

## AVALIAÇÃO DO PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO FORTALECIMENTO DA CULTURA DE PAZ

*Elione Maria Nogueira Diógenes  
Maria Joyce Maia Costa Carneiro*

### **Introdução: o Lugar da Temática**

O presente estudo propõe-se investigar como a gestão democrática participativa pode se constituir no fortalecimento de um ambiente escolar na promoção de uma cultura de paz na comunidade escolar. Nesse sentido, o gestor escolar tem um papel fundamental junto à essa comunidade, que o é o de propor seu envolvimento em todas as ações pedagógicas voltadas para uma aprendizagem eficaz, não somente em sala de aula, mas sobretudo formando o aluno para o exercício da ação dialógica preparando-o para o exercício da cidadania, com respeito ao próximo e a si mesmo.

Assim, tratamos neste artigo de um estudo envolvendo a avaliação de políticas públicas entendida, previamente, enquanto um “[...] campo de estudo da pesquisa social em desenvolvimento.” (SILVA, 2001, p.44). Portanto, avaliar um determinado programa, estratégia ou ação equivale a compreender que as políticas públicas se articulam com a realidade social em que estão inseridas.

Isto significa que tem abrangência histórica articulada com a dinâmica das transformações sociais, econômicas, políticas e culturais de uma determinada sociedade, e com a sua capacidade de resolver ou não os problemas e os dilemas de sua época “Toda política pública é uma forma de regulação e intervenção na sociedade.” (SILVA, 2001, p.37).

As políticas públicas podem ser compreendidas como sendo responsabilidade do Estado quanto

[...] à implementação e manutenção a partir de um processo de tomada de decisões que envolve órgãos públicos e diferentes organismos e agentes da sociedade relacionados à política implementada. (HÖFLING, 2001, p.31).

São, portanto, o 'Estado em ação', em processo de implantação de um projeto de governo hegemônico, por meio da criação, formulação e implantação de programas, de projetos e ações voltadas para tais ou quais classes sociais.

Sob esta ótica, o Estado não se reduz à burocracia pública, em que os organismos estatais planejam e programam as políticas públicas, agindo como mero instrumento de planejamento e execução dessas políticas.

Deste modo, vamos trabalhar o papel do gestor escolar no fortalecimento de uma gestão participativa e no fortalecimento de uma cultura de paz em um prisma avaliativo, refletindo com Freire (2002, p.83) que "O pensar crítico implica o diálogo, que é, também, o único capaz de gerá-lo. Sem ele, não há comunicação e, sem esta, não há educação."

Por extensão, a educação é diálogo e denota a vocação dialógica e ao mesmo tempo democrática da ação docente. Assim, concordamos com esse educador, indo um pouco além: colocamos que o diálogo engendra o desejo de encontrar nas escolas um ambiente de paz e acolhedor, que resulte em aprendizagem satisfatória dos alunos e, conseqüentemente, na construção de uma escola com menos problemas de violência.

## Sobre o Educar para/pela Paz

“Educar todos para a vida” é possibilitar uma escola atrativa aos alunos, que esteja aberta a participação da comunidade, permitindo seu envolvimento nas ações da escola, sejam ou não pedagógicas, abrindo espaços para comunicação e inserção da família no engajamento de um projeto único: o de preparar o aluno para viver seu papel de cidadão na sociedade, e num mundo onde prevaleça o diálogo.

Para isso, a escola deve propor um projeto político-pedagógico com ações que direcionem os alunos para a prática de posturas capazes de evitar, por exemplo, o consumo de drogas lícitas e/ou ilícitas, gravidez precoce, abandono escolar, desemprego, atos de violência tão comuns em nossos dias e até mesmo o não cumprimento das obrigações básicas. Para Freire (1995, p.91).

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

Para isso, é papel da Escola promover a formação dos professores nessa abordagem, facilitando processos e métodos pedagógicos voltados para esse fim, que permitam que o ato pedagógico seja feito com conteúdos didáticos elaborados e oferecidos aos alunos de forma lúdica e prazerosa, elevando assim, o nível de satisfação dos alunos, o que facilitará sua permanência na escola.

É importante que o gestor permita que a comunidade escolar também se engaje para que o ambiente escolar seja fa-

vorável às perspectivas dos alunos, e que no futuro haja uma inserção no mercado de trabalho, e estejam preparados para enfrentar um mundo cheio de adversidades, preparados para agir com ética mediante as realidades impostas pelo cotidiano humano, possibilitando igualdade de oportunidades para todos.

É necessário um projeto pedagógico que permita que o aluno seja livre para expressar suas ideias e desejos, e que possa desfrutar uma vida mais saudável, sem drogas e sem violência. Como expressou bem o grande educador Paulo Freire (2005,41) “que o educando aprenda a escrever a sua vida, como autor e como testemunha de sua história, isto é, biografar-se, existenciar-se, historicizar-se.”

Para Rubens Alves: *Não haverá borboletas se a vida não passar por longas e silenciosas metamorfoses*. Assim, diversas são as linguagens que educam para a vida, como a da ciência e da tecnologia, por exemplo, mas acima de tudo a linguagem mais importante é a do amor, pois se colocarmos amor em tudo que fizermos, haverá um crescimento pessoal e espiritual no ser humano. Portanto, a escola deve promover o envolvimento do aluno no interior da mesma, abrindo espaços para a comunicação, respeitando seu cotidiano extra-escolar a fim de que possa expressar de maneira dinâmica sua vida como ela é.

Levantamos como pressuposto que o gestor escolar tem como função: assumir um papel fundamental no estabelecimento de relações dialógicas entre escola e comunidade escolar (FREIRE, 1997), principalmente envolvendo os diferentes segmentos escolares e o aluno. Duas preocupações foram determinantes: a primeira diz respeito à participação e as relações de afetividade que envolvem os alunos (protago-

nismo juvenil); a segunda, trata-se do atual modelo de gestão, configurando-se como esteio de uma política educacional, que tem como eixos centrais a gestão democrática e a autonomia escolar.

Destacamos como razão que orientou o interesse por essa temática, a nossa experiência nessa área; o que facilitou uma maior familiaridade com o tema. O contato direto com os problemas das escolas definiu o nosso interesse, principalmente quanto a participação dos alunos na gestão escolar.

Assim, nossa proposta constitui-se numa oportunidade para aprofundarmos os problemas detectados na pesquisa anteriormente realizada: cultura de paz x não violência envolvendo o segmento representativo dos alunos, principalmente no que concerne a satisfação dos mesmos quanto ao ambiente escolar e o papel do gestor escolar nesse processo. Para Jares (2002, p.103):

[...] a Educação para a paz, se baseia na definição de paz positiva, e na perspectiva criativa de conflito, que pretende através de métodos problematizadores, desenvolver um novo tipo de cultura, que auxilie no entendimento crítico da realidade violenta em busca de modificá-la.

Nesse sentido, refletimos sobre a cultura de paz x não violência, definindo os princípios e características da gestão participativa com ênfase nessa prática. Isso implica o exercício da cidadania, envolvendo o aluno em discussões que levem à resolução de problemas concretos do seu cotidiano e nas questões de interesse coletivo.

Verificamos que não adianta a escola trabalhar com o aluno sobre o significado do termo cultura de paz, sem que, na prática, torne essa participação cidadã, desde que haja o

envolvimento total no saber ouvir e de um posicionamento crítico. Assim, a escola pode vir a se tornar um espaço privilegiado de humanização e cidadania. Nessa perspectiva, o aluno não participa na escola sem ter vivenciado algumas formas de relação com a mesma. Costa (2000, p.15) destaca com clareza estas etapas

Para que a ação exista, é preciso que haja iniciativa, planejamento, execução, avaliação e apropriação dos resultados. Tais etapas, a serem percorridas pelos jovens, acontecem em função de determinadas formas de relação entre muito especialmente, mas não somente, professor e aluno. Aponta tais formas como de dependência, colaboração e, finalmente, autonomia.

Portanto, buscamos ver os avanços e dificuldades, obstáculos existentes no cotidiano escolar dos alunos no tocante às relações de poder engendradas no dia a dia da escola. Daí porque a nossa pesquisa pode contribuir como reflexão sobre a sua própria identidade, fortalecendo a cultura de paz no interior das unidades escolares que fazem parte de um panorama educacional e social mais amplo.

### **Cultura de Paz & Protagonismo Juvenil**

Em Matos (2010), a paz precisa ser cultivada no sentido de formar o educando para a humanidade. Para a estudiosa: “O conceito de **paz positiva**<sup>1</sup>, com o qual concordamos está ligado à justiça e à sustentabilidade, aos direitos humanos e à democracia.” (MATOS, 2010, p.21). É nesta perspectiva que assumimos o paradigma de educação para/pela paz. Assim, faz-se necessário que haja uma mudança no perfil dos edu-

---

<sup>1</sup> Grifo das autoras.

cadores a fim de que possam lidar com as adversidades no interior da escola, capazes de pôr em risco qualquer processo de construção de uma cultura de paz. Para isso, os educandos precisam estar preparados para saber lidar com essas adversidades, priorizando sempre a busca e manutenção de uma convivência pacífica no dia a dia da escola.

Na concepção de Boff (2006), uma cultura de paz possibilitará a concretização de uma busca reflexiva e permanente da existência humana

[...] a paz não nasce por ela mesma. Ela é sempre fruto de valores, comportamentos e relações que são vividos previamente. O resultado feliz é então a paz, talvez o bem mais ansiado e necessário da humanidade atual. (Idem., p.27).

Nesse sentido, pode-se defender que as ações altruísticas são imprescindíveis e de valores imensuráveis à qualidade de vida da população. No caso do ambiente escolar, foco deste estudo, faz-se necessário que os esforços não sejam quantificados numa perspectiva do capital efetivo, mas sim, que haja um comprometimento dos segmentos educacionais em prol de um convívio salutar e agradável, condições propícias ao crescimento pessoal de todos e a qualidade da educação.

A palavra protagonismo é de origem grega, com '*protos*': o principal, o primeiro, enquanto '*agonistes*': o lutador e o contendor. Assim, a retomada do termo Protagonismo juvenil assume o significado do jovem capaz de ocupar um papel central nos esforços por mudanças sociais e na construção da autonomia, tomando decisões baseadas em valores vividos. Isso implica o exercício da cidadania, envolvendo-o na discussão e resolução de problemas concretos do seu cotidiano e nas questões de interesse coletivo, com destaque para a cultura de paz.

Além de abordar a temática da cultura de paz, a escola precisa motivar o aluno a se integrar em ações voltadas para uma participação cidadã, levando em conta desde o envolvimento total no saber ouvir ao estímulo em um posicionamento crítico.

Dessa forma, a escola pode vir a ocupar um espaço privilegiado na política de cultura de paz. Entretanto, o engajamento do aluno na escola requer alguns condicionamentos. Costa (2000) destaca, com clareza, essas etapas, mostrando que a existência da ação prescinde de iniciativa, de planejamento, de execução, de avaliação e de apropriação dos resultados. Tais etapas, a serem percorridas pelos jovens, acontecem em função de determinadas formas de relação entre professor e aluno. Assim, o autor aponta três etapas percorridas pelos estudantes como formas de dependência, colaboração e, finalmente, autonomia.

A participação do jovem pode alterar positivamente o processo da cultura de paz e, por conseguinte, contribuir na melhoria da aprendizagem, enfatizando a sua importância como uma alternativa de participação efetiva e de controle social da escola pública em relação à eficácia das suas ações: “Acredito que o diálogo, o reconhecimento e o acolhimento nas relações com os jovens são fatores fundamentais para a construção de uma cultura de paz.” (MATOS, 2003).

Freire (1997) é o teórico por excelência para referendar as reflexões, elencadas neste estudo, da relação dialógica imprescindível ao ambiente escolar saudável. O protagonismo juvenil e a cultura de paz podem incentivar a participação do jovem, possibilitando seu envolvimento na tomada de decisões.

Apesar dos limites impostos pela socialização proposta pelo mundo sistêmico, o jovem, seja estudante e/ou trabalha-

dor, constitui de fato um ator social que no seu cotidiano contribui na construção da sociedade. Conforme Matos (2008, p.76), “Temos de assumir nosso papel de promotores de uma nova forma de viver, que pode ser traduzida na proposta da cultura de paz.”

A relação dialógica de escuta verdadeira e facilitação da expressão da fala do aluno são fatores fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura de paz nas escolas. Para Freire (2005, p.95): Se o diálogo é o encontro dos homens para ser mais, não pode fazer-se na desesperança. Se os sujeitos do diálogo nada esperam do que fazer, já não pode haver diálogo. O seu encontro é vazio e estéril. É burocrático e fastidioso.

Nesse sentido, se hoje muitos jovens estão sem rumo e buscam nas drogas e na violência espaços para se afirmar, o engajamento em ações e movimentos que buscam um mundo melhor e mais feliz para todos, poderá significar a diferença. Segundo Matos e Nascimento (2006, p.34):

Enquanto os alunos forem enxergados como um problema ou o problema, estaremos excluindo-os da possibilidade e canalizar construtivamente suas energias enquanto agentes na construção de uma cultura de paz.

Nas escolas atuais, vive-se um regime democrático, em que os estudantes têm a liberdade de fazer protestos para melhoria da educação e da sociedade em geral. Para Jares (2002, p.130): “[...] paz, desenvolvimento, direitos humanos e democracia são conceitos interdependentes que se requerem mutuamente.” O que, logicamente, deve ter sua aplicação concreta no plano pedagógico. Por essa razão, as ações direcionadas a reduzir as desigualdades sociais, dentro e fora da escola, precisam de uma organização que congregue esforços individuais e/ou coletivos emanados para esse fim.

## De um Querer Mais Que Bem Querer: Escritas Conclusivas

Não adotamos a visão ingênua de achar que tudo será como num “conto de fadas”, a realidade em si é bem mais complexa e não comporta receitas teóricas. Quando, porém, a escola assume de fato e de direito a gestão colegiada e trabalha de forma articulada para que se torne concreticidade tudo caminha em direção a uma prática coletiva de gestão. Por isso, o Núcleo Gestor deve ficar atento para escapar às armadilhas de uma cultura centralizadora e autoritária ainda vigente nas escolas.

O gestor escolar deve ser uma pessoa dinâmica, desenvolvendo estratégias de apoio e integração com os outros componentes do Núcleo Gestor, bem como a comunidade escolar, com vistas a construção de uma realidade que rompa com uma prática isolacionista dentro da escola. Tal concepção nos leva a concordar com Paro (1997, p.51):

O que temos observado a esse respeito é que, na medida em que a pessoa passa a contribuir quer financeiramente, quer com seu trabalho na escola, ela se acha em melhor posição para cobrar o retorno da sua colaboração, e isso pode dar-lhe maior estímulo na defesa de seus direitos e resultar em maior pressão por participação nas decisões. Além disso, a participação de pais (especialmente mães, como tem sido mais frequente) na realização de pequenos reparos, em serviços de limpeza, na preparação da merenda, ou ainda na organização e cumprimento de tarefas ligadas a festas, excursões e outras atividades, acaba por lhes dar acesso a informações sobre o funcionamento da escola e sobre fatos e relações que aí se dão e que podem ser de grande importância, seja para conscientizarem-se da necessidade da sua participação nas decisões, seja como elemento para fundamentar suas reivindicações nesse sentido.



O papel do Núcleo Gestor é, pois, organizar melhor a participação e a mobilização da comunidade. Sabemos que a forma como se organiza o envolvimento dos diferentes segmentos escolares é determinante para o bom desempenho da gestão colegiada. O processo de participação da comunidade no processo de tomada de decisão, na execução e acompanhamento das ações faz a diferença.

A gestão democrática desde o processo da sua criação enquanto agenda pública até a sua implementação enquanto política educacional de intervenção governamental é foco de discussão na área da educação, de forma que não raro tem se constituído em linha de pesquisa em diversos programas de pós-graduação. Em tal sentido, a gestão democrática e a referência teórica que a alimenta encontram-se alicerçadas em arcabouços sociais cujo fio de conduta é a luta social dos movimentos sociais.

Esta condição praxiológica tem como esteio os estudos de Freire (1997), Matos (2008), Boff (2006), Jares (2002), dentre outros. Freire (2005), por exemplo, iluminou as reflexões acerca dessa temática, no sentido de compreender que a construção de um olhar em torno da gestão e da participação do jovem no dia a dia da escola é um desafio a ser realizado paulatinamente, apresentando uma reflexão sobre a atuação dos diferentes segmentos educacionais no cotidiano escolar, que pode ser considerada como um dos mecanismos propulsores de uma política de cultura de paz. Assim, faz-se necessário que haja uma mudança no perfil dos educadores a fim de que possam priorizar sempre a busca e manutenção de uma convivência pacífica no dia a dia da escola.

- Nesse sentido, discorrer sobre o papel do Coordenador Escolar de Gestão, implica ressaltar um profissional que

além de deter os domínios e habilidades próprias dessa área, também tenha uma identidade toda especial com a gestão colegiada, pois só assim saberá envolver a todos, não apenas na participação e nas decisões da escola, mas essencialmente no compromisso com o projeto educativo, na definição e concretização dos objetivos educacionais e, sobretudo, na possibilidade de promover uma prática pedagógica fundamentada na melhoria da qualidade do ensino, contribuindo para o resgate da função social da escola pública. Por esta razão, o Coordenador Escolar de Gestão deverá no âmbito de suas funções:

- Exercer uma atitude proativa;
- Comunicar-se bem e manter todos bem informados sobre o que acontece na escola;
- Desenvolver um relacionamento interpessoal com foco no aluno e na família;
- Envolver a comunidade escolar nos projetos da escola;
- Compreender o ambiente escolar e o cenário externo e interno;
- Ser participativo e comprometido com a escola;
- Promover um trabalho harmonioso.

Finalmente, afirmamos que a gestão participativa é um instrumento de democratização educacional, e como tal tem a capacidade de superar a prática individualista e competitiva instaurada pela ideologia capitalista no cenário do neoliberalismo. Estabelecer a lógica da solidariedade e do companheirismo com foco na ação coletiva, administrando os conflitos exteriores e interiores à escola é outra tarefa do gestor escolar.

Em verdade, o desafio principal é que estejamos atentos a tudo o que se passa no interior da escola, com seus proble-

mas e suas dificuldades e, ao mesmo tempo, em sermos um espaço que prevaleça a harmonia e que os conflitos existam mas que sejam resolvidos num processo dialógico e dialético como ressalta Freire (2005, p.25): “Ao fundar-se no amor, na humildade, na fé nos homens, o diálogo se faz numa relação horizontal, em que a confiança de um pólo no outro é consequência óbvia”.

Enfim, sabemos que essa não é uma tarefa apenas do Gestor escolar, mas de toda a comunidade escolar, pois a escola pública não é apenas mais um espaço de aprendizagem, mas um patrimônio incalculável que havendo projetos com ações voltadas para uma gestão que possibilite uma cultura de paz permitirá que os alunos se engajem numa sociedade mais humana e menos violenta.

## Referências

ACÚRSIO, Marina Borges (Coord). *O cotidiano educacional*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.

FREIRE, Paulo. *Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar*. [s.l.]: Olho D'água. 6. ed., 1995.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia da autonomia*. São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

\_\_\_\_\_. *Educação e atualidade brasileira*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

HÖFLING, Eloísa de Matos. Estado e políticas (públicas) sociais. *Cad. CEDES*, v. 21, n. 55, nov. 2001, Campinas.

JARES, Xesús R. *Educação para a paz: sua teoria e sua prática*/Xésus R. Jares; trad. Fátima Murad — 2. Ed. Ver. E ampl. — Porto Alegre: Artemed, 2002

MATOS, K.S.L. A paz protege: cultura de paz, juventudes e docentes. In: \_\_\_\_\_.; NONATO JÚNIOR, R. (Orgs.). *Cultura de Paz: ética e espiritualidade*. Fortaleza: UFC, 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e. Avaliação das políticas sociais: aspectos conceituais e metodológicos. SILVA, Maria Ozanira da Silva e (Org.). *Avaliação de políticas e programas sociais — teoria e prática*. São Paulo: Veras Editora, 2001.