



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA CIDADÃ

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Luciana Rugeri Zanatta Verzeletti

Constantina, RS, Brasil

2011

GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA CIDADÃ

por

Luciana Rugeri Zanatta Verzeletti

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger

Constantina, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA CIDADÃ

elaborada por
Luciana Rugeri Zanatta Verzeletti

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Leonardo Germano Krüger, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)

Elaine Maria Dias de Oliveira, Ms. (UFSM)

Constantina, 17 de setembro de 2011.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA CIDADÃ

AUTORA: LUCIANA RUGERI ZANATTA VERZELETTI

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

O presente trabalho objetivou analisar os limites e as possibilidades que a gestão democrática escolar desencadeia na melhoria da qualidade da educação em uma Escola Cidadã. A pesquisa caracterizou-se como exploratória qualitativa, em que um Diretor e quatro Professores de uma Escola da rede de ensino municipal de Constantina (RS) responderam a entrevista semi-estruturada. Estas foram transcritas e analisadas aproximando-se da análise de conteúdo. O paradigma de Escola Cidadã foi considerado um grande avanço para a melhoria na qualidade da educação, pois se trata de uma proposta inovadora e desafiadora tanto para gestores, professores, educandos e comunidade em geral, bem como traz a aproximação e a participação do entorno. Portanto, a compreensão da cidadania parte de um direito que todo ser humano possui. Para isso ele precisa estar apto e consciente de seus direitos para exercer sua cidadania, seu poder de participar da sociedade e da inserção em práticas sociais que envolvam seu aprendizado escolar como formação democrática.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão Democrática. Escola Cidadã.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA CIDADÃ (DEMOCRATIC MANAGEMENT AND SCHOOL CITIZENS)

AUTORA: LUCIANA RUGERI ZANATTA VERZELETTI

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

This study aimed to analyze the limits and possibilities of democratic school management triggers to improve the quality of education in a Citizen School. The research was characterized as exploratory qualitative, in which a director and four teachers from a school of the school city of Constantina (RS) responded to semistructured interviews. These were transcribed and analyzed approaching the content analysis. The proposed Public School was considered a major breakthrough for improving the quality of education, because it is an innovative proposal and challenging for both managers, teachers, students and the general community, and brings the approach and the participation of the surroundings. Therefore, understanding of citizenship part of a right of every human being has, and he must be able and aware of their rights to exercise their citizenship conditional upon the power to participate in society on the insertion in social practices involving their school learning as democratic formation.

Key-words: School Management. Democratic Management. Citizen School.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	08
1.1 Gestão Escolar.....	08
1.2 Projeto Escola Cidadã no Município de Constantina.....	12
CAPÍTULO II – PRECEDIMENTO METODOLÓGICO	16
2.1 Caracterização da pesquisa	16
2.2 Cenário da pesquisa	17
CAPÍTULO III – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	23
3.1 Concepção de gestão democrática	23
3.2 Entendimento sobre o Projeto Escola Cidadã	26
3.3 Gestão democrática e o Projeto de Escola Cidadã	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICES	51

INTRODUÇÃO

A educação passa atualmente por um momento em que o ensino é criticado por suas dificuldades e pelo baixo desempenho dos estudantes, os quais muitas vezes, estão marcados por problemas sociais.

Nos últimos anos, reformulações curriculares e novas propostas pedagógicas se fizeram presente nos meios escolares, como a proposta cidadã. Mas sua aplicação encontra várias dificuldades, além, das habituais resistências à mudança, levando ao questionamento: Como superar práticas autoritárias que atingem a escola e torná-la mais participativa, democrática e de qualidade?

Até pouco tempo, ensinar era sinônimo de transmitir informações, mas as ideias pedagógicas mudaram, no entanto, muitos profissionais da educação ainda veem com bons olhos o ensino tradicional. Alguns educadores alegam que antes, a escola era mais eficiente, porém elitista. Ao tornar-se menos seletiva não conseguiu encontrar o caminho para realmente cumprir suas funções. Em vista disso criticam as reformas, condenam os critérios de avaliação. Há os que não pensam assim, consideram os velhos modos de trabalho incompatíveis com o dinamismo e as exigências da vida atual. Entretanto hoje, há pais que não se importam em pagar altas mensalidades, tentando proporcionar aos filhos o antigo regime escolar (LIBÂNEO, 2001).

As críticas sobre critérios, avaliações, reformas e mudanças sobre a qualidade de ensino colocam em dúvida o cumprimento da função social da escola. Para tanto urge uma nova proposta educacional que contribua no entrelaçamento do entorno escolar, buscando soluções acerca das críticas, visando construir um espaço educativo de direito social, de novas aprendizagens e conhecimentos, de fortalecimento das relações sociais próprias da infância e da adolescência e de desenvolvimento comunitário embasado na realidade do educando.

As diferenças entre informação, conhecimento e saber poderiam contribuir para uma melhor compreensão das diversas concepções de ensino e aprendizagem e poderiam ajudar a identificar alguns problemas pedagógicos atuais. O conhecimento é o resultado de uma experiência pessoal com as informações, relaciona-se com as vivências e as atividades de cada pessoa.

O trabalho escolar pretende extrapolar a sala de aula pela vida afora, em benefício do indivíduo em seus novos estudos ou atividades práticas e na sociedade

como base para o desenvolvimento científico e tecnológico do país. A aplicação dos aprendizados em contextos diferentes daqueles em que foram adquiridos exige muito mais que a simples expressão ou a solução mecânica de exercícios, domínio de conceitos, flexibilidade de raciocínio, capacidade de análise e abstração. As novas orientações pedagógicas acentuam a importância da construção do conhecimento, das elaborações pessoais dos estudantes para o acesso ao saber. Cabe a escola promover a organização desse saber, pautada no paradigma de escola cidadã e democrática.

Com base no que foi exposto, qual a opinião de professores sobre a relação entre gestão democrática e proposta de escola cidadã? Este estudo tem o objetivo de analisar os limites e as possibilidades que a Gestão Democrática Escolar desencadeia na melhoria da qualidade da educação em uma escola cidadã e está estruturado da seguinte forma.

No primeiro capítulo aborda-se a gestão democrática, apontam-se caminhos para que a escola nas atuais condições do mundo de trabalho globalizado exerça a gestão democrática da educação, bem como traça o perfil da escola cidadã.

No segundo capítulo é apresentado os procedimentos metodológicos característicos da pesquisa. Descreve-se o cenário da Escola Cidadã no município de Constantina (RS) e os colaboradores da pesquisa.

O terceiro capítulo traz a contextualização do campo de pesquisa, a síntese das ações, parcerias e opiniões de professores inseridos no Programa Escola Cidadã.

Por fim, no último capítulo apresentam-se as considerações finais a partir do objetivo inicial e da interpretação das informações obtidas com os participantes da pesquisa.

Diante desta perspectiva, pode-se adiantar que o gestor tem um grande desafio, mediar esse processo de democratização dentro e fora do ambiente escolar. Afinal a escola não é uma ilha isolada, faz parte de uma sociedade que, infelizmente é excludente, individualista, mecanicista. E para ser feliz em seu desafio, o gestor deverá utilizar práticas que permitam um trabalho em equipe, envolvendo toda a comunidade escolar. Estar comprometido com a escola poderá significar ajudá-la na construção de práticas democráticas que permitirão tornar-se atrativa e de qualidade.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Gestão Escolar

Apesar dos esforços para que o histórico da educação brasileira não interfira nas formas de ensino atuais é impossível não lembrar a imposição dos sistemas educacionais da colonização do Brasil, os quais importavam um modelo dominador e excludente.

No decorrer da história muitos movimentos defendiam uma nova educação, mas estávamos presos a modelos como o positivismo que tinham como requisitos fundamentais o conteúdo universalista, a ordem, a disciplina e o controle centralizado. Por isso, foi tão difícil implantar mudanças, pois estávamos enraizados a práticas antidemocráticas.

Segundo Libâneo (2001), desde 1980, as escolas vêm passando por momentos de mudanças, no sentido de uma ação descentralizadora, o que tem provocado reações diferenciadas, nos integrantes do universo escolar, pois as relações no interior da escola, não são mais as mesmas.

Na sociedade capitalista a educação reproduz o sistema dominante, enquanto que na concepção socialista a educação assume um papel dinâmico, transformador onde os valores humanos e a dignidade são pontos essenciais.

Para Ghiraldelli Junior (2003), as ideias de Marx frisam que educar é um desafio social. É preciso superar uma sociedade voltada à produção, ao consumismo, que não valoriza a história humana. O ser humano precisa ser respeitado em suas potencialidades, no seu modo de pensar, tendo o direito a uma educação de qualidade, contemplando os princípios democráticos de uma sociedade justa.

A educação exigiu mudança de paradigmas e, a gestão democrática veio desencadear maior participação, planejamento e envolvimento na tomada de decisões, visando uma melhora na qualidade da educação, buscando a construção da autonomia e da cidadania. A democracia esta intimamente ligada à liberdade e a independência, porém, temos que considerar as grandes diferenças sociais que permeiam nossa prática, e ter clareza de que a participação pode ter muitos significados, desde a execução e avaliação de um projeto, ou a simples participação da comunidade na manutenção do espaço físico (LIBÂNEO, 2001).

Segundo Paro (1990, p.18-19) “a administração como é entendida e realizada hoje é produto de longa evolução histórica e trás a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade”. Sendo assim, para compreender sua natureza é preciso conhecer sua estrutura individual e considerá-la no seu sentido geral. A administração visa através de recursos racionais realizar determinadas atividades, que se configuram como humanas, já que somente o ser humano é capaz de elencar objetivos a serem cumpridos. Essa atividade administrativa é essencial e necessária na organização da vida do ser humano.

A escola deve superar desafios e romper a rotina, procurar a efetiva participação da comunidade, na superação dos problemas educacionais e administrativos. Em uma gestão democrática devemos repensar a teoria e a prática, eliminar práticas dominadoras e incentivar a autonomia para a construção de uma nova cidadania através do diálogo e do resgate de valores humanos (LIBÂNEO, 2001).

De acordo com Paro (1997, p.54), “a nossa escola não poderá ser um fenômeno estático, não é também a democracia uma forma estática de viver”. Diante do momento de transição, a hipótese levantada é de que a população clama por um novo administrador, competente, eficaz, comprometido com a Gestão Participativa.

A educação não pode ser pensada de forma independente ou desvinculada da realidade social, ela deve orientar a emancipação do homem enquanto agente transformador das relações sociais. Todo processo envolvendo a educação é lento, e exige persistência, para que o saber teórico seja concretizado na prática, bem como, para que os educadores consigam superar as barreiras e as limitações que surgem perante os novos desafios. Hoje, a educação tem diferentes concepções e modelos, sua prática vai além da escola e abrange desde as sociedades menos privilegiadas, até as mais desenvolvidas e industrializadas (LIBÂNEO, 2001).

A partir de Libâneo (2001), podemos ver a escola como uma organização na medida em que ela se constitui como unidade social de agrupamentos humanos intencionalmente construídos ou reconstruídos, enfatizando assim os indivíduos e os grupos inter-relacionados, as suas interações, o caráter de intencionalidade de seus atos, processos de sistematicidade e caráter pessoal direto e prolongado de que se reveste o ato educativo.

A sociedade necessita de uma escola que promova a aprendizagem efetiva e significativa dos educandos, para que sejam desenvolvidos conhecimentos,

habilidades e atitudes que a sociedade contemporânea exige. Por isso, a Gestão Educacional assume um importante papel, pois, ela agrega uma complexidade de ações a serem desenvolvidas pelo gestor, que vão desde o conhecimento da função social da escola até as formas mais adequadas para a melhora na qualidade de ensino-aprendizagem. Segundo Libâneo (2001, p.55), são propostos alguns princípios da concepção de gestão democrática-participativa:

1. Autonomia das escolas e da comunidade educativa.
2. Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar.
3. Envolvimento da comunidade no processo escolar.
4. Planejamento das tarefas.
5. Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar.
6. O processo de tomada de decisões deve basear-se em informações concretas, analisando cada problema em seus múltiplos aspectos e na ampla democratização das informações.
7. Avaliação compartilhada.
8. Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

A Gestão Democrática prevê em seu projeto político-pedagógico, planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, até o estabelecimento de diretrizes, objetivos, metas, execução e avaliação. A gestão democrática da escola significa a união entre instrumentos formais, eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira, e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais mais amplas (LIBÂNEO, 2001).

A necessidade de um projeto político pedagógico na escola antecede a qualquer decisão política ou exigência legal, já que enquanto educadores e membros da instituição escolar é preciso ter claro a que horizonte se pretende chegar com o aluno e a sociedade, caso contrário à classe docente não estaria exercendo seu papel de educador. O processo de autonomia das escolas desenvolve-se num contexto amplo, procurando resolver a crise de governabilidade do sistema de ensino. Essa crise enquadra-se no governo sobrecarregado, devido ao crescimento exponencial do sistema educativo, a complexidade das situações geradas pela heterogeneidade dos alunos individual, social e culturalmente, a quebra de confiança na transição entre educação e emprego, as restrições orçamentais decorrentes da crise econômica, os entraves burocráticos do aparelho administrativo do Estado (LIBÂNEO, 2001).

A Gestão Educacional e as políticas Públicas promovem discussões entre as diversas áreas do conhecimento, bem como estimulam a efetiva participação de

todos os envolvidos na educação. As Políticas Públicas evoluem, e com elas os paradigmas, buscam-se soluções para o gerenciamento e a qualidade educacional mediante a parceria com os que fazem a educação acontecer no cotidiano da escola. Nessa perspectiva a gestão democrática-participativa requer planejamento e organização para que a realidade local seja integrada ao currículo e as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (PARO, 2005).

Para reagir a essa crise, desde o fim da década de 80, está havendo uma alteração significativa do papel do Estado nos processos de decisão política e administração da educação, transferindo poderes e funções do nível nacional e regional para o local, reconhecendo a escola como lugar central da gestão e a comunidade local, particularmente os pais dos alunos, como parceiros essenciais na tomada de decisão (LIBÂNEO, 2001).

A autonomia é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes formas de influência, como o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local. A autonomia é um conceito construído social e politicamente, pela interação das diferenças que formam uma escola. Não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem, pois ela é o resultado da ação concreta desses indivíduos. O reforço da autonomia das escolas não pode ser definido isoladamente (LIBÂNEO, 2001).

As políticas educacionais no Brasil estão sofrendo mudanças de ordem legal - institucional. A aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) colocou-se como passo decisivo dessas mudanças. De acordo com a LDB (BRASIL, 1996), é a expressão das lutas entre forças sociais, sendo um divisor de águas, para as políticas educacionais do país e para as políticas de democratização da escola e da gestão escolar. A gestão democrática é o processo de aprendizado e luta política que não circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra a criação da participação e o aprendizado do jogo democrático e do repensar das estruturas do poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas.

As concepções político-pedagógicas norteadoras da administração educacional e da gestão da educação, tem objetivo de alcançar eficiência, eficácia, capacidade administrativa, efetividade e participação. A administração escolar é um ato político. A ação educativa é sempre política. A Gestão democrática exige que a educação e o ensino, o poder público, e o coletivo, devem trabalhar integrados para

garantir qualidade na educação. A gestão democrática na escola é um processo de construção da cidadania emancipada, onde é indispensável a participação e a transparência nas ações desenvolvidas (LIBÂNEO, 2001).

A Gestão democrática ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

1.2 Projeto Escola Cidadã no município de Constantina

Todas as transformações que ocorrem na sociedade refletem na educação e impõem novos desafios. As exigências do mercado de trabalho são muitas e a educação tem como papel fundamental formar cidadãos que pensem, tenham iniciativa e encontrem soluções frente às dificuldades. Porém, nas práticas pedagógicas ainda predomina a memorização e a repetição de modelos, deixando visível a falta de coerência entre teoria e prática, não permitindo significativos avanços na educação (FERREIRA, 2000).

A educação não deveria ser reflexo das demandas da sociedade, mas sim as reflexões de suas próprias contradições, buscando transformá-la em espaço de realização, justiça social e enriquecimento cultural. Neste sentido, Freire (2000) destaca que é através da educação que o sujeito se insere criticamente na sociedade, transformando-a, transformando-se e sendo por ela transformado.

Ferreira (2000, p.19) ressalta que atualmente, no mundo do trabalho, a sociedade sofre profundas modificações, que se traduzem em constantes desafios para a educação e a gestão escolar.

São mudanças que se operam no plano socioeconômico, ético-político, cultural e educacional. Estabelecendo novas relações de trabalho, ciência e cultura, a partir das quais constitui-se historicamente um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais/

trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender às novas demandas postas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva.

Sendo assim, o sistema de ensino no Brasil, ainda está se transformando, entretanto não atingiu seus reais objetivos, vivenciamos situações de exclusão, os projetos políticos pedagógicos até existem, mas por enquanto ficam, só na teoria, é preciso um longo caminho para que a prática seja efetivamente vivenciada contemplando todas as diferenças econômicas, sociais e culturais que existem em nossa sociedade. A educação deve assumir o desafio de construir um homem capaz de desenvolver habilidades, sentidos, potencialidades e criticidade (FERREIRA, 2000).

A Escola Cidadã tem como objetivo ser um espaço educativo de direito social, de construção de novas aprendizagens e conhecimentos, além de fortalecer as relações sociais próprias à infância e adolescência e de desenvolvimento pessoal e comunitário. A proposta de Escola Cidadã, prioriza o trabalho dos conteúdos curriculares interligados a realidade dos educandos e o meio em que vivem caracterizados pela formação da cidadania e pelo exercício da democracia (AZEVEDO, 2000).

Por que e para que educar propicia inúmeras respostas, entre elas concepções político-filosóficas interligadas nos espaços e tempos distintos em discursos que frisam o que a educação deve ser. Abordar os fins da educação é polêmico, mesmo que não se privilegie indivíduo ou sociedade, já que o homem é o produto e o produto de suas relações sociais e de suas interações com os outros e com meio, que nem sempre são harmoniosas (FERREIRA, 2000).

Segundo Azevedo (2000), a democratização do conhecimento surge acerca de uma reestruturação curricular que é embasada no entorno da escola e em seus elementos culturais. Toda essa diversidade é cerne para a amplitude de aprendizagens que serão necessárias para a construção entre os saberes locais, específicos e o saber universal construído coletivamente e através dos tempos.

Os princípios educativos que fundamentam a prática escolar valorizam o desenvolvimento da potencialidade humana, a inclusão, a igualdade, a democracia, à vida, à construção e reconstrução do conhecimento com base no contexto sócio, econômico e cultural, desenvolvimento sustentável e solidário da comunidade, consciência ecológica, o diálogo, o trabalho coletivo, o respeito às diversidades, que

levam a sociedade a ter voz ativa na formulação de Políticas Públicas (LIBÂNEO, 2001).

Como os processos educativos promovem sentido à vida das pessoas, acredita-se que se possa construir a Escola Cidadã; escola democrática; integrada com a comunidade, que promova o ser humano, os valores, o conhecimento e o desenvolvimento social.

O currículo é o documento que dá identidade à Escola Cidadã. Revela os conhecimentos, os valores, as relações, as intenções, os tempos e os espaços em que construímos os processos de ensino e aprendizagem.

Para Azevedo (2000, p.56), o currículo é “o programa total da instituição de ensino, expressão da prática e da função socializadora e cultural da escola, um processo construído pelo coletivo escolar em suas especificidades e realidades próprias”.

Aprendemos quando temos interesse, vontade e desejo; quando há relação com a realidade; quando temos oportunidades e somos estimulados; quando dialogamos com o outro. Não há tempos definidos para se aprender. Para Marques (1999), a aprendizagem acontece no entrelaçar das vozes e ouvidos de alunos e professores que os interpelam. Ao educando cabe a nova realidade e ao educador as experiências vivenciadas traduzidas em palavras, no ato de discernir, na busca constante do saber, com compromisso e precisão, como também a formação continuada embasada na ética dos anseios coletivos e na constância da emancipação humana.

Segundo Moraes (2004, p.20) é necessário “educar para uma cidadania global” que contribua para a vivência embasada na mudança, na desaceleração do mundo adaptando as formas de educar a realidade mutável, constante e rápida no mundo.

Ensinamos aquilo que sabemos e vivemos; aquilo que temos interesse e desejamos aprender; ensinamos por meio das experiências de vida; pelo diálogo, questionando, problematizando o conhecimento já adquirido; relacionando teoria e prática; construindo novos conhecimentos; Ensinamos quando as crianças e adolescentes estão motivados para aprender; quando despertamos o interesse; quando trabalhamos a realidade; quando ao ensinar também se aprende (MARQUES, 1999).

O papel da escola que buscamos é o lugar de decodificação na compreensão da realidade, forjada de cidadãos capazes de nela intervir para transformá-la. A pesquisa participante segundo Brandão (1983, p.10) visa:

Conhecer a sua própria realidade. Participar da produção deste conhecimento e tomar posse dele. Aprender a escrever a sua história de classe. Aprender a reescrever a História através da *sua* história. Ter no *agente* que pesquisa uma espécie de gente que serve. Uma gente aliada, armada dos conhecimentos científicos que foram sempre negados ao povo, àqueles para quem a *pesquisa participante* – onde afinal pesquisadores-e-pesquisados são sujeitos de um mesmo trabalho comum, ainda que com situações e tarefas diferentes – pretende ser um instrumento a mais de reconquista popular.

A educação precisa ser vista como um processo de descobrimento, exploração e observação frisando sempre que a construção do conhecimento acerca da abordagem de pesquisa em educação requer muito mais do que a troca de saberes, requer uma aprendizagem acerca da experiência de vida, valorizando o saber que vem da realidade local e das visões de mundo dos diversos sujeitos envolvidos no processo cognitivo.

Reconstruir a educação com qualidade é o desafio maior que se impõe ao coletivo de educadores brasileiros, fazer uma educação de qualidade que responda as exigências dos tempos atuais não significa o abandono total do passado, o esquecimento da tradição, mas uma releitura dela à luz dos novos desafios. Requer a dialética da história que se superem os caminhos andados, mas conservando-os.

CAPÍTULO II – ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Caracterização da pesquisa

O estudo sobre “Gestão Democrática e Escola Cidadã” tem como enfoque metodológico a abordagem qualitativa exploratória a fim de analisar os limites e possibilidades que a gestão democrática escolar desencadeia na melhoria da qualidade da educação em uma escola cidadã.

A abordagem qualitativa caracteriza-se por não separar a coleta de informações e a análise e interpretação, pois existe um processo dinâmico de retroalimentação entre as informações coletadas pelo pesquisador e os objetivos da pesquisa. Às vezes, a partir da interpretação das informações coletadas são exigidas novas buscas de dados/informações (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado.

De acordo com o mesmo autor, também se pode caracterizar essa pesquisa como descritiva, pois se apresenta informações de um contexto sobre determinado fenômeno ou crenças de um determinado grupo de pessoas. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos de determinada realidade.

Quanto aos procedimentos de pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e de campo. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A partir disso, a pesquisa de campo compreendeu uma Escola que desenvolve o Projeto Escola Cidadã da Rede de Ensino Municipal de Constantina (RS). A Rede de Ensino é constituída por seis escolas, duas localizadas na zona urbana e quatro na zona rural.

As informações da pesquisa foram coletadas na perspectiva dos dados primários, que são todos aqueles que são coletados diretamente em uma pesquisa de campo, por exemplo, um questionário. O instrumento utilizado para coletar as informações foi a entrevista semi-estruturada, ou seja, que se utiliza um roteiro previamente elaborado a partir do objetivo geral da pesquisa (APÊNDICE B).

Ao realizar a entrevista semi-estruturada, o pesquisador parte de questionamentos básicos que interessam ao objetivo da pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas que vão surgindo à medida que recebe as respostas do informante. Desta maneira, o informante participa ativamente na elaboração do conteúdo da pesquisa tendo como base a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador pesquisador (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo o autor supracitado (1987, p.161), “o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: análise prévia (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão)”.

Por fim, Triviños (1987) salienta que, independente da técnica de coleta de informações utilizada, para que se tenha validade científica, eles necessariamente precisam atender às condições de coerência, consistência, originalidade e objetivação. Assim, a análise das informações teve como guia as diretrizes da interpretação qualitativa que se aproximam da análise de conteúdo, que tem por objetivo a compreensão das informações coletadas para ampliar e sistematizar o conhecimento sobre o tema pesquisado, bem como a contextualização da cultura da qual faz parte.

Os Colaboradores da pesquisa que concederam a entrevista foram um Diretor e quatro Professores da Escola. As entrevistas foram gravadas, transcritas e aprovadas pelos informantes ao concordarem com o Termo de Consentimento (APÊNDICE A).

2.2 Cenário da pesquisa

O cenário da pesquisa é uma Escola da zona urbana que desenvolve o Projeto Escola Cidadã da Rede de Ensino Municipal, que atende desde a Educação Infantil até o 9º ano do Ensino Fundamental. A Escola é caracterizada como Escola pólo, pois está localizada no centro da cidade. Atende alunos de diversos bairros e localidades. Concentra aproximadamente 520 alunos.

O processo de construção do projeto político-pedagógico (PPP) deu-se em 2001, como resultado de uma exigência legal (adequação a LDB n. 9.394/96) e política da administração municipal.

O PPP construído em 2001 pela Escola foi reformulado em 2007 a partir de estudos sistemáticos com toda comunidade escolar envolvida no processo educativo. A partir da realidade local, o PPP buscou contemplar concepções de ser humano e de sociedade para fundamentar questões relativas ao currículo, aprendizagem e avaliação, visando à promoção humana e a formação ética dos indivíduos.

A Escola da Rede de Ensino Municipal de Constantina (RS) se concebe no paradigma de Escola Cidadã (PPP, 2007, p.3) sendo que esta:

[...] é a escola que viabiliza a cidadania de quem está nela e de quem vem a ela. Ela não pode ser uma escola cidadã em si e para si. Ela é cidadã na medida mesma em que se exercita na construção da cidadania de quem usa seu espaço. [...] E como ninguém pode ser só, a Escola Cidadã é uma escola de comunidade, de companheirismo.

Em relação ao processo educativo, os princípios norteadores do PPP (2007, p.11) que permeia a Escola em questão é:

I - o desenvolvimento das potencialidades humanas; II - a inclusão, a igualdade e a democracia; III - a vida e os valores humanistas; IV - o acesso ao conhecimento, sua construção e reconstrução com base no contexto, nas experiências de vida, nos interesses e necessidades dos educandos e da comunidade e na relação teoria-prática; V - o desenvolvimento sustentável e solidário da comunidade; VI - a consciência ecológica acerca da vida e do Planeta Terra; VII - o diálogo, o respeito às diferenças e o trabalho coletivo.

O PPP (2007) em consonância com a LDB 9.394/96 possui como filosofia escolar a prática pedagógica democrática, dialógica, interdisciplinar e cooperativa, com o intuito de assegurar formação e exercício da cidadania ao educando, além de fornecer meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.

Ademais, a Escola Cidadã busca a presença “de um ‘novo’ professor, mediador do conhecimento, sensível e crítico, aprendiz permanente e organizador do trabalho na escola, um orientador, um cooperador, curioso e, sobretudo, um construtor de sentido, um cidadão”. E de um aluno que tenha a “capacidade de adaptar-se a novas situações, seu espírito crítico, facilidade de comunicar-se, capacidade de lidar com pessoas e de trabalhar em equipe” (PPP, 2007, p.3).

Além disso, há a preocupação em verificar o que há de significativo para a comunidade com o intuito de trabalhar temas/situações/problemas em sala de aula. De acordo com Corazza (1992, p.7 apud PPP, 2007, p. 6):

- Resgatam a tradição da Educação Popular; - São extraídos da prática de vida concreta das classes populares; - “Recortam” do contexto societário geral uma parte dele; - Partem da realidade do sujeito e das representações que este faz sobre aquela, o educando dá-se conta de que, aquilo que ele aprende possui um sentido e uma aplicação em sua vida e em sua prática social, marcando seu lugar de pertença à espécie humana como protagonista da história e da cultura; - Possibilitam teorizar sobre a prática, o que implica em ir além do aparente, já quer os sujeitos falam, refletem e estudam criticamente a temática problematizada, buscando a essência dos fenômenos.

A concepção de ensino, o PPP (2007, p.9), salienta que “Ensina-se por meio de experiências de vida; pelo diálogo, questionando, problematizando o que as crianças e adolescentes já sabem; relacionando teoria e prática, pela construção de novos conhecimentos”.

Quanto à concepção de aprendizagem, o PPP (2007, p.7-8) afirma que “aprendemos o que se faz sentir, o que temos curiosidade, o que nos interessa e é necessário à vida; conhecimentos e valores; a pensar, a conviver, a ser humano, a criar [...]. O que a criança é capaz de fazer hoje, em cooperação, será capaz de fazer amanhã sozinha”.

Para que isso ocorra, é importante que todos os envolvidos no processo formativo possam entender que “as condições sociais e as interações humanas afetam o pensamento, ou seja, procurar compreender os processos comunicativos e ambientais que medeiam dentro e entre cada processo do desenvolvimento” (PPP, 2007, p.8).

Para compreender essa relação em seus desdobramentos práticos, em seus significados, devemos olhar e perguntar pelo seu uso social, pelos seus sentidos, por suas forças, seus movimentos, suas origens. Devemos perguntar pelas intenções, interesses e necessidades de quem pratica a educação para a cooperação, de quem está envolvido nesse processo. Devemos compreender o sentido pedagógico dessas práticas, isto é, a direção que se dá ao processo educativo (LIBÂNEO, 1998).

De qualquer forma, o PPP (2007), busca desenvolver ações e práticas pedagógicas através de atividades cooperativas, com o objetivo de promover a cultura da cooperação.

Nessa perspectiva, o PPP (2007, p.11), tem como visão de futuro a:

[...] construção de uma escola cidadã e tendo como parâmetro a concepção de homem e sociedade. [...] Nesse sentido, os pais, professores, e funcionários em sintonia com o poder público procurarão desenvolver ações que promovam a coletividade.

A responsabilidade social dos diversos setores e atores que integram a comunidade escolar, na direção das práticas cooperativas, pode ser percebida por meio do objetivo das Escolas Municipais em se constituir como “um espaço educativo de direito social, de construção de novas aprendizagens e conhecimentos, de fortalecimento das relações sociais próprias à infância e adolescência e de desenvolvimento pessoal e comunitária” (PPP, 2007, p.12).

As Escolas da Rede de Ensino Municipal de Constantina (RS) atendem a Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos e definem planos de estudos voltados essencialmente para a organização dos componentes curriculares e atividades educativas. Levam em consideração os princípios norteadores, os componentes curriculares, carga horária, competências e habilidades a serem desenvolvidas, metodologias e avaliação.

A metodologia de trabalho visa à construção do conhecimento de forma dialógica e participativa. Tem como ponto chave o Tema Gerador, e a partir dele cada professor organizará sua ação com foco o desenvolvimento, a permanência e a promoção do aluno, bem como a interação família e escola.

De acordo com Libâneo (1998, p.71):

[...] a educação, para além de sua configuração como processo de desenvolvimento individual ou de mera relação interpessoal, insere-se no conjunto das relações sociais, econômicas, políticas, culturais que caracterizam uma sociedade [...]. Com base nesse entendimento, a prática educativa é sempre a expressão de uma determinada forma de organização das relações sociais na sociedade.

O PPP da Escola Cidadã concebe a avaliação da aprendizagem e do desenvolvimento do aluno na perspectiva crítico-emancipatória (PPP, 2007, p.13):

A avaliação é processual integrada e educativa [...]. Avalia avanços e dificuldades de aprendizagens em relação aos objetivos propostos, os conhecimentos construídos e os valores desenvolvidos por meio de atitudes manifestadas. A avaliação acontece com trabalhos orais, escritos, individuais e coletivos; observações das atitudes e dos avanços e dificuldades de aprendizagem. A avaliação dá-se processualmente e o seu registro é mantido no “Documento de Avaliação do Educando.

Nesse contexto, a avaliação passa pela orientação de quatro eixos estruturais da educação (PPP, 2007, p.14), aprender a Conhecer, aprender a fazer, aprender a Viver Juntos e aprender a Ser.

Na perspectiva dessa concepção, podemos vislumbrar os seguintes passos necessários ao professor (PPP, 2007, p. 15):

- Ter clara a concepção utilizada como suporte da prática pedagógica;
- Planejar suas aulas cotidianamente;
- Reelaborar e atualizar seus conhecimentos;
- Estabelecer com clareza o que será avaliado;
- Selecionar e comunicar aos alunos as técnicas e os instrumentos de avaliação;
- Dar ao aluno o direito de questionar, de duvidar e errar;
- Considerar o erro como um dos indicadores do nível de aprendizagem;
- Fazer intervenções no tempo hábil;
- Valorizar os acertos dos alunos, incentivando e elevando sua autoestima;
- Registrar os resultados da avaliação para acompanhamento e progressão do aluno;
- Explicar ao aluno o que se espera dela ao final de cada atividade proposta;
- Iniciar cada atividade, levantando conhecimentos prévios dos alunos sobre o assunto que será tratado;
- Estimular e incentivar o aluno a superar os desafios;
- Diagnosticar os avanços e dificuldades dos alunos, propondo atividades de recuperação paralela, no mesmo turno ou em turno inverso ao de sala de aula;
- Valorizar e respeitar o ritmo de aprendizagem dos alunos;
- Promover a auto avaliação dos alunos estabelecendo critérios que possibilitem a confiança mútua.

As atividades de recuperação devem ser realizadas com critérios, a fim de não sobrecarregar o recuperando e devem levar em consideração fatores que favoreçam a aprendizagem (PPP, 2007, p.15):

- A diversificação de atividades e metodologias;
- A diversidade e ritmo de aprendizagem dos alunos;
- Nível de compreensão que o aluno deve alcançar;
- Qualidade do conteúdo e sua relevância científico-tecnológica e social, no desenvolvimento das habilidades e competências.

A Escola pode trabalhar com Medidas Preventivas, ou seja, estratégias para antever os resultados do processo de ensino e aprendizagem, visando com isso o sucesso escolar do aluno. Nesse caso, pode-se desenvolver (PPP, 2007, p.15), projetos de estudo, atividades diversificadas, monitores e revisões de provas e trabalhos.

Quanto aos Professores, a Rede de Ensino Municipal de Constantina (RS) proporciona sistematicamente encontros com os integrantes da Secretaria Municipal de Educação com a finalidade de analisar a prática pedagógica, oferecendo também seminários, encontros e sessões de estudo no próprio município.

De acordo com Veiga (2007), o projeto político-pedagógico tem sido objeto de estudo para professores, pesquisadores e instituições educacionais em nível

nacional, estadual e municipal em busca da melhoria da qualidade de ensino. É entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo, uma atividade cotidiana de professores no exercício profissional quanto ao pensar sua atividade no cotidiano da escola.

Sendo assim, a principal possibilidade é a construção de um projeto político pedagógico que passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, diálogo, fundando em reflexão coletiva na construção de uma educação de qualidade social, considerando as necessidades dos atuais usuários da escola pública (VEIGA, 2007).

A partir do exposto pode-se perguntar como os atores e os lugares sociais do processo escolar podem contribuir ou produzir mudanças e transformações no contexto da Escola Cidadã? Ao não responder essa questão nesse momento, aponta-se a própria proposta da Escola Cidadã como possibilidade de "intervenção pedagógica" nos espaços da educação escolar. Uma prática educativa fundamentada na cooperação, na assunção da politização de cada professor e dos aspectos necessários ao desenvolvimento de toda a Rede de Ensino Municipal. Talvez, este é o desafio momentâneo à educação e a gestão escolar.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A análise das informações visa trazer uma abordagem acerca das entrevistas realizadas com professores e diretor de escola pública sobre a concepção de gestão democrática, o entendimento sobre o Projeto Escola Cidadã e a junção da gestão democrática e o Projeto da Escola Cidadã no contexto escolar de Constantina (RS).

3.1 Concepção de gestão democrática

A pesquisa efetuada abordou como primeiro enfoque o entendimento dos Professores e Diretor da Escola acerca da gestão democrática, o Professor A afirmou que “*gestão democrática é a forma de administrar, de gerir, onde os processos são resolvidos de forma participativa, por todos os envolvidos*”.

Segundo Libâneo (2004, p.77), organização é uma ciência da administração ou uma teoria da administração, que remetidas à escola configuram a administração escolar. “Organizar [...] é bem dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados”.

No sistema de gestão participativa desaparece a característica básica de gestão com forte ênfase na montagem de estruturas organizacionais separadas hierarquicamente, baseadas na divisão de funções e calcadas na ordem e na obediência. O administrador, por sua atuação, sensibilidade e competência pode criar condições para que os próprios grupos, num processo de aprendizagem mútua, busquem o crescimento e autonomia da escola (MOTTA, 1995).

O Professor B enfatiza que:

A aplicação da democracia como um todo na parte administrativa, como no setor pedagógico, bem como na direção. Maior autonomia da escola, participação da comunidade escolar para uma melhor educação que contribua para formação de sujeitos críticos e autônomos capazes de transformar o meio que estão inseridos.

De acordo com o Professor B é possível perceber que a gestão democrática deve partir da autonomia, que não significa independência, mas sim interdependência, no sentido de construir uma cultura educacional e profissional mais democrática, solidária e humana. “Portanto, a organização escolar democrática

implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação, em função dos objetivos da escola” (LIBÂNEO, 2004, p.81).

A autonomia da escola passa pela capacidade da mesma se identificar e, por isso mesmo, de se diferenciar daquilo que a envolve. Mas, esta capacidade de se diferenciar implica que seja capaz de se relacionar e interagir com o meio que a envolve. (LIBÂNEO, 2004).

O Professor C enfoca que:

A gestão democrática é o momento em que acontece o debate sobre a universalização dos assuntos da escola com a comunidade escolar. Uma socialização de concepções na construção de uma educação para todos. É formulação e execução de projetos de forma coletiva, desenvolvendo uma escola democrática que forma cidadãos conscientes para uma sociedade comprometida com a educação (ainda utopia).

Sendo assim a gestão escolar busca a universalização dos atores sociais, pelo exercício da participação, aliada ao profundo conhecimento de sua missão e de sua cultura. É através dos valores que orientam as ações da escola que será possível chegar a construir uma ética profissional capaz de aceitar a pluralidade sem, no entanto, haver uma ruptura em nível de objetivos (LIBÂNEO, 2004).

De acordo com Libâneo (2004), discussões sobre a gestão participativa, autonomia e qualidade da escola ocorrem há pelo menos, duzentos anos, como registram as literaturas. É na década de noventa que as políticas brasileiras priorizam a descentralização administrativa em educação, vislumbrando autonomia administrativa, financeiras e pedagógicas para as escolas, melhor qualidade educacional e maior participação das comunidades escolar e local na gestão escolar.

O Professor D frisa que: *“Gestão é gerencia das atividades que ocorrem no espaço escolar. No caso de ser democrática, entendo que todos os elementos (pais, Professores, funcionários e alunos) devem participar da gestão”*.

Seguindo o pensamento de Libâneo (2001, p.78), para alguns autores o centro da organização e do processo administrativo é a tomada de decisão, ou seja, “todas as demais funções da organização (o planejamento, a estrutura organizacional, a direção, a avaliação) estão referidas ao processo eficaz de tomada de decisões”.

Os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracteriza a ação que denominamos gestão. Em outras

palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente os aspectos gerenciais e técnico-administrativos (LIBÂNEO, 2004).

O Diretor apontou que:

Gestão Escolar Democrática é que o gestor deve ser um administrador, isto é, manter a escola dentro das normas do sistema educacional, seguir portarias e instruções e ser exigente no cumprimento de prazos. Também deve valorizar a qualidade do ensino, o projeto pedagógico e a orientação pedagógica e criar oportunidades para que os educandos sejam agentes ativos na construção de seu conhecimento. Entende-se que deve, preocupar-se com a gestão democrática ou com a participação da comunidade. O Gestor deve possibilitar o desenvolvimento democrático na escola. O projeto Político-Pedagógico (PPP), o currículo e a avaliação na gestão democrática. A autonomia na escola cidadã pressupõe a participação, a liberdade e expressão, trabalho coletivo na escola e fora dela. Os alunos precisam estar representados nos órgãos organizados da escola. Devem adquirir um papel de co-gestão de sua educação.

Pode-se perceber que os aspectos positivos são destacados pelo apoio e interação de toda a comunidade escolar, bem como de sua descentralização de poder já que as decisões são tomadas em conjunto, com a colaboração de todos os sujeitos envolvidos no processo administrativo, financeiro e pedagógico, visando o bem estar e o crescimento de cada educando, como também da escola em sua totalidade.

Segundo Libâneo (2001), gestão participativa requer líderes motivados, dedicados à escola e confiantes, com expectativas altas sobre o desempenho escolar e comunidade escolar local coesas; requer competência cognitiva, afetiva e se respalda na internalização de valores, hábitos e atitudes.

No decorrer da pesquisa foi possível evidenciar que o diretor tem uma função muito peculiar na escola, a de ser um dinamizador das diferentes práticas presentes neste contexto. Para tanto, a gestão necessita como pressupostos um trabalho pedagógico desenvolvido a partir a cooperação, o fortalecimento da equipe, a construção e legitimação da autonomia, pois assim é possível promover o crescimento da instituição como um todo, destacando o trabalho coletivo e não apenas o do administrador.

Neste sentido, vale ressaltar que o gestor/administrador só conseguirá realizar uma gestão consciente se ele souber valorizar os saberes de cada sujeito que compõe a comunidade escolar, pois o gestor precisa ser um líder que desempenhe sua função com humildade (PARO, 2005).

É, portanto, tarefa da gestão, através da ação administrativa participativa, buscar através dessa ação, o estabelecimento dos princípios básicos e dos valores que irão subsidiar a práxis escolar, propiciando o surgimento de uma filosofia e uma cultura organizacional que acolha tanto as diferenças comunitárias como individuais, na construção coletiva do projeto pedagógico da escola, no cumprimento do regimento escolar e na união desta comunidade escolar, visando desenvolver seu papel de administrador, mas acima de tudo de mantenedor e suporte desta comunidade, já que uma administração escolar prodigiosa e fundamentada necessita de pessoas qualificadas que saibam suas funções como atuantes administrativos e alicerces para o crescimento, autonomia, participação e bom funcionamento da comunidade escolar (PARO, 2005).

Urge a implementação de práticas alternativas de organização já que depende bastante da atuação da direção da escola o bom andamento do entorno. Também, a partir da análise das entrevistas foi possível perceber que não houve diversidade de opiniões sobre o papel do diretor ou da administração escolar, principalmente, atribuindo-lhe tarefas administrativas e também pedagógicas, para tanto é necessário uma formação para desenvolver um bom trabalho administrativo.

3.2 Entendimento sobre o Projeto Escola Cidadã

A Escola Cidadã surge da tendência voltada ao saber e da autonomia do povo, mais especificamente na vertente das pedagogias da “educação popular” preocupadas em fazer da escola meio de conscientização, inspirada “na concepção libertadora formulada e difundida por Freire” (SAVIANI, 2007, p.413). A concepção de Escola Cidadã segundo os entrevistados é embasada mediante a participação, segundo o Professor A:

Cidadania: do dicionário Aurélio "condição de cidadão". Ser cidadão, dentro da Escola Cidadã, é ser sujeito, é participar, é ser parte, e, junto com seus "iguais", tomar decisões, ser consciente dos direitos e deveres e buscar novos direitos. Na Escola Cidadã busca-se auxiliar na formação de cidadãos criativos, críticos, autônomos, solidários e felizes.

A educação cidadã tem como papel socializar indivíduos, desenvolver hábitos, atitudes e modos de comportamento, civilizados e cordiais, fortalecer laços afetivos e instiga relações igualitárias. A educação cumpre seu papel, quando

desperta nos alunos, nos cidadãos, a consciência de sujeitos no e do mundo, e que a ideia de desenvolvimento vindo de fora para dentro é tardia ou talvez, ilusória (AZEVEDO, 2000).

Para o Professor B a escola cidadã deve promover: “Participação, respeito diante de opiniões diferentes, debates, criticidade, problematização e diálogo horizontal”.

Sendo assim ela deve propiciar o espaço de conhecer, de oportunizar situações de tomadas de decisões, escolhas promovendo assim, a manifestação da autonomia e da cooperação onde procura desenvolver-se competência, habilidades, socialização, valores e atitudes, tão importantes na formação do cidadão. O Professor C aborda que a educação cidadã:

A Escola Cidadã busca a realidade de inserção da escola para construir um currículo que atenda as necessidades reais desta. Uma redefinição do papel da escola no meio de tantas transformações pela qual a sociedade esta passando, tanto de valores quanto conceitos.

Neste processo de aprender a fazer, o homem vai aos poucos, educando-se. “Os homens aprendiam a produzir sua existência no próprio ato de produzi-la. Eles aprendiam a trabalhar, trabalhando. Lidando com a natureza, relacionando-se uns com os outros, os homens educavam-se e educavam as novas gerações” (SAVIANI, 2007, p.154). O Professor D acredita que:

O fundamento da Escola Cidadã é o exercício pleno da democracia, baseia-se em formar para e pela cidadania, que trabalhe na intenção de levar a sociedade a ter voz ativa na formulação das políticas públicas e assim possa participar da mudança do mundo que temos para a criação de um novo espaço de vivência mais democrático.

O exercício da democracia deve buscar o desenvolvimento local que traz implícito a valorização cultural de uma região ou território. A educação pode assim, fortalecer a ideia do desenvolvimento endógeno, desmistificando o paradigma de que o desenvolvimento só chega de fora sob forma de investimento público (LIBÂNEO, 2001).

Para o Diretor:

Falar em escola cidadã é falar de Educação Popular que consiste em discorrer do conflito que move a ação pedagógica; é pensar dos sermos, dos planos e também dos sofrimentos tanto de educadores como de educandos. É com toda certeza falar em perspectivas de educação, onde o ponto de partida está na realidade social e o objetivo seja a construção de um projeto político de sociedade.

A construção de conhecimentos acerca do entorno faz da educação um fator evidente de transformação com vistas ao desenvolvimento, não apenas entendida como contribuição de formação de mão de obra barata e sem qualificação crítica, como historicamente a ela é atrelada, mas sim como chave para emancipação dos sujeitos com vistas à construção e reconstrução de uma sociedade mais justa, mais igualitária, mais solidária e com maior qualidade de vida, a todos.

Segundo Professor D, o processo de implementação da Escola Cidadã ocorreu nas escolas municipais de Constantina (RS):

[...] no ano de 2002, sob a coordenação da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Constantina e com a colaboração de uma Assessoria Pedagógica contratada para este fim. Foram realizadas reuniões em todas as escolas da Rede Municipal de Ensino, onde participaram: pais, alunos, funcionários e professores, além destes ainda, representantes da sociedade e de entidades de cada comunidade.

O processo de inserção da Escola Cidadã deve ser coletivo, desenvolvido acerca da crítica e autocrítica de seus sujeitos, cujas autorias apontam as especificidades das trajetórias e das experiências, bem como as diferenças de concepções. Essa diversificação articula-se no processo democrático e participativo (AZEVEDO, 2000).

O Professor A argumentou: *“Não estive presente na época da implantação, mas sei que foram realizadas palestras, encontros para discussão, visitas a escolas que trabalhavam com esta concepção”*.

Segundo Libâneo (2001), as pessoas fazem o diferencial de qualquer organização e elas precisam participar e deter parte do poder de decisão. Elas precisam sentir-se importantes, porque só assim assumirão a responsabilidade pela produção da qualidade tornando a organização vencedora. E é justamente isto que caracteriza e define a chamada gestão participativa, que é sem dúvida a grande alavanca da melhoria da qualidade do ensino. O Professor B explicitou que:

Foi uma construção coletiva onde houve a participação da comunidade escolar. É claro que não aceito por todos. O novo causa espanto ou muitas vezes admiração e comprometimento. Essa foi a provável situação que se encontraram os envolvidos diante da nova proposta.

O Professor C concorda em partes com o Professor B, ao afirmar:

Foi um passo difícil e até hoje apresenta falhas, ponto que devem ser revisados, pois trata-se de um processo que se constrói e se transforma constantemente e isso é trabalhoso e desafiador, precisa de profissionais motivados ou o mesmo não acontece. A primeira barreira foi de alguns

profissionais, depois teve a resistência da comunidade escolar e por fim dos próprios educandos. Pois trata-se de um projeto que compromete a todos, uma ruptura do que era conhecido para uma nova concepção de construção processual.

Mudanças sempre exigem recriar, ou seja, reavaliar suas concepções e reestruturar sua forma de pensar, organizar, em fim, mudar de forma global. Essa implementação não pode ser pensada de cima para baixo, mas sim deve ser a representação “viva” das necessidades, inquietudes, utopias do entorno escolar, dos sujeitos que a constituem, para assim, dar continuidade as mudanças ocorridas na sociedade atual, partindo do “saber fundamental: mudar é difícil, mas é possível” (FREIRE, 2003, p.79). O Professor D frisa que:

O Projeto Escola Cidadã, da Rede Municipal de Ensino de Constantina, foi concebido como decorrência de um diagnóstico participativo que envolveu todos os segmentos das escolas da Rede Municipal de Ensino, a partir do questionamento da 'escola que temos e da escola que queremos', onde evidenciou-se a necessidade de uma profunda reestruturação dos currículos. Destas reuniões, surgiram várias reflexões sobre a educação vivenciada nas escolas da rede e o desafio de uma nova proposta para uma educação libertadora com vistas a uma educação voltada para a construção da cidadania. Cidadania esta, onde o educando é sujeito da sua própria formação, curioso, autônomo, motivado para aprender, disciplinado, organizado, mas, sobretudo, cidadão do mundo e solidário. O que fará a diferença é a vivência do estudante, sua capacidade de adaptar-se a novas situações, seu espírito crítico, facilidade de comunicar-se, capacidade de lidar com pessoas e de trabalhar em equipe. Enfim um cidadão que busque a igualdade de condições para a vivência de uma vida digna. Para orientar o funcionamento das escolas, elaborou-se o Regimento Escolar e o Projeto Político Pedagógico. Os quais destacam algumas peculiaridades: "A escola se concebe no paradigma da Escola Cidadã e, além do prescrito na legislação vigente, tem o objetivo de ser um espaço educativo de direito social, de construção de novas aprendizagens e conhecimentos, de fortalecimento das relações sociais próprias à infância e adolescência e de desenvolvimento pessoal e comunitária." À concepção metodológica dialética cabe construir o planejamento de ensino a partir do TEMA GERADOR, com referencial no educador brasileiro Paulo Freire. Nesse sentido as escolas da Rede Municipal desenvolvem sua prática tendo em vista atender às necessidades da criança, do jovem ou do adulto que precisa viver com dignidade em uma sociedade do conhecimento. Por isso, o currículo é pensado a partir dos temas da comunidade e, para isso, conta com a contribuição dos pais e educandos, através da pesquisa participante, mais uma demonstração de democracia e, portanto pensa em atender as necessidades de cada grupo.

Para Freire (2003, p.69):

Mulheres e homens, somos os únicos seres que, social e historicamente, nos tornamos capazes de aprender. Por isso, somos os últimos em aprender é uma aventura criadora, algo, por isso mesmo, muito mais rico do que meramente repetir a lição dada. Aprender para nós é construir, constatar para mudar o que se faz sem abertura ao risco e à aventura do espírito.

Já para Libâneo (2001, p.91), somente a prática pode ajudar a esclarecer estes problemas, de modo a encontrar formas de acordo mútuo e de ajuda recíproca, melhorando a organização do trabalho escolar e o trabalho dos professores em função da qualidade cognitiva, operativa, social e ética do processo de ensino e aprendizagem. Para o Diretor:

O processo de implantação da Escola Cidadã nas escolas municipais de nosso município foi um tanto atribulada, por grupo de professores que tinha muito pouco conhecimento em relação ao assunto. Na verdade foi aprovado sem muita explicação e os professores acabaram aprovando e deixando para ver no decorrer do tempo o que ia acontecer.

A educação escolar tem papel preponderante na conquista da cidadania, mas para tanto, precisa ser democrática nas tomadas de decisões, precisa emergir em seu interior uma ruptura com o poder totalitário, e propiciar uma “educação [na] para e pela cidadania” (GADOTTI, 2001, p.96).

Com certeza a integração e a experiência contribuem bastante na atuação da docência, no entanto quando não há experiência, é necessária a força de vontade para melhorar e aprender. A respeito da forma como a comunidade escolar, pais, mães, alunos e funcionários foram envolvidos no processo de implantação, o Professor A respondeu: “*Não sei como se deu este envolvimento, pois não fiz parte deste processo*”. Já o Professor B ressaltou que: “*Através de reflexões e debates promovidos ao longo de sua implementação. Na realidade os maiores envolvidos foram justamente os educadores*”.

O papel da escola que buscamos é o lugar de decodificação na compreensão da realidade, forjada de cidadãos capazes de nela intervir para transformá-la. O Professor C contribui “*Através de pesquisa participante para busca de informação junto a comunidade que viesse a contribuir para elaboração do novo currículo. Foi um desafio trabalhoso para todos e que marcou a nova etapa da educação municipal em Constantina*”

A pesquisa participante segundo Brandão (2002, p.10), visa conhecer a realidade, participando e produzindo a partir da pesquisa conhecimentos científicos que por vezes são negados ao povo. Pesquisador e pesquisados precisam ser sujeitos de um trabalho comum, ainda que possuam situações distintas, voltado a reconquista popular, a busca e a apropriação do conhecimento, escrevendo, aprendendo e reescrevendo sua própria história.

Assim devemos pensar em uma escola que valorize os conhecimentos não sistematizados por parte do conhecimento cotidiano; que tenha por pressuposto “que ensinar não é transmitir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (FREIRE, 2003, p.47).

O Professor D afirma que: “*A pesquisa participante se deu a partir de reuniões, participação do CPM, Conselhos escolares e Grêmio estudantil, avaliação processual, conselhos de classe participativos e trimestrais*”.

Por outro lado, o Diretor acrescentou: “*Não houve envolvimento da comunidade escolar e pais, no momento da implantação da Escola Cidadã*”.

É possível perceber a divergência entre o Professor D e o Diretor, a pesquisa participante realmente ocorreu a partir de reuniões e de encontros como afirma o primeiro, entretanto algumas pessoas a princípio não acreditaram na proposta e não participaram das reuniões. Claro que o envolvimento de todos é quase que impossível, mas após tomarem conhecimento do funcionamento da Escola Cidadã a comunidade escolar passou a aceitar e participar da proposta.

Brandão (2002) elucida a educação popular como sendo a educação cidadã. Dirigida para pessoas em nome do desenvolvimento humano que aspira realizar em cada pessoa, quem quer que seja, a sua plena parcela do direito inquestionável e intransferível a aspirar ser, não menos do que sábia, autônoma, harmoniosa e, se possível, feliz.

Para essa possibilidade, Vasconcellos (2002, p.77) refere-se ao constituir-se em um espaço de referência. O autor destaca que:

O aluno deve ser preservado em seu direito de participação da vida da escola em todos os níveis: da sala de aula até o relacionamento com a comunidade, da discussão da proposta de conteúdos à elaboração do projeto político pedagógico, da elaboração das normas de trabalho em sala de aula às normas de convivência da escola. Da prática didática cotidiana às decisões no conselho de escola, etc.

Ao abordar sobre os eixos que sustentam a Escola Cidadã o Professor A elenca que: “*A Escola Cidadã é sustentada por princípios como: democracia, igualdade, inclusão, respeito às diferenças, diálogo, trabalho coletivo, solidariedade, construção do conhecimento, valorização das experiências e bagagem de cada um, entre outros*”.

De acordo com Azevedo (2000), democratizar a educação é construir coletivamente um projeto de educação de qualidade, transformadora e libertadora,

na qual a escola seja um laboratório e prática, de exercício e de conquista de direitos, de formação de sujeitos históricos, autônomos, críticos e criativos, cidadãos plenos, identificados com os valores éticos, voltados à construção de um projeto social solidário. “A mudança implica a dialetização entre a denúncia da situação desumanizante e o anúncio de sua superação, no fundo, o nosso sonho” (FREIRE, 2002, p.88).

O Professor B aborda que: “*Democracia, participação, cidadania, autonomia, educação horizontal e dialógica, atuação na sociedade para superar problemas ex.: questão ambiental, violência etc.*” Em relação à escola, segundo Gadotti e Romão (2004, p.16):

[...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade do ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim acompanhar melhor a educação ali oferecida.

O Professor C frisa que a: “[...] *integração comunidade e escola. Gestão democrática. Autonomia da escola. Comprometimento de todos com a educação*”.

A integração comunidade e escolar é uma das preocupações da Escola Cidadã, já que a mesma não existe sem a coletividade, o que para Azevedo (2000), está relacionado em buscar e/ou proporcionar a formação de sujeitos que façam na prática da justiça, da liberdade, do respeito humano, nas relações fraternas entre homens e mulheres o compromisso em tencionar o caráter humanista da escola pública contra a submissão dos valores do mercado de trabalho, cuja preocupação única é formar consumidores e clientes, tornar a educação uma mercadoria submetida à lógica empresarial, naturalizando o individualismo, o conformismo, a competição, a indiferença e, conseqüentemente, a exclusão.

O Professor D elenca que:

O resultado eficaz da Proposta de Escola Cidadã muito depende, além de uma gestão democrática e de qualidade, do apoio e da dedicação dos educadores, pais e educandos no desenvolvimento do trabalho pedagógico na busca pela melhoria da qualidade da educação.

Para viabilizar a democratização da educação, não basta democratizar a escola, mas é necessário compatibilizar o aparelho administrativo com a produção e a atribuição da riqueza, como destaca Freire (2002, p. 88-89), não se trata de impor

à população que se organize para mudar concepções e paradigmas, indiferente da área e do campo trabalhado, trata-se de efetuar um trabalho específico em cada área ou campo, desafiando a criticidade, para que percebam a violência e a injustiça em privar os grupos populares do conhecimento a partir de sua realidade.

O Diretor cita afirma que:

Segundo Jaques Delors¹, os grandes eixos que sustentam a Escola Cidadã são: Aprender a conhecer 2º Aprender a fazer; 3º Aprender a viver juntos; 4º Aprender a ser. Já para Edgar Morin (2003), as bases ou eixos principais de uma educação inovadora são: 1º - O conhecimento integrador e inovador; 2º - O desenvolvimento da auto-estima e autoconhecimento; 3º - A formação do aluno empreendedor 4º - A construção do aluno cidadão.

Esta concepção contrapõe-se, portanto, à concepção de conhecimento pronto e acabado que pode ser guardado, transmitido e manipulado pelos ex-detentores, o que caracteriza as relações autoritárias de poder.

É a partir deste saber fundamental: mudar é difícil mas é possível, que vamos programar nossa ação político-pedagógico, não importa se o projeto com o qual nos comprometemos é de alfabetização de adultos ou de crianças se de ação sanitária, se de evangelização, se de formação de mão-de-obra técnica (FREIRE, 2002, p.88).

Trata-se também de ter o conhecimento, fruto da ação individual e coletiva dos sujeitos um conhecimento que sugere a dicotomia, teoria/prática, trabalho manual/ intelectual, que tenha na realidade a base de sua produção, que supere o caráter artificial e abstrato do ensino tradicional, trabalhando conhecimentos socialmente úteis.

3.3 Gestão democrática e o Projeto de Escola Cidadã

A relação entre gestão democrática e a Escola Cidadã, de acordo com o Professor A: *“Uma Escola Cidadã só existe através da gestão democrática, a qual oferece a possibilidade de participação dos envolvidos e a condição de ser sujeito. Já dizia um pensador ‘não há cidadania sem democracia’”.*

Nesse sentido, Romão e Padilha (2004, p.96) alertam que a gestão democrática não é um processo simplório em curto prazo, mas sim complexo e interminável. A partir da ação e da prática é que se constrói a escola associada ao projeto político pedagógico que visa englobar o entorno da mesma. A gestão escolar

¹ DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 1998.

também acarreta medidas que garantam a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, não eximindo o Estado de suas obrigações acerca do ensino público.

Para o Professor B: *“As duas se complementam, uma não existe sem a outra”*.

Na gestão democrática a formação dos profissionais da educação deve ser permanente e o assessoramento político-pedagógico um aliado fundamental para que o processo realmente aconteça. O acompanhamento dos conselhos compostos por membros que representem diversos setores políticos e sociais na normatização, formulação, implementação e fiscalização do desenvolvimento educacional tem papel relevante na manutenção e aprimoramento da democratização da educação (LIBÂNEO, 2001).

O Professor C afirma que: *“A principal relação é a autonomia da escola. Que traz abertura de espaço na escola para as tomadas de decisões e formulações de políticas que atendam as prioridades da educação pensada”*.

A escola poderá, na gestão democrática, gerenciar seus próprios recursos, que através dos conselhos escolares irá discutir, planejar e deliberar sua aplicação. Deste ponto de vista é que acontece a cidadania, pois de acordo com Castro (2008, p.21) cada sujeito ocupa posição na sociedade, às vezes considerados desiguais ou menores perante adultos ou juridicamente, outros considerados dependentes do ponto de vista emocional, ou até mesmo imaturos do ponto de vista educacional e social e ainda incapazes segundo político.

O Professor D engloba que:

A relação entre gestão democrática e Escola Cidadã deve ser de complementariedade, pois a verdadeira cidadania acontece por completo, ou seja, um educando que esteja pronto para o gozo efetivo de seus direitos, isso deve começar pela escola.

Deve-se, portanto, levar em consideração a importância e necessidade de que para que a democratização da Gestão Educacional aconteça, o diálogo, o amor, a compreensão, a humildade, a cooperação entre tantas outras qualidades se fazem necessárias, pois nela não há espaço para o individualismo e a falta de respeito e valorização para o próximo. Para o Diretor:

São evidentes que as mudanças científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e cultural, que ocorrem a todo instante neste mundo globalizado influenciando direta e indiretamente na relação entre Gestão Democrática e a Escola Cidadã, que concretamente reflete em seus processos educacionais. Simultaneamente com essas mudanças, que vem

ocorrendo à organização da sociedade mediada por essas relações refletem, em diferentes contextos históricos e formas de desenvolvimento de gestão pedagógica e administrativa. Para cumprir sua função social, a escola precisa considerar as práticas da sociedade, seja ela de natureza social, política, econômica ou cultural.

Para aqueles que acreditam que o mundo, as pessoas, a educação não se reduzem a mercadorias apresenta-se o desafio de construir coletivamente, na escola pública processos educativos e de construção de conhecimento que se articulem às lutas das classes subalternas. É necessário resgatar o horizonte da Pedagogia do Oprimido de Paulo Freire (1987), que indica que no ponto de partida de chegada do processo educativo para a vida concreta das pessoas, na produção de sua vida material, simbólica e cultural. Por isso, precisam-se desenvolver espaços educativos formadores de sujeitos autônomos e protagonistas de sua emancipação.

Ao elencar as dificuldades encontradas para a implantação da Gestão Democrática na Educação e o Projeto de Escola Cidadã, o Professor A: *“Não estive presente na época da implantação da Escola Cidadã, mas creio que a principal dificuldade foi a resistência de alguns professores, visto que, alguns resistem até hoje”*. Já o Professor B:

Acredito que nós estamos no caminho de uma gestão democrática rumo a escola cidadã. Considero que nós somos frutos de uma sociedade e de uma educação autoritária, tradicional e conservadora. Isso impede que os envolvidos com a educação trabalhem efetivamente rumo a uma educação libertadora. Devemos desconstruir o velho para construir o novo a partir da cabeça de cada um. Escola cidadã e gestão democrática numa sociedade individualista e competitiva não é fácil de lidar.

Para Brandão (2002), ao tratar sobre a educação popular sob uma perspectiva cidadã e democrática, faz uma crítica a esta educação voltada apenas para a formação de sujeitos para o mercado de trabalho. A escola, hoje, persegue os objetivos da lógica capitalista: pessoas que se adequem cada vez mais ao mundo do trabalho. A escolarização oferecida, muitas vezes, restringe-se apenas à formação de indivíduos competentes e competitivos, que visem somente sobreviver na sociedade capitalista, desconsiderando as dimensões humana e social que também compõem o desenvolvimento do sujeito enquanto ser humano.

O Professor C aborda:

A dificuldade de compreensão e aceitação de uma nova maneira democrática de trabalho. Democracia é um termo relativamente novo para a sociedade, pois a maioria dos profissionais ligados a educação são frutos de uma educação tradicional e de um regime militar de ditadura. Ainda têm preconceitos dentro da própria escola, e as transformações ocorrentes na

sociedade não deixa explícito o que realmente é a função da escola. Por isso que a Escola Cidadã vem, urgentemente, para resgatar e valorizar a escola.

Normalmente o que é novo causa certa desconfiança e resistência o trabalho democrático, primeiramente causa estranheza, mas as pessoas precisam conhecer, descobrir e participar deste processo para entendê-lo em sua complexidade, bem como a Escola Cidadã.

Para o Professor D: *“A principal dificuldade é a falta de apoio à implementação da gestão democrática por parte de professores e da comunidade”.*

Alguns Professores que não conhecem o processo democrático não demonstram interesse em saber do que se trata e simplesmente negam-se a aceitar criticando e por vezes impondo empecilhos.

Para que a educação escolar se constitua em prática de formação dos sujeitos, de desenvolvimento humano, convém considerar o que Brandão (2002), define como educação de vocação cidadã, à qual, cabe a função de formar os sujeitos para a sua realização pessoal, com vistas a alcançar aquilo que o autor denomina de plena bela-vida, através do reconhecimento de si mesmo, e dos outros, como pessoa humana possuidora de direitos e deveres que garantam seu bem-viver.

Todas essas dificuldades perpassam pela questão da autonomia, para o Diretor:

A autonomia escolar entrou em pauta de discussão e ganhou espaço nos documentos oficiais do governo brasileiro em meadas da década de 80, cujo processo de "democratização" torna-se presente nas instâncias política e civil. Percebe-se, então, a consolidação, na história da política brasileira, de conceitos como democracia participativa e representativa, e a possibilidade de a sociedade civil participar da elaboração e implementação de políticas públicas.

A autonomia escolar se consolida a partir da participação de professores, estudantes e a comunidade na tomada de decisões, ressaltando a participação de cada um no processo pedagógico na escola buscando estabelecer uma relação interativa com o “fazer” escolar e voltada a ofertar à comunidade, em geral, e aos alunos em particular, um trabalho pedagógico que venha a formar cidadãos participativos e conscientes de seu papel na sociedade.

Como afirma Veiga (2007, p.7), a democratização da educação não é meta meramente do Estado é uma aspiração tanto social como individual vista de forma

mais ou menos latente, entretanto por vezes negada ou restrita diante da democratização da sociedade.

Acerca dos projetos desenvolvidos com os educandos/educandas para promover a cidadania e a integração com a comunidade o Professor A elencou:

Vários projetos como: a pesquisa participante, que busca conhecer a realidade através das pessoas envolvidas e transformá-la; participação em eventos comunitários como a Campanha da Solidariedade; são solicitados trabalhos onde os alunos precisam se envolver com pessoas de toda a comunidade (ex. pesquisa sobre como se deu a formação das comunidades do interior, gincanas culturais, etc); festa da família, onde são realizadas apresentações das turmas e, na sequência, um jantar de confraternização, aberto a toda a comunidade; toda a quarta-feira a escola tem um horário em uma rádio da cidade, onde os alunos, juntamente com os professores, têm um espaço para expor o que está sendo feito na escola; e tantos outros exemplos.

Englobar o entorno da pesquisa participante no planejamento, bem como a inclusão de toda comunidade escolar vem ao encontro de uma educação significativa alicerçada na vivência de seus sujeitos. A qualidade da educação não depende apenas de uma gestão democrática, mas de um planejamento participativo e de um projeto pedagógico eficiente e contextualizado com a realidade da escola.

Sobre isso, afirma Veiga (2007, p.34), que a escola “é uma organização viva e dinâmica, que compartilha de uma totalidade social”, sendo assim o projeto político-pedagógico precisa ser vivo e dinâmico, permeando todo movimento da escola e seu entorno, englobando o plano de ensino, das disciplinas e o plano de aula. Todos esses projetos devem visar a formação dos sujeitos envolvidos (gestores, pais, professores e alunos) já que a concepção de projeto político-pedagógico nasce a partir dos sujeitos envolvidos no processo a finalidade mediar, organizar e proporcionar a própria formação.

O Professor B citou que: *“Muitos trabalhos são realizados ao longo do ano letivo, como: Viagens culturais, pesquisa participante, seminários, apresentações culturais, gincanas, avaliação participativa, promoções, reuniões”.*

Segundo Libâneo (2004, p.137), a educação escolar tem como tarefa promover saberes, atitudes e valores advindos de educandos, educadores e gestores da escola. A principal função social e pedagógica é propiciar e fortalecer o desenvolvimento das capacidades “cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética”.

O Professor C frisou que:

Projetos foram inúmeros, os desenvolvidos ao longo dos anos, todos ligados ao resgate dos valores humanos essenciais, formação de cidadão críticos e comprometidos. A própria avaliação participativa contempla isso. Além de pedágios, exposições de trabalhos a comunidade em geral, resgates históricos através de relatos da própria comunidade, inúmeros eventos que aproximam a comunidade da escola para essa construção de saberes.

E o Professor D complementou:

Para promover a cidadania e a integração com a comunidade a escola desenvolve várias atividades, tais como: Realização da Pesquisa Participante envolvendo a comunidade escolar e a sociedade civil; Reuniões de Pais e Mestres; Participação efetiva do CPM, Conselhos Escolares e Grêmio Estudantil nos trabalhos desenvolvidos pela escola; A avaliação processual e diagnóstica, tendo como resultado um parecer descritivo; Foram organizadas oficinas de aprendizagem em turno inverso ao da sala de aula com professor específico para esta atividade, aos que apresentavam dificuldades. Atendimento educacional especializado na sala de recursos (AEE), para os educandos portadores de necessidades especiais, evidenciando as políticas de inclusão; Avaliações com equipe multiprofissional: educadora especial, psicóloga e neurologista para as crianças e adolescentes com maiores dificuldades; Uma psicóloga da rede municipal de ensino, para auxiliar as escolas. Atendimento fonoaudiológico e psicológico para os educando que necessitam deste atendimento, realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde do município; Laboratórios de informática em todas as escolas; Foram acrescentadas ao currículo escolar: Educação Física, Artes e Inglês, com profissionais especializados, na Educação Infantil e no Ensino Fundamental; Um currículo diferenciado incluindo a Filosofia e o Desenvolvimento Rural e Urbano para os Anos Finais do Ensino Fundamental. Formação continuada para os professores da Rede; Reuniões Pedagógicas coletivas quinzenais com educadores buscando a interdisciplinaridade; Inclusão de Horas atividades para a Educação Infantil e Anos Iniciais, dando a oportunidade dos alunos participarem de diferentes atividades e oportunizando tempo de planejamento individual; A realização trimestral de conselhos de classe participativos; No ano de 2010, a SMEC elaborou um projeto de superação das dificuldades, que visava inicialmente diagnosticar, em todas as escolas da rede, quem eram as crianças e adolescente que apresentavam dificuldades de aprendizagem, e mais que isso, quais eram estas dificuldades e quais seriam os procedimentos para superá-las; Projeto Fazendo Arte, que visa incluir através da arte (dança) as crianças de todas as escolas do Município; Merenda escolar de qualidade, destinando 30% dos recursos para aquisição de alimentos da agricultura familiar, valorizando as pessoas da comunidade que trabalham no campo; Além do lanche diário, ainda instituiu-se em algumas escolas que apresentam a necessidade, café da manhã e almoço para as crianças que tem atividades de contraturno (oficinas de aprendizagem);

É possível perceber que foram inúmeras propostas e projetos realizados para promover a cidadania e a integração da comunidade escolar, entretanto há grandes divergências entre os diversos entornos. Algumas modificações para o mercado de trabalho também deveriam englobar a formação cidadã e democrática, pois segundo Arroyo (2009, p.74), as exigências mercantis empregatícias, concursos ou vestibular

que determinam saberes e competências as vezes obrigam as escolas a desenvolver robôs, já que essas exigências não valorizam conhecimentos como cultura, identidade, história, filosofia, ética, etc., que são essenciais a formação de caráter do educando e sua construção social.

Segundo o diretor todos os projetos foram desenvolvidos:

Com objetivo de promover uma integração cada vez mais firme com a comunidade a escola vem desenvolvendo inúmeros projetos, dentre eles estão: Conscientização de combate ao câncer, Água fonte de vida, Constantina 52 anos, Se essa rua fosse minha, Agrotóxicos mal do século, Semana Farroupilha, Consciência negra, Discriminação racial, Resgatando o passado, Museu itinerante, Deixando marcas (artes), Alcoolismo, Gincana Cultural, Aprendendo com a diversidade, Aprendendo a conviver com os outros (Ed. Infantil), Seja Solidário: participando, ajudando e doando, Dentes de leite: preservação sorriso de seu filho (Ed. Infantil), Conhecendo mais Constantina (Desfile temático), Projeto 50 anos, Conhecendo os segredos do charque, Resgatando a Revolução Farroupilha, dentre outros.

Os princípios da educação cidadã, autônoma e emancipatória são relevantes no processo de construção da gestão democrática. Para Brandão (2002, p.53), “a educação torna-se um direito do sujeito em sua individualidade e passa a ser um dever da comunidade”.

Embasado nesses princípios, Brandão, indica que a educação deve levar a: tornar o saber como criação humana; deslocar o seu eixo de educação para a produção econômica, para o desenvolvimento da pessoa humana; criar e consolidar o diálogo; entender a educação como um projeto “por toda a vida”; formar pessoas capazes de viverem a busca da realização plena de seus direitos humanos; formar pessoas motivadas a participar de ações viáveis de enfrentamento das desigualdades sociais; formar pessoas intelectuais e afetivamente abertas ao pleno acolhimento do direito à diferença, capazes do diálogo e convivência num mundo plural; e formar pessoas e grupos humanos cada vez mais comprometidos com o estender à consciência de sua responsabilidade ao todo de seu mundo.

Segundo a avaliação efetuada pelos entrevistados quanto às inovações positivas que o Projeto Escola Cidadã proporcionou o Professor A opinou:

Proporcionou a possibilidade de participação dos sujeitos envolvidos na tomada de decisões e na transformação da realidade. Além disso, ofereceu novas visões sobre o aluno, a escola, o trabalho do professor, a educação, a sociedade, e reafirmou o papel da escola na formação de sujeitos críticos, solidários, autônomos, criativos, felizes. Na questão mais prática, proporcionou mudanças na avaliação (exclui-se a nota e se faz um parecer descritivo), os pais e os alunos também fazem e registram sua

avaliação, os alunos com dificuldades recebem atendimento no contra turno nas Oficinas de Aprendizagem, etc.

A gestão democrática precisa ser vista não somente como premissa básica do novo paradigma, mas como um objetivo a ser perseguido e aprimorado na prática do cotidiano escolar. Para Ferreira (2000), por meio das políticas públicas e da gestão educacional é que os princípios propostos poderiam servir como base para o exercício pedagógico, ampliando os olhares para um trabalho realizado não apenas numa sala de aula, mas no caráter da gestão escolar.

O Professor B relata: *“Considero a escola cidadã por si já um ótimo ponto positivo. Alguns: avaliação participativa, formação dos educadores em uma visão mais emancipada e autônoma, educandos com capacidade crítica, formação continuada”*.

Segundo Freire (1996) a prática docente, enquanto dimensão social da formação humana requer sua inclusão num movimento permanente de procura que rediscuta a curiosidade ingênua e a crítica, tornando-se epistemológica. E ainda assinala que quanto mais criticamente se exerce a capacidade de aprender tanto mais se desenvolve epistemologicamente na produção de conhecimento, na construção e reconstrução do saber.

O Professor C:

A renovação na maneira de avaliar o processo ensino-aprendizagem, com essas observações globais e descritivas, mais trabalhosa para o professor e mais completa para o educando. Além de um currículo elaborado com a comunidade para a comunidade.

Repensar a avaliação refazendo os trajetos nos quais ela se constitui cotidianamente, como parte de um processo coletivo, dinâmico e complexo realizado por pessoas com diferentes desejos, práticas e possibilidades é, sem dúvida, um grande desafio (HOFFMANN, 2005).

A avaliação e suas inovações exigem mudanças de paradigmas educacionais. O Professor D afirma que as principais inovações foram: *“Avaliação processual e currículo flexível e participativo”*.

Segundo Hoffmann (2005, p.90), a rotina “é o maior horizonte da avaliação, a configuração do sistema educacional é um emaranhado de fatores burocráticos”. Há leis, pareceres, resoluções que regem a organização do ensino nas escolas, as escolas possuem regimentos e determinações que acompanham a ação do educador na sala de aula, há a cobrança dos educadores aos educandos diante

dessas normas. A tomada de consciência desse jogo de poder precisa ser repensada para assim reconstruir o significado da avaliação partícipe, conjunta, inovadora e conduzir a novos estudos buscando uma ação coletiva e consensual de todos os envolvidos no processo.

De acordo com o Diretor:

As principais inovações que aconteceram foram em relação à avaliação, a definição dos objetivos a serem avaliados. Amplitude: a avaliação deve estar presente em todas as perspectivas do processo educacional, avaliando assim todos os comportamentos do domínio (cognitivo afetivo e psicomotor). A avaliação deve estar presente durante todo o processo educacional e não somente em períodos específicos. Avaliar é um ato extremamente complexo, cuja responsabilidade não é competência única do professor, mas sim de todos os elementos integrantes do processo educacional (alunos, pais e administradores).

A avaliação constitui-se como um processo que permeia resultados apresentados, os percursos e as relações previstas e estabelecidas entre pessoas, seus saberes, suas informações, fatos e contextos é que determinam o processo.

Segundo Romão (1998, p. 101):

A avaliação da aprendizagem é um tipo de investigação e é, também, um processo de conscientização sobre a “cultura primeira” do educando, com suas potencialidades, seus limites, seus traços e seus ritmos específicos. Ao mesmo tempo, ela propicia ao educador a revisão de seus procedimentos e até mesmo o questionamento de sua própria maneira de analisar a ciência e encarar o mundo. Ocorre, neste caso, um processo de mútua educação.

Avaliar, portanto, resigna-se numa atitude política e humana. A educação só é significativa quando utilizada a fim de proporcionar a todos conhecimento, propiciando prazer e favorecendo a autodescoberta nos seres humanos.

Acerca dos desafios a ser vencidos pela Escola Cidadã, o Professor A expõe: *“Ainda há resistência de alguns colegas quanto à proposta, alguns pais ainda não aceitam a questão de não ter nota e alguns alunos ainda não tem a consciência de que também são responsáveis pela construção do conhecimento”.*

A resistência ao novo, ao não-conhecido por vezes traz inseguranças e resistência, nesse sentido faz-se necessário o gestor, como profissional que cultiva sensações positivas, compartilha aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem num ambiente agradável sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo

Segundo Libâneo (2004, p.217), muitos gestores são alvos constantes de críticas devido as práticas burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadas todavia ainda existem profissionais com este perfil que acabam disseminando a prática gestora que frisa a participação, “a liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação”.

Estes fatores são de extrema importância para o gestor educacional, a necessidade de administrar as ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e acima de tudo aceitando opiniões divergentes torna o trabalho mais humano e complexo.

O Professor B que o essencial é a:

Implantação integral da gestão democrática, Ex.: Eleição para direção. Maior participação dos pais ou responsáveis com a escola e a educação dos educandos. Compromisso autêntico com escola cidadã (comunidade escolar) Busca uma formação rumo a educação libertadora. Deixa de lado o conformismo, Valorização financeira.

Conforme citado pelo Professor D: “A implementação da Gestão democrática”, vem para alicerçar os paradigmas da escola cidadã na construção coletiva da aprendizagem significativa. O Professor C ainda acrescenta que o: “Currículo dinâmico e completo, que atenda as prioridades da Escola Cidadã. Trazer a comunidade escolar envolvê-la efetivamente na escola. Manter a qualidade da escola pública, com profissionais motivados e valorizados para tal desafio”.

De acordo com Cury (2002, p.165), a gestão “[...] é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. Sendo assim a gestão democrática tem como alicerce o envolvimento e o diálogo, efetuando a construção da escola cidadã acerca de todos os que compõem a comunidade escolar.

Para o Diretor:

Um dos desafios mais importantes é fazer com que o Professor não fique acomodado, pois necessita estar em constante estudo e aprimoramento reciclar-se se for necessário, para não ficar para trás e sofrer consequências. O trabalho desenvolvido na coletividade, hoje é uma necessidade nas escolas. “É necessário estar em constante ação, mostrar também que é importante a elaboração de projetos articulados que, a partir de dados reais, evitem a improvisação tão prejudicial ao trabalho escolar.

O professor acomodado deve ser instigado e desafiado a buscar novos caminhos e novas perspectivas para sua prática docente e o gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a

comunidade e propiciar o sentimento de responsabilidade pelo processo, para que assim ideias e soluções surjam, criando um vínculo no entorno. Para tanto são necessárias mudanças para a qualidade educacional.

A respeito das mudanças consideradas significativas na Escola Cidadã para a qualidade na educação, o Professor A frisa que: *“Os princípios que sustentam a Escola Cidadã, e que ainda não fazem parte de muitas escolas, são essenciais para a qualidade na educação”*. O Professor B acrescenta que foi a formação de: *“Sujeitos emancipados, críticos, autônomos, atuantes, sujeitos de sua própria história”*. O Professor C afirma que: *“A mais significativa foi o método avaliativo, e também o currículo flexível. Que se contemplam na democracia da Escola Cidadã”*, e o Professor D: *“Acredito que a avaliação”*.

O Diretor afirma que:

As mudanças vividas na atualidade em termos econômicos, sociais e culturais, com a transnacionalização da economia e o intercâmbio quase imediato de conhecimentos e padrões sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros fatores, têm provocado uma nova atuação dos Professores na organização de suas atividades escolares e convocado os pais a participarem ativamente da vida escolar de seu filho. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação.

A gestão democrática visando à qualidade social na educação, segundo Bedendi (2003, p.61), “para a construção de um mundo qualitativamente melhor para todos, o que poderia ser sintetizado em educação para a democracia, compreendida como mediação para a construção e exercício da liberdade individual e social”.

Com vistas à concepção da escola nas atuais condições de mundo do trabalho globalizado para que possa exercer a gestão democrática o Professor A:

Deve ser concebida como lugar de direito, onde são construídas aprendizagens coletivamente e que busca auxiliar na formação dos cidadãos que, por sua vez, auxiliarão na construção de uma sociedade mais justa, democrática e solidária.

A Constituição Federal de 1988 declara que o Brasil é um Estado Democrático de Direito que tem dentre seus fundamentos a cidadania (art.1º, II). No restante do texto constitucional, um conjunto de mecanismos necessários ao exercício dessa cidadania é instituído, destacando-se, em relação à gestão pública, o chamado direito à participação, a ser regulamentado através de lei.

O Professor B afirma que é essencial uma:

Escola que contribua para a formação humana no sentido da solidariedade, da democracia e do respeito como um todo. Ler, escrever e fazer ciência só são importantes para fazer homens e mulheres mais humanos. A globalização está aí e na questão do trabalho apresenta aspectos positivos – maior e melhor produção- e negativos – desemprego. A formação integral e para o mercado de trabalho.

De acordo com Paro (2005, p. 25) a formação dos sujeitos é essencial no processo da prática da justiça, da liberdade, do respeito humano, das relações fraternas entre homens e mulheres e da convivência harmônica com a natureza o centro de suas preocupações também são metas da educação popular. “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”.

O Professor C:

Como próprio Freire dizia: "uma escola comunidade, de companheirismo, que, coerente com a liberdade, não se recusa a viver a experiência da democracia". Uma escola que acompanhe as transformações sociais, interagindo com a comunidade e não somente expectadora ou depósito de crianças para pais ocupados.

A educação é uma prática política misturada à tarefa educativa, e que transforma a sociedade passo a passo com propostas populares em educação. Precisam estar bem atentos e buscar sempre mais conhecimentos quando quiserem trabalhar em educação cidadã.

O Professor D elucida que: “O comprometimento de todos os envolvidos no processo é fundamental para a verdadeira inclusão e para a melhoria da qualidade da educação democrática”.

Como afirma Freire (2001), o mundo é inacabado e está em constante mudança, não somos sujeitos de uma parte do conhecimento, mas sim de sua complexidade a partir da escolha, da decisão e da intervenção da realidade, ou seja, a razão emancipatória que possibilita a visão de totalidade.

Para o Diretor:

O conhecimento humano não é propriedade de uma pessoa ou grupo, de pessoas, na medida em que se constrói como produto das relações em sociedade. Isto significa que as pessoas aprendem a partir de suas próprias experiências, da assimilação do conhecimento de outras pessoas com as quais se relacionam, direta ou indiretamente, a do conhecimento acumulado pela humanidade em sua evolução histórica. Por isso a heterogeneidade e a diversidade têm tanta importância na construção do conhecimento (MANTOAN, 2001, p.118).

Segundo o Diretor entrevistado que se utiliza de Mantoan para afirmar que o conhecimento se constrói acerca das relações, sendo que muitos desafios são enfrentados no cotidiano escolar sendo necessária a utilização de inovação para superação desses empecilhos, a pesquisa do entorno poderia ser citada neste caso.

Neste contexto é necessária a valorização das ideias trazidas pela comunidade escolar, bem como sua participação efetiva com o intuito de tornar a todos integrantes do processo educativo. Implementar projetos, ações que visem a melhoria do processo de ensino/aprendizagem, buscando o desenvolvimento consciente e integral do aluno-cidadão somente vem a cumprir o papel da gestão democrática. As informações obtidas são relevantes no sentido de buscar uma educação igualitária, democrática e cidadã.

A gestão democrática constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente. Cabe ressaltar que a gestão democrática no paradigma escola cidadã é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da educação é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

Portanto, o processo de gestão democrática juntamente com a escola cidadã está voltado a garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como uma condição para o exercício da cidadania responsável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola cidadã busca conhecer a realidade na qual o educando está inserido, valorizando a cultura e o conhecimento prévio, permitindo que os professores planejem suas ações a partir das necessidades dos educandos, sendo assim fundamenta-se no trabalho interdisciplinar e contextualizado. Essa nova proposta é um desafio, pois de certa forma “desacomoda” todos os envolvidos com a educação. Essa desacomodação por vezes gera resistência, tornando o processo mais lento.

Acredita-se que a proposta de Escola Cidadã seja um grande avanço para a melhoria na qualidade da educação, pois se trata de uma proposta inovadora e desafiadora tanto para professores, gestores, educandos e comunidade em geral. A escola cidadã propõe o desenvolvimento de competências e habilidades nas quais o educando sente-se sujeito e responsável pela sua aprendizagem. Os aspectos cognitivos estão interligados a formação humana, o educando não é apenas mais um, mas sim um ser humano complexo com limitações, sonhos e esperanças. Por esse motivo a forma como a escola se preocupa com a aprendizagem e, com a avaliação são essenciais para o resgate de valores e para que avanços significativos sejam alcançados na melhoria da qualidade da educação. Outro ponto importante é a participação efetiva dos pais ou responsáveis na vida escolar dos filhos.

Quando a Gestão não for democrática a Escola não é Cidadã, não basta estar no papel, a prática precisa efetivamente acontecer. A Escola Cidadã trouxe várias inovações principalmente na questão do Planejamento e na Avaliação.

A partir dessa formação, os sujeitos estarão integrados ao mercado de trabalho e a sociedade como um todo, buscando melhores condições de vida e garantindo seus direitos de cidadão sendo que lhe foram atribuídas condições e capacidades para desenvolverem-se como sujeitos atuantes, autônomos, tendo o exercício do diálogo como instrumento fundamental numa perspectiva de valorização da vida humana.

Todos esses fatores implicam em conviver socialmente de forma respeitosa, aprendendo a viver com as diferenças, pré-conceitos concebidos e adquiridos ao longo de sua vivência novos conceitos aceitando e convivendo socialmente com o desigual.

A educação democrática é um mecanismo de conscientização e de conquista de condições dignas de vida entrelaçadas na luta pela efetivação e garantia de uma sociedade menos desigual e com melhores oportunidades para todos os que dela fazem parte. Portanto, a compreensão da cidadania parte de um direito que todo ser humano possui, entretanto ele precisa estar apto e consciente de seus direitos para exercer sua cidadania condicionada ao poder de participar da sociedade acerca da inserção em práticas sociais que envolvam seu aprendizado escolar como formação para cidadania.

REFERÊNCIAS

ARROYO, M.G. **Imagens quebradas**: trajetórias e tempos de alunos e mestres. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

AZEVEDO, J.C. Escola cidadã: a experiência de Porto Alegre. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, M. R. T. (Orgs.). **Política e trabalho na escola**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000, p.20-75.

BRASIL. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei N. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. D.O.U. de 23 de dezembro de 1996.

BEDENDI, T. do C.F. **Resistência e Práticas Pedagógicas**. 2003. 66f. Dissertação (Mestrado em Políticas de educação e sistemas educativos) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

BRANDÃO, C.R. **A educação popular na escola cidadã**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CASTRO, L.R. Conhecer, transformar(-se) e aprender: pesquisando com crianças e jovens. In: CASTRO, L.R. de; BESSET, V.L. (Orgs.). **Pesquisa-intervenção na infância e juventude**. Rio de Janeiro: Trarepa/FAPERJ, 2008.

CURY, C.R.J. "Gestão democrática" da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, São Bernardo do Campo, v.18, n.2, p.163-174, jul./dez. 2002.

FERREIRA, N.S.C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000, p. 147-156.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários a prática educativa. 27. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

_____. **Pedagogia da indignação**. São Paulo: UNESP, 2000.

_____. **Pedagogia do oprimido**, 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GADDOTI, M. **Dimensão política do projeto pedagógico**. Minas Gerais: SEED, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GHIRALDELLI JUNIOR, P. **Filosofia e história da educação brasileira**. Barueri: Manole, 2003.

HOFFMANN, J.M.L. **O jogo do contrário em avaliação**. Porto Alegre: Mediação, 2005.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MARQUES, M. O. **Conhecimento e educação**. Ijuí: UNIJUÍ, 1988.

MORAES, M.C. **O paradigma educacional emergente**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2004

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005. (Série Educação em Ação)

_____. **Administração Escolar**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1990.

ROMÃO, J.E. Gestão democrática do ensino público: condição da reforma educacional brasileira. In. GADOTTI, M; ROMÃO, J.E. (Orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004, p. 81-94.

ROMÃO, J.E.; PADILHA, P.R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In. GADOTTI, M; ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004, p. 67-80.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2007.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I.P.A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletivaveiga. In: VEIGA, I.P.A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 13.ed. Campinas: Papirus, 2007, p.11-35.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de Consentimento Informado

Eu,, consinto formalmente em participar da pesquisa realizada por Luciana Rugeri Zanata Verzuletti – pesquisadora, pertencente ao Curso de Pós-Graduação a Distância – Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, coordenado pelo professor Leonardo Germano Krüger. Estou ciente de que as informações coletadas nesta pesquisa serão utilizadas para aprofundamento de conhecimentos nas áreas de Gestão Democrática e Escola Cidadã sendo divulgadas na forma de **Trabalho de Conclusão de Curso**.

Declaro haver recebido explicação clara e completa sobre a presente pesquisa que visa analisar os limites e possibilidades que a Gestão Democrática Escolar desencadeia na melhoria da qualidade da educação, e que me submeto de livre e espontânea vontade reconhecendo que: a entrevista será concedida em comum acordo e posteriormente transcrito e analisado; não representa risco a minha saúde, dado moral e ético ou de minha família, nem qualquer desconforto ou dano; as informações coletadas serão utilizadas em pesquisa e será garantido a confidencialidade e o sigilo referente à minha identidade; minha participação será voluntária; concordando ou recusando em participar, não obterei vantagens e não serei prejudicado; não serei obrigado a responder todas as perguntas, podendo interromper ou cancelar o questionário a qualquer momento; não haverá ônus financeiro para qualquer uma das partes.

Assinatura do(a) entrevistado(a):
Telefone: E-mail:
Assinatura da pesquisadora:

Constantina, de de 2011.

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com o Diretor e os Professores

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

O presente questionário é parte integrante do instrumento de coleta de dados da pesquisa “Gestão Democrática e Escola Cidadã”, que tem por objetivo analisar os limites e possibilidades que a Gestão Democrática Escolar desencadeia na melhoria da qualidade da educação. Essa pesquisa realizada sob orientação do professor Leonardo Germano Krüger do Curso de Pós-Graduação a Distância, Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria. Fica resguardado a identidade do respondente da referida entrevista sendo desnecessário o nome ou algo que o identifique. As repostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Prof^ª. Luciana Rugeri Zanata Verzeletti (pesquisadora)
Prof. Leonardo Germano Krüger (orientador)

- 1- O que você entende sobre Gestão Democrática?
- 2- Qual é a concepção de cidadania da escola cidadã?
- 3- Qual a relação entre Gestão Democrática e a Escola Cidadã?
- 4- Quais as dificuldades encontradas para a implantação da Gestão Democrática na Educação e o Projeto de Escola Cidadã?
- 5- Como ocorreu o processo de implantação da Escola Cidadã nas escolas municipais de Constantina?
- 6- De que forma a comunidade escolar (pais/mães, alunos (as), funcionários (as)) foi envolvida no processo de implantação?
- 7- Que projetos a escola desenvolve com os educandos/educandas para promover a cidadania e a integração com a comunidade?
- 8- Segundo sua avaliação quais inovações positivas o Projeto Escola Cidadã proporcionou?
- 9- Quais os desafios a serem vencidos pela Escola Cidadã?
- 10-Quais seriam os grandes eixos que sustentam a Escola Cidadã?
- 11-Que mudanças podem ser consideradas significativas na Escola Cidadã para a qualidade na educação?
- 12- Como deve ser concebida a escola nas atuais condições de mundo do trabalho globalizado para que possa exercer a Gestão Democrática?