriculares para alunos portadores de necessidades especiais;*
- *propostas de organização dos estudos complementares.*

As reuniões de conselho de classe poderão ser realizadas sempre que necessárias e convocadas por qualquer um de seus membros, garantindo a co-responsabilidade da gestão participativa. O conselho toma, então, uma dimensão política por se constituir um fórum permanente de debates e discussões, capaz de gerar idéias numa produção coletiva-social. No município de Uberaba é resguardado legalmente (Regimento Escolar) o mínimo de quatro reuniões anuais, sendo uma em cada bimestre.

A CENTRALIDADE CONFERIDA AOS OBJETIVOS DE ENSINO E A APRENDIZAGEM NOS TRABALHOS DO CONSELHO DE CLASSE

As reuniões do conselho de classe pautam-se por objetivos traçados, anteriormente, em função das necessidades surgidas. São esses objetivos que definirão os participantes e a

forma de organização mais adequada à realização das reuniões. DALBEN (1998, p. 98), mostra-nos três tipos de organização de conselhos de classe encontrados nas escolas:

Entendemos que a organização dos conselhos, a diversidade de participantes e os objetivos, como já foi dito anteriormente, são definidos conforme a necessidade e intenção. Assim, acreditamos que a proposta de Dalben (1998) serve como modelo ou referência que poderão ser modificados ou complementados conforme a realidade específica de cada escola.

Realçamos a importância da participação do diretor, que não se fez presente nos 03 (três) tipos de organização de conselho de classe propostos por Dalben (1998). Entendemos que o diretor da Escola Cidadã é um pedagogo por excelência e por isso sua participação nestes conselhos se faz fundamental. Ele deve ser um conhecedor do processo

Formas de organização de conselho de classe

<i>ESTRUTURA</i>	<i>Tipo 1</i>	<i>Tipo 2</i>	<i>Tipo 3</i>
<i>PARTICIPANTES</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Todos os professores de uma turma ou um representante de turmas.</i> • <i>Equipe técnico-pedagógica.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Todos os professores de uma turma ou de um grupo de turmas.</i> • <i>Equipe técnico-pedagógica.</i> • <i>Alunos das respectivas turmas ou grupo de representantes.</i> • <i>Pode contar com a participação dos pais.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Um professor.</i> • <i>Toda a turma de alunos.</i>
<i>OBJETIVOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Avaliar a prática pedagógica como um todo e em cada disciplina ou área de conteúdo.</i> • <i>Definir critérios para a apreciação do desempenho dos alunos nos ciclos.</i> • <i>Caracterizar a turma enquanto um grupo sócio cultural.</i> • <i>Selecionar e problematizar as necessidades de aprendizagens das turmas.</i> • <i>Identificar alunos com dificuldades específicas de</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Caracterizar e problematizar dificuldades de aprendizagem.</i> • <i>Conhecer e situar questões emergentes da relação professor X aluno.</i> • <i>Avaliar os projetos desenvolvidos e sugerir novos.</i> • <i>Levantar sugestões de atividades de ensino e projetos de trabalhos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Caracterizar e problematizar necessidades específicas da relação pedagógica (Quanto ao conteúdo da disciplina, as atividades de ensino, a relação com o professor e a avaliação da aprendizagem.).</i> • <i>Discutir objetivos, critérios e formas de avaliar o ensino.</i>

	<p><i>aprendizagem.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Selecionar objetivos de ensino.</i> • <i>Estruturar e avaliar projetos de trabalho.</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizar projetos de ensino.</i> • <i>Organizar trabalhos de monitoria.</i>
--	---	--	--

pedagógico, deve ter conhecimento teórico e prático das questões didático-pedagógicas e deve, também, ser capaz de propor soluções metodológicas que irão aperfeiçoar ou melhorar o processo "ensino-aprendizagem". Com isso, não queremos centralizar a responsabilidade na figura do diretor, pois acreditamos que ele deva entender e responder não somente pelas questões administrativas e financeiras, mas principalmente pelas questões pedagógicas, razão maior de ser da escola.

O diretor precisa conhecer o perfil dos alunos e dos professores, de toda a sua equipe, seus anseios, dificuldades e progressos. Este é o espaço e o momento ideal. Por isso, não se justifica a realização de um conselho de classe sem a presença do diretor: um colaborador do pensar, do avaliar, e do agir pedagogicamente. Ele poderá ser, ainda, sem tirar a autonomia do supervisor, do orientador ou de quem esteja coordenando o conselho, um mediador de conflitos e um articulador de ações concretas. Ele é um membro de apoio e de incentivo. É um reconhecedor do trabalho bem feito e um orientador do que precisa ser melhorado.

O diretor para participar do conselho de classe precisa ter bom senso, paciência, interesse pelas questões pedagógicas, pela aprendizagem dos alunos, pela metodologia e didática do professor, pela disciplina das turmas e por outros fatores que interferem no processo de aprendizagem, pela participação dos pais no conselho e pelo retorno do resultado deste aos interessados. Acreditamos que o supervisor e o orientador precisam ter este perfil também, pois sua responsabilidade na condução dos trabalhos de conselhos de classe é muito grande.

O diretor deve, prever as reuniões de conselho de classe no calendário escolar, juntamente com sua equipe pedagógica e com o colegiado da escola. Além de organizar espaços e buscar recursos materiais e equipamentos didáticos necessários à realização do conselho.

Se entendemos o conselho como um processo dinâmico, utilizado para pensar e repensar a prática pedagógica, então assiste ao diretor ser o dinamizador de mais este órgão colegiado, o que lhe exige conhecimento teórico e prático do planejamento curricular, do P.P.P., do planejamento de ensino, da avaliação e seus diversos instrumentos de registro, da metodologia de ensino, das fases de desenvolvimento da criança e do adolescente, das teorias do conhecimento, das tendências pedagógicas e da legislação educacional vigente. Caso contrário, não poderá contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento do conselho de classe e com a formação dos educadores que, mediante este conselho, como instrumento de gestão democrática, viabiliza o pensar e repensar da prática docente e da melhoria do ensino na escola.

É muito importante que o diretor com a sua afetividade e sabedoria observe, análise e oriente a postura e o modo de atuação dos educadores, pois poderão estar reproduzindo a política de dominação, autoritarismo e exclusão. Por isso, o diretor e mesmo os supervisores, orientadores e professores da Escola Cidadã cuidarão para que o conselho de

classe não rotule os alunos em fortes, fracos, médios, lentos, espertos, indisciplinados ou carentes, mas entenda como o aluno constrói seu conhecimento, tendo assim, condições de estabelecer uma dinâmica compatível, adequada e propícia ao crescimento e enriquecimento de sua aprendizagem. Portanto, cabe ao diretor ajudar os professores e pedagogos a refletirem sobre sua prática e a auxiliá-los na definição dos procedimentos, do currículo e dos conteúdos necessários à formação global e humana dos alunos para que eles tenham sucesso na aprendizagem e na vida.

HISTÓRICO DO CONSELHO DE CLASSE

A implantação dos Conselhos de Classe no Brasil, surgiu pela reivindicação dos professores, a partir de uma necessidade pedagógica sentida pela comunidade escolar, para auxiliar o processo avaliativo. Os professores perceberam que interpretações e ações isoladas e fragmentadas não levavam a resultados positivos. E mais, notaram que era preciso ter um conhecimento maior do aluno em diferentes óticas, numa visão global para oferecer um atendimento pedagógico melhor e para tomar decisões mais certas.

Dalben, em 1992, realizou uma pesquisa sobre os conselhos de classe e constatou que:

ao invés de as práticas dos Conselhos de Classe se desenvolverem como momentos efetivos de análise,...o que se verificava nas reuniões era apenas a construção de uma fotografia da turma por vários profissionais. "Passavam em revista "todos os alunos, verbalizando notas, resultados ou pontos de vista desconexos, como se estivessem "trocando figurinhas". Cada professor trazia o seu resultado numérico registrado nos "diários de classe", e os especialistas, orientador ou supervisor pedagógico, que se incumbiam da coordenação dos trabalhos, traziam para a reunião os gráficos e tabelas organizados previamente, segundo esses resultados já fornecidos. DALBEN (1998, p. 99)

Assim, os professores levavam os resultados já fechados e discutiam se o aluno atingiu a média ou não. A culpa era sempre do aluno, por falta de estudo, de interesse ou porque não tinha disciplina. Jamais discutiam os critérios utilizados na distribuição de notas, a importância do conteúdo ou qual a metodologia mais adequada, as estratégias e recursos didáticos enriquecedores e facilitadores da aprendizagem. O aluno sempre era o problema e os problemas vividos por ele sequer eram mencionados; até porque os professores nem os conheciam. Não levavam em consideração o afetivo, o emocional e o social do aluno. O papel do conselho de classe era reforçar e legitimar os resultados dos alunos e por fim rotulá-los. O clima frio, autoritário, individualista e isolado reinava no ambiente escolar, tirando a alegria, a beleza e a sensibilidade da escola.

A avaliação era um mecanismo de poder e controle interno pedagógico. Os especialistas definiam os conteúdos que os professores iriam transmitir aos alunos, dividindo-os em etapas fragmentadas sem nenhuma relação com o contexto vivido. Esses conteúdos eram fundamentais e inquestionáveis, era o motivo maior da avaliação de desempenho do aluno. Ele era julgado e classificado conforme sua capacidade de memorização e repetição. O ensino tinha um padrão e um modelo a seguir para enquadrar os alunos sem levar em conta as diferenças sócio-culturais e afetivo-emocionais. O bom professor era aquele capaz de transmitir bem o conteúdo de sua disciplina de maneira

expositiva. Nada mudava o percurso das coisas e aquele aluno que não conseguia acompanhar o padrão era considerado problemático e encaminhado ao serviço técnico para entregar o caso aos pais. A escola não podia fazer nada pelo aluno por considerá-lo responsável por si próprio e pelo seu desenvolvimento.

Desta forma, a avaliação não era vista como um instrumento que possibilita o conhecimento do aluno, do processo ensino-aprendizagem e da escola, mas como um instrumento de discriminação, repressão e exclusão social. Havia também os conteúdos considerados mais importantes e a presença dos professores de português e matemática era considerada indispensável, enquanto outros conteúdos eram tidos como supérfluos e desnecessários, dispensando até a presença dos docentes das disciplinas de educação artística, educação física e ensino religioso.

Na proposta da Escola Cidadã, a gestão democrática se faz pela autonomia e participação e por isso o conselho de classe é um órgão autônomo, composto de educadores, pais e alunos participativos que refletem juntos as concepções de avaliação com a intenção de ajudar o aluno a aprender mais e o professor a ensinar melhor. Isso torna o conselho uma instância de produção do conhecimento da escola e sobre a escola. Através do conselho de classe, numa relação de diálogo e interação, torna-se possível avaliar e refletir a prática pedagógica, clarear significados, comparar referenciais e parâmetros reais e ideais de educação, compartilhar idéias e conhecer a qualidade do desempenho do aluno, do professor e da escola. Isto proporciona a formação em serviço, pois *"a reflexão do professor sobre seu próprio trabalho é o melhor instrumento de aprendizagem e de formação em serviço"*. (DALBEN, 1998, p. 103).

Acreditamos que a aprendizagem do professor é concomitante ao dos demais participantes do conselho de classe, pois, além do conhecimento pedagógico aprende-se também a participar, analisar e a refletir sobre as relações com o outro, a tomar e acatar decisões coletivas, a ouvir, a divergir, a tolerar e a respeitar os companheiros, aprende-se a ser democrático, a ser autônomo, a ser solidário e principalmente a ser cidadão. Pois, como dizia Paulo Freire:

é preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.
(FREIRE, 1995, p. 91)

Em Uberaba, o conselho de classe tem suas atribuições e competências garantidas no Regimento Escolar Único, seção I, capítulo I do título IV, nos artigos 29º,30º,31º,32º e 33º. E diz que: *"O Conselho de Classe deverá garantir a alta qualidade da educação, oferecendo uma dimensão qualitativa à medida do desempenho do aluno, do professor e da escola."* (UBERABA, 2000b: Art. 29º).

Ainda de acordo com o Regimento este conselho deverá escolher um coordenador e um secretário para registrar em ata as decisões tomadas coletivamente, pois este é mais um documento da vida escolar do aluno e das questões pedagógicas da vida da escola. E ao diretor cabe garantir as condições necessárias para o seu funcionamento, organizando horário e local adequados, não dispensando nenhum professor de participar dessa instância de democracia.

Na Escola Cidadã do município de Uberaba, o conselho de classe se propõe a ser um instrumento de avaliação diagnóstica e processual, sistemática e contínua, que não se

restringe a julgar o sucesso ou o fracasso do aluno, mas a compreender o processo de construção do conhecimento, propondo a intervenção pedagógica quando for o caso, ou até mesmo estudos complementares, atividades diversificadas e participação no Ensino Alternativo (projeto da rede municipal de ensino destinado a alunos com dificuldades de aprendizagem), se necessário.

O conselho deve ser visto como um espaço de investigação e reflexão sobre a prática docente. Espaço de criação e revisão de metodologias, de estratégias de ensino, de retomada de aspectos a serem revistos, ajustados e reconhecidos como adequados e coerentes com o processo "ensino-aprendizagem" do aluno e de todo o grupo presente. Espaço de pessoas autônomas, críticas e criativas, espaço de democracia, espaço de aprendizagem coletiva, espaço de dinamização do P.P.P., pois, através do conselho podemos avaliar se as ações escolares estão em consonância com o que foi proposto no projeto, e através das análises e resultados do conselho, reavaliar o P.P.P..

Entendemos, portanto, que o conselho de classe é uma instância de gestão político-pedagógica que faz criticamente a leitura do real em confronto com o ideal, traçando caminhos a serem percorridos pelo coletivo escolar, em busca da qualidade do ensino, da mudança social e do exercício da cidadania. E, assim, ele vai se desenhando democraticamente no espaço escolar.

CAPÍTULO III

***DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR À
GESTÃO EDUCACIONAL: O PAPEL DO DIRETOR
NA ESCOLA CIDADÃ***

A preocupação com a administração escolar iniciou-se nos Estados Unidos, após a II Guerra Mundial. A partir das décadas de 50, 60 e 70 os estudos, pesquisas e publicações sobre o assunto se intensificaram. Já na década de 80 a preocupação foi garantir a legalidade da democratização da educação e nos anos 90, reinicia-se o repensar na administração escolar, mas com o termo "gestão escolar". Em 2000, surgem grandes estudos publicados, nos quais o termo gestão escolar substitui quase que totalmente o termo anterior.

Alonso (1976) fez uma análise histórica sobre a preocupação dos estudiosos com o tema administração escolar e constata que *"Atualmente a farta literatura encontrada sobre o assunto é de origem norte-americana, sendo relativamente muito restrita a contribuição de outros países para o progresso deste campo de estudos"*. (ALONSO, 1976, p. 34).

No Brasil, muitos educadores estudaram à respeito desse assunto e podemos citar: J. Querino Ribeiro (1952, 1967), Carneiro Leão (1953), Anísio Teixeira (1956,1969), Lourenço Filho (1963), João B. Borges Pereira (1969), João Gualberto de Carvalho Meneses (1972), Myrtes Alonso (1976), Thomas J. Sergiovanni (1976) como alguns deles.

A administração escolar veio sendo utilizada como uma disciplina da Administração Geral, com características próprias de seus objetivos. Entendemos que o que diferencia a administração empresarial, da administração hospitalar, da administração pública ou da administração escolar, são os seus objetivos específicos, sendo o cerne da administração geral, o mesmo para todas. Desta forma, administrar *"consiste em realizar coisas através de pessoas"* (ALONSO, 1976, p. 27) que dispendem esforço individual a favor de uma tarefa geral, a qual foi proposta ou imposta ao grupo. Essa forma de trabalhar ou administrar gera a divisão de trabalho em busca de "qualidade" e de uma produção maior. No entanto, a teoria da Administração Geral teve, ao longo dos tempos, grande dificuldade em ser aplicada no campo educacional, especificamente na instituição escolar, muito mais do que em qualquer outra área. Isso, porque o objeto da organização escolar, o conhecimento, é algo abstrato, difícil de ser medido ou pesado e ele não se realiza, não se constrói através de pessoas, mas com as pessoas.

As ciências sociais exerceram grande influência no desenvolvimento de uma teoria para a administração escolar, levando-a a ser entendida como *"um conjunto de técnicas e processos de ação mais eficiente..., para ser apreendida em suas vinculações com as variáveis sociais, políticas, econômicas e psicológicas envolvidas no processo administrativo e com implicações nos processos de produção"*. (ALONSO,1976, p. 32).

HALPIN, (Apud ALONSO, 1976, p. 32) um estudioso da Universidade de Chicago (1958), afirmava *"que as dificuldades no desenvolvimento de uma teoria para a Administração Escolar decorrem sobretudo do fato de ela ser um ato criativo. Não existe, pois, um modo convencional ou conjunto de regras definidas para instituí-la"*.

Essa dificuldade em definir uma teoria e/ou um conceito para a administração escolar se deve ao seu caráter multi-dimensional, pois a formulação destes é extraída de várias ciências. E cada qual tem seus princípios e crenças, os quais influenciam fortemente a definição. O momento histórico, político, econômico e social também foram determinantes na construção de uma teoria e de um conceito para a administração escolar, tanto que houve um grande avanço, nestes estudos, após 1950, nos Estados Unidos, pois os órgãos oficiais, as entidades particulares e as fundações apoiaram o desenvolvimento da questão. São exemplos *"a Fundação Ford, Kellogg e outras, que financiaram estudos de importância vital para o desenvolvimento da Administração Escolar, através de*

Programas Especiais e Centros de Estudos criados em diferentes regiões do país". (LEÃO Apud ALONSO, 1976, p. 34)

Conforme Alonso (1976), J. Querino Ribeiro foi considerado pioneiro no assunto na realidade brasileira e acreditava que *"a administração impõe-se como necessidade e não como acréscimo de funções para garantir a unidade e a coerência do processo educativo [...] Anísio Teixeira [...], percebia na administração a grande responsável pelos maiores problemas da educação nacional."* (ALONSO, 1976, p. 35)

Na década de 70, os estudos se voltaram para a análise de funções administrativas e, nesse período, dados sobre as formas de perceber e desempenhar essas funções, foram levantados. E a Sociologia, a Psicologia, as Ciências Econômicas e Políticas diante da inoperância do ensino, do processo de mudança social e da importância da administração escolar dentro de um contexto real, se juntaram para estudar, cooperar e inovar o processo. Assim, a administração deixa de ser uma atividade rotineira e mecanicista de ordens de atividades programadas e aceitas, sem questionamentos, como adequadas e próprias para a realização do trabalho escolar.

Nesse período, os educadores atuantes foram capazes de denunciar os erros da administração escolar mas não perceberam que era preciso ter administradores conscientes e bem formados para cumprir bem seus papéis na escola.

Tais indivíduos, meros ocupantes de cargos vistos como promoção ou ascensão na carreira docente, pouco acostumados a uma atitude responsável de participantes ou elementos-chave nas decisões, inclinaram-se a considerar a sua função essencialmente como uma aplicação de leis e normas de ensino, o que certamente envolveria uma tarefa fiscalizadora exaustiva e constante, sem sentir os reflexos da mudança externa sobre a instituição escolar, ou mesmo admitindo a escola como preservadora da tradição, insensível às novas exigências da sociedade para o processo de ajustamento individual. (TEIXEIRA Apud ALONSO, 1976, p. 37)

Essa atitude teve o apoio da legislação de ensino, que tornou-se amparo para as ações dos administradores. Bastava conhecer a legislação para saber agir. Então, a legislação passou a ser a reguladora do comportamento administrativo, inibidora da ação espontânea dos administradores, que nem ao menos percebiam os limites de sua autoridade, nas esferas de poder e na hierarquia instituída. Esta foi uma política educacional bastante centralizadora. Para ALONSO (1976, p. 38) era preciso *"aumentar a responsabilidade dos elementos mais próximos da situação escolar, conferindo-lhes maior autonomia e, portanto, maior autoridade"*, para atender às reais necessidades da escola e não apenas às propostas abstratas de uma situação global e desconhecida. Para isso, era preciso também formar os diretores para serem mais esclarecidos sobre os aspectos administrativos e pedagógicos, bem como levá-los a conhecer as necessidades da escola e da educação em geral, assim como o papel deles dentro da instituição escolar.

Vejam que em momento algum a palavra participação esteve presente nas intenções de definir um conceito ou de construir uma teoria de administração escolar. Entendemos que a sociedade era apenas usuária de uma organização pensada e projetada por alguns: a escola. O diretor era apenas executor de medidas legais, com a função de atender às exigências impostas por um sistema centralizador e autoritário. Observamos, ainda, que a administração de recursos financeiros nem era mencionada, pois não fazia parte do rol de atividades do administrador.

Mas a história caminha e se modifica e, a partir da década de 80, os educadores começaram a ter uma nova mentalidade sobre o assunto e começaram a reivindicar abertura política, descentralização e tomada de decisão num sistema educacional fechado e anti-democrático, como forma de participar. O Congresso Mineiro de Educação (1983), o Encontro de Jontiem (1990), a própria postura dos educadores frente à nova constituição (1988) e à LDB (1996) são exemplos reais destas mudanças. O fenômeno da globalização, do avanço tecnológico e científico e as reformas nacionais também ajudaram a traçar um novo cenário educacional .

Houve um reconhecimento amplo de que a educação é um elemento fundamental no desenvolvimento econômico e social do país e que a forma de administrar a escola precisava ser outra. Tornou-se preciso, urgente e necessário a descentralização do sistema de ensino e a democratização da gestão. Assim, o envolvimento e a participação da sociedade, especificamente da comunidade escolar, fez-se imprescindível na forma de conceber e gerir a escola pública brasileira na busca de acabar com as tradições corporativas, clientelistas, submissas e omissas do quadro educacional.

Mas, enfim: ADMINISTRAR OU GERIR?

A maioria dos dicionários oferece como sinônimos de gerir, dirigir e administrar e de administrar, gerir, dirigir e governar, ou seja, um é sinônimo do outro. Para LÜCK (2000a, p. 14) "*A gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar*".

Entendemos que administração escolar é dirigir, é gerenciar algo pronto e acabado, onde uns pensam e outros executam. A entendemos, ainda, como algo frio e solitário, restrito ao espaço físico e a pessoas mecanizadas, incapazes de refletir, analisar e tomar decisões segundo suas crenças e desejos.

Contrariamente à administração escolar, a gestão educacional transmite a idéia de algo concebido e compartilhado por todos. Algo pensado e planejado de acordo com as aspirações de todos que fazem parte da educação. É algo que se constrói no dia-a-dia, numa eternidade sem fim. É algo dialético, pois ao mesmo tempo em que se aprende, se ensina, se constrói e se destrói em favor de uma evolução natural premeditada para um futuro próximo e realizável. Gestão educacional é uma postura-ação educativa de caráter amplo e funcional, cuja finalidade é organizar, democraticamente, o tempo, o espaço e todo o trabalho administrativo, pedagógico e financeiro da escola, para formar o homem-cidadão, capaz de intervir na sociedade para modificá-la.

A gestão educacional não se faz sozinha com uma única pessoa de postura impositiva. Ela se faz com o envolvimento e participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários e pessoas envolvidas no campo educacional, na gestão. Estas pessoas conhecem os problemas e as dificuldades da escola, ajudam a executar metas e a avaliar o processo educativo com seriedade, transparência e compromisso. Na gestão educacional o diretor não está sozinho.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva. (LÜCK,2000a, p. 15)

A Escola Cidadã é gerida através da gestão educacional e a participação coletiva é a sua característica marcante. Esses participantes não são apenas convidados passivos que apóiam decisões definidas anteriormente, mas sujeitos ativos, conscientes de seu papel que tomam decisões e propõem soluções coletivamente.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe são afetas. (LÜCK,2000a, p. 17)

Assim, o diretor da Escola Cidadã também não está sozinho, pois ele assume responsabilidades em conjunto com a comunidade escolar, num clima de cooperativismo e confiança. A diversidade de idéias gera a unidade, os esforços são integrados e as divisões eliminadas. Todos os participantes têm suas capacidades e talentos reconhecidos e valorizados. Por isso, esse diretor precisa ser aberto, humilde e reconhecedor do potencial de cada um; ser catalizador de idéias, coordenador de fóruns de discussões, análises e entendimentos de situações diversas; ser facilitador de espaços para a comunidade, com a incumbência de criar e garantir um ambiente estimulador para os participantes da instituição escolar. É alguém que respeita a liberdade de expressão e faz da comunicação um instrumento de informação, conscientização, esclarecimento e transparência das ações e decisões tomadas colegiadamente, sejam elas pedagógicas, administrativas, financeiras ou sociais. É, também, alguém que delega tarefas aos representantes da comunidade; a autoridade é compartilhada e as responsabilidades assumidas em conjunto. Para que essa forma de gerir a escola tenha sucesso, é preciso que o diretor busque o conhecimento e a experiência de seus companheiros. Ele precisa ser, competente, dinâmico e honesto. Deve ser, ainda, um estudioso em busca da melhoria de sua formação. E, acima de tudo, um profissional capaz de refletir, analisar e aperfeiçoar a sua prática e contribuir para a formação de seu próximo.

Segundo Lück (2000a, p. 24) "*Onde quer que haja um forte sentimento de se sentir parte de uma comunidade, observa-se melhoria mensurável nos resultados e comportamento dos alunos*". Embora tenha poucos estudos sobre a atuação do diretor e sua influência em sala de aula, conforme Lück (2000a), nos atrevemos a dizer que o perfil do diretor pode fortemente influenciar o processo ensino-aprendizagem e que suas ações se refletem diretamente no trabalho de sala-de-aula. O diretor que tem senso de unidade, que constrói, executa e avalia coletivamente o Projeto Político Pedagógico da escola e que favorece um clima harmonioso de participação, integração e democracia estará favorecendo uma aprendizagem de qualidade.

Sendo assim, podemos dizer com referência aos conceitos apresentados que o diretor da Escola Cidadã é fundamentalmente um gestor. Característica essa, percebida, também, pela pesquisa realizada.

A partir dos 188 questionários respondidos pelos funcionários, pais e alunos das Escolas Municipais Prof. Anísio Teixeira e Reis Júnior, agrupamos os dados por semelhança e frequência, uma vez que, não houve diferenças significativas nos pensamentos dos participantes das duas escolas. A partir daí, formamos quatro grupos observando o número de vezes que o adjetivo apareceu, as características peculiares de cada um deles e seus sinônimos. Estes, por sua vez, permitiu-nos observar que, antes de

mais nada, o diretor da Escola Cidadã é um cidadão que faz parte da sociedade e, em função dos conceitos explicitados anteriormente sobre administração e gestão e, em razão do trabalho que o diretor da escola exerce em seu contexto, fica declarado que ele possui o papel de ser um gestor: um gestor cidadão.

Enquanto gestor cidadão, explicitado pelos dados analisados, descobrimos que o diretor da Escola Cidadã possui quatro papéis a cumprir nesta proposta: o papel de gestor político, gestor líder, gestor organizador e gestor ação. Como gestor político, implica que ele tenha uma liderança e como tal tem que organizar toda a vida estrutural e funcional da escola mas, precisamente é necessário que ele tenha ação para realizar e dinamizar todas as atividades da instituição. Essa compreensão é que nos levou a caracterizar os quatro papéis que em si possui uma singularidade. Entretanto, nenhum deles exclui o outro, muito pelo contrário, eles se completam

Os conteúdos discutidos sobre os dados, serão apresentados no texto contemplando as falas dos entrevistados, em itálico. As opiniões dos autores estudados ora em paráfrase, ora em citação textual conforme normas da ABNT e os posicionamentos da autora da dissertação num estilo de fonte normal. Desta forma, podemos dizer que, conforme a comunidade pesquisada, gestor cidadão é aquele educador que possui *"uma visão global da educação"*, que exerce a cidadania por meio de *"uma gestão participativa na qual respeita o ser e contribui para a construção do verdadeiro cidadão"*.

O conceito dos entrevistados sobre o gestor cidadão vai de encontro aos princípios da Escola Cidadã, que tem como princípio a democracia em sua gestão, a descentralização do poder, a autonomia do pensar e agir e a busca da formação de cidadãos solidários, éticos, humanos, plenos, conscientes e capazes de atuar sobre a realidade em que vivem. Cidadania, democracia e autonomia são palavras e ações interligadas; sem uma, não pode existir a outra. *"É que a democracia, como qualquer sonho, não se faz com palavras desencarnadas, mas com reflexão e prática"*. (FREIRE, 1995, p. 91). BORDIGNON e GRACINDO in FERREIRA e AGUIAR (2001, p. 157-158) afirmam que: *"Cidadania é a condição essencial para a efetivação da verdadeira democracia. Democracia e cidadania são conceitos indissociáveis. Sem um, não se viabiliza o outro. O que vale dizer que sem democracia não há espaço para os cidadãos, mas apenas para governados"*. (GADOTTI, 2000a, p. 38) assegura que: *"a idéia de autonomia é intrínseca à idéia de democracia e cidadania. Cidadão é aquele que participa do governo e só pode participar do governo quem tiver poder, liberdade e autonomia para exercê-lo"*.

Portanto, cabe ao gestor cidadão abrir espaços de participação, descentralizar e compartilhar poder com a comunidade a qual pertence, *"saber trabalhar em equipe, estar aberto às inovações e ao diálogo, ser um elemento integrador, competente, humano, imparcial"* e justo, pois *"autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir"* (BARROSO apud BORDIGNON e GRACINDO in FERREIRA e GRACINDO, 2001, p. 169).

Considerando que a descentralização é um dos princípios da Escola Cidadã e que a comunidade pesquisada tem bastante clareza disso, pois sabe também que a descentralização não é só compartilhar poder, exercer uma gestão democrática com autonomia mas, principalmente, abrir e garantir canais de participação para todos, como por exemplo o colegiado ou conselho de escola.

Os entrevistados enfatizam como incumbência do diretor enquanto gestor cidadão: *"reunir o colegiado"*; *"reunir os servidores quando há problemas para procurar soluções tanto disciplinares, quanto pedagógicos"*; *"saber o que os alunos acham sobre o que está*

acontecendo na escola"; "conversar com os alunos e com a comunidade"; "reunir com os professores para ver o que é melhor para a escola". Observamos que os entrevistados querem participar da gestão da escola, ser ouvidos, ajudar a tomar decisões, resolver problemas, sejam de que ordem for, e propõem para isso, "reuniões com professores e servidores" e "reunir o colegiado".

A gestão da cidadania implica um conhecimento profundo das instâncias de poder para administrar de forma legal, democrática e solidária as questões inerentes ao processo ensino-aprendizagem e à vida funcional no cotidiano da escola; o compartilhar de decisões, ações e responsabilidades; o direito de expressar sentimentos e idéias no coletivo escolar e o atendimento com autonomia e democracia aos interesses da coletividade. Paulo Freire afirma que cabe à escola corporeificar as palavras com exemplo porque ninguém se torna autônomo sem ser autônomo e ninguém é democrático, sem viver a democracia. Desta forma, esse autor confirma nossas idéias quando afirmamos que o colegiado é também um órgão de formação profissional e humana, quando por meio dele e na relação com o outro, aprendemos a ter autonomia e a sermos democráticos num movimento de reflexão e ação coletiva. ALBANO, (1998, p. 98) compreende tanto quanto a comunidade que:

Através do colegiado, a comunidade é trazida para dentro da escola", [...] que o colegiado é "Um espaço de interação, de troca, onde os vários participantes podem não só colocar suas idéias e opiniões como também influenciar a forma de funcionamento e os rumos de sua escola.

Com referência aos pensamentos de Albano, reafirmamos que o gestor cidadão tem um papel preponderante na garantia de um colegiado forte, atuante, honesto e democrático e assim, ele deve garantir a participação máxima de seus membros, a liberdade de expressão e de ação de todos, acreditar no potencial de seus componentes e elevar sempre a auto-estima dos envolvidos, respeitando-os.

Para a comunidade entrevistada ser gestor cidadão implica, também:

escolher os professores capacitados para trabalharem; indicar professores com mais capacidade de ensino; trocar de professores; organizar mais cursos para capacitação dos envolvidos nesse processo; orientar mais os professores para que eles tenham mais autoridade; valorização e formação dos docentes e demais servidores; olhar como os professores trabalham; estar sempre presente e atento às dúvidas, reclamações e até mesmo aos elogios de toda a comunidade escolar.

Percebemos, por meio dos depoimentos dos entrevistados, que eles reconhecem a importância dos professores e de seu trabalho e, sugerem que o diretor *"indique professores com mais capacidade de ensino, para garantir o bom desempenho dos professores com os alunos"* isto é, *"professores capacitados para trabalharem"* bem com os alunos, a fim de obter bons resultados, boa aprendizagem. Também reconhecem que é preciso *"valorizar a formação dos docentes e demais servidores"* e que talvez essa formação tenha deixado a desejar necessitando, portanto, *"organizar mais cursos para capacitação dos envolvidos neste processo"*. Segundo a comunidade, esta é uma tarefa do gestor cidadão, a qual endossamos, pois este deve buscar o conhecimento e a experiência de seus companheiros e contribuir para a formação de seu próximo. PRAIS (2000) demonstra preocupação com a formação permanente dos educadores e reconhece ser necessário explicitar uma nova identidade para o educador.

um educador que assume novos valores, novos saberes, novas posturas, novas habilidades e se identifica como **mediador** do educando e da construção amorosa da cidadania. Assim, a formação continuada, o diálogo, a pesquisa, a permanente reflexão sobre a prática educativa e a conseqüente produção coletiva constituem-se em condições imprescindíveis da construção desta identidade. (PRAIS, 2000b, p.17)

Acreditamos que a comunidade participante da pesquisa sabe que proposta da Escola Cidadã exige um novo educador, assim como SEVERINO (2001) que a formação do educador comprometido com o processo social exige que ele se torne:

um profissional com capacidade de inovação, de participação nos processos de tomada de decisão, de produção de conhecimento, de participação ativa nos processos de reconstrução da sociedade, via implementação da cidadania. Por isso, espera-se de sua formação que lhe forneça subsídios para que constitua competência-técnica, sensibilidade, ética e política, solidariedade social [...] liderança pedagógica e intelectual, interna e externa às instituições [...] capacidade de trabalho em equipe e interdisciplinar.(SEVERINO in FERREIRA e AGUIAR, 2001, p. 189)

Desta forma, os entrevistados acreditam ser necessário "*organizar mais cursos para capacitação dos envolvidos nesses processos para garantir o bom desempenho dos professores e para que eles tenham mais autoridade*". AZEVEDO (2000), também reconhece a dimensão do trabalho pedagógico ao dizer que "*A democratização da escola, embora destaque a sua dimensão política expressa no aprendizado das práticas democráticas e no exercício da cidadania, é uma questão essencialmente pedagógica*". (AZEVEDO, 2000, p. 87). Os entrevistados sugerem ao diretor: "*olhar como os professores trabalham; estar sempre presente e atento às dúvidas, reclamações e até mesmo aos elogios de toda a comunidade escolar; ter conhecimento de como se processa o ensino-aprendizagem na escola que ele dirige; estar envolvido no processo ensino-aprendizagem; ser apoio pedagógico ao professor; ajudar os professores e os alunos; procurar se inteirar do lado pedagógico através do acompanhamento corpo a corpo e reuniões*". Com essas sugestões, acreditamos ser possível diagnosticar e conhecer as dificuldades dos professores, dos alunos e do processo ensino-aprendizagem que deve estar voltado para a construção da cidadania e para a formação do cidadão democrático. E,

Para possibilitar o desenvolvimento de cidadãos democráticos, a escola precisa de um clima organizacional favorável ao cultivo do saber e da cultura, do prazer e da sensibilidade, desenvolvendo nos alunos capacidades técnicas, políticas e humanas, que os tornem: capazes de aprender; competentes técnica e politicamente; éticos; autônomos e emancipados [...] crítico das informações, construtor de conhecimentos e produtor de tecnologia. Se isso é válido para o educando, é condição fundamental para o professor e deve constituir requisito básico do perfil e da qualificação dos docentes das escolas de educação básica. (BORDIGNON e GRACINDO in FERREIRA e AGUIAR, 2001, p. 158).

Diante do exposto, podemos dizer que para o diretor desenvolver um clima "*favorável ao cultivo do saber e da cultura, do prazer e da sensibilidade*", é necessário conforme afirmam os entrevistados, que o gestor cidadão tenha "*qualidade de trabalho*", seja "*atuante; comunicativo; responsável; comprometido; colaborador; agradável*" e, que

saiba, *"dar muito carinho e dedicação, amar o próximo; respeitar seu semelhante e conviver com os alunos.*

Desta forma, afirmamos, mais uma vez, que o diretor da Escola Cidadã, enquanto gestor cidadão possui quatro papéis a cumprir que apresentamos agora.

GESTOR POLÍTICO

Os entrevistados compreendem que o diretor tem o papel de ser um gestor político e isso requer a ele *"ser articulador e mediador desta construção efetiva da cidadania"*. Ser diretor, atuando como gestor político, implica ser articulador, isto é, criar redes de relações com a comunidade escolar e com os órgãos mantenedores e ainda, possibilitar meios e estratégias para a construção da cidadania. Segundo SACCONI (2001, p. 86), articular é: *"organizar encontros; fazer acordos e conciliação; intervir a favor da unidade que representa"*, e, mediar é *"Repartir em duas partes iguais; dividir ao meio; Interferir em, para conciliar; intervir a favor de (ambas as partes)"*.(Id.,Ibid., 2001, p. 598). Esses conceitos vêm corroborar os depoimentos dos entrevistados, uma vez que criamos redes de relações e intervimos a favor de ambas as partes, por meio de acordos e conciliações entre pessoas, ouvindo-as, acolhendo-as e defendendo a pluralidade das vozes e das formas de ser conforme Bordignon (2000). Portanto, cumprir o papel de gestor político como mediador e articulador da construção da cidadania é, também, construir efetivamente a democracia, pois *"Democracia e cidadania são conceitos inerentes, indissociáveis. Sem um, não se viabiliza o outro"*. (BORDIGNON e GRACINDO in FERREIRA e AGUIAR, 2001, p. 157). Também entendemos que o gestor político oportuniza a coletividade e despreza o isolamento, reconhece a igualdade na diferença e favorece a inclusão dos discriminados e excluídos, oferece condições para a construção conjunta do conhecimento, para a vivência da democracia e para o exercício da cidadania.

CARNEIRO, (1998, p.68) menciona que a LDB nº 9.394/96 em seu artigo 12, parágrafo VI menciona: *"Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as de seu sistema, terão a incumbência de [...] articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola"*. VALERIAN (2000, p. 135) refere-se ao diretor de escola como *"o elemento de ligação essencial entre a escola e o seu meio mais próximo"*. Lück (1981, p. 17) também afirma que do ponto de vista administrativo compete ao diretor: *" a organização e articulação de todas as unidades componentes da escola; articulação e controle dos recursos humanos; articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional"*. E, ROMÃO e PADILHA in GADOTTI E ROMÃO (1997, p. 102) afirmam que o diretor

em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. Quanto maior for essa articulação, melhor poderão ser desempenhadas as suas próprias tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela com sua comunidade.

Podemos, então, dizer que o posicionamento dos entrevistados encontra respaldo nas opiniões dos autores citados pois, implicitamente, todos afirmam que o gestor político é um *"articulador e mediador entre professores e alunos, comunidade e escola, escola e autoridades da educação, escola e família, escola e sociedade"*. Mas, para o diretor cumprir esse papel é necessário que ele tenha sensibilização, motivação e capacidade de

mobilização escolar para que a comunidade participe do processo educativo e, ainda, tenha argumentos teóricos e políticos suficientes para garantir o apoio e o envolvimento de todos. O perfil desejado de um diretor de escola,

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 (o município) quanto em nível micro (a escola). 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 e GRACINDO in FERREIRA & AGUIAR, 2001, p. 174)

MENDONÇA (1998) também afirma que o diretor precisa estar envolto na dimensão política e técnica da educação, sentindo-se entusiasmado ao dirigir a Escola e tendo clareza dos objetivos propostos e das metas que orientam as ações coletivas.

Acreditamos que: *"a construção efetiva da cidadania só acontecerá através da participação"* e assim, a comunidade pesquisada realça muito bem a importância da participação da família na escola e dessa na sociedade, quando em suas respostas dizem que, ao diretor enquanto gestor político, cabe-lhe *"intermediar situações entre escola, professor e família, ser intermediário entre escola e sociedade"*. Explicitam ainda mais seus pensamentos, mostrando a necessidade de *"chamar os pais ou responsáveis pelos alunos para conversar sobre o comportamento dos alunos dentro e fora da sala de aula"*. A opinião dos pais confirma nosso entendimento e o dos autores citados de que o diretor precisa ter uma formação técnica e política para se relacionar com as pessoas pois, do contrário, ele não terá condições de participar do processo pedagógico intermediando situações entre professor-aluno, professor-família, escola-sociedade, ou melhor, ele não poderá ser o *"articulador e defensor da democracia interna"*.(GENTILE, 2002, p. 45)

Outra característica assinalada pelos entrevistados é que o diretor precisa ser *"elemento de ligação entre os vários setores e profissionais da escola, entre escola e SEduc, entre escola e comunidade"*; ou seja, *"o diretor é o elo entre a escola e os diversos setores como SEduc e demais repartições públicas"*. Para isso, é preciso que o diretor tenha *"carta branca na Prefeitura e nos órgãos estaduais e federais, que ele veja como as coisas estão e vá reclamar com o prefeito o que falta"*; que ele *"busque coisas boas para os alunos, pais e professores"*; que ele *"procure afastar as drogas da escola; cuidar para não ter briga; receber a verba da escola; acelerar o compromisso em busca da identidade e da cidadania"*; enfim, que ele *"cuide dos interesses da escola"*. Portanto, ser gestor político pressupõe ser *"articulador e mediador da cidadania, elo de ligação entre a escola, comunidade, secretaria de educação e demais repartições públicas"* e, também, privadas. Ser elemento de busca e de cuidado com as necessidades e interesses da escola. Entretanto, para que ele consiga cumprir esse papel é necessário, conforme a comunidade, que ele tenha *"carta branca"* nas repartições públicas (instituições mantenedoras), isto é, o diretor precisa ser escutado sem condições, sem imposições e conchavos, tendo sempre a liberdade de se expressar e o direito de participar. Por isso, ser confiante é um adjetivo necessário ao diretor e deve permear todas as suas relações.

A confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando a boa comunicação, corrigindo ações ocorridas em

momentos inoportunos, possibilitando o atendimento de objetivos e criando as condições para o sucesso organizacional. (LÜCK, 2000a, p. 42)

O sucesso organizacional é efetivado mediante uma estrutura desburocratizada e eximida de uma concepção hierarquizada de poder, em que as relações são circulares e as esferas de poder horizontalmente organizadas e assentadas nos princípios da interação, cooperação e solidariedade, como pensa BORDIGNON e GRACINDO in FERREIRA E AGUIAR (2000).

Parafraseando GADOTTI (2000a) enfatizamos que a Escola Cidadã se relaciona de uma maneira com os sistemas de ensino que presume a administração de um sistema único, porém descentralizado. Essa descentralização se apóia em quatro princípios: gestão democrática, comunicação direta, autonomia da escola e avaliação permanente do desempenho escolar. Entendemos que estes princípios estão intimamente relacionados com a Secretaria de Educação, com as repartições públicas e com a comunidade escolar: pais, alunos, professores e demais funcionários.

Sendo assim, cabe ao gestor político ser elo de ligação entre essas diversas instâncias de poderes que se relacionam de forma horizontal em estruturas circulares-integradas, como já citamos BORDIGNON (2000). Desta forma, podemos então dizer que as estruturas circulares são unidas pelo elo de ligação, no caso o diretor, que deve articular canais de participação, de informação e de comunicação para a necessária tomada de decisões referentes ao trabalho coletivo de cada instituição.

Portanto, centralizar informações e decisões é opor-se à democratização da gestão e à cidadania, é negar a proposta da Escola Cidadã, é verticalizar e hierarquizar relações, não necessitando assim, de elos de ligação. Vitor H. Paro (2001) completa o raciocínio quando diz que: *"toda vez que renuncio a uma relação de horizontalidade com meu semelhante, dominando-o, nego nele a condição de homem, reduzindo-o a mera natureza"*. (PARO, 2001, p. 107)

Quando os entrevistados dizem que o diretor carece ter *"carta branca na Prefeitura e nos órgãos estaduais e federais"*, entendemos que o diretor, como gestor político, para ser elo de ligação precisa criar relações, ser escutado sem condições e ser respeitado em suas opiniões e, para isso, é necessário ter liberdade de expressão e autonomia de pensamentos e ações. Se entendermos a autonomia como um campo de forças em que os diversos setores são detentores de influência (governo, administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade) que se confrontam e se equilibram (BARROSO in FERREIRA, 1998), podemos, então, dizer que o gestor político tem o papel de ser elo de ligação entre essas forças diversas que se desfazem, se constroem e se completam.

De acordo com os entrevistados, o gestor político tem, ainda, o papel de *"cuidar dos interesses da escola"*, mas para isso é necessário que ele veja *"como as coisas estão e vá reclamar com o prefeito o que falta, buscando coisas boas para os alunos, pais e professores; receber a verba da escola"*. Percebemos que a comunidade, assim como GADOTTI (2000b), tem clareza do papel do poder público, enquanto mantenedor da escola pública e sabe que o diretor precisa ter visão ampla para *"ver como as coisas estão, para mediar e articular situações entre escola, professor, família e sociedade em busca de melhorias, benefícios e resoluções de problemas que sempre aparecem para a escola"*, como por exemplo *"cuidar para não ter briga; afastar as drogas da escola"*, além de *"buscar a identidade e a cidadania escolar"*.

Outro papel importante do gestor político consoante com os entrevistados é o de *"representar a escola"* em eventos e na sociedade apresentando o *"pensamento e a filosofia da escola em sintonia com professores, alunos e pessoal administrativo"*. Entendemos, assim, que a comunidade escolar pretende que a *identidade da escola* seja reconhecida por meio de seu pensamento e filosofia e que esses são construídos coletivamente. Observamos que os entrevistados comungam com os dizeres do edital do concurso de diretores da rede municipal de ensino de Uberaba-MG, publicado em 17/08/99 que menciona como sendo uma das atribuições do cargo de diretor a representação da escola perante os órgãos administrativos.

É visível a crença e a confiança dos membros da comunidade na proposta da Escola Cidadã, quando em suas falas colocam que cabe ao gestor político *"motivar todos os envolvidos na proposta da escola cidadã e esforçar-se para que, cada vez mais, esta proposta avance e conquiste a confiança e participação de toda a comunidade, auxiliar e guiar a escola cidadã para que suas metas também tenham êxito e progresso e ser o mediador entre a proposta e seus professores"*. Para isso, o diretor deve ser um estudioso dessa proposta, pois ela não está pronta e acabada. Para ROMÃO (2000) ela não possui um conceito definitivo e recebe várias denominações porque respeita as peculiaridades regionais e a cada experiência nova ela se torna enriquecida. Assim, a proposta da Escola Cidadã não está fechada; ela está se construindo no dia a dia de sua comunidade, está em evolução, segundo GADOTTI (2000b). Para BORDIGNON e GRACINDO in FERREIRA E AGUIAR, (2001, p. 154) *"Pensar e construir uma escola é [...] colocar em prática uma concepção política. [...] Concepção política, porque é ela que promove a ação transformadora da sociedade, e concepção pedagógica, porque é ela o substrato da função escolar"*.

O diretor como gestor político ao ser o mediador entre a proposta e seus professores deverá promover, permanentemente, a formação continuada de seus professores na própria escola, para que todos compreendam e analisem a prática escolar, tendo, a oportunidade de melhorar e enriquecer a proposta da Escola Cidadã. *"Nesse espaço o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer e, sim, o animador dos processos, o mediador das vontades e seus conflitos"*. (Id., Ibid., 2001, p.63)

GESTOR LÍDER

Analisando os dados levantados junto aos entrevistados, sobre o que se relaciona com o gestor líder, encontramos, nos depoimentos que o líder *"é o pastor das ovelhas; é o carro-chefe"* que tem por função *"comandar, liderar e tomar o controle"*. Para SACCONI (2001, p. 561), líder é *"uma pessoa de prestígio ou de autoridade que lidera, comanda, guia ou influencia poderosamente um grupo, em qualquer atividade; chefe"*. E , chefe é uma *"pessoa que dirige, comanda ou exerce a maior autoridade dentro de um grupo ou de um órgão; líder"* (Id., Ibid., p. 206). Diante disso, observamos que tanto, Sacconi quanto os entrevistados entendem líder como alguém que comanda, que toma o controle para si ou dirige ações, ou seja, um chefe. Essa compreensão por parte de ambos nos parece uma postura autoritária, mais própria de um exercício militar. O que não é compatível com a proposta da Escola Cidadã, em que há um exercício democrático e de cidadania, onde o importante é a participação consciente, livre e autônoma.

O diretor enquanto gestor líder, segundo os entrevistados, deve:

ter opinião própria e confiança nas pessoas; ajudar, cooperar, incentivar, planejar e projetar com sua equipe, passando para frente os projetos a serem desenvolvidos com seus educadores, educandos e profissionais; coordenar; direcionar; ficar a par de tudo o que acontece na escola; falar pela equipe; intermediar situações escolares professor-professor, professor-aluno, escola-família; orientar os professores; conscientizar os alunos para que façam certo o que tem de fazer e digam não às coisas más; saber ouvir e compreender cada aluno; conversar com os funcionários para que eles sejam educados; orientar todo o caminhar da escola.

Esses depoimentos estão de acordo com o paradigma emergente dos aspectos da gestão de Genuino Bordignon (2000) no qual: as formas de ação são democráticas e autônomas, o enfoque é intersubjetivo, o relacionamento é de cooperação-cessão-interdependência, as relações de poder são horizontais, os espaços são coletivos, as estruturas são circulares e integradas, a visão é do todo, o clima é de mediação de conflitos, o objeto de trabalho é o conhecimento, o fundamento é a ética.

Os entrevistados acreditam que:

o papel do diretor implica que ele seja democrático na gestão; que todas as decisões sejam coletivas; que não centralize o poder, mas o redistribua de forma participativa; que seja capaz de envolver toda a comunidade escolar, de caminhar sempre junto, de respeitar a educação de todos, de não exercer poder sobre os professores, de ser responsável pela escola.

Entendendo que a gestão democrática não se faz sozinha, mas com o envolvimento e participação da comunidade, corroboramos as idéias das pessoas entrevistadas e com Mendonça (1998, p. 80), quando diz:

Na liderança democrática, o Diretor ajuda, estimula e apóia o grupo quando ele se move para a frente, abrindo espaço para que seus membros assumam diferentes papéis, seja iniciando discussões, seja propondo soluções, ou ainda, avaliando, orientando, oferecendo informações, numa gama de comunicações interativas.

Também Lück (2000a) confirma o anterior quando entende que a gestão democrática presume a idéia de participação que, por sua vez, se caracteriza por uma força de atuação consciente onde os membros da escola reconhecem e assumem o poder de exercer influências na dinâmica da unidade; esse poder se resulta da competência e vontade de compreender, decidir e agir.

O papel do diretor, como gestor líder, implica que ele "*seja democrático na gestão e que não centralize o poder, mas o redistribua de forma participativa*". Entendemos que assumir o papel de líder, por parte do diretor, implica delegar, dividir, compartilhar responsabilidades. Nesse sentido, Lück (2000a, p. 14), afirma que "*a gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar*". Entendemos também que ser democrático na gestão implica conferir poder e autonomia às pessoas para que elas promovam realizações individuais e coletivas, como diz ALBANO (1998, p. 106-107):

a responsabilidade compartilhada sobre o gerenciamento da escola aumenta significativamente o comprometimento da comunidade com as questões e problemas a serem enfrentados.[...] A incorporação de novos atores no processo de tomada de decisões afeta a cultura institucional e as hierarquias de poder da administração central.

Levando em conta que temos um sistema educacional hierárquico que pretensiosamente coloca todo o poder nas mãos do diretor o qual, como chefe, aciona todas as ordens conferindo-lhe um caráter autoritário, PARO (2001, p. 12) declara que "*ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder [...], mas dividindo responsabilidades*". No mesmo sentido, do receio de redistribuição do poder, Gonçalves & Machado MACHADO....(1998, p. 37) enunciam que:

é comum a direção se sentir receosa de perder a autoridade, o poder, o respeito, a própria função, com a criação do colegiado. Quando o (a) Diretor(a) divide responsabilidades, perde o poder de decidir sozinho(a), mas não perde a autoridade, passando a ser o líder, o articulador que faz cumprir as decisões do grupo e não as suas vontades particulares. Decidir sozinho na escola pública significa negar ao outro o direito e o dever de participar e zelar por um espaço que também lhe pertence. Tem autoridade o que desempenha com competência suas funções.

O gestor líder, para desenvolver bem o seu trabalho, precisa ter "*formação intelectual e disposição*". Entendemos que o diretor é alguém com competência técnica, imbuído de conhecimentos pedagógicos, filosóficos e sociológicos, conhecimentos esses, imprescindíveis ao desenvolvimento do projeto da escola. Ele é um educador que oportuniza o crescimento pessoal, profissional e institucional, pois sabe que o domínio dos conhecimentos profissionais exige permanente formação de seus semelhantes em serviço, o que favorece o pensar, o refletir e o pesquisar sobre sua prática. diz que "*a prática de pensar a prática é a melhor maneira de pensar certo...a prática que ilumina o pensamento é por ela iluminado*" (FREIRE apud ANTUNES, 2002, p.13). Mendonça (1998) também considera que a formação profissional, a capacidade de argumentação, a disposição para o trabalho, a auto-estima e o senso de humor, torna o líder do grupo capaz de abrir caminhos para que o mesmo também lidere.

Para os entrevistados, o gestor líder é visto como "*uma pessoa carismática, amiga, solidária, simples, como elemento de comunicação que esclarece dúvidas da comunidade*". Concordamos com esta visão e enfatizamos que uma boa comunicação faz com que toda a comunidade escolar compreenda a proposta da instituição e o seu processo de desenvolvimento, para o qual torna-se preciso, como diz FREIRE Freire (1995) que o gestor líder vá tomando o gosto de ouvir os outros, não por favor, mas pelo dever de respeitá-los, tolerá-los, pelo dever de acatar as decisões da maioria, não faltando o direito de manifestar as contrariedades. Nesse mesmo sentido, Mendonça (1998, p. 72) afirma que "*o dirigente escolar precisa se colocar disponível para ouvir, discutir, argumentar, negociar, fazendo da comunicação um recurso de entendimento, na busca de alternativas mais viáveis para a solução de problemas*". E que o líder carismático, com sua irradiação pessoal, quase magnética e sedutora, com sua empatia e boa formação é capaz de influenciar pessoas e provocar mudanças benéficas e profundas em grupos ou em indivíduos.

GESTOR ORGANIZADOR

Para os entrevistados, *"direção significa norte, rumo, orientação"*. O gestor organizador é aquele que *"dirige, direciona, busca um norte, um rumo"* e que também *"orienta"*. No entanto, para dar orientação *"é preciso existir confiança, segurança e competência"* e, para receber também, pois entendemos que o gestor organizador da Escola Cidadã orienta o seu coletivo, mas também está aberto para receber sugestões e orientações de quem participa dela. Orientar, de acordo com SACCONI (2001, p. 665) *"é indicar o rumo ou a direção exata; nortear; guiar; encaminhar, dando assistência e educação a"*. Concordamos com o autor e, por isso, afirmamos que dirigir é orientar em busca de um norte, uma direção, a qual está guiada pelo Projeto Político Pedagógico. E, o diretor é um educador que oferece suporte e apoio à sua comunidade, que ajuda a definir rumos e caminhos, que incentiva, estimula e mobiliza pessoas em prol de um objetivo e de uma causa comum a todos.

De acordo com a comunidade, a atribuição principal do gestor organizador é *"organizar a escola, proteger, limpar, educar os alunos; manter tudo organizado na vida da escola; organizar todo o processo administrativo, pedagógico e social da comunidade escolar"*. Entendemos, assim como SACCONI (2001, p. 665) que: *"organizar é dispor num todo estruturado, ordenado e funcional; planejar"*. É arrumar a escola para que ela funcione, utilizando o planejamento como forma de organizar todos os acontecimentos. Organizar a escola é planejar o seu funcionamento, a sua direção, explicitando o que será feito, o por quê, para quê, quando, onde, quem o irá fazer e para quem será feito. GANDIN (2000) diz que *"planejar é transformar a realidade numa direção escolhida [...] é organizar a própria ação (de grupo, sobretudo)"*. Portanto, podemos dizer que o papel do diretor, enquanto gestor organizador, é planejar coletivamente todo o processo administrativo, pedagógico, financeiro e social da comunidade escolar, orientando sua comunidade na direção exata para atingir a sua finalidade maior: formar cidadãos.

Os entrevistados entendem que a proteção, a limpeza e a educação dos alunos, também fazem parte da organização da escola e FREIRE (1997) confirma dizendo que na materialidade do espaço há uma pedagogicidade indiscutível, quando faz um discurso significativo por intermédio da limpeza do chão, da beleza das salas, da higiene dos sanitários, das flores que adornam.

Segundo os entrevistados é necessário *"pôr mais ordem para a escola ficar mais organizada; pôr um pouco mais de lei; impor regras e mostrar respeito"*. A comunidade reconhece que para a escola ser organizada é importante que ela tenha normas, leis, regras e que essas sejam respeitadas. Essas normas, por sua vez, facilitam o gerir da escola e determinam o rumo para todos. Assim, a construção e o cuidado permanente para que o Regimento Escolar contribua para a organização institucional é mais uma das atribuições do diretor escolar mas, sabemos que, na prática cotidiana, este Regimento tem se configurado como um documento normativo e legitimador de medidas punitivas. COSTA E SILVA (1997), afirmam que o Regimento deverá ser entendido como um contrato, um pacto celebrado entre diretor, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos e pais, definindo os princípios que regem a socialização do conhecimento sistematizado e o exercício de poder na escola. Nesse sentido, o Regimento escolar consta de duas partes: a primeira, como a prática educativa é desenvolvida e a outra, como os direitos e deveres da comunidade escolar estão assegurados nas relações sociais da escola. Desta forma o Regimento Escolar é:

um instrumento de organização administrativa e pedagógica [...]deverá traduzir o estágio de consciência da comunidade escolar. Deverá ser a expressão fiel de uma escola autônoma e democrática, fruto da participação consciente de todos os segmentos que a compõem, refletindo a maturidade política de seus atores, na expressão de seus interesses, necessidades e utopias. (COSTA E SILVA, 1997, p. 71)

Para os entrevistados, ao gestor organizador cabe também, *"zelar pela organização, disciplina e bem estar de todos"*. Podemos, então, perceber que a comunidade considera a disciplina como um dos elementos de organização escolar e cabe ao diretor - gestor organizador - *"dirigir e incentivar os alunos, para que não tenham uma desorganização; organizar e ajudar os alunos em suas dificuldades de relacionamento e conversar com eles dizendo o que pode e o que não pode ser feito para melhorar e manter a disciplina"*.

LIMA, (1997, p. 42) afirma que disciplina *"é o controle que os homens, individual e coletivamente, exercem sobre as suas emoções, impulsos e instintos básicos, administrando-os para que seja atingido o objetivo fundamental"*. Essa conscientização só poderá ocorrer por meio do diálogo entre sujeitos:

não é no silêncio que os homens se fazem, mas nas palavras, no trabalho, na ação-reflexão [...]. Por isto, o diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar idéias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de idéias a serem consumidas pelos permutantes. (FREIRE, 1987, p. 78-79).

Portanto, quando a comunidade diz que assiste ao diretor *"conversar com os alunos dizendo o que pode e o que não pode ser feito"*, eles estão almejando o diálogo. Sabemos que ninguém conscientiza ninguém e que o diálogo é imprescindível ao processo de reflexão, que leva à conscientização.

Se a educação é um ato social e o conhecimento é algo construído coletivamente entre pessoas mediatizadas pelo mundo. Podemos, então, dizer que a disciplina só poderá ser construída no coletivo da escola, a qual poderá optar por uma disciplina repressiva para manter uma ordem estabelecida por alguns e que tem por intenção manter o aluno obediente, passivo e dócil, ou optar por uma disciplina transformadora, capaz de formar o cidadão com consciência reflexiva e crítica, fazendo dessa um princípio da prática pedagógica e administrativa.

Construir uma disciplina consciente e emancipatória na escola significa reconstruir a própria escola, imprimindo-lhe uma nova essencialidade que a torne verdadeiramente solidária, democrática, autônoma e desafiantemente alegre. Alegria enquanto desafio imposto pela própria disciplina, capaz de não adiar a felicidade, mas de fazer dela um fim e uma prática de seu projeto humano-social.(COSTA E SILVA, 1997, p. 72)

Ser um gestor organizador implica: *"atender todas as necessidades da escola"*, segundo os entrevistados. Estas necessidades são: *"manter a organização de todos os espaços"; "determinar as funções a serem cumpridas"; "vigiar os alunos no recreio"; "ajudar os professores"; "dirigir todo o trabalho que for feito e prestar auxílio necessário"; "elaborar, organizar e colocar os projetos em prática"; "elaborar trabalhos e debates entre as classes"; "investir, cuidar, distribuir as verbas corretamente";*

"controlar" para que elas "cheguem e gastar com o que realmente precisa". Percebemos, então, que as necessidades a serem atendidas pelo gestor organizador são as mais diversas e fazem parte de todo o processo administrativo, pedagógico, humano e financeiro da escola. Tanto quanto os entrevistados, DeBevoise (1984); Eberts e Stone (1988) e Lück et al (2000a, p. 25), focalizam essas necessidades quando dizem que:

os diretores agem como líderes pedagógicos (apoiando o estabelecimento das prioridades, avaliando os programas pedagógicos, organizando e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos). Também agem como líderes em relações humanas, enfatizando a criação e a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos - o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos e métodos, mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais. (DEBEVOISE (1984); EBERTS E STONE (1988) apud LÜCK et al (2000a, p. 25)

O edital do concurso de diretores da rede municipal de ensino de Uberaba-MG, de 17-08-99, vem reforçar essas necessidades, explicitando as atribuições do diretor, com ênfase maior na parte administrativa e financeira: zelar pelo patrimônio escolar, coordenar a parte financeira e a contabilidade da escola, coordenar as atividades de administração de pessoal e o regime disciplinar desses e dos docentes e discentes, promover o desenvolvimento de recursos humanos com cursos e avaliação de desempenho, orientar as atividades referentes à vida escolar do aluno e à situação funcional dos servidores, favorecer a integração escola e comunidade, garantir o cumprimento do Regimento Escolar, propor a expansão de níveis e modalidades de ensino conforme a demanda da comunidade e a melhoria do atendimento escolar.

Contudo, para que o gestor organizador consiga participar e organizar todos esses espaços e situações é necessário que ele "*apoie tudo e todos, que tenha autonomia, responsabilidade e organização com ele mesmo e que organize sua rotina*", sugerem os entrevistados. Entendemos, também, que se o diretor junto com a comunidade elabora o seu Plano de trabalho, ele estará demonstrando interesse, responsabilidade e compromisso e, mais que isso, que ele tem uma proposta democrática de planejamento para a escola que está gerindo. Possivelmente a sua gestão organizacional terá êxito.

Para ser um gestor organizador, de acordo com os entrevistados, é preciso: "*ter autoridade para comandar um grupo, sabendo ouvir, provocando o levantamento de idéias e participação de todos no processo ensino-aprendizagem*". A palavra latina *auctoritas* (autoridade) vem de *augere* e indica uma atitude que faz o outro crescer (MESTERS apud VASCONCELLOS, 1997, p. 99-100). Concordamos com este conceito de autoridade, pois quando o diretor oportuniza a "*participação de todos, provocando o levantamento de idéias pelo grupo*", ele está desenvolvendo uma atitude que propicia o crescimento do outro e do coletivo da escola, melhorando também o processo ensino-aprendizagem. Citamos VASCONCELLOS (2000) anteriormente, por acreditar, tanto quanto ele, assim como a comunidade entrevistada que o questionamento, a pergunta provoca um desequilíbrio no sujeito e também instiga um desafio que o leva à reflexão e a novas formas de ação. Conseqüentemente haverá participação e aprendizado.

Um momento favorável à participação, ao questionamento, à reflexão, à descoberta de novas idéias, ao exercício do saber ouvir, do saber pensar e do saber argumentar, são os encontros de formação continuada de professores no próprio local de trabalho. Estes devem ser organizados pelo diretor da escola, que, conforme os entrevistados, precisa ser e

ter "autoridade para comandar um grupo, sabendo ouvir, provocando o levantamento de idéias e a participação de todos no processo ensino-aprendizagem".

Os entrevistados afirmam, também, que ao gestor organizador cabe:

atuar ativamente dentro dos pressupostos da escola cidadã; coordenar, atuar de acordo com a realidade da escola, de maneira autônoma, dentro dos princípios morais da solidariedade, de forma participativa com a comunidade e seus segmentos; criar possibilidades e condições favoráveis para a concretização dos objetivos da escola cidadã.

Desta forma, percebemos, então, que a comunidade conhece os pressupostos da Escola Cidadã, os quais estão explícitos em alguns comentários e implícitos em outros. PRAIS, (2000b) os apresenta:

o homem como produto e sujeito histórico, a indissociabilidade entre educação e cultura, o trabalho entendido como princípio educativo, a omnilateralidade, a universalização da cultura, a historicidade, a inter e a transdisciplinaridade, a democratização das relações internas da escola, a autonomia na construção da identidade da escola, a preocupação com a formação permanente dos educadores, o respeito à experiência cultural trazida pelo aluno, o ensino centrado no aprender a aprender, no aprender a fazer, no aprender a conviver, enfim, no aprender a ser, o aluno como núcleo centradado atenções, decisões e ações escolares". (PRAIS, 2000b, p. 9-10)

GESTOR AÇÃO

Para os entrevistados, o gestor ação é aquele que "toma decisões, atitudes, providências e resolve qualquer problema ouvindo a equipe de trabalho". Com isso, a comunidade está dizendo que é necessário a gestão de desenvolvimento, de ações que, concretamente, mostrem a resolução de problemas de forma compartilhada. Também acreditamos nesta gestão que tem uma postura de decidir e realizar ações democráticas a fim de superar os desafios educacionais pois, com elas, a comunidade sente que a participação de todos é efetivada, ocasionando a realização de sonhos e desejos coletivos através do pensar e agir compartilhado, ético e democrático.

A comunidade percebe, desta forma, que o colegiado - órgão de efetiva participação - é um instrumento gerador de ações democráticas, de solidariedade, de sentimentos de responsabilidade e de compromisso com a busca de soluções de problemas; as ações compartilhadas dividem o poder de tomar decisões, aproxima os pais e funcionários da escola, facilita a circulação de informações e o exercício da democracia, do respeito, da autonomia, da justiça, da equidade e da cidadania. Entretanto, todas essas ações escolares devem ser pautadas nas finalidades e objetivos do P.P.P. e do planejamento de ensino, viabilizando as metas e prioridades e favorecendo a superação dos problemas e demandas da escola. BORDIGNON e GRACINDO in FRREIRA E AGUIAR (2001, p. 164-165) comentam que: " Definir rumos, objetivos, diretrizes e estratégias de ação é tarefa coletiva, seja pelo exercício da democracia direta, sempre que as circunstâncias o permitirem, seja pela democracia representativa, cujos fóruns privilegiados são os Conselhos".

Todavia, as informações, os assuntos discutidos, as propostas de solução, as decisões e distribuição de responsabilidades devem ser socializadas de maneira que todos os entendam para não haver dúvidas e mal-entendidos. Assim, o gestor ação precisa ter por hábito o diálogo, que conforme FREIRE (1987, p. 79),

é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar idéias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de idéias a serem consumidas pelos permutantes.

Portanto, "tomar decisões ouvindo a equipe de trabalho; tomar atitudes; resolvendo qualquer problema e tomar providências necessárias" são formas democráticas de agir mediatizadas pelo diálogo que o gestor ação deve sempre ter para contribuir com a transformação social.

Sendo assim, compreendemos que a comunidade quer participar das decisões e ações que o gestor ação for tomar, por dizer que cabe ao diretor "tomar decisões ouvindo a equipe de trabalho e organizar as ações escolares juntamente com seus funcionários", sejam estas ações simples ou complexas, administrativas, pedagógicas ou financeiras, conforme respostas dos próprios entrevistados:

Cuidar do prédio da escola; suprir a escola de suas necessidades básicas; comprar comida e verdura para a escola; comprar carteiras novas; melhorar o lanche; cuidar da escola para não virar bagunça, cuidar da educação, do transporte, segurança, higiene, lanche, livros, e tudo que diz respeito a cidadania; dar advertências; punir os alunos que estão errados; trabalhar para melhorar o nível de educação e disciplina dos alunos, punir as infrações dos alunos, não só puni-los como também ajudá-los no que for preciso.

Estes, por sua vez, reconhecem que para "tomar decisões, atitudes, providências e resolver qualquer problema" é importante ter criatividade, "porque tudo no mundo se cria". Uma vez mais, observamos nos depoimentos dos entrevistados que eles querem que o diretor enquanto gestor ação tome decisões e atitudes diante das inúmeras situações que acontecem no cotidiano da escola. Por isso, reafirmamos a importância de sua comunidade participar da elaboração da Carta Escolar, oportunizando a todos terem o conhecimento da realidade e a vivência desse processo democrático, que confere autonomia e liberdade para tomar decisões compartilhadas. Pois, conforme LÚCK apud GENUINO in FERREIRA e AGUIAR (2001), na gestão democrática, a ação individual passa a ser coletiva.

A Carta Escolar, ao retratar os pontos que precisam ser melhorados e os elementos de sucesso do ambiente escolar, torna-se um documento de pesquisa para possíveis planejamentos e, ainda, um guia de consulta para o diretor se orientar e tomar as possíveis decisões, atitudes e providências. É um documento que o gestor ação deve ter sempre em mãos porque ele oferece um relatório detalhado destes itens propostos por MOTTA et al in GADOTTI e ROMÃO (1997): identificação da escola; estrutura física; mobiliário, equipamentos e recursos materiais; recursos humanos; recursos financeiros; matrícula e evolução da demanda; projetos desenvolvidos na escola; gestão colegiada; deficiências e potencialidade e características da comunidade.

Todos esses itens são pesquisados, tabulados, analisados e registrados conjuntamente pelos diversos segmentos da comunidade que, mais uma vez, vêm

confirmar o nosso entendimento sobre a importância da realização de ações democráticas e de trabalho coletivo, o qual oportuniza o conhecimento e aprendizagem mútua, o desenvolvimento de decisões compartilhadas, provocadoras de mudanças factíveis e desejadas.

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizarmos este trabalho, tivemos a intenção basilar de compreender o papel do diretor na Escola Pública, destinada a atender o Ensino Fundamental no Município de Uberaba-MG, de acordo com os princípios da Escola Cidadã.

Atendendo ao objetivo proposto encontramos que a comunidade considera necessário ter um diretor na Escola Cidadã e que, este diretor, antes de mais nada é um cidadão. Os dados nos permitiram ver também que enquanto diretor da Escola Cidadã compete a ele ser um gestor cujos papéis são: gestor político, gestor líder, gestor organizador e gestor ação.

Os resultados mostraram que o diretor, no papel de gestor político, representa a escola, media e articula relações entre escola-comunidade, escola-secretaria, escola-parceiros. Enquanto gestor líder possui autoridade e prestígio para guiar e influenciar um grupo em qualquer atividade. O gestor organizador zela, mantém e organiza coletivamente todo o processo administrativo, pedagógico e financeiro da escola. Porém, se este gestor não for de ação nada irá acontecer dentro do espaço escolar e tudo não passará de boas intenções. Ou seja, ser um gestor cidadão é fazer da participação uma vivência, e da democracia e cidadania um exercício constante.

O papel de gestor político é ser articulador e mediador da construção efetiva da cidadania, pois implica em criar redes de relações com a comunidade escolar e com os órgãos mantenedores. Fazer acordos, conciliações e intervenções a favor da escola que representa, oportunizar a coletividade e desprezar o isolamento entre pessoas e instituições, abrir canais de participação comunitária, reconhecer a igualdade na diferença, oportunizar a inclusão dos discriminados e excluídos e oferecer condições reais de construção da democracia e do exercício da cidadania, demonstrar a sua competência política, conceituada por Pena (1998) como sendo:

A disposição de relacionar-se com os outros e de dialogar com os colegas cujas idéias e valores são diferentes dos seus; [...] a capacidade de se submeter às deliberações coletivas, decididas democraticamente, é o que estamos chamando de competência política. (PENA, 1998, p. 58)

Desta forma, entendemos o gestor político como um educador que efetiva a construção da cidadania quando dialogicamente se relaciona com o outro de maneira harmoniosa e quando *"é capaz de articular o processo participativo, conciliar os ideais comuns e induzir o processo burocrático para ganhos no âmbito pedagógico"*. (GALENO, 2000, p. 11)

O gestor político é considerado o elo de ligação entre escola e repartições públicas e necessita se fazer escutar na prefeitura, nos demais órgãos estaduais e federais, se fazer respeitar em suas opiniões, fazer valer os direitos de se expressar livremente e de agir de forma autônoma. Por ser elo de ligação entre escola e família, escola e órgãos mantenedores e públicos, o gestor político precisa fazer com que as diversas forças se completem harmonicamente. Precisa também ser o representante da escola, e mostrar a identidade escolar, fazendo conhecer o pensamento e filosofia desta.

O papel do diretor enquanto gestor líder é ser uma pessoa de prestígio no grupo ao qual pertence, o que implica ser democrático em sua gestão, decidir coletivamente e descentralizar o poder, ter opinião própria, saber confiar, ouvir e compreender as pessoas e, também, mediar conflitos, delegar, dividir e compartilhar responsabilidades. Nesse sentido, MENDONÇA, (1998, p. 77) explicita que :

*A habilidade gerencial mais exigida de um Diretor de Escola [...] no contexto Social que caminha para a democratização é, possivelmente, a de influenciar os grupos de trabalho na escola, sobre os quais **não exerce mais uma autoridade hierárquica** com instâncias de poder desigualmente distribuído.*

Também, BORDIGNON e GRACINDO in FERREIRA E AGUIAR (2001, p. 152) afirmam que "o poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes". Por isso, o gestor líder é um educador que trabalha junto com os outros, compartilhando responsabilidades, numa relação circular, horizontal e autônoma, desenvolvendo coletivamente o trabalho educativo, num processo de interação, cooperação e solidariedade. O diretor enquanto gestor líder influencia e impulsiona os educadores, educandos, funcionários e pais para participarem e assumirem responsabilmente o processo educativo da escola. Por isso, concordamos com Lück ao assegurar que "os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto". (LÜCK et al, 2000a, p. 19)

Como gestor organizador requer ser um educador que ofereça suporte e apoio à sua comunidade, que ajude a definir rumos e caminhos, que incentive, estimule e mobilize pessoas em prol de um objetivo e de uma causa coletiva. Sua principal tarefa é organizar a escola, o que consiste em planejar o seu funcionamento em direção ao rumo definido por todos, explicitando o que será feito, para quem, quando, como, onde, por quem; planejar coletivamente todo o processo administrativo, pedagógico, financeiro e social, orientando a comunidade para atingir a finalidade maior de formar cidadãos. Tudo isso exige do diretor, enquanto gestor organizador, a estruturação de uma rotina e a elaboração de um plano de ação democrático, de tal forma que os diversos espaços e situações escolares sejam contemplados. Por isso, "é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola". (PARO, 1993, p. 160)

Compreendemos que o papel do gestor ação na instituição escolar é tomar decisões, atitudes, providências e resolver problemas, superando desafios e realizando sonhos e desejos coletivos por meio do pensar e do agir compartilhado, ético e democrático. O colegiado é um dos instrumento geradores de ações democráticas, de solidariedade, de sentimentos de responsabilidade e de compromisso com a solução de problemas, de aproximação dos pais com a escola, de circulação de informações, de exercício de democracia, de respeito, de autonomia, de justiça, de equidade e de cidadania que o gestor ação não despreza. Porém, as informações, assuntos discutidos no colegiado, propostas de solução, decisões e distribuição de responsabilidades implicam ser socializadas.

Todas as ações do gestor ação precisam ser sedimentadas nas finalidades e objetivos do P.P.P. e do Planejamento de Ensino, viabilizando a realização das metas e prioridades da escola. Nesse sentido, entende-se como necessária e de muita importância a ação gestora do diretor no conhecimento da realidade da escola, isto é, na elaboração da Carta Escolar; e também na avaliação dos objetivos. Segundo GONÇALVES (1998, p. 59), o gestor que possui "consciência da missão institucional promove e incentiva encontros coletivos para reavaliar o papel da escola, envolvendo a comunidade, tomando-o como referência para o plano político-pedagógico". Isso quer dizer que o gestor ação, além de "fazer as coisas acontecerem" (Id., Ibid.,59), precisa avaliar conjuntamente as ações, decisões, atitudes e providências tomadas.

Sendo assim, o gestor cumpridor destes papéis, se caracteriza por ser um gestor cidadão, que é compreendido como aquele educador que possui uma visão global da educação, que exerce a cidadania por meio de uma gestão participativa, que respeita o ser e contribui para a construção do verdadeiro cidadão. Neste sentido, FERREIRA, (2000, p. 10) salienta *"a importância da direção que se constrói e legitima na participação, no exercício da democracia e na competência da construção coletiva do projeto político-pedagógico, por meio de uma prática de gestão comprometida com a formação dos homens e mulheres"*. LÜCK et al, também enunciam que uma gestão participativa:

Cria ambientes participativos, cria uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo, promove um clima de confiança, valoriza as capacidades e aptidões dos participantes, associa esforços, quebra arestas, elimina divisões e integra esforços, estabelece demanda de trabalho centrada nas idéias e não em pessoas, desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto. (LÜCK in LÜCK et al, 2000a, p. 18-19)

Esse tipo de gestão descentraliza e compartilha poder, trabalha em equipe, reúne o colegiado, está aberta às inovações e ao diálogo, promove a integração, ajuda na organização da escola, atende com autonomia e democracia os interesses da coletividade, garante a liberdade de expressão e de ação coletiva, acredita no potencial da comunidade, eleva a auto-estima e respeita a todos, valoriza a formação docente e oportuniza a formação continuada para todos os envolvidos no processo educativo.

Portanto, podemos dizer, por meio da análise dos dados, que o gestor da Escola Cidadã, enquanto cidadão que é, tem um compromisso com o outro e com a formação de professores e professoras. Sua principal ação como gestor político, gestor líder, gestor organizador e gestor ação é de propiciar a formação dos educadores no exercício da cidadania.

Sendo assim, é preciso que o gestor tenha competência técnica e conhecimentos pedagógicos, filosóficos, sociológicos, entre outros, para desenvolver o projeto de formação na escola.

Esses conhecimentos exigem permanentes momentos de estudo e reflexão que, realizados coletivamente, trazem maiores contribuições à instituição escolar. Assim, o gestor oportuniza o crescimento pessoal, profissional e institucional viabilizando a formação continuada de professores em serviço, com intuítos como: a construção de conhecimentos, reflexão e transformação de práticas cotidianas da escola. Entende-se que este gestor possui conhecimentos e argumentos teóricos e políticos para sensibilizar, motivar e mobilizar toda a instituição escolar, para oportunizar a participação de todos no processo educativo, intermediando situações de aprendizagem entre professor-aluno, professor-família, escola-comunidade e entre os próprios professores.

Cabe, também, ao gestor, a organização dos encontros de formação, o que pressupõe a escolha do espaço físico, a definição do calendário para realização desses, a disponibilidade de recursos materiais necessários ao trabalho que será realizado, o cuidado com a ventilação, a iluminação, o mobiliário adequado, a aquisição de acervo bibliográfico para estudos e pesquisas, a capacidade de motivar, sensibilizar e envolver os professores nestes encontros, entre outros. Também deverá tomar decisões, atitudes, providências coletivamente, ouvindo e dialogando com as pessoas para resolver os problemas que, por ventura, surgirem durante a realização dos encontros de formação continuada de

professores em serviço e do processo ensino-aprendizagem, pois ele está em interação constante com alunos, professores e familiares.

Entendemos que todas as ações referentes ao colegiado, à elaboração da Carta Escolar e do P.P.P. são favorecedoras da aprendizagem mútua e da construção do conhecimento coletivo, seja do aluno, do professor, do diretor ou de algum outro grupo dentro ou fora da escola. Essas ações permitem que o diretor promova a formação do cidadão e que dê forma e vida às suas palavras por meio do exemplo, vivendo a autonomia para ser autônomo e, a democracia para ser democrático, conforme dizia Paulo Freire ().

Sua gestão precisa ser democrática, o poder descentralizado, as decisões e ações compartilhadas; a autonomia do pensar e agir implica a busca da formação de cidadãos solidários, éticos, humanos, plenos, conscientes e capazes de atuar sobre a realidade em que vivem, modificando-a em favor de uma melhor qualidade de vida.

Ao gestor cabe, ainda, orientar e valorizar a formação e a cultura de seus docentes, funcionários, alunos, desenvolver um clima favorável para buscar o conhecimento da experiência de seus companheiros, contribuir com a formação de seu próximo, ajudando-o a construir sua identidade, mediar a construção amorosa da cidadania. O gestor é também um diretor que apresenta qualidade em seu trabalho, é atuante, comunicativo, responsável, comprometido, colaborador, agradável e que sabe dar carinho e dedicação, sabe amar o próximo, respeitar seu semelhante e conviver com os outros. É alguém que ensina a ser cidadão, sendo cidadão.

O gestor que se preocupa com a formação de seus educadores, contribui com a melhoria do processo ensino-aprendizagem, elemento esse, muito destacado pelos entrevistados em nossa pesquisa. Percebemos, mediante esta, a consciência da comunidade, no sentido de que a aprendizagem, seja do aluno ou do professor, é muito importante para a melhoria da educação e para a formação do cidadão, na qual o diretor, enquanto gestor, tem um papel fundamental como autoridade articuladora de relações, e elemento de organização e ação de todo o processo educativo que se alicerça nos princípios da Escola Cidadã.

Diante do exposto, sugerimos, então, a realização de estudos mais aprofundados sobre o papel formador do gestor e sua influência na melhoria do processo ensino-aprendizagem, uma vez que estes ainda são muito incipientes.

Ao entender que todo diretor, como gestor que deve ser, precisa alcançar objetivos educacionais condizentes com a Escola Cidadã, propomos que ele, enquanto gestor cidadão no cumprimento de seus papéis, propicie o desenvolvimento de projetos de formação continuada de professores em seus próprios contextos, ou seja, no local de trabalho e tomando como objeto de estudo suas próprias práticas docentes, pois

a formação de docentes em serviço é um dos elementos mais importantes, quando se tem como alvo o progredir do sistema educativo para contribuir na melhoria do mundo no qual todos os seres têm direito a viver em condições dignas. (ALVARADO PRADA, 1997, p. 97)

Um exemplo derivado desta pesquisa foi o desenvolvimento de um projeto de formação continuada de professores em serviço, na Escola Municipal Prof. Anísio Teixeira em parceria com a Universidade de Uberaba. Alvarado-Prada & Rosa (2002) entendendo que o conhecimento pode ser construído pelos professores em seu próprio local de

trabalho, desenvolveram esse projeto com a participação de todo o corpo docente (professores, supervisores, diretor e vice-diretoras) e funcionários em geral.

O processo de formação visou a construção coletiva de um Projeto Educativo para a escola que contribuiu para retratar claramente a identidade da instituição escolar, a partir dos conhecimentos contidos nas experiências, sonhos e problemas cotidianos, isto é, mediante metodologias de pesquisa que implicaram na participação da escola como um todo e a implementação de ações tendentes a resignificar o fazer e o pensar da escola.

A proposta da Escola Cidadã está eticamente comprometida com a emancipação humana e por isso, *"o trabalho pedagógico deverá estar eminentemente, voltado para a construção da autonomia intelectual, pessoal e moral do sujeito"* (PRAIS, 2000b, p. 20-21). A conquista desta autonomia será favorecida se o gestor da escola, no cumprimento de seus papéis, enquanto político, líder, organizador e ação manifestar a sua vontade de educar e formar cidadãos e cidadãs de maneira permanente e continuada no próprio local de trabalho, de maneira que todos tenham a oportunidade para repensar e pesquisar a prática que estão desenvolvendo, de assumir novos valores, saberes, posturas e habilidades.

E, o processo de emancipação humana, que com certeza é gradual e longo, pois depende de vontade própria, de aceitação do novo, de experiências educativas, de construção de conhecimentos, de diálogo, de reflexão, de solidariedade e de companheirismo, entre outros, só acontecerá por meio da formação continuada e da vivência de uma gestão democrática, descentralizada e cidadã.

Desta forma, acreditamos que a proposta da Escola Cidadã gerida por um diretor que, acima de tudo, é um cidadão que cumpre os papéis de ser um gestor político, gestor líder, gestor organizador e gestor ação no exercício de uma gestão democrática, estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, mais humana e mais cidadã.

REFERÊNCIAS

- ALBANO, Maria Celina Pinto. A Participação na Gestão Escolar: O Colegiado Escolar, sua Constituição e suas Competências. **A Escola Pública de Qualidade: Pressupostos e Fundamentos**. Belo Horizonte: PROCAD, 1998.
- ALMEIDA, Maria Tereza de Macedo. **Descentralização da administração do ensino público estadual: a transformação das delegacias de ensino em unidades de despesa: o caso de Mogi Mirim**. Campinas: Dissertação de Mestrado, UNICAMP, 1989.
- ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: DIFEL/EDUC, 1976.
- ALVARADO PRADA, Luís Eduardo. **Formação Participativa de docentes em serviço**. Taubaté - São Paulo: Universitária, 1997.
- ALVARADO PRADA, Luis Eduardo; ROSA, Renilda Maria. **Projeto Formação Continuada de Professores em Serviço**. MIMEO, Universidade de Uberaba-MG, 2002.
- ANDRADE, Margaret Odriam de Castro; PORTELA, Patrícia de Oliveira. **Manual de orientações para trabalhos técnico-científicos e referências bibliográficas**. Uberaba: Ed. Universidade de Uberaba, 2001
- ANTUNES, Ângela. **Aceita Um Conselho? Como organizar o Colegiado Escolar**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.
- ANTUNES, Ângela et al. Mensagem recebida por reluti@terra.com.br em 13-01-2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Referências bibliográficas**. Rio de Janeiro, 2000. NBR 6023
- AZEVEDO, José Clóvis. **Escola Cidadã: desafios, diálogos e travessias**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- BASTOS, João Baptista (Org.). **Gestão democrática**. 2. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- BELO HORIZONTE. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Reproduzido pela Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, 2000.
- BELO HORIZONTE. **Constituição do Estado de Minas Gerais**, 1989.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: Porto Editora LTDA, 1994.
- BORDIGNON, G.; OLIVEIRA S. M. de. A escola cidadã: uma utopia municipalista. **Revista Educação Municipal**. São Paulo: Cortez/Undime/Cead, n. 4, 1989
- BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da Escola Cidadã**. In: VI Encontro Regional de Educadores de Uberaba e Triângulo Mineiro. Uberaba, 2000.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S.. **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- BRASIL, Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 - estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

- BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.
- CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB Fácil: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CISESKI, Ângela Antunes; ROMÃO, José Eustáquio. Conselhos de Escola: coletivos instituintes da Escola Cidadã. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- COSTA, Célia; SILVA, Itamar. A (in)disciplina: questão da escola ou da sociedade? **Revista de educação: AEC**, Brasília-DF.: AEC do Brasil, ano 26- n° 103, 1997. ISSN -0104-0537
- DALBEN, Ângela I. L. de Freitas. O papel dos conselhos de classe no processo avaliativo. **A Escola Pública de Qualidade: A Gestão do Pedagógico**. Belo Horizonte: PROCAD, 1998.
- DALBEN, Ângela I. L. de Freitas. **Trabalho Escolar e Conselho de Classe**. Campinas: Papirus, 1992.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 15. Ed. São Paulo: Perspectiva s.a., 1999.
- FÉLIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: Um problema educativo ou empresarial**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1989.
- FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Orgs.). **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. 6 ed. São Paulo: Olho D'Água, 1995.
- GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2000a.
- GADOTTI, Moacir. **Perspectivas Atuais da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000b.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- GALENO, Regina Maria Silva. Pensar uma gestão diferente para a escola pública. **Revista Gestão em Rede**. Curitiba, n°. 24, 2000.
- GANDIN, Danilo. **Planejamento Como Prática Educativa**. 11 ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- GARCIA, Walter. **Administração educacional em crise**. São Paulo: Cortez, 1991.
- GENTILE, Paola. Administrar: uma ação coletiva. **Revista Nova Escola**. São Paulo: Abril, dez-2002.
- GONÇALVES, Dalva Cifuentes. A nova figura do diretor: Outras perspectivas para a gestão escolar pública. **LDB e Administração Escolar**. 3. Ed. Belo Horizonte: Fundação Amae para Educação e Cultura, 1998.

- GONÇALVES, Dalva Cifuentes; MACHADO, Maria Auxiliadora C. Araújo. **A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Texto-Base e Guia de Estudos. A Escola pública de qualidade: pressupostos e fundamentos.** Belo Horizonte: PROCAD, 1998.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. Estado, Sociedade e Gestão da Educação: Novas Prioridades, Novas Palavras-De-Ordem e Novos-Velhos problemas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** Brasília, 1997.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. Democratização da educação e educação democrática: duas faces de uma mesma moeda. Caderno Linhas Escritas. Brasília: 1:16-22, dez. 1995.
- INIESTA, Tomás Sánchez. **La supervisión del sistema educativo.** Buenos Aires: Magisterio Del Río De La Plata, 1997
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LIMA, Luciano Castro. Disciplina e ética: mudança e permanência frente às atuais transformações sociais. **Revista de educação: AEC**, Brasília-DF.:AEC do Brasil, ano 26- nº103, 1997. ISSN - 0104-0537
- LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000a.
- LÜCK, Heloísa. **Ação integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional.** 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.
- LÜCK, Heloísa. Indicadores para qualidade na gestão escolar e ensino. **Revista Gestão em Rede.** Curitiba, n. 25, 2000b.
- LUFT, Celso Pedro. **Mini Dicionário Luft.** 8. Ed. São Paulo: Ática, s.d..
- MARANHÃO, Éfrem de Aguiar. A nova gestão escolar. **Revista Gestão em Rede.** Curitiba, n. 23, 2000.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. **A Regra e o Jogo: Democracia e patrimonialismo na educação brasileira.** Campinas: UNICAMP, 2000.
- MENDONÇA, Marília Sidney de Souza. Liderança e seu Papel na Conquista da Autonomia pela Escola. **A Escola Pública de Qualidade: Pressupostos e Fundamentos.** Belo Horizonte; PROCAD, 1998.
- MICHAELIS: **minidicionário escolar da língua portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 19. Ed. Petrópolis: Vozes, 1993.
- MOTTA, Custódio Gouvea L.; ROMÃO, José Eustáquio; CAMARGO, Misael Geraldo Souza Camargo; PADILHA, Paulo Roberto. Carta Escolar: Instrumento de Planejamento coletivo. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (Orgs). **Autonomia da Escola: princípios e propostas.** 2 ed.. São Paulo: Cortez, 1997.
- NISKIER, Arnaldo. **LDB: a nova lei da educação: tudo sobre a lei de diretrizes e bases da educação nacional: uma visão crítica.** Rio de Janeiro: Consultor, 1996.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Marisa R. T. (Orgs.). **Política e Trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica.** Belo Horizonte: Autêntica, 1999.
- OLIVEIRA, Inês Barbosa de (Org.). **A democracia no cotidiano da escola.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento Dialógico: Como Construir o Projeto Político-Pedagógico na Escola.** São Paulo: Cortez. Instituto Paulo Freire, 2002.

- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução crítica**. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 1993.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. **Qualidade do Ensino: A contribuição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2000.
- PENA, Roberto Patrus Múndin. A Ética no Gerenciamento Escolar: Aspectos Administrativos, Financeiros e Pedagógicos. **A Escola Pública de Qualidade: Pressupostos e Fundamentos**. Belo Horizonte: PROCAD, 1998.
- POBLETE, Berta Servat. **Gestión de recursos humanos en el centro escolar**. Buenos Aires: Magisterio Del Río de La Plata, 1995.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração Colegiada Na Escola Pública**. Campinas: Papirus, 1990.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. Financiamento, Gestão e Controle de Recursos: Desafios colocados ao educador. **Revista Fazendo Escola**. Uberaba, n. 7, 1997.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **A Escola Cidadã e a Construção do Projeto Político-Pedagógico**. Série: Cadernos da Escola Cidadã. Uberaba, 2000a.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Escola Cidadã: Fundamentos Políticos Filosóficos e pedagógicos**. Série: Cadernos da Escola Cidadã. Uberaba, 2000b.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo; CUNHA, Vera Lúcia Rezende. **O Conselho de Classe no Processo Avaliativo da Escola Cidadã**. Prefeitura Municipal de Uberaba, 2000c.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Documentário**. Série: Cadernos da Escola Cidadã. Prefeitura Municipal de Uberaba, 2000.
- ROMÃO, José Eustáquio. **Dialética da Diferença**. São Paulo: Cortez, 2000.
- ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento Socializado Ascendente na Escola. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 2 ed.. São Paulo: Cortez, 1997.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- RYBACK, David. **Emoção no Local de Trabalho: O sucesso do líder não depende só de Q.I.** São Paulo: CULTRIX LTDA, 1998.
- SACCONI, Luiz Antonio. **Dicionário Essencial da Língua Portuguesa**. São Paulo: Atual, 2001.
- SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. Campinas: Autores Associados, 1997.
- SAVIANI, Dermeval. Contribuição à elaboração da nova LDB: um início de conversa. **Revista ANDE**. São Paulo: 7(13):5-14, 1988.
- SERGIOVANNI, Thomas J.; CARVER Fred D.. **O novo executivo escolar: uma teoria de administração**. São Paulo: E.P.U., 1976.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. A nova LDB e a política de formação de professores: um passo à frente e dois atrás...in: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S.. **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- SILVA, Igínia Caetana Finelli. **Orientações participativas descentralizadoras: uma (in)viabilidade na estrutura administrativa do ensino de 1º grau**. Campinas: Dissertação de Mestrado, UNICAMP, 1996.
- SNYDERS, Georges. **A alegria na escola**. São Paulo: Manole, 1986.
- SOUZA, Aparecida Neri de. Alternativas para uma gestão democrática na educação: desafios para a construção de alternativas democráticas. In: Participação da sociedade civil na educação:

alternativas para a melhoria da escola pública. **Documentos IBEAC - Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário**. São Paulo: Laser Press, (8:(34-43, 1995).

TAVARES, Maria das Graças Medeiros. **Gestão democrática do ensino público: como se traduz esse princípio?** Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado, IESAE/FGV, 1990.

UBERABA. **Lei Orgânica do Município de Uberaba Estado de Minas Gerais**. 2. Ed. 1996.

UBERABA. **Decreto nº. 1843, de 23 de julho de 1999**. Dispõe sobre o regulamento para o provimento de cargo em comissão de diretor escolar de escola municipal, nos termos do artigo 8º e 9º, da Lei complementar nº 133, de 25 de dezembro de 1998, Uberaba, 1999.

UBERABA. **Decreto nº. 768, de 22 de maio de 1994**. Institui o Colegiado nas Unidades de Ensino da Rede Municipal de Ensino e dá outras providências., Uberaba, 1994.

UBERABA. **Edital de 17 de agosto de 1999**. Estabelece critérios para escolha de candidato ao provimento de cargo de diretor de escola municipal de Uberaba. Uberaba, 1999.

UBERABA. Lei complementar nº 133, de 25 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Municipal de Uberaba. **LEX** - Informativo Municipal, Uberaba, 1998.

UBERABA. **Plano Municipal de Educação**. Secretaria Municipal de Educação, Uberaba. 1997-2000a.

UBERABA. **Regimento Comum das Escolas Municipais de Uberaba**. Secretaria Municipal de Educação. Uberaba, 2000b.

UBERABA. Secretaria Municipal de Educação. **Portaria Interna nº. 004/98**, Altera dispositivos da Portaria 01/94 que "cuida dos colegiados das unidades do ensino municipal " e contém outras disposições. Uberaba, 1998.

UBERABA. Secretaria Municipal de Educação. **Portaria Interna nº. 011 de 20 de agosto de 1999**. Estabelece critérios para escolha de candidatos ao provimento de cargo em comissão de diretores de escola municipal de Uberaba, nos termos do artigo 9º, da lei complementar nº 133, de 25/12/98. Uberaba, 1999.

UBERABA .Secretaria Municipal de Educação. **Portaria nº. 01/94** que "Cuida dos colegiados das unidades do ensino municipal". Uberaba, 1998.

VALERIAN, Jean; DIAS, José Augusto. **Gestão da Escola Fundamental**. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VARGAS, Glaci de Oliveira P.. **O Cotidiano da Administradora Escolar**. Campinas: Papirus, 1993.

VASCONCELLOS, Celso dos S.. Disciplina escolar: adequação e transgressão - uma tensão necessária. **Revista de educação: AEC**, Brasília-DF.: AEC do Brasil, ano 26- nº 103, 1997. ISSN -0104-0537

VASCONCELLOS, Celso dos S.. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 9 ed.. São Paulo: Libertad, 2000.

VEIGA, Ilma Passos A. (Org). **O projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP.: Papirus, 1995.

VIEIRA, Esmeralda de Deus; BRANDÃO, Violeta Terezinha Araújo. **O Diretor e suas Ações Diárias**.

APÊNDICE A -

Quadro I - Composição das duas escolas participantes da pesquisa,
quanto ao nº. de funcionários e alunos

RELAÇÃO DO NÚMERO DE ESCOLAS PESQUISADAS			
ESCOLA "A"		ESCOLA "B"	
DIRETORA	1	DIRETORA	1
VICE-DIRETORA	2	VICE-DIRETORA	1
SUPERVISORA	3	SUPERVISORA	2
ORIENTADORA	1	ORIENTADORA	1
PROFESSOR I	25	PROFESSOR I	10
PROFESSOR II	19	PROFESSOR II	9
SECRETÁRIA	1	SECRETÁRIA	1
AUX. DE SECRETARIA	3	AUX. DE SECRETARIA	1
INSTRUTORA DE ARTES	2	INSTRUTORA DE ARTES	2
INSPETOR DE ALUNOS	2	INSPETOR DE ALUNOS	0
AUX. DE SERVIÇOS GERAIS	1	AUX. DE SERVIÇOS GERAIS	0
SERVENTE ESCOLAR	6	SERVENTE ESCOLAR	6
BIBLIOTECÁRIA	2	BIBLIOTECÁRIA	2
		VIGIA	2
		HORTELÃO	1
		MECANÓGRAFO	1
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	68	TOTAL DE FUNCIONÁRIOS	40
TOTAL ALUNOS	854	ALUNOS	330

Apêndice B -

Quadro II: Número de questionários entregues e devolvidos pelos pais, alunos e funcionários das escolas participantes

COMUNIDADE PARTICIPANTE	QUESTIONÁRIOS ENTREGUES	QUESTIONÁRIOS DEVOLVIDOS	REPRESENTATIVIDADE
Pais	65	47	72%
Alunos	110	70	63%
Funcionários	108	71	65%