



GESTÃO COMUNITÁRIA DA ESCOLA: UMA NOVA PERSPECTIVA DA GESTÃO EDUCACIONAL À LUZ DA FILOSOFIA ARISTOTÉLICA

José Edmar Lima Filho¹

RESUMO

A temática abordada aqui apresenta um novo modelo de gestão escolar que seja capaz de amplificar as possibilidades de atuação da comunidade nas decisões e deliberações do espaço onde seus filhos recebem a “educação”. Saímos de uma visualização de um modelo gestor meramente democrático para chegar a uma nova perspectiva gestora, aqui denominada *gestão comunitária*. Para tanto, de Aristóteles buscamos luzes para esclarecer essa nova perspectiva, buscando inclusive repensar o significado da educação vinculando-a à formação do bom cidadão. Deste novo (?) olhar sobre a educação surge a nova visão de gestão que possibilita à comunidade gerir os caminhos da escola local.

Palavras-chave: Gestão comunitária, educação, Aristóteles.

ABSTRACT

The method referenced here is a new model of school administration capable of amplifying the possibilities of a community to affect the decisions and deliberations concerning the space where their children receive an “education”. We glance away from the visualization of an administrative model that is merely democratic and arrive at a new perspective, herein denominated communitarian administration. In order to do so, we have sought a light from Aristotle to clarify this new perspective as well as to represent the significance of education, linking it to the development of good citizen. From this new (?) view on education, a fresh vision on administration emerges, one that affords the community the possibility to manage the ways of their local school.

Keywords: Communitarian administration, education, Aristotle.

RESUMEN

La temática abordado aquí, presenta un nuevo modelo de gestión escolar que sea capaz de amplificar las posibilidades de actuación de la comunidad en las decisiones y deliberaciones del espacio en donde sus hijos reciben una “educación”. Salimos de una visualización de un modelo gestor meramente democrático para llegar a una perspectiva gestora, aquí denominada *gestión comunitaria*. Para eso, buscamos luces en Aristóteles, para esclarecer esa nueva

¹ Mestrando em Filosofia pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, Bolsista da FUNCAP, Especialista em Gestão Educacional com ênfase em Coordenação Pedagógica pela Faculdade CNEC, Bacharel em Teologia pelo Instituto Teológico-Pastoral do Ceará – ITEP, Licenciado em Filosofia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, Bacharelado em Direito pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. E-mail: semedmar@yahoo.com.br.



perspectiva, buscando inclusive repensar el significado de la educación, vinculándolo a la formación del buen ciudadano. De esta nueva (?) visión sobre la educación surge la nueva visión de gestión, que posibilita a la comunidad el gerencial los caminos de la escuela local.

Palabras llave: Gestión comunitaria, educación, Aristóteles.

INTRODUÇÃO

O decorrer das páginas subseqüentes busca pôr à mostra uma visão despretensiosa do pensamento de Aristóteles, salientando sobremaneira o caráter ético-político de suas reflexões, concentrando o nosso olhar naquilo que se encontra condensado no conjunto de sua filosofia.

É óbvio, porém, que nosso objetivo não é tão ousado que pretenda abarcar a totalidade do pensamento aristotélico. Antes, mesmo que façamos inicialmente uma abordagem genérica do complexo empreendimento filosófico deste autor, salientando alguns conceitos que em suas reflexões são basilares, queremos apenas colocar à vista uma caracterização rápida do conceito de educação nesta ótica, localizando-a dentro do conjunto desta filosofia.

Como é sabido por muitos, a proposta educacional apresentada por Aristóteles em sua *Política* tende à superação – ou, se não, pelo menos à oposição – ao pensamento de seu egrégio predecessor e mestre, Platão. Na *República* este último, ao investigar as condições para se formar o bom governante da *polis*, acaba por mostrar um modelo de educação restritivo porque endereçado a determinado grupo privilegiado, àquele que teria a responsabilidade de gerir a cidade. A contraposição a esta perspectiva é notada de pronto no pensamento de Aristóteles. Este autor, ao apresentar sua proposta educacional, o faz olhando para a coletividade. Os cidadãos devem atuar na construção do bem viver, pautando suas práticas pela exigência da excelência moral, pois ao serem assim contribuem diretamente para o fim último almejado pelo humano: a felicidade.

Daqui se desprende a conotação ética de que se reveste a educação aristotélica. Educa-se para o bem viver. A ética teleológica eudaimonista delinea-se ao mesmo tempo em que abraça a educação.



A educação para a vida virtuosa deve levar cada indivíduo a atuar, numa postura ativa, para o bem da coletividade, sendo, de algum modo, gestor do todo. Todos e cada um devem-se dedicar a fim de que a *polis* atinja sua finalidade. É nesse sentido que aqui ousamos fazer uma analogia, transpondo-a para a gestão escolar; cada um deve se sentir responsável pela gestão da escola, a fim de que a educação alcance seu objetivo de formar eticamente os cidadãos, para a convivência virtuosa na *polis*.

Esperamos que aqui se encontrem, pois, oportunas chaves de leitura para que se adentre com mais propriedade no conteúdo da *Política* aristotélica, mostrando aí a importância capital da educação, fundamentando-nos em seus conceitos-base.

FILOSOFIA ARISTOTÉLICA: UM OLHAR SOBRE SEUS CONCEITOS-CHAVE

A filosofia aristotélica carrega em seu cerne peculiaridades que podem ser elucidativas, ao mesmo tempo que iluminadoras para nosso atual contexto histórico, muito embora tenham sido engendradas há muito tempo.

Em primeiro lugar, é importante lembrar que Aristóteles viveu na Grécia num período bastante singular. O autor, vivo entre 384 e 322 a.C., presenciou o momento histórico em que Atenas teve de pôr à prova sua democracia direta, por força das crises que à época passava. Tal fato acabou por enfraquecer o sistema, culminando com a sua anexação territorial ao império macedônico de Alexandre, de quem Aristóteles havia sido preceptor.

Outro dado importante a ser considerado é o fato de que a formação de Aristóteles é platônica. Na verdade, este filósofo fora discípulo de Platão, freqüentador de sua Academia dos 18 aos 38 anos, quando Platão morre. O motivo da importância deste dado se evidencia a partir do momento em que se pode notar, no conjunto da obra aristotélica, profunda influência de seu mestre, ora vista na ratificação de seus ensinamentos, ora na discordância dos mesmos. E é precisamente por este fato que se deve asseverar em Aristóteles um posicionamento crítico perante seu mestre.

Sem maiores discussões, faz-se mister observar que o ponto de partida de Aristóteles é o mesmo de seu mestre predecessor, a saber, o chamado “problema de Parmênides”. Este consiste na investigação de



[...] como entender que as mudanças tão imediatamente presentes na experiência do mundo não nos levem obrigatoriamente a concluir que o devir de todas as coisas seria a passagem do ser ao não-ser, o que tornaria impossível o conhecimento (SILVA, 2009, p. 46).

Para solver esta questão, a proposta de Aristóteles se encaminha pelo mesmo viés de Platão, a saber, pela via do *dualismo*, possibilitador da conciliação entre instabilidade do mundo sensível e a estabilidade da verdade. Entretanto, o supradito encaminhamento não implica na admissão de dois mundos completamente distintos, como em Platão. Para Aristóteles isto seria mera duplicação. Na verdade, a filosofia aristotélica teria uma visão dualista diversa:

Para ele [Aristóteles], não se trata da relação entre um mundo sensível e um mundo inteligível diante do qual o primeiro estaria destituído de realidade, que, por coerência, só poderia estar presente num mundo de ideias concebido de maneira realista [como em Platão]. Trata-se de estabelecer a relação entre a *realidade sensível*, que é múltipla, mutável, diferenciada, até mesmo contraditória, e as *condições inteligíveis* de seu conhecimento (SILVA, 2009, p. 47).²

De outra maneira, o que queremos dizer aqui é que Aristóteles procura substituir a transcendência das ideias localizadas num mundo inteligível (Platão) para estabelecer a imanência das condições de inteligibilidade ao mundo real que se trata de conhecer. Assim, o ponto de partida do conhecimento é a realidade, presente à nossa sensibilidade. As mudanças que ocorrem nesta realidade não implicam uma passagem do ser ao não-ser, mas diz apenas da realidade que esta é determinada e articulada de vários modos, uma vez que o ser se diz em vários sentidos. Há, pois, que se diferenciarem aqui as categorias de *substância* e *acidente*.

Substância é precisamente aquilo que faz uma dada coisa ser aquilo que é, enquanto determinação principal e fundamental, o que a define como tal. Ela, portanto, se distingue do

² O referido texto ainda nos diria que “Aristóteles abandona o realismo das Ideias, isto é, não aceita que a razão de ser das coisas sensíveis coincida com essências *realmente existentes* numa dimensão transcendente ao mundo das Coisas. Condições de inteligibilidade não precisam ser reais no mesmo sentido das coisas; elas podem ser de natureza intelectual. Em segundo lugar, já que não se supõe um mundo de essências que seria o da autêntica realidade, não é preciso qualificar o devir sensível de mundo das sombras, das aparências, isto é, não temos de destituí-lo de *realidade*, mas compreender que essa realidade nos aparece de um modo tal que não poderíamos conhecê-la se permanecêssemos nela mesma, porque na experiência imediata de sua instabilidade essa realidade não se explica por si, suas razões de ser encontrando-se nos elementos inteligíveis que nos permitirão ordená-la” (SILVA, 2009, p. 48). Neste ponto é que se delinea a fundação da Lógica, enquanto portadora dos prolegômenos de todo conhecimento possível: as formas de pensar.



acidente, ou seja, dos atributos secundários que, por isso mesmo, não são necessários. O acidente é, pois, como que as várias maneiras em que se pode dizer algo que é. Conhecer algo, nesse sentido, de maneira integral, implica na essência e nos aspectos secundários que contingentemente a ela estão ligados.

A teoria do conhecimento aristotélica aqui se apresenta pela seguinte expressão: conhecer é sempre conhecer pelas causas; o que faz o nosso olhar se voltar para a consecução das quatro modalidades em que se podem articular causa e efeito. São elas as causas formal, material, eficiente e final.

Da *causa formal*, diz-se que é “[...] aquilo que explica a forma que uma essência possui” (CHAUÍ, 2000, p. 279). Já a *causa material* é “[...] aquilo de que uma essência é feita, sua matéria” (CHAUÍ, 2000, p. 279). Quanto à *causa eficiente*, também chamada *motriz*, esta é “[...] aquilo que explica como uma matéria recebeu uma forma para constituir uma essência” (CHAUÍ, 2000, p. 279). Com relação à *causa final*, esta se define como “[...] a causa que dá o motivo, a razão ou finalidade para alguma coisa existir e ser tal como ela é” (CHAUÍ, 2000, p. 279)³.

Diante disso, é importante notar que algo, para Aristóteles, pode ser considerado como uma realidade não apenas no âmbito da *forma*. É imprescindível que tal forma se manifeste numa matéria que a efetive. Noutros termos: é preciso que se dê a união de matéria e forma para que um ente real venha a ser. E é precisamente aqui que se condensa, em Aristóteles, o dualismo imanente, distinto daquele proposto por Platão.

Essa união, entretanto – e aqui já nos situamos no cômputo da metafísica aristotélica –, não é estática. Ao invés, comporta-se num aspecto dinâmico. Por isso mesmo é fundamental entender como ela acontece. Para explicitar tais questões, Aristóteles propõe a teoria do *ato* e da *potência*, conceitos fundamentais em sua filosofia.

Potência é um conceito que abarca a possibilidade que uma dada coisa tem em si mesma de se efetivar, de vir a ser. Quanto ao *ato*, este é entendido como a atualização da

³ “[...] em tudo o que existe há uma forma a partir da qual a coisa é gerada ou vem a existir, a matéria que essa forma determina, o agente produtor e a finalidade que todo existente deve cumprir” (SILVA, 2009, p. 52).



potência, “é a forma que atualizou uma potência contida na matéria” (CHAUÍ, 2000, p. 279), o que nos faz entender que conhecer é sempre passar da potência ao ato⁴.

Tendo por base toda esta elucubração inicial é que podemos vislumbrar o ser humano enquanto inserido nesta ordem do cosmos. O homem é em relação a. E por esse motivo é importante notar no pensamento de Aristóteles, que sua concepção se desenvolve tendo por base a compreensão do homem enquanto vinculada à sua sociabilidade. Segundo este filósofo, o homem é *zoon politikon*, i. e., é animal, por natureza, político, destinado a viver em sociedade; e exatamente por este motivo, o ser humano não pode nunca ser considerado isoladamente sem prejuízo de uma correta visualização, ou pelo menos parcial, do mesmo. Se ele não vive em sociedade, diria Aristóteles, ou é um bruto ou é um deus (Cf. ARISTÓTELES, 2009, pp. 56-57).

A sociedade, ou a *polis*, é o lugar privilegiado da convivência entre estes seres humanos, dotados da capacidade de interrelacionamento. Estes seres humanos, entretanto, buscam uma finalidade, identificada por Aristóteles como sendo a felicidade. Logo, há uma ética teleológica na visão do autor supracitado, na medida em que todo homem procura ser feliz e deve agir visando a este fim.

Mas como ser feliz em sociedade, num lugar em que há diversos indivíduos?

A resposta a esta indagação é dada por Aristóteles no sentido da busca de um bem viver, estabelecido na convivência social, como um bem estar coletivo, social. Contudo, este bem viver é estabelecido individualmente, uma vez que cada ser humano, individualmente, deve exercer uma vivência eticamente ordenada, pautada pela prática das virtudes.

Assim, o bom cidadão⁵, aquele que se ocupa e se preocupa com o bem estar da *polis*, nada mais é do que aquele que vive virtuosamente. E, se a virtude é entendida como o meio-

⁴ Em Aristóteles há outros conceitos fundamentais a serem trabalhados. Entretanto, a brevidade desta exposição nos impede de trabalhá-los da maneira que precisariam. Aqui, no entanto, fazemos questão de asseverar ainda a importância do conceito do *Primeiro Motor*, que é a causa primeira da qual tudo depende. Ele é a causa de todo movimento, muito embora não seja movido por nada, uma vez que não precisa mover-se por ser auto-suficiente (vale notar que movimento e/ou mutabilidade para os gregos denotava imperfeição). Este Primeiro Motor imóvel, para a tradição aristotélica-cristã seria identificado com Deus.

⁵ A síntese conclusiva de Aristóteles seria a de que em política, é realista ao voltar sua atenção na direção do reconhecimento das diferenças concretas e não na de um ideal de cidade. Para ele “[...] a cidade justa é aquela em que o aperfeiçoamento moral pela educação leva os indivíduos ao equilíbrio entre os meios e os fins, para que todos possam atingir o fim supremo, que é a felicidade” (SILVA, 2009, p. 61).



termo, ou o equilíbrio, entre a carência e o excesso, logo o processo educacional deve ter como meta o desenvolvimento equilibrado da convivência virtuosa dos indivíduos singulares. Nas palavras do próprio autor, a virtude, identificada como excelência moral,

[...] é esta que se relaciona com as emoções e ações, e nestas há excesso, falta e meio termo. Por exemplo, pode-se sentir medo, confiança, desejos, cólera, piedade, e, de um modo geral, prazer e sofrimento, demais ou muito pouco, e, em ambos os casos, isto não é bom: mas experimentar estes sentimentos no momento certo, em relação aos objetos certos e às pessoas certas, e de maneira certa, é o meio termo e o melhor, e isto é característico da excelência. Há também, da mesma forma, excesso, falta e meio termo em relação às ações. Ora, a excelência moral se relaciona com as emoções e as ações, nas quais o excesso é uma forma de erro, tanto quanto a falta, enquanto o meio termo é louvado como um acerto; ser louvado e estar certo são características da excelência moral. A excelência moral, portanto, é algo como equidistância, pois, como já vimos, seu alvo é o meio termo. Ademais é possível errar de várias maneiras, ao passo que só é possível acertar de uma maneira (também por esta razão é fácil errar e difícil acertar – fácil errar o alvo, e difícil acertar nele); também é por isto que o excesso e a falta são características da deficiência moral, e o meio termo é uma característica da excelência moral, pois a bondade é uma só, mas a maldade é múltipla (ARISTÓTELES, 2005, p. 42).

Como desdobramento disso, é possível enxergar a educação enquanto ocupante de um lugar de destaque no pensamento aristotélico. Ela é tarefa do Estado, não podendo este mesmo Estado outorgar diferenças mediante legislação que conceda preferências a determinado grupo social. Ao invés, a legislação deve contemplar a unidade, sendo responsável por determinar uma educação para todos, includente e formadora da cidadania, que compreenda o ser humano em sua dignidade, e não apenas por imposição e em moldes utilitaristas.

Urge que se encontre um justo meio na educação, já que ela deve propiciar o *bene vivere* do homem político. E

pensar o justo meio em educação seria prescrever a ação sensata, aquilo que, nos termos de Aristóteles, 'não é demais nem muito pouco'; a mediatez equidistante entre dois extremos de que nos fala Daniel Hameline; para quem, também em educação, 'tudo se passa no entre'... (BOTO, 2010, p. 1).

A educação, pois, tem um valor inquestionável, já que pretende formar o bom cidadão, procurando, por meio das diversas disciplinas, tais como a arte, a ginástica, a filosofia, etc., realizar o seu intento. Ela é, portanto, uma propositura de acolhimento, de dimensão comunitária ao restaurar o papel do cidadão, negando o preferencialismo e ratificando que o cidadão é consagrado ao serviço coletivo da cidade, devendo este se dedicar ao interesse do



todo por uma conduta que se pautar pela vivência dos valores éticos da virtude ao fugir dos vícios e praticar o bem em vista da felicidade de todos, onde se inclui a sua própria.

O FUNDAMENTO ARISTOTÉLICO DA EDUCAÇÃO COMO AMPARO TEÓRICO PARA UM NOVO PARADIGMA DA GESTÃO EDUCACIONAL

Como se pôde entrever pelas palavras antecedentes, Aristóteles, ao se referir à cidade e, nela, aos bons cidadãos, lança mão de uma concepção de Estado que tem a responsabilidade de, pelo processo educacional, formar o indivíduo que irá exercer sua sociabilidade no interior da vida da *polis*, buscando sempre a efetivação de um bem comum que tem como meta a realização plena do indivíduo em vista da felicidade.

A educação, inscrita no interior deste pensamento, acaba por ter um lugar de proeminência, uma vez que pretende formar o cidadão para o bem viver. Por esse motivo, o paradigma educacional que se apresenta aqui como urgente se funda num modelo comunitário⁶. Se em Platão se percebe um olhar restritivo da educação, que se pretende uma educação também para a *polis*, mais especificamente para a gestão da *polis* – que seria tarefa do Rei-filósofo –, como um modelo elitista, de acesso limitado, em Aristóteles se vê claramente uma educação comunitária, sem preferencialismos ou admissão de diferenças de formação entre os membros da comunidade.

Nesse sentido, a filosofia aristotélica pode nos fornecer um aparato conceitual que nos sirva de auxílio para formular uma nova concepção do ambiente escolar.

a. O paradigma aristotélico como fundamento para repensar o modelo escolar

Uma abordagem da escola sob a perspectiva aristotélica deve levar em conta a importância da educação para a formação do cidadão. É para a vida da *polis* que se destina o indivíduo que está sendo educado.

Em Aristóteles essa noção pode ser corroborada de algumas maneiras, ainda que encontremos a fundamentação de maneira tangencial, nalguns casos. Inicialmente, tem-se que no arcabouço filosófico do autor, a felicidade é “[...] o que de melhor existe no mundo, algo

⁶ “Como não há senão um fim comum a todo o Estado, só deve haver uma mesma educação para todos os súditos. Ela deve ser feita não em particular, como hoje, quando cada um cuida de seus filhos, que educa segundo sua fantasia e conforme lhe agrada; ela deve ser feita em público” (ARISTÓTELES, 2009, p. 55).



de divino e abençoado” (ARISTÓTELES, 2005, p. 31) e, como tal, “[...] deve ser partilhada por um grande número de pessoas” (ARISTÓTELES, 2005, p. 31), diante do que urge que a felicidade deva ser procurada como a finalidade suprema da política, uma vez que esta, pela educação, deve ter como principal empenho “[...] fazer com que os cidadãos sejam bons e capazes de nobres ações” (ARISTÓTELES, 2005, p. 31).

Algumas condições são indispensáveis para tornar um homem virtuoso. A educação é fundamental nesse processo. E justamente porque, em Aristóteles, se vê que este o homem virtuoso

em primeiro lugar deve ter conhecimento do que faz; em segundo lugar, deve escolher os atos, e escolhê-los em função dos próprios atos; e em terceiro lugar, sua ação deve proceder de uma disposição moral firme e imutável [o que só se tem pela educação!] (ARISTÓTELES, 2005, p. 45).

Diante disso são pressupostas certas dimensões que se devem incluir no conceito de educação e, por conseguinte, acarretarão mudanças significativas no contexto da escola. Trata-se de investigar a educação como portadora de atribuições tais como as dimensões: informativa, formativa, transformadora, pensadora da realidade, criativa e recriativa do mundo e de inaceitabilidade do dado.

Com dimensão *informativa*, dizemos que a educação impreterivelmente supõe o estabelecimento de um processo de ensino-aprendizagem, que conta com a transmissão de conhecimentos.

Já na dimensão *formativa* da educação, enxergamos aqui a necessidade de que o processo educacional conte sempre com um pano de fundo ético de construir o indivíduo para o exercício de uma vida pautada pelos parâmetros da moralidade. A ideia de moralidade aqui seria um tipo de moral-de-si como ato consciente ou a união das consciências acerca daquilo que realmente é o bem comum e não como mera imposição dogmática da sociedade sobre o indivíduo, constituindo-se como momento importante no processo de autonomia do sujeito, em contraposição a ideia de uma moralidade heterônoma, puramente extrínseca à vontade individual.

No que tange à esfera *transformadora*, diz-se que a educação exerce um papel fundamental na realidade factual, auxiliando no desenvolvimento da capacidade produtiva do indivíduo a ser executada sob a forma de trabalho, fundamentado inclusive no aperfeiçoamento das habilidades para o labor. Aqui é importante notar que, na concepção



grega, labor difere de trabalho. Labor é atividade meramente física, ato animal, prática dos homens não livres. O trabalho consiste no ato racional e político de gestão da *polis*, o que enlaça à educação a política e a ética como seus momentos constitutivos, de ingerência recíproca.

Concernente à educação também está a dimensão do pensar a sociedade, ligando indissolúvelmente educação e política uma vez mais, dado que é na realidade concreta que somos convocados a atuar e exercer nossas atividades.

Como decisão de *inaceitabilidade* do óbvio imposto à subjetividade humana, a educação se reveste de uma aura crítica, já que deve levar o indivíduo a questionar o mundo e seus valores, adequando aí o cidadão à coletividade.

Uma escola que leva em conta estas questões é aquela que repensou seu papel à luz de um novo paradigma educacional, inclusivo e inovador, por considerar o indivíduo como ser humano integral, donde se segue que são todas – e não apenas algumas – as dimensões de sua existência que se devem implicar no conceito de educação.

Ao mesmo tempo, uma escola deste tipo só se dá na medida em que é capaz de enxergar o estudante⁷, o professor e a comunidade como membros ativos de sua estruturação, o que supõe uma visualização do ambiente escolar como valorizador das potencialidades individuais que, no coletivo, gerarão enormes frutos. Aqui, portanto, pode-se entrever a necessidade de uma *gestão democrática* ou, mais ainda, uma *gestão comunitária* da escola.

b. Novo modelo escolar e gestão⁸

À gestão democrática aplicada à escola se põe a caracterização de ser um modo de gerir o ambiente escolar – em oposição à mera administração tecnicista – de maneira tal que o ator protagonista é o gestor que dá espaço para um trabalho dialogado, um trabalho que não permite autoritarismos por ser empreendido com o objetivo de democratizar a vida da escola.

Dessa feita, a gestão democrática se dá num processo dialógico-dialético, que se empreende com acesso colegiado nas discussões, mas que entretanto ainda põe acento na

⁷ Preferimos a nomenclatura “estudante” àquela que diz “aluno”. Parece mais adequado tratar os discentes por construtores participantes de sua formação, mais do que considerá-los simplesmente como “os sem-luz”.



figura do gestor-diretor, uma vez que dentre suas funções se destaca claramente a possibilidade de deliberação. Noutros termos, temos que neste paradigma, apesar de se amplificar as possibilidades de participação, a palavra final ainda é do gestor-diretor, o responsável maior pela instituição em questão.

Assim, em se tratando da temática referente à gestão escolar, há que se considerar alguns aspectos principiologicos em cujo conteúdo se desvela a concepção “ideal” de ação daquele que a leva a cabo no cotidiano. Isto que postulamos aqui, pois, desemboca naquilo que nestas linhas denominamos *gestão comunitária da escola*, passando-se aqui à inauguração de um novo paradigma gestor.

Um primeiro princípio, nesse sentido, pode ser localizado na importância de se ter por base a necessidade de se construir um processo de gestão que se funde na ideia de democratização e/ou participatividade em seu interior. Assim, nosso novo paradigma de gestão comunitária, tem seu alicerce no modelo de gestão democrática. Ele lhe está subjacente, consistindo como que um alicerce.

Essa concepção de gestão comunitária, nesse sentido, inclui em seu bojo, impreterivelmente, a necessidade de se repensar o papel do gestor-diretor, enquadrando-o numa perspectiva dialógica e, portanto, anti-totalitária, que possibilite ao ambiente escolar um clima de familiaridade e cooperação.

Como consequência, há que se levar em conta a urgência de extrapolação dos limites físicos – jurisdicional por territorialidade espacial demarcada pelas quatro paredes que circundam a escola – para se amplificar ao pôr seu foco nos indivíduos que compõem a comunidade escolar, dotados de uma situação de vida concreta e um *modus vivendi*, os quais não abandonam ao adentrarem no ambiente da escola. Assim, a escola teria de apresentar horizontes mais amplos, ao assimilar a postura de interlocutora com a comunidade, permitindo a esta um acesso facilitado e, inclusive, auxiliando tanto no processo de gerência escolar quanto no da consolidação, pelo cotidiano, da aprendizagem dos envolvidos no processo de educação.

⁸ É óbvio que há outras discussões que se podem incluir com relação ao que se está propondo aqui. A necessária brevidade desta exposição e a falta de maiores e mais profundas pesquisas, entretanto, nos fazem limitar nossa fala ao que se subscreve nestas linhas.



Uma gestão comunitária da escola permanece, pois, como uma alternativa de gerir a escola não como uma empresa qualquer, mas como um ambiente agradável porque participado, porque todos se sentem responsáveis pela instituição. É difícil pensar num modelo gestão escolar que se desvincule de decisões coordenadas, de hierarquia horizontal e não vertical.

Uma proposta de gestão comunitária, assim, nada mais é que um modo de tornar todos responsáveis pelo que constroem na escola. Assim, os conselhos escolares teriam função deliberativa, e não só consultiva. As reuniões teriam o reforço da fala de todos, que teriam a certeza de serem respeitados em suas opiniões. A família e comunidade, ou o entorno da escola, poderia participar ativamente do processo apresentando as reais necessidades dos alunos. Não teríamos mais o entendimento de um único gestor-diretor na escola, já que todos os que estariam incluídos nesta nova perspectiva de gestão escolar poderiam se compreender como tais.

De Aristóteles, tangencialmente, se pode perceber a conexão com a temática da gestão comunitária a partir de alguns argumentos, como estes:

- a. “A felicidade não está em passatempos e divertimentos, e sim nas atividades virtuosas” (ARISTÓTELES, 2005, p. 228) – parece-nos que atividade virtuosa por excelência é atuar ativamente na gestão e organização da comunidade educativa;
- b. “[...] a ação do estadista [a nosso ver, enquanto gestor] não se relaciona com lazer, e, além da ação política em si, visa ao poder e às honras relativas a este campo, ou, de qualquer forma, à felicidade para ele próprio e seus concidadãos” (ARISTÓTELES, 2005, p. 230);
- c. “[...] no que diz respeito à virtude não basta saber, e sim procurar possuí-la e usá-la ou tentar todos os meios que possa nos ajudar a nos tornar bons” (ARISTÓTELES, 2005, p. 234);
- d. “Talvez devamos nos dar por satisfeitos, se conseguirmos dar algum traço de virtude a essas pessoas, quando dispomos de todos os meios capazes de influenciar as pessoas no sentido de torná-las boas” (ARISTÓTELES, 2005, p. 234).
- e. “[...] o certo seria que tais coisas [referentes a questões de educação e de trabalho] se tornassem encargo público, e que a comunidade provesse de maneira adequada a elas.



Se, porém, a comunidade negligencia essa questão, convém então que cada pessoa ajude seus filhos e seus amigos a seguirem os caminhos da excelência moral, e que essas pessoas tenham o poder ou pelo menos a vontade de assim agir” (ARISTÓTELES, 2005, p. 236).

Para tanto, seria fundamental repensar a educação como processo de transmissão de um que sabe mais para outro que não sabe nada. O currículo escolar necessitaria ser ampliado, inclusive assimilando a proposta de uma escola em tempo integral, que sempre estivesse de portas abertas para os alunos, que os envolvessem em suas intenções e propostas, inclusive consultando-os sobre o que precisaria ser feito para um melhor desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Este seria um modelo gestor que proporcionaria uma participação efetiva de todos os segmentos da escola, e não apenas uma participação em nível de ideias.

A nosso ver, portanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido. Trata-se de uma utopia – ainda que, infelizmente, este termo muitas vezes degenera em concepções reducionistas e depreciativas. Nossa ótica, contudo, é de que a utopia serve precisamente como meta, como motriz de uma modificação da realidade que se nos apresenta:

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar (GALEANO, 1971, p. 88).

Aplicando-se as categorias aristotélicas ao conceito de gestão, dessa feita, podemos vislumbrar uma nova concepção de gestão que se funde num ideal de coletividade do processo educacional, admitindo a nomenclatura de gestão comunitária.

Em Aristóteles, o conceito de substância – como vimos – se resolve como sendo aquilo que faz com que uma dada coisa seja essencialmente o que é. A ela se somam os acidentes, enquanto atributos secundários.

Por analogia, poderíamos considerar, sem grandes danos ao pensamento aristotélico, a substância do indivíduo enquanto sendo aquela capacidade que o distingue dos demais seres animados, que se expressa na racionalidade que lhe é constitutiva.

Por esse motivo, a educação lida com o caráter substancial do ser humano, desenvolvendo-a não como acidente, mas como aprimoramento da substância racional do indivíduo.



Ademais, se em Aristóteles é possível um conhecimento fundado na relação causa-efeito, a educação mais uma vez aparece como oportunizadora de melhoria do indivíduo, em vista do bem viver. Ela é causa para este efeito. E ainda mais: a educação atualiza a potencialidade do saber humano adormecido, que precisa ser despertado.

É por isso que o pensamento aristotélico pode nos servir de base para repensar o papel da escola e, dentro dela, do gestor como aquele que é capaz de organizar a instituição para que atinja com eficácia e eficiência sua função educativa.

A gestão, entretanto, que transparece aqui não é meramente de caráter individualista. Ao contrário, o modelo apresentado deve assumir uma dimensão de coletividade, até porque o projeto educacional aristotélico é comunitário. E assim o é até porque o cidadão, no interior desta ótica, é pertencente ao Estado⁹. Assim, a gestão comunitária da escola entrevê um paradigma novo de gestão, fundado na ideia de que todos são gestores da escola, o que inclui comunidade e funcionários da instituição. E todos são responsáveis exatamente porque têm a consciência de que a educação é endereçada a todos, e por isso a contribuição de todos é indispensável.

Numa perspectiva desta natureza, analogicamente, temos que:

é bom saber igualmente mandar e obedecer, e um cidadão experimentado é aquele que é capaz de ambos os papéis. Suponhamos um homem de bem que só saiba comandar e um cidadão que saiba um e outro: eles não terão o mesmo valor; já que, desses diferentes papéis, é preciso que o homem destinado ao comando aprenda um e seus súditos outro, o cidadão que participa de ambos deve aprendê-los de igual modo e conhecer os diversos tipos de comando (ARISTÓTELES, 2009, p. 37).

Ora, se assim o é, de Aristóteles podemos haurir algumas reflexões sobre a fundamentação de uma nova perspectiva de gestão que permita à coletividade adquirir o predicativo de gestora. É bom que todos saibam mandar e obedecer, já que assim todos estarão aptos a se responsabilizarem pelo bom andamento da comunidade escolar.

O Estado, pois, exerce papel fundamental nesta nova ótica gestora. E isso ocorre exatamente dada a necessidade natural do homem de conviver. Se a tarefa do Estado coincide

⁹ “É preciso, ademais, que todo cidadão se convença de que ninguém é de si mesmo, mas todos pertencem ao Estado, de que cada um é parte e que, portanto, o governo de cada parte deve naturalmente ter como modelo o governo do todo” (ARISTÓTELES, 2009, p. 55).



com a equalização das vontades em vista do bem e do interesse comuns, a educação e, consequentemente, a gestão escolar são aí peças-chave.

O homem é, por sua natureza [...] um animal feito para a sociedade civil. Assim, mesmo que não tivéssemos necessidade uns dos outros, não deixaríamos de desejar viver juntos. Na verdade, o interesse comum também nos une, pois cada um aí encontra meios de viver melhor. Eis, portanto, o nosso fim principal, comum a todos e a cada um em particular. Reunimo-nos, mesmo que seja só para pôr a vida em segurança. A própria vida é uma espécie de dever para aqueles a quem a natureza a deu e, quando não é excessivamente cumulada de misérias, é um motivo suficiente para permanecer em sociedade. Ela conserva ainda os encantos e a doçura neste estado de sofrimento, e quantos males não suportamos para prolongá-la! Mas não é apenas para *viver juntos*, mas sim para *bem viver juntos* que se fez o Estado [...].

O fim da sociedade civil é, portanto, viver bem; todas as suas instituições não são senão meios para isso, e a própria Cidade é apenas uma grande comunidade de famílias e de aldeias em que a vida encontra todos estes meios de perfeição e de suficiência. É isto o que chamamos uma vida feliz e honesta. A sociedade civil é, pois, menos uma sociedade de vida comum do que uma sociedade de honra e de virtude (ARISTÓTELES, 2009, pp. 38-40).

Completando a ideia supracitada, cabe ao Estado encaminhar o bem viver dos cidadãos em vista da felicidade, onde se inscreve a necessidade da ética e da educação. Mas a felicidade não se pode conceber a partir da inação¹⁰, já que o bem viver se nota da prática de uma vida virtuosa, e não pelo mero ócio. A gestão comunitária entende-se como espaço para a prática das virtudes, ligando-se, portanto, àquela tarefa estatal como indispensável.

4 CONCLUSÃO

Da pesquisa empreendida sobre a filosofia aristotélica, pôde-se constatar que a educação ocupa um papel fundamental na estrutura da organização da vida da *polis*. É nesta *polis* que o ser humano desempenhará sua atividade, uma vez que é destinado a ela por sua própria constituição natural.

A vida social é o âmbito do exercício contínuo de uma vida virtuosa, uma vez que é assim que a política desempenha seu papel fundamental, ao orientar o ser humano em vista da finalidade a que se propõe: a felicidade.

¹⁰ É lícito lembrar que é a vida ativa a fonte da felicidade para o Estado e para o indivíduo particular (cf. ARISTÓTELES, 2009, pp. 44-46).



Pode-se entrever, lendo a obra aristotélica, que “para [ele, Aristóteles], ética e política são práticas, que se definem pela ação. Agindo eticamente é que adquiro a prática da virtude. Educando com correção é que nos tornamos educadores. Além disso, educar supõe a *mimesis*; imitação de ações exemplares” (BOTO, 2010, p. 2), nos levando a perceber a importância de se repensar o nosso papel de educadores e como nos comportamos diante dele. E mais: se a educação aqui é vista numa proposta de contemplação da coletividade, negando qualquer espécie de preferencialismo ou restrições, nossa prática não nos denuncia?

É um projeto assim que nos apetece. A educação deve, de fato, constituir aquilo que há de mais fundamental para o desenvolvimento de um povo, uma vez que, pelas suas próprias dimensões (informativa, formativa, transformadora, pensadora da realidade, criativa e recreativa do mundo e de inaceitabilidade do dado), busca legar ao indivíduo aquilo que marca definitivamente o ser humano ao constituí-lo como orientador de sua própria história.

Por esse motivo, é imprescindível que se passe, hoje, de um paradigma meramente democrático da gestão para uma ótica comunitária, na qual se insere a comunidade-entorno da escola como algo que não apenas *pode* contribuir, mas *deve* se sentir responsável pela educação do bom cidadão, pautando seus ensinamentos na prática da virtude para gerar indivíduos que vivem eticamente na sociedade, sendo capazes de transformar, pela sua autonomia, o lugar em que atuam.

De Aristóteles haurimos as bases para repensar esta nova maneira de gerir a comunidade escolar. Dele pudemos retirar o fundamento da necessidade de uma educação ética para a vida da comunidade, além da busca de uma vida virtuosa para se chegar à felicidade. Se queremos indivíduos cidadãos, e cidadãos bons, é na educação que se deve investir. E a educação que de que tratamos tem ingerência direta do ambiente em que vivem nossos estudantes, da comunidade concreta, da realidade mesma em que habitam. E se a comunidade atua na formação de seus membros, teremos maiores chances de adquirir cidadãos conscientes, com os pés fincados em sua realidade factual, capazes de enxergá-la e pensar meios de transformá-la.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISTÓTELES. *Política*. São Paulo: Martin Claret, 2009.



_____. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2005.

BOTO, C. *A Ética de Aristóteles e a Educação*. Disponível em:
<http://www.hottopos.com/videtur16/carlota.htm>. Acesso em 04/01/2010.

GALEANO, E. *As veias abertas da América Latina*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1971.

SILVA, F. L. E. *Aristóteles, saber, justiça e felicidade*. In: SANTOS, M. V. (org.). *Os Pensadores, um Curso*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, São Paulo: Casa do Saber, 2009.

FONTES CONSULTADAS

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1982.

ABRÃO, B. S. *História da Filosofia*. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

ARANHA, M. L. *A Filosofia da educação*. 2ª ed. São Paulo: Moderna, 1996.

_____. *Filosofando*. São Paulo: Moderna, 1986.

BELO HORIZONTE, PREFEITURA MUNICIPAL. *Proposta Político-Pedagógica “Escola Plural”*. Belo Horizonte: PBH, outubro de 2004 (Documento I).

BERTI, E. *As razões de Aristóteles*. São Paulo: Loyola, 1998.

CANDAU, Vera Maria (Org.). *Reinventar a escola*. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

CHAUÍ, M. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 2000.

_____. *Introdução à História da Filosofia: dos Pré-socráticos a Aristóteles*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

DEMO, P. *Participação e conquista*. 2ª ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988. 176p.

DURANT, W. *A História da Filosofia*. São Paulo: Nova Cultural, Coleção Os Pensadores, 1996.

FRANCA, L. *Noções de História da Filosofia*. 24ª ed. Rio de Janeiro: Agir, 1990.

GILES, T. R. *Introdução à Filosofia*. São Paulo: EPU & EDUSP, 1979.

HEIDEGGER, M. *Que é isto – a Filosofia?* In: HEIDEGGER, M. *Conferências e escritos filosóficos*. São Paulo: Abril Cultural, Coleção Os Pensadores, 1979.

HORA, D. L. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas: Papyrus Editora, 1994.

KANT, I. *Sobre a pedagogia*. Piracicaba: UNIMEP, 2002.



LARA, T. A. *A Filosofia nas suas origens gregas: Caminhos da Razão no Ocidente*. Petrópolis: Vozes, Vol. I, 1989.

LUCKESI, C. C. *Filosofia da educação*. São Paulo: Cortez, 1991.

MONDIN, B. *Introdução à Filosofia: problemas, sistemas, autores, obras*. São Paulo: Edições Paulinas, 1980.

_____. *Curso de Filosofia*. São Paulo: Paulus, 1981.

REALE, G. & ANTISERI, D. *História da Filosofia*. São Paulo: Paulus, Vol. I, 1991.

SAVIANI, D. *Educação do senso comum à consciência filosófica*. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SCIACCA, M. F. *História da Filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, Vol. I, 1967.