

MULTIPLICAR A CIDADANIA, SUBTRAIR A DIFERENÇA: FATORES DETERMINANTES PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA E UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Lilianne da Silva Lima

Universidade do Estado da Bahia-UNEB
liliannegbi@hotmail.com

Welton Dias Castro

Universidade do Estado da Bahia-UNEB
welton.castro@gmail.com

Resumo: Em contexto de amplas mudanças que acontecem na passagem do século, a escola é chamada a incorporar os avanços advindos das tecnologias, sem perder de vista a sua especificidade: apresentar às novas gerações as formas de convivência que tornam possível a cidadania e o pleno desenvolvimento do ser humano. Assim sendo, o presente artigo tem como objetivo geral abordar as relações interpessoais como fator importante para uma educação de qualidade e como objetivos específicos destacar o gestor como um dos elementos primordiais para a busca de uma gestão democrática, a fim de compor na escola uma equipe participativa; destacar o processo democrático como um caminho para a construção do desenvolvimento social e humano, apontando características de um programa educativo para a democracia como valor e como processo; e, salientar o Projeto Político Pedagógico como um dos instrumentos que promovem mudanças positivas neste processo. A metodologia utilizada trata-se de um estudo bibliográfico e da observação direta da prática. Por fim, traz um diálogo acerca da importância das relações interpessoais para a educação e principalmente para o desenvolvimento humano.

Palavras-chave: Relações interpessoais. Gestão democrática. Projeto político pedagógico.

1. Introdução

À primeira vista, o que mais chama a atenção nas atribuições do gestor escolar são as dimensões administrativas: organizar, manter, prover, prestar contas, fazer reformas e uma infinidade de outras tarefas. Mas, com uma escola que cresce em complexidade e é cada vez mais cobrada pela sociedade, multiplicar a cidadania, subtrair a diferença são lições necessárias ao ato de ensinar e aprender, pois, vão além da sala de aula.

Educar para a cidadania significa educar pessoas capazes de conviver, comunicar e dialogar num mundo interativo. Uma educação que possibilite esta convivência harmônica e enriquecedora entre os indivíduos pressupõe o reconhecimento de um processo voltado para as relações interpessoais.

Pesquisas sobre as relações interpessoais, estudos recentes em psicopedagogia e trabalhos de estudiosos na área de educação apontam que as escolas estão em sua maioria destituídas de espaço coletivo e democrático. Na verdade, carece de valores e práticas sociais que respeitem os princípios da dignidade da pessoa humana, da igualdade de direitos, da participação e da corresponsabilidade pela vida social. O que implica indagar: Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola? Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?

Este artigo tem como objetivo geral abordar as relações interpessoais como fator importante para uma educação de qualidade e como objetivos específicos destacar o gestor como um dos elementos primordiais para a busca de uma gestão democrática, a fim de compor na escola uma equipe participativa; destacar o processo democrático como um caminho para a construção do desenvolvimento social e humano, apontando características de um programa educativo para a democracia como valor e como processo; e, salientar o projeto político pedagógico como um dos instrumentos que promovem mudanças positivas neste processo.

O que justifica a escolha do tema é a necessidade de contribuir para o diálogo entre os segmentos escolares e a comunidade, com base nos princípios para a construção de uma sociedade mais justa e solidária e conseqüentemente, para a promoção da igualdade com respeito à grande diversidade presente no âmbito escolar.

Na busca de novos mecanismos para abordar o tema, de forma eficiente, esta proposta adota duas linhas de raciocínio – o método dialético e o fenomenológico ampliando assim, as possibilidades de análise e obtenção de “respostas” para os objetivos propostos.

Este estudo consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações contidas em livros, periódicos e documentos relacionados; na análise e interpretação de dados, bem como na observação da prática da gestão em loco. Portanto, trata-se de um estudo bibliográfico e de observação das vivências no espaço escolar, e os parâmetros estabelecidos são

tangenciados a partir de teóricos como Antunes (2004), Penin (2011), Dourado (2011), Marçal (2011), Grosbaum (2011), Gadotti (2000), Vasconcelos (2007) e outros que auxiliam na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação teórica, na justificativa, na escolha do tema, na análise dos dados e na conclusão do trabalho.

2. Relações interpessoais e gestão escolar: novas concepções e novas práticas

Durante muito tempo a concepção de escola pressupôs que a sua única razão de existir era a de transmitir informações segundo planos sistemáticos e garantir às novas gerações o domínio da herança cultural acumulada. Concomitante a isso, o papel do gestor restringia-se às dimensões administrativas chamadas - muitas vezes impropriamente - de burocráticas e era possível então, pensar que alunos, professores, gestores, familiares, funcionários e representantes da comunidade local habitassem mundos diferentes que se cruzavam com objetivos claramente distintos; alguns para dizer outros para ouvir.

Entretanto, a escola, ao assumir um papel educativo e ao usar a herança cultural a ser transmitida como instrumento para desenvolver competências, aguçar sensibilidades, ensinar a aprender, desenvolvendo múltiplas linguagens, as relações interpessoais passaram a ganhar dimensão imprescindível. Antunes (2004), afirma que se trata de uma linha de ação que visa, sobre bases emocionais e psicopedagógicas, criar um clima favorável à escola e garantir, através de uma visão sistêmica, a integração de todo pessoal envolvido, por meio de uma colaboração confiante e pertinente. Luck (2005, p. 40) diz que:

Sem confiança, desentendimentos rotineiros são interpretados como traições; ordens simples se tornam expressões ríspidas e autoritárias; os planos mais bem concebidos se tornam registros burocráticos e fracassos. Sem confiança, os indivíduos tomam como pessoais às críticas e buscam esconder os pontos fracos em seu desempenho. Sem confiança, a comunicação se torna pouco objetiva, vaga e defensiva, na medida em que os indivíduos brigam sobre questões que devem ser abertamente discutidas, caso a organização deseje ser eficaz. Sem confiança, assumir riscos, buscar inovações e ter criatividade são ações sufocadas.

As palavras citadas por Antunes (2004) e Luck (2005) mostram que as relações interpessoais no ambiente escolar possibilitam a criação de um espaço voltado para a

aprendizagem significativa, espaço este, responsável pela criação de um clima sólido e harmonioso entre todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Em vista disso, os processos que envolvem tais relações não costumam ser simples em sua origem ou em sua execução. Sendo assim, a escola precisa descobrir ações, estratégias, procedimentos sistêmicos, reflexões integradoras para estabelecer clima de confiança mútua com a equipe de trabalho e com a comunidade. Penin (2011) assinala que essas competências aplicadas na educação, fazem a diferença quando está em foco esta relação.

A capacidade de construir relações e estabelecer um clima de confiança mútua com a equipe da escola e com a comunidade depende, mormente, da habilidade de comunicação do gestor. Na verdade, o mesmo é o líder natural da escola e, neste contexto, sua função passa de burocrata a gestor da aprendizagem. Função altamente relevante para mobilizar pessoas na direção almejada, iniciar o processo e obter as mudanças desejadas.

Este é o lado mais humanista da gestão, pois exige sensibilidade por parte do gestor para aproximar-se da comunidade, para compreender seus anseios, suas necessidades e conhecer o papel dela dentro da escola.

Contudo, para ter sucesso, o gestor não pode – e nem consegue – fazer tudo sozinho. É necessário que ele implemente um método de gestão que permita a participação de todos, o aprendizado contínuo da equipe e uma boa e racional divisão de trabalho englobando, especialmente, a família e a comunidade, pois, como destaca Neubauer (2006, p. 12), “que a cultura da colaboração não pode florescer apenas entre os professores [...], o pessoal administrativo, da limpeza e da merenda, as mães, pais e/ou responsáveis dos alunos devem também estar conscientes de que nosso trabalho existe”.

É notório, portanto, que para cumprir sua função social a escola necessita além de manter um clima de confiança mútua com sua equipe, estar em ligação permanente com a comunidade escolar e seu entorno, caso contrário, acabará a mesma por se transformar numa instituição isolada, perdendo o poder de atração sobre crianças, jovens e suas famílias.

Conhecer a realidade na qual a escola encontra-se inserida, participar desse grupo social, conhecendo seus aspectos mais intrínsecos, é a peça-chave que engrena o dia a dia escolar. A partir deste contato a escola poderá chegar até seus atores mais próximos: os alunos.

Por se tratar de uma tarefa difícil, mas não impossível de se cumprir, a escola precisa de um gestor com paciência, persistência, objetividade, coerência e competência; qualidades que aplicadas à educação resultam em sucesso significativo, pois, contribuem de maneira eficaz no bom andamento das atividades escolares dentro e fora da instituição, criam um clima de segurança entre os atores que compõem a mesma e trazem progressos consideráveis na construção de uma sociedade mais justa e harmônica.

Enfatizar as relações humanas, promover um clima de confiança e receptividade no ambiente escolar; construir equipes participativas; desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto; compartilhar o poder com representantes das comunidades escolar e local são ações necessárias para romper com paradigmas e transformar uma gestão tradicional em gestão democrática.

É válido ressaltar que o bom relacionamento, a criação de ambiente positivo e a motivação não são responsabilidades únicas do gestor. As relações estabelecidas entre todos os participantes que compõem a escola são fatores determinantes para o seu sucesso como um todo. Assim, as escolas que buscam a integração entre os seus atores, são capazes de melhorar a qualidade do ambiente e, conseqüentemente, os resultados são mais eficazes do que aquelas em que essa relação não se efetiva.

2.1 Democracia como Valor e Democracia como Processo

A escola como instituição que representa um importante centro de convivência coletiva, espaço de troca de conhecimentos e de socialização no contexto atual, relaciona-se de uma forma muito direta com a construção da democracia como valor (algo que é importante e em que se acredita) e como processo (algo que se vive e é produto daquilo que fazemos).

Segundo Penin (2011, p. 71) “o valor diz respeito àquilo que tem importância para as pessoas, para as formas de organização da vida escolar e a sociedade, ao afirmá-la, busca caminhos para assegurá-la”. A autora destaca que ao considerar a democracia como processo, entramos em um terreno onde as coisas não são claras quanto à lei. Isso ocorre por várias razões. Uma delas é que existe a possibilidade de se afirmar um valor sem uma correspondência direta do ponto de vista de viver esse valor.

Percebe-se, assim, que a democracia como processo é construída no cotidiano das nossas relações por meios de múltiplos espaços de participação. Nesse sentido, a democracia não é algo dado, mas sim um processo, em permanente construção. Ao ressaltar a democracia como um valor e como um processo, percebe-se que se trata de dois enfoques indissociáveis. É enfatizado, também, que a democracia e a educação são inseparáveis, ambas estão voltadas para a busca individual e social daquilo que queremos ser.

Faz-se oportuno lembrar que devido às suas características, a escola é um lugar privilegiado de exercício da democracia como valor e como processo. A mesma deve ser um espaço onde se planta as bases para a construção de uma sociedade mais humana, voltada para a discussão de valores e a formação do pensamento democrático, que certamente criará um ambiente social possível de intervenção daqueles que compõem esse espaço.

Na verdade, é onde o “nós” aflora e deve ser cultivado; lugar onde nos construímos individual e coletivamente como cidadãos neste mundo. “O aprender a conviver com o(s) outros e respeitar o(s) seu(s) direitos é um princípio básico da convivência democrática” (PENIN, 2011, p. 73).

A Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 1988 e a Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, define que isso deve ser feito dentro de um contexto de gestão democrática, princípio básico de organização do ensino público. No artigo 1º, parágrafo único da Constituição da República Federativa do Brasil, por exemplo, está a afirmação de que “todo o poder emana do povo, que exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta constituição” e o art. 206, inciso IV, garante “uma gestão participativa no ensino público” assegurando o caráter democrático da educação de forma que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano.

Observa-se assim, que a democracia como valor está expressa na mais importante declaração de intenções que orienta a vida de todos os brasileiros, tanto no que se refere aos princípios gerais da Constituição, quanto àqueles que dizem mais diretamente respeito à educação. E, sendo estas as principais leis para a educação, é importante tê-las à mão, para que, tanto o(a)

gestor(a), representante legal da escola, como os demais membros da comunidade escolar possam a elas recorrer, sempre que necessário.

Portanto, é mais fácil falar sobre democracia do que vivê-la, pois, a apropriação da gestão democrática perpassa por mudanças de diversas ordens, tais como: mudança de postura, de interesses, de olhar, de paradigma, que corrobora ou impede o desenvolvimento de uma prática participativa.

Para efetivá-la, segundo Dourado (2011, p. 15), “o gestor deve observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas”, ou seja, deve estudar e praticar as relações interpessoais. Na prática, isto é possível de se efetivar a partir do momento em que as comunidades escolar e local participem coletivamente da administração dos recursos disponíveis para a construção e implementação dos projetos educacionais. Libâneo (2004, p. 79) afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, [...] da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Isto demanda tempo e espaço, requer de todos os envolvidos “legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 2011, p. 240) - princípios que regem a administração pública brasileira da Constituição Federal de 1988 e que precisam ser cuidadosamente seguidos na prática regida pela ética. Requer também habilidade de comunicação e a capacidade de construir relações e estabelecer um clima de confiança já que as palavras expressam os valores da democracia e nossos atos e vivências expressam seus processos.

Outro aspecto importante para a democracia na escola refere-se à existência de um Conselho Escolar ou órgão semelhante para atuar em conjunto com o gestor, ajudando-o no enfrentamento de problemas e decisões a serem tomadas no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro.

Cabe ressaltar que o Conselho Escolar está embasado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, art. 14, Inciso II, que estabelece os princípios da educação democrática, dentre os quais informa da importância da participação das comunidades locais em conselhos escolares, para as decisões do processo educativo. Legalmente ainda conta

com a Lei nº 10.172/01 – Plano Nacional de Educação – a qual tem por objetivo assegurar que toda a comunidade seja envolvida nas decisões importantes tomadas pela escola.

Sobre as decisões tomadas pelos membros do conselho escolar, Werle (2003, p. 102) destaca que:

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva.

É válido salientar que a simples participação dos membros do Conselho Escolar não é suficiente para assegurar a prática da gestão democrática. É necessário que os mesmos tenham consciência de que participar das decisões de forma democrática implica compreender as necessidades coletivas, evitando pautar as ações por interesses individuais e imediatistas de pessoas ou de grupos. Agindo assim, modifica-se a realidade que circunda tais indivíduos.

Portanto, para assegurar a prática democrática que reflete no pleno desenvolvimento do educando, diante das aprendizagens requeridas ao cidadão do século XXI, os autores envolvidos na gestão precisam dedicar-se em prol de uma educação de qualidade e ter em mente que nunca é tarde para começar a multiplicar a cidadania e subtrair a diferença na sociedade.

2.2 Navegando Juntos: Planejamento e Trabalho Coletivo

Um dos instrumentos, por excelência, de trabalho da equipe gestora é a informação clara e transparente, uma vez que é necessário assegurar a integridade e a confiabilidade das informações tanto na recepção quanto na transmissão da mensagem. Segundo Dourado (2011, p. 60), são condições indispensáveis, “para a tomada de decisões, a seleção de prioridades e a identificação e resolução de problemas”. Para criar um clima de confiança entre a comunidade local e a escola, Marçal (2011, p. 7), salienta que:

O gestor precisa também preocupar-se em atender às necessidades específicas da comunidade na qual está inserida, planejando seu trabalho a médio e a longo prazo, com a finalidade de construir uma identidade própria. Essa identidade tem um nome: projeto pedagógico.

Este projeto pedagógico, conforme Grosbaum (2011) será a partitura que o gestor (maestro) irá reger para que a equipe escolar (orquestra) – cada um com instrumento próprio e

diferenciado – promoverá, harmoniosamente, tanto o desenvolvimento quanto a aprendizagem dos educandos.

É bom lembrar que o trabalho de construção do projeto pedagógico não é um processo todo harmônico, sem conflitos; ao contrário, é um processo que apresenta interesses de segmentos divergentes. Mas é exatamente essa diversidade de segmentos que torna o processo de construção rico e dinâmico, pois é em função dessa interação que surge o coletivo da escola, que fortalece a mesma, revelando sua capacidade de se organizar e produzir um trabalho de melhor qualidade. Assim sendo, o conflito é algo que enriquece o grupo e o leva, pelo diálogo, a buscar soluções compartilhadas para os problemas que enfrenta.

Para Vasconcellos (2007, p. 143) o Projeto Político Pedagógico (PPP) é: “[...] um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica, científica, e, o que é essencial, participativa.” Com certa malícia e muita sagacidade Marçal (2011) alerta que todos os envolvidos neste processo devem não apenas saber como a escola funciona, mas também participar na definição dos seus rumos.

Participar na definição dos seus rumos é levar em conta a escola em suas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica. O planejamento e a organização destas dimensões exigem o domínio da arte de conciliar o tempo e os recursos humanos e materiais no espaço escolar. Gadotti (2000, p. 38) diz que:

Este trabalho depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da ‘cara’ que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. [...] significa ‘lançar-se para frente’, antever um futuro diferente do presente. [...] uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar.

Em síntese, o PPP é o fio condutor, que confere identidade à escola e, por isso, precisa ser construído coletivamente por todos os segmentos que participam da vida escolar – professores, corpo técnico-pedagógico, pessoal de apoio, pais, alunos e demais membros da comunidade escolar – mostrando-se democrático, abrangente, flexível e duradouro.

3. Considerações finais

No decorrer deste estudo percebe-se que às relações interpessoais trata-se realmente de uma linha de ação que visa, sobre bases emocionais e psicopedagógicas, criar um clima favorável à escola e garantir, através de uma visão sistêmica, a integração de todo pessoal envolvido por meio de uma colaboração confiante e pertinente. Na verdade, observa-se que “as relações interpessoais” no contexto didático-pedagógico, engloba um conjunto de procedimentos que, facilita a comunicação e a linguagem, estabelecendo laços sólidos nas relações humanas.

É notório que o diálogo e o trabalho coletivo devem se constituir como os valores e as práticas predominantes numa escola que busca educar para a democracia. Pois, o exercício continuado deste trabalho favorece o crescimento do indivíduo no grupo, fortalece seu compromisso social, sua competência e permite, pelo esforço partilhado, a busca de soluções comuns.

Sobre o papel do gestor que busca educar para a democracia, conclui-se que ele tem como atribuição precípua eleger prioridades, promover a participação da comunidade escolar, fazer parcerias, negociar recursos humanos e financeiros, promover a redistribuição de responsabilidades, a participação, o trabalho em equipe e o compartilhamento de decisões para definir os rumos da escola. Ações deste porte articulam pessoas no processo de gestão escolar e possibilitam a construção e desenvolvimento dos princípios de convivência democrática.

De forma simples, clara e objetiva, mostra também como a escola se relaciona de forma direta com a construção da democracia como valor e como processo e que para alcançar uma educação de qualidade basta ter em mente que na escola, como em outros aspectos da vida, nunca é tarde para começar a multiplicar a cidadania e subtrair a diferença.

As palavras eficácia e eficiência estão escritas nas entrelinhas para uma gestão democrática, uma educação de qualidade e a elaboração e efetivação do Projeto Político Pedagógico como fundamental nesta transformação. É visível também, que gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico são temas intimamente entrelaçados e complexos, o que permite constatar que não é possível construir um Projeto Político Pedagógico coletivo sem a efetivação de

uma gestão democrática, ao contrário, é pela gestão democrática que se constrói um projeto participativo.

Portanto, uma escola é resultado de um conjunto de experiências acumuladas, do trabalho de muitas pessoas que lutam por ideais, desenvolvem projetos, alcançam êxitos e amargam fracassos. Neste sentido, a gestão democrática objetiva assegurar a participação de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões ancorado num Projeto Político Pedagógico elaborado coletivamente.

Referências

ANTUNES, Celso. **Relações interpessoais e autoestima**: A sala de aula como um espaço do crescimento integral. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei 9394/96.4ªed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes. **PROGESTÃO**: Como Promover, Articular e Envolver a Ação das Pessoas no Processo de Gestão Escolar? Módulo II, Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2011.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas Atuais da Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GROSBAUM, Marta Wolak. **PROGESTÃO**: Como Promover o Sucesso da Aprendizagem do Aluno e sua Permanência na Escola? Módulo IV, Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática, 2004.

LÜCK, Heloísa ... [et al.]. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MARÇAL, Juliane Corrêa. **PROGESTÃO**: Como Promover a Construção Coletiva do Projeto Pedagógico da Escola? Módulo III, Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2011.

PENIN, Sonia Teresinha de Sousa. **PROGESTÃO**: Como Articular a Função Social da Escola com as Especificidades e as Demandas da Comunidade? Módulo I, Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2011.

VASCONCELLOS, Celso dos santos. **Planejamento:** Aprendizagem e projeto político-pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização, 17^a ed. São Paulo. Libertad, 2007.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares:** implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.