

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA, ÉTICA E SALA DE AULAS**

Cipriano Carlos Luckesi<sup>1</sup>

Nos últimos dez ou quinze anos, muito se tem escrito, falado e abordado sobre o fenômeno da gestão democrática da escola. Usualmente, essas abordagens, assim como as práticas delas decorrentes, têm focado sua atenção na participação de pais, comunidade, professores e estudantes na vida administrativa da escola, especialmente através da eleição dos seus gestores (diretor e vice-diretor) e constituição e participação em comissões que decidem sobre certos recursos econômicos, que, por ventura, possam ser destinados pelos poderes públicos a uma determinada instituição escolar pública. Quanto às escolas particulares, por suas características, nem se pode pensar nesse tipo de gestão.

Para tanto, organizam-se campanhas eleitorais, assemelhadas às campanhas dos períodos de escolha dos ocupantes dos cargos executivos e legislativos do país, nos diversos níveis do poder, municipal, estadual, federal. Além disso, Comissões são constituídas, até com representatividade igualitária dos grupos de interessados na vida da escola, tendo em vista, eventualmente, decidir sobre o destino de algum recurso econômico existente no âmbito da instituição.

Isso tem seu lado positivo, mas essa é uma compreensão e um uso limitados do que se pode entender e vivenciar sob esse slogan da “gestão democrática da escola”. De fato, tenho dúvidas se essas atividades efetivamente propiciam efetivas condições de prática participativa de pais, comunidade, professores e estudantes na gestão escolar. Parece-me que não é o fato de participar de um processo eleitoral no âmbito da escola que faz com que estudantes, pais e professores aprendam a melhor se desempenhar mais adequadamente na vida política do país. Importa até mesmo observar que esse processo tem trazido para dentro da escola todas as mazelas de nossas campanhas políticas, tais como debates emocionais, esgrimas verbais, manipulação de informações,.... Ao invés da educação ensinar para uma prática política mais adequada, importa para dentro da escola as mazelas daquilo que ocorre na sociedade fora dos muros escolares. Por outro lado, não será uma eventual participação em

---

<sup>1</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia. E-mail: [luckesi@terra.com.br](mailto:luckesi@terra.com.br).

---

Este material foi obtido através do website de Cipriano Carlos Luckesi

uma Comissão decisória que dará suporte para que os seus participantes (representantes de pais, comunidade, professores e estudantes) efetivamente aprendam a compartilhar responsabilidades diretamente na escola e na vida pública em geral.

Essa modalidade de pensar e praticar a “gestão democrática escolar” configura muito pouca coisa diante do que efetivamente ela pode significar tanto para a escola em si, como para a aprendizagem dos estudantes, seus pais, seus professores e gestores acerca dos compromissos consigo mesmo e com o outro, da aprendizagem do “viver juntos”, que está posto pela Unesco como um dos objetivos fundamentais para a educação do século XXI.

Aprender e viver a experiência da gestão democrática da escola implica em que, além das acima citadas atividades, se esteja atento a como isso se dá dentro do âmbito educativo escolar, tendo presente, além disso, que a própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente, de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida.

Além das atividades acima citadas, vamos lembrar que, democrática e participativamente, a comunidade pode e deve, junto com a escola, cuidar de sua manutenção e integração em seu espaço; os pais podem e devem, de modo ativo e comprometido, participar, junto com escola e seus educadores, da orientação dos seus filhos e estudantes para a vida escolar e para a vida fora da escola, participar da manutenção da escola e de sua integração na comunidade; os professores podem e devem cuidar da manutenção da escola em termos de não-deprecação dos móveis e de seu espaço físico, de sua limpeza, assim como dos estudantes que forem adjudicados a eles, para que efetivamente aprendam e se desenvolvam; os estudantes podem e devem cuidar do espaço físico da escola, sua manutenção e limpeza, da biblioteca, dos jardins, dos móveis e, principalmente, assumirem a responsabilidade de sua aprendizagem e desenvolvimento. Os estudantes necessitam de aprender a viver em grupos, o que exige cuidados bem específicos consigo mesmo, com o meio e com os outros, no que se refere ao estudo, à aprendizagem, ao cumprimento de suas tarefas.

Participar da gestão democrática da escola significa usar o espaço escolar como um recurso de educação para todos --- comunidade, pais, professores e estudantes---, na perspectiva do “aprender a viver juntos”, de tal forma que os espaços públicos e particulares possam ser respeitados, de “modo ativo”, ou seja, no sentido de agir a favor de um modo mais satisfatório de vida para todos. O “respeito passivo” se expressa quando dizemos --- “Respeito os outros, contanto que eles fiquem lá e eu cá”; “Que não venham para o meu lado. Eles lá e

---

Este material foi obtido através do website de Cipriano Carlos Luckesi

eu cá. E, assim, está tudo bem”. De modo diverso, o “respeito ativo”, que é o verdadeiro respeito, se expressa pela frase --- “Trabalho com você para que isso seja melhor”; “Atuo com você para que essa situação efetivamente se modifique”.

Participar da gestão democrática da escola significa que todos se sentem e efetivamente são partícipes do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político.

O que mais caracteriza a escola é ela ser um espaço educativo, o que implica, do seu ponto de vista, que é mais importante que seus membros aprendam a viver e responsabilizar-se democraticamente do que exerçam uma administração democrática. Em última instância, exercitar a gestão democrática na escola é uma forma de ensinar e aprender.

Que isso tem a ver com ética? Historicamente, fomos acostumados a pensar e agir como se ética fosse um conjunto de princípios ou determinações, ditas morais, que devem ser seguidas em nossas ações. Daí, cotidianamente, nos depararmos com os denominados “Código de Ética” desta ou daquela profissão, tais como Código de Ética dos Médicos, Código de Ética dos Advogados, Código de Ética dos Psicólogos, só para relembrar alguns entre muitos outros. Nesta perspectiva, a ética é alguma coisa fora de nós, um código que deve guiar e ao qual se devem adequar nossas condutas. É em função disso que, usualmente, se diz que este ou aquele profissional vai ser “julgado” pelo Código de Ética de sua profissão. Com esse olhar sobre a ética, não se ajuda ninguém a se educar para viver e conviver com outro e com o meio, devido ser algo externo a cada um de nós. Desse modo, não se aprende, de forma alguma, a gerir democraticamente a escola.

Esse modo de compreender a ética vem dos antigos gregos, que consideravam que o agir deveria “seguir a reta razão”, ou seja, a razão (a inteligência) conheceria as coisas e a ação (ato de vontade) deveria ocorrer em conformidade com esse conhecimento, isto é, um modo de agir guiado de fora; especialmente pelo fato de que era a autoridade que se dizia conhecedora das coisas e, por isso, ela tinha o direito e o poder de definir o que era certo e o que era errado. Assim o fundamento do ato ético estava baseado em princípios externos a cada um de nós. A ética era, então, um conjunto de normas, que usualmente eram rígidos.

Hoje, em termos de humanidade, após termos passado por muitas peripécias, iniciamos a compreender que o fundamento da ética tem a ver com a “relação conosco mesmos, com o outro e com o meio ambiente, em conjunto”. O respeito ativo (participativo)

---

Este material foi obtido através do website de Cipriano Carlos Luckesi

em relação a nós mesmos, ao outro e ao meio ambiente é que dá base para uma ação eticamente adequada. Isso significa cuidar de nós mesmos, simultaneamente, cuidando do outro e do meio onde vivemos. Isso leva a ter presente que eu, o outro, o grupo e o meio são elementos fundamentais a serem considerados para que nossa conduta ética seja adequada. Não importa ter presente somente o eu, somente o outro ou somente o grupo, ou somente o meio ambiente, mas, ao mesmo tempo, o eu, o outro, o grupo e o meio ambiente.

O Dalai Lama, mestre tibetano, citado em todos os meios de comunicação do ocidente, denomina esse fundamento do ato ético de “compaixão”. Compaixão é o ato de “agir com o outro”, cuja origem latina diz “cum” (com) patior (agir); e agir com o outro significa, ativamente, produzir o bem para o outro, o que significa também produzir o bem para nós mesmos. A compaixão é um ato exigente conosco mesmos, com o outro, com o grupo, devido visar o bem de todos, sem detrimento de ninguém.

Comunidade, pais, professores, estudantes necessitam de aprender, ativamente, cuidar do espaço físico da escola e da cidade, na medida em que escola e cidade pertencem a todos, não aos poderes públicos. E como pertence a todos, todos devem cuidar dela.

Porém, o que isso tem a ver com sala de aulas? Tudo. A sala de aulas é um lugar especial para trabalharmos com nossos estudantes na sua formação, como sujeitos, cuidadores de si mesmos, e como cidadãos, cuidadores de si, dos outros e do meio ambiente, ao mesmo tempo.

Existem coisas simples diretas e óbvias às quais devemos estar atentos em nossa prática de educar para o bem de si, dos outros e do meio, tais como: conservar os móveis, que não foram feitos somente para cada um de nós; conservar o espaço físico, conservar a limpeza, cuidar dos jardins (quando eles existem); não apelidar os outros, não desqualificar os outros para parecermos melhor que eles.

Porém, existem experiências que são menos óbvias e que podem e devem ser cuidadas para que a gestão democrática e participativa chegue à escola, como meio de aprendizagem. A primeira delas é “professor ensinar bem e educando estudar bem”. Essa é uma experiência revolucionária, na medida em que ensinar bem significa, do lado do educador, estar comprometido com o educando em sua necessidade de aprender; significa não abrir mão dele na primeira dificuldade com a qual se depare, no primeiro impasse, no primeiro resultado insatisfatório; ao contrário, significa investir nele, de tal forma que

---

Este material foi obtido através do website de Cipriano Carlos Luckesi

*efetivamente* ele aprenda, na medida em que, na escola, o que importa é aprender. Por outro lado, o educando necessita de aprender que “qualquer coisa” não serve como expressão de uma efetiva e qualitativamente significativa aprendizagem; necessita de aprender que professor (a autoridade) não tem o direito de dispensá-lo de suas tarefas, que necessitam de ser realizadas com a melhor qualidade possível.

Usualmente nossos estudantes, após não terem cumprido uma tarefa qualquer, dirigem-se ao educador para solicitar uma outra oportunidade, ou uma outra atividade qualquer para compensar aquela. Qual a razão para que essa solicitação não seja feita aos colegas, pois que eles sim foram sacrificados por esse não cumprimento de compromissos escolares? Foram eles que perderam a colaboração do colega. Do modo mais comum possível, nós não percebemos que essas são oportunidades do educador e do educando aprenderem a respeitar ativamente o grupo, o que quer dizer “gerir democrática e participativamente a vida da escola”, o que, em síntese, quer dizer agir eticamente.

Uma escola é o que são seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes, e a comunidade. A “cara da escola” decorre da ação conjunta de todos esses elementos. E isso tudo ultrapassa eleições para os gestores e as Comissões decisórias que possam ser estabelecidas na escola. Essas atividades são importantes, mas irrisórias diante do que se pode fazer educativamente para a cidadania (experiência de cuidar de si, do outro e do meio, ao mesmo tempo).

Gerir democrática e participativamente a escola significa usar de todas as oportunidades que ela oferece tanto para realizar práticas quanto para aprender condutas com elas. Mais importante do que os resultados práticos imediatos da gestão democrática é a aprendizagem para a vida pessoal e social. Afinal, a escola não é uma oficina produtiva, mas sim um lugar de aprendizagem e desenvolvimento. O mais importante na vida escolar não é o ganhar ou o perder, como ocorre na política partidária ou na vida cotidiana da sociedade; porém, sim, o aprender a ser e o aprender a viver juntos, para o bem estar de si mesmo e do outro, com qualidade.

Nesse processo, o educador tem um papel fundamental de estar ajudando os pais, a comunidade, a si mesmo e aos educandos a agirem, cada vez mais de forma adulta, ou seja, sem lamúrias, mas na busca de soluções efetivas. Nesse processo, necessitamos de ter claro que “acender um fósforo” é mais significativo que “lamentar a escuridão”. A lamentação não

---

Este material foi obtido através do website de Cipriano Carlos Luckesi

ajuda a arredar um pé do lugar; o que ajuda é tomar a realidade em nossas mãos e agir a partir dela e com ela, na busca de soluções. Gerir democrática e participativamente a escola significa criar condições para que todos ocupem os seus lugares e os seus papéis, da melhor forma que for possível, em função do bem estar de si e do outro, o que significa ter presente também o grupo e o meio ambiente.