

FORMAÇÃO POLÍTICA E GESTÃO ESCOLAR: REFLEXÕES DE UMA EXPERIÊNCIA DE EXTENSÃO NO CHÃO DA ESCOLA PÚBLICA – NATAL/RN – BRASIL

Profª Drª Pauleany Simões de Moraes

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte –
IFRN/Zona Norte – Brasil
pauleany@ig.com.br/pauleany.morais@ifrn.edu.br

Prof. Dr. Pablo Moreno Capistrano

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte –
IFRN/Zona Norte – Brasil
pablo.capistrano@ifrn.edu.br

RESUMO

O presente artigo versa sobre o relato de experiência de um projeto de extensão desenvolvido no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Campus Natal/Zona Norte intitulado Formação Política e Gestão Escolar. Essa formação foi desenvolvida entre 2012 e 2013, fruto de discussões entre os autores sobre uma proposta para compreensão do significado da gestão democrática em meio aos conflitos inerentes as relações sociais. Como fundamentação teórica utilizamos autores que discutem aspectos da filosofia política e conceitos necessários à consolidação da gestão escolar democrática.

Palavras-chave: formação política; gestão escolar; gestão democrática da escola pública.

INTRODUÇÃO

A ideia do curso de Formação Política e Gestão Escolar objeto deste artigo, nasceu em 2011, bem em meio a um ambiente de conflito. Durante o processo eleitoral para escolha do Diretor Geral do Campus do IFRN Zona Norte o tema da gestão democrática veio à tona e suscitou uma discussão bastante acalorada.

O que significa a palavra “democracia” em um contexto de gestão escolar? Como seria possível implantar em um campus de um dos muitos institutos federais espalhados pelo país, na periferia de uma capital de um estado periférico do Brasil, um modelo de gestão distinto do padrão adotado pela maioria dos outros câmpus da rede? Não seria a ideia de “gestão democrática” e de participação da comunidade escolar mais uma falácia eleitoral? Mais um mecanismo para conquistar as mentes em tempo de disputa por cargos comissionados e funções gratificadas?

Em 2011 o cenário no campus do IFRN Zona Norte era o de dois grupos divergentes disputando o controle da gestão. Um grupo de oposição capitaneando a proposta de construção de uma gestão democrática real, e outro, de situação, que também assumia para si a alcunha de “democrático”, mas que era acusado por seus críticos de ter implantado um modelo dito “gerencialista”. Na situação política em tela, a gestão situacionista pouco se preocupava em estabelecer um maior diálogo com a comunidade escolar, que não sentia a presença do gestor como um agente que mobilizava o envolvimento e a participação dessa mesma comunidade nos atos de gestão.

Diante das circunstâncias políticas peculiares, que envolviam não apenas a situação interna do campus, mas também demandas externas, comuns ao universo sistêmico do IFRN, que à época também passava pelo processo de escolha do seu reitor, o diretor do campus do IFRN Zona Norte desiste da candidatura. O candidato da oposição um professor, apoiado por parte da equipe de gestão do antigo diretor, elabora, a partir de uma discussão ampla com sua equipe de apoio, um plano de atuação de gestão com os principais pressupostos do que acreditava ser uma gestão democrática real no campus do IFRN Zona Norte.

O plano em questão trazia uma gama de princípios norteadores bem como um conjunto de ações propostas como, por exemplo: eleição para todos os cargos e funções gratificadas, reuniões de gestão abertas, criação de comissões para discutir o planejamento orçamentário do campus, fortalecimento do Conselho Escolar, participação efetiva de alunos e técnicos administrativos nas reuniões pedagógicas, transparência na informação.

A partir das discussões que se seguiram as eleições e à turbulência dos primeiros dias de gestão, com o remanejamento de alguns servidores, docentes e

técnicos administrativos e com a resistência por parte de outros em relação à implementação de medidas que pudessem modificar alguns procedimentos administrativos, surgiu a ideia de se oferecer aos servidores um curso de capacitação de 185 horas com o tema da Formação Política e da Gestão Escolar.

Nossa ideia no início era oferecer a comunidade escolar do campus zona norte, subsídios teóricos e conceituais para que a discussão acerca do papel da democracia na gestão da escola pudesse avançar para além das demandas administrativas e pedagógicas mais imediatas e conseguisse contextualizar o tema da gestão democrática a partir do confronto com alguns dos principais eixos do pensamento político contemporâneo. O artigo que apresentamos é um relato dessa experiência e uma análise dos resultados do processo de discussão acerca da ideia de uma gestão democrática concreta no chão da escola.

DESENVOLVIMENTO

Uma das dificuldades básicas para se estabelecer uma gestão democrática concreta no chão da escola é a da reconstrução de um espaço público de discussão na comunidade escolar. Essa não é uma dificuldade da escola em si, é sim, na verdade, um reflexo de aspectos mais amplos da própria ordem social contemporânea, que se refletem no horizonte escolar.

Hannah Arendt, em seu texto clássico *A Condição Humana* (1997) estabeleceu que “nenhuma vida humana, nem mesmo a vida do eremita em meio a natureza selvagem, é possível sem um mundo que, direta ou indiretamente, testemunhe a presença de outros seres humanos” (ARENDDT, 31). Não haveria assim, humanidade, sem um mundo humano, construído a partir do esforço, da luta coletiva e da criação de um espaço comum para a vivência humana.

Na leitura de PLATÃO (2006) a ordem política só se institui na medida em que a percepção de que nenhum de nós é suficiente para si mesmo, leva à noção de que precisamos do outro, posto que é “antropologicamente impossível, viver sozinho” (HÖFFFE, 2003). Assim, o ponto de equilíbrio entre paz e conflito, encontra-se no

sentimento de justiça distributiva (que oferece a cada um, o que lhe é direito) que apazigua a *pleonexia* (a busca desenfreada do mais para si mesmo).

A grande questão é que o espaço público (onde os conflitos deveriam se manifestar) e a construção de uma ordem gregária baseada na justiça distributiva e no combate a *pleonexia*, parece ter se dissolvido na contemporaneidade.

A grande contribuição de ARENDT, neste sentido, foi a da percepção de que essa ordem democrática da cidade antiga só pode florescer na medida em que construímos uma distinção essencial entre o espaço da casa (*oikia*) e o que se manifesta na praça pública. No primeiro espaço atua o que é privado, o que tem a ver com aquilo que é próprio, particular (*idion*); no segundo espaço atua o que é da esfera do público, do que é coletivo e comum (*koinon*). Os dois mundos são separados no espaço político da *polis* clássica. Neste sentido, o aspecto político em uma ordem democrática nasce justamente na medida em que a ação se localiza fora da esfera da violência e do conflito brutal pela sobrevivência individual e se transforma em uma disputa colegiada pelo domínio do discurso. A distinção fundamental pensada por ARENDT (1997) é a de que o modo pré-político se baseia na coerção e no ordenamento burocrático legalista, ao passo que o modo político de atuação pública, pressuposto fundamental de qualquer ordem democrática, se estrutura a partir da persuasão como mecanismo de atuação pública.

O que ARENDT (1997) diagnostica ainda na década de 1950, quando escreveu o seu texto, *A Condição Humana*, é que nas sociedades contemporâneas o espaço público foi dissolvido na ordem de uma economia política que desmontou a dimensão comunitária da vida social. No espaço público da democracia da cidade antiga, a ideia de uma “economia política” seria vista como um contrassenso (ARENDT, 1997, p. 38). O econômico era sempre entendido como uma dimensão da esfera do privado, do familiar. O político era um aspecto que tinha ligações com as dimensões públicas, com o espaço comum.

No mundo moderno, as duas esferas constantemente recaem uma sobre a outra, como ondas de um perene fluir do próprio processo da vida. O desaparecimento do abismo que os antigos tinham que transpor diariamente a fim de transcender a estreita esfera da família e

‘ascender’ à esfera política é fenômeno essencialmente moderno. Esse abismo entre o privado e o público ainda existia de certa forma na Idade Média, embora houvesse perdido muito da sua importância e mudado inteiramente de localização. (ARENDR, 1997, p. 43).

Um dos indícios dessa ruptura das fronteiras que separaram o público do privado na modernidade tem seu índice bem identificado na medida em que a estatística surge como ferramenta de gerenciamento político (ARENDR, 51). O preenchimento de planilhas de planejamento, a utilização de modelos matemáticos para oferecer quadros de análise para os gestores educacionais, a quantificação dos aspectos da realidade escolar através de índices que medem a satisfação ou o sucesso de uma escola, são marcas, na modernidade, da redução do político ao econômico. Uma redução que acompanha outras, como a do indivíduo ao Estado, ou da comunidade humana gregária a uma “insularidade” antropológica de mercado que desmantela a permanência do espaço público como expressão do cosmos político democrático.

Se tomarmos por base esse processo de desmantelamento do espaço público e a substituição da política pela ordem econômica, veremos que um dos elementos que dificultam a consolidação da gestão democrática não são aspectos intrínsecos ou morais, derivados da própria natureza da escola enquanto instituição criada para sepultar a liberdade e a democracia, mas um reflexo de uma situação política global que afeta a escola, que, a despeito de seus muros, é sempre bom lembrar, ainda está no mundo. É justamente neste contexto que a escola vivencia as contradições da sociedade que a estrutura, tentando buscar uma gestão mais participativa em um território político pleno de impasses que emergem de uma ordem economicista, burocrática e gerencial, típica da lógica organizacional das empresas que constituem o eixo de sustentação de um capitalismo com dominância financeira.

A partir da consciência de que a natureza dos impasses que envolviam a implantação de uma gestão democrática concreta no campus do IFRN Zona Norte, não tinham a ver apenas com demandas internas e com questões da política paroquial do Instituto Federal do Rio Grande do Norte, mas com a expressão, no âmbito da escola, de uma configuração mais ampla de esgotamento do político e de desconstrução do espaço

público democrático em uma ordem liberal; se tornou imperativo enfrentar esses impasses a partir da formulação teórica de seus motivos.

Era preciso compreender a natureza dos processos que travavam e que estimulavam a ampliação de uma gestão democrática na escola para que as resistências iniciais por parte da comunidade escolar à adoção de medidas objetivas (eleição para cargos e funções comissionadas, comissões para planejamento, reuniões de gestão abertas à comunidade, fortalecimento dos conselhos, dentre outros), pudessem ser vencidas.

Seria preciso um aporte teórico derivado da filosofia política, aplicado às questões cotidianas da gestão para que a comunidade pudesse compreender melhor o contexto de formulação dos impasses que afetavam o projeto de uma gestão democrática. O problema que necessitava ser formulado e enfrentado era: como desenvolver mecanismos de participação democrática, transferência e autonomia no universo escolar, se a própria estrutura econômica e social na qual a escola está assentada impõe restrições estruturais ao desenvolvimento de uma democracia real, através de uma divisão social hierárquica do trabalho e da decomposição do espaço público, no qual a demanda democrática e o fortalecimento dos laços comunitários poderiam frutificar?

Deste modo, em um primeiro momento, a partir da consciência desse problema e da necessidade de discussão de tópicos que ajudassem a comunidade escolar do campus do IFRN Zona Norte a compreender os impasses políticos do projeto de gestão democrática, é que demonstrou-se a necessidade de se construir, dentro da escola, um espaço de integração e problematização política permanente que ajudasse a descortinar a natureza estrutural dos impasses políticos que a nova gestão do campus começava a enfrentar.

Em um segundo momento, surgiu a necessidade de ampliar a discussão sobre a gestão democrática com outras escolas públicas da Zona Norte de Natal, a fim de estabelecer um aporte contextualizado não apenas nas demandas internas do IFRN mas na realidade da própria comunidade da Zona Norte de Natal. Optou-se assim por oferecer vagas do curso de formação política e gestão escolar para gestores, técnicos e docentes de algumas escolas de bairros próximos ao Instituto Federal como a Escola

Estadual Myrian Coeli e Escola Municipal Amadeus Araújo ambas localizadas no conjunto Nova Natal, bairro Lagoa Azul, Zona Norte de Natal/RN, Brasil.

A partir da definição das escolas em que atuaríamos organizamos o processo formativo em módulos dividindo-os em seis semanas a cada mês para a condução das atividades. No primeiro módulo discutimos os impasses da Democracia no Brasil e as repercussões da gestão escolar. No segundo módulo tivemos a oportunidade de abordar a categoria trabalho bem como suas contradições no horizonte da gestão escolar. Problematicamos em que medida essas contradições contribuem na construção dos impasses que dificultam a implementação da gestão democrática na escola. No terceiro módulo inserimos o tema linguagem, poder e discurso a fim de tecer uma formação mais apurada para o exercício do diálogo nos colegiados e nos espaços coletivos de discussão e deliberação. No quarto módulo tratamos dos mecanismos para efetivação da gestão democrática com foco no tema da justiça como uma categoria política, destacando a construção do Projeto Político Pedagógico. No quinto módulo apresentamos o tema da Liberdade como uma categoria pedagógica, destacando a questão da autonomia escolar. No sexto módulo vivenciamos discussões acerca dos mecanismos possíveis para a democratização da gestão escolar. Nesse último encontro apresentamos orientações para a construção dos projetos de intervenção em que os cursistas deveriam definir uma situação problemática vivenciada pela escola e indicar possibilidades de intervenção com o objetivo de ampliar a democratização da gestão escolar. Neste último módulo, realizamos também uma palestra de encerramento ministrada pelo Professor Dr. Márcio Adriano de Azevedo com o tema *Repercussões das Manifestações no Brasil*, focada na discussão sobre as chamadas *Jornadas de Junho* (movimento político que eclodiu a partir das manifestações contra o aumento da passagem de ônibus em Junho de 2013). Na ocasião também foram entregues como entrega dos certificados e aplicação de um questionário avaliativo do curso.

Uma das percepções que pudemos extrair a partir dos temas discutidos no curso foi à percepção disseminada entre os cursistas de que o princípio participativo deve ser seguido por meio da gestão democrática, mas que esse tipo de gestão seria de inteira responsabilidade das próprias instituições. As escolas, por mecanismos próprios, devem conduzir o princípio participativo na realização de suas ações. A escola vivencia um intenso conflito em assumir as variadas responsabilidades que são constantemente oferecidas por órgãos superiores de gestão por meio do MEC e viabilizados pelas

Secretarias de Educação. Em consequência, GUTIÉRREZ e CATANI (2001, p. 69) analisam a gestão participativa nas instituições educativas:

[...] quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma escola sabidamente desaparelhada do ponto de vista do setor financeiro para enfrentar crescentes desafios que se apresentam e, também, uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica.

Diante da autonomia¹ imposta à escola em definir os rumos de sua atuação, percebe-se uma nova organização da gestão da educação. Com isso, Cabral Neto; Souza (2008) conceitua diversas dimensões da autonomia que é desenvolvida nas instituições educativas. Segundo estes autores (2008) a primeira representa a administrativa que refere-se a possibilidade de formular e produzir planos, programas e projetos, tendo a função de caracterizar a organização da escola em sua totalidade. A segunda engloba a dimensão financeira que consiste no gerenciamento dos recursos patrimoniais e angariar meios para atrair recursos externos e parcerias de forma a complementar os recursos já alocados pelo Poder público. A dimensão pedagógica trata, diretamente, dos mecanismos viáveis para melhorar o processo ensino-aprendizagem, possibilitando a liberdade de ensino e pesquisa. Significa, compreender a essência educativa da escola, melhor dizendo, sua função social, identidade, organização dos conhecimentos curriculares e as formas de avaliação.

Desta feita, para o estabelecimento de uma gestão democrática se faz necessário compreender o significado da participação e da autonomia no universo escolar. A definição de participação vem ao longo dos anos recebendo inúmeros significados e dimensões, por isso deve ser analisado com cautela. Para melhor compreender o sentido da participação BORDENAVE (1983, p. 22) remete-se à sua origem: “De fato, a palavra *participação* vem de *parte*. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte”.

¹ Ao analisar a autonomia podemos afirmar que é “relativa”, pois apesar de ser proclamada a liberdade da escola pública em sua gestão. Observa-se, na verdade, uma transferência de responsabilidades do Estado (União) as esferas menores, como é o caso da escola, que executam políticas públicas, sem necessariamente, envolver-se na concepção dessas políticas, sendo ainda submetidas a orientações burocráticas e gerenciais legislativas, bem como orçamentárias para desenvolver suas ações de gestão na escola.

O pensamento de BORDENAVE (1983) faz referência à reflexão da participação em seu sentido amplo de maneira completa, pois o cidadão que *faz parte* deve *tomar parte*, interferindo nas decisões de forma crítica e consciente com efetiva responsabilidade nos produtos resultantes do próprio processo de participação. Contraditoriamente, quando um ator social *faz parte* sem *tomar parte* não ocorre, por excelência, a concretude da participação em seu significado pleno.

As concepções e propostas de participação – como é o caso da gestão participativa – no âmbito educacional na atualidade estão direcionadas para o modelo de democracia participativa, que “subordina a própria construção de uma sociedade democrática ao aumento da qualidade da participação coletiva e mais ainda, politicamente organizada pela sociedade civil” (BRANDÃO, 1986, p. 183). A gestão participativa na escola deve ser entendida de maneira mais ampla, por consequência necessita ser considerada numa perspectiva de organização social que define os rumos da vida em coletividade.

É necessário o estabelecimento de uma agenda básica de compromissos que possibilitem o envolvimento de todos os interlocutores para a concretização da gestão democrática. DOURADO (2008) enumera 10 (dez) condições básicas tidas como necessárias à democratização da escola pública, particularmente de sua gestão. A primeira refere-se à necessidade de repensar o papel da escola enquanto locus de contradição da própria sociedade, o que significa compreender as práticas educativas como práticas sociais e o processo de consolidação da gestão democrática como um processo dialético que implica muitas vezes o conflito e a superação de impasses. A segunda discute a necessidade de refletir sobre o trabalho docente no contexto escolar, entendendo sua globalidade (contexto da prática pedagógica docente) e dinamicidade (existência da prática pedagógica em várias ações na escola – ato de ensinar, lutas políticas, planejamento, organização da escola, gestão e relação com a comunidade externa).

A terceira trata da possibilidade de repensar o provimento do cargo de direção e sua função na escola. Essa escolha não define o exercício, mas a condução da gestão. Assim, é necessário certo cuidado no momento da escolha dos mecanismos de eleição e seus direcionamentos. A quarta estabelece a necessidade de criar e materializar mecanismos de democratização da gestão, considerando a relevância política e

limitações dos Conselhos na relação escola e comunidade, bem como a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) que possibilite a formação da identidade e ruptura com estruturas burocráticas existentes no interior da escola.

A quinta salienta a necessidade de discutir a organização do trabalho na escola no sentido de superar a centralização de reflexões que consideram as dimensões corporativas ou meramente funcionais (contratação, hora-atividade, pesquisa identidade profissional, dentre outras). A sexta destaca o compromisso que deve ser estabelecido para a ressignificação da autonomia e da função dos movimentos sociais (sindicato, grêmios, conselhos dentre outros) no interior da escola. A sétima relaciona-se à elaboração de estratégias de avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), refletindo sobre a avaliação docente, discente e institucional com definição concreta de padrões de qualidade que se busca de uma instituição educativa tida como cidadã. Por último, DOURADO (2008) destaca a importância de elaborar/garantir mecanismos de democratização das informações dos segmentos representativos envolvidos, a necessidade de a comunidade educativa persistir na concretização da autonomia financeira da escola e o estabelecimento da integração da escola com outras esferas, sejam governamentais ou não-governamentais.

Percebe-se que o processo de democratização da escola pública é fruto da materialização de condições que possam promover interação coletiva entre os sujeitos no sentido de construir uma organização escolar direcionada à melhoria qualitativa da educação. É necessária a concretização de possibilidades de democratização que promova uma organização escolar baseada no compartilhamento das ações, particularmente no que se refere ao processo decisório. Dentro dessa perspectiva, o Conselho de Escola exerce um papel fundamental, pois possibilita o compromisso por meio de momentos de intenso debate entre os sujeitos representativos da comunidade na definição da organização e gestão escolar. Os encontros do Conselho podem caracterizar-se em um momento por excelência de planejamento ou mesmo condução de decisões coletivas que privilegiam a concepção de diversos atores sociais construtores da escola pública. Portanto, as condições de democratização da escola pública enumeradas por DOURADO (2008) não se apresentam como uma determinação para solucionar todas as dificuldades da gestão da escola pública, mas como mecanismos de reflexão necessários ao (re) pensar da organização das instituições educativas.

Diante da gestão escolar vivenciada na escola pública, se faz necessária a reflexão sobre o poder de decisão de representantes dos órgãos colegiados, considerando as forças silenciosas que orientam relações desiguais e hierarquizadas, em que alguns sabem utilizar melhor que outros os recursos disponíveis. Existe a possibilidade de alguns indivíduos da escola terem uma maior habilidade ou competência de construção da realidade com formulação de propostas e manipulação de alternativas, concedendo-lhes o poder de orientar o debate político, o que representa uma estratégia política de poder que promove a desmobilização dos demais ou mesmo submissão deste às *verdades* preestabelecidas.

CONCLUSÃO

O curso de Formação Política e Gestão Escolar, como uma experiência de extensão que uniu gestores, docentes, técnicos e alunos; se situou, neste escopo, como uma ferramenta que permitiu a identificação de contextos e impasses no chão da escola, bem como da busca da reconstrução de um espaço público de fala, que permitisse a integração da comunidade em torno de um projeto democrático de gestão. Neste sentido, foi uma experiência de resistência e de autonomia escolar que permitiu, em condições sociais de fragmentação e desconstrução do espaço público a partir de uma visão liberal de sociedade, criar uma “pequena utopia” de exercício do pensamento e da autorreflexão coletiva no horizonte das atividades cotidianas da escola.

Neste aspecto, um dos mais significativos resultados do curso de Formação Política e Gestão Escolar, teve a ver com a formulação da ideia de que o projeto político de uma gestão democrática não é um elemento de trato meramente interno, mas uma expressão no horizonte da comunidade escolar de uma concepção de sociedade. Esse pensamento foi expresso de maneira bastante exata pela servidora-pedagoga, que afirmou acerca das relações envolvendo Formação Política e gestão escolar: “a gestão escolar diz respeito a um projeto político que envolve a concepção de educação, de sociedade, de mundo, de homem, de aluno, de professor... nesse sentido, a gestão escolar e formação política estão interligadas porque remetem a um lugar, a uma tomada de posição”. Nesse caso, observa-se que a representatividade presente em processo de gestão exige tomada de posição do sujeito, e indica a necessidade de uma formação que reflita sobre as possibilidades de sua atuação. Por consequência, Bourdieu (2008) em

seus estudos afirma os mecanismos para a busca da imposição da visão legítima e reconhecimento do poder proporcional dos sujeitos no que concerne a sua representatividade no grupo.

[...] Em meio à luta para a imposição da visão legítima, [...] os agentes detêm um poder proporcional a seu capital simbólico, ou seja, ao reconhecimento que recebem de um grupo: a autoridade que funda a eficácia performativa do discurso é um *percipi*, ou melhor, de se impor como se estivesse impondo oficialmente, perante todos e em nome de todos, o consenso sobre o sentido do mundo social que funda o senso comum (BOURDIEU, 2008, p. 82).

Outro ponto relevante teve a ver com a percepção, por parte dos cursistas, da necessidade de um aprofundamento das relações envolvendo formação política e gestão escolar. Neste sentido afirma a aluna do curso técnico de comércio do IFRN Zona Norte: “a formação política pode interferir na gestão escolar, deste que a formação seja estimulada na escola. Desse modo há uma forte relação da gestão escolar e a formação política no que se relaciona a participação e ideologia”.

De acordo com o pensamento de Libâneo, et al (2003, p. 35), a participação “fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a conclusão das decisões na própria vida”. O que significa redimensionar a postura, enquanto cidadão, que deseja vencer os desafios que estão postos no cotidiano.

Um terceiro aspecto bastante evidente da experiência do curso deu-se em função da articulação, não apenas entre conteúdos de formação política e gestão escolar, mas entre seguimentos diversos da comunidade escolar. Um dos cursistas, professor e Diretor de uma das escolas, deixa evidente na sua fala a importância de se criar um espaço de discussão que envolva não apenas diretores, mas técnicos, alunos, servidores de outras escolas públicas, estaduais e municipais. Afirma o Professor-Diretor: “aprender à por à prova meus entendimentos prévios, ouvindo experiências de outras realidades e confrontando tudo com os anseios de realização na gestão do câmpus”.

Os depoimentos dos cursistas nos ajudam a entender a experiência do curso fundamentalmente como uma experiência de integração, na qual os espaços da escola puderam se transformar em espaços de discussão coletiva, onde seguimentos diversos da comunidade puderam, não apenas falar sobre problemas cotidianos da escola, mas encontrar formulações teóricas que pudessem oferecer um espaço público para o redimensionamento dos problemas cotidianos, a partir de novos enfoques. Esse redimensionamento foi possível na medida em que baseou-se, não apenas no tratamento de conteúdos filosóficos e pedagógicos, mas, essencialmente, na integração, convivência e na troca de experiências de protagonistas diversos, sujeitos ativos, cidadãos participantes de segmentos diversos da comunidade escolar.

Sendo assim, as reflexões do curso e sua experiência de integração, contribuiu de modo bastante significativo para a definição de uma perspectiva de compreensão do espaço da gestão democrática a partir da reconstrução de um lugar de fala que problematize o contexto no qual a escola se situa. A busca de uma autonomia escolar e do compromisso participativo da comunidade na construção de uma gestão democrática só se efetiva, como pôde-se perceber no curso, na medida em que se criem mecanismos de reestruturação do espaço político comum no interior da comunidade escolar.

Esse é o espaço da utopia democrática na escola, que só pode ser reconstruído, na medida em que os esforços de integração e de criação de lugares de fala isonômicos que permitam continuamente o exercício da esperança. Uma esperança que, muitas vezes só aparece na própria escola quando sua capacidade de mudar o modo de pensar e de agir de seus próprios agentes, se efetiva.

REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. *A Condição Humana*. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: FORENSE, 1997.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Educação alternativa na sociedade autoritária. In: PAIVA, Vanilda (Org.). **Perspectivas e dilemas da educação popular**. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1986.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CABRAL NETO, Antônio; SOUZA, Luis Carlos Marques. Autonomia da escola pública: diferentes concepções em embate no cenário educacional brasileiro. In: ROSÁRIO, Maria José Aviz; LIMA, Ronaldo Marcos (Orgs.). **Políticas públicas educacionais**. São Paulo: Alínea, 2008, p. 55-87

COULANGES, Fustel. **A Cidade Antiga**: estudos sobre o culto, o direito, as Instituições da Grécia e de Roma. Tradução de Jonas Camargo Leite e Eduardo Fonseca. São Paulo: Hemus, 2000.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GUITIÉRREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNIO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

PLATÃO. **A República**. Tradução de Anna Lia Amaral de Almeida Prado. São Paulo: MARTINS FONTES, 2006.

HÖFFE, Otfried. **Justiça Política**. Tradução de Ernildo Stein. São Paulo: Martins Fontes, 2001.