



SEÇÃO: ARTIGO

Aplicação pedagógica dos preceitos legais: possibilidades para e na gestão escolar humanizadora

Pedagogical application of legal precedents: possibilities for and in humanizing school management

Ane Patrícia Viana José
de Mira¹

orcid.org/0000-0002-8175-8213
ane.mira23@gmail.com

Recebido em: 27 dez. 2018.

Aprovado em: 8 jan. 2020.

Publicado em: 27 jul. 2020.

Resumo: O artigo tem por tema a gestão escolar humanizadora e a aplicação pedagógica dos preceitos legais. O objetivo da investigação foi analisar a abordagem humanista na educação contemporânea a fim de propor princípios para uma gestão escolar humanizadora. Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa qualitativa, de análise documental e de revisão de literatura. Os dados foram analisados com base na técnica de Análise de Conteúdo, segundo Bardin. Os resultados apontam para a possibilidade de uma gestão escolar humanizadora e para a aplicação pedagógica dos preceitos legais. Assim, consideramos a importância de salientar que o quesito de atender aos preceitos legais requer sua aplicação pedagógica para que não se torne uma tarefa somente burocrática, dissociada de uma gestão cujos sujeitos estejam engajados em um projeto educativo humanizador.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão escolar humanizadora. Legislação da Educação. Educação humanista.

Abstract: The article has the theme of humanizing school management and the pedagogical application of legal precepts. The objective of the research was to analyze the humanistic approach in contemporary education in order to propose principles for a humanizing school management. As for the methodology, it is qualitative research, documentary analysis and literature review. The data were analyzed based on the technique of Content Analysis, according to Bardin. The results point to the possibility of a humanizing school management and to the pedagogical application of the legal precepts. Thus, we consider the importance of emphasizing that the question of complying with legal precepts requires its pedagogical application so that it does not become a bureaucratic task, dissociated from a management whose subjects are engaged in a humanizing educational project.

Keywords: School management. School management humanizing. Education legislation. Humanist education.

Introdução

Enquanto instituição de formação de modelos sociais, a escola mantém um *status* privilegiado na sociedade. Esse fato, coloca-a como instituição própria para o desenvolvimento das mais diversas habilidades e competências no que diz respeito à formação integral do ser humano. A partir dessa perspectiva, debruçamo-nos sobre os aspectos relevantes ao desenvolvimento de seres humanos capazes de colaborar para uma sociedade mais justa, solidária, calcada em relações afetuosas e polidas, para a busca do bem de todos.



Artigo está licenciado sob forma de uma licença
Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), São Leopoldo, RS, Brasil.

Considerando que esse objetivo esteja inserido na perspectiva de uma abordagem humanista da educação, há de se convir que a própria gestão escolar tem papel fundamental na humanização de suas ações tanto quanto na humanização dos sujeitos da educação. Sendo esse o cenário, desenvolvemos nossa pesquisa a respeito da gestão escolar humanizadora e apresentamos os resultados encontrados no que diz respeito ao princípio da aplicação pedagógica dos preceitos legais pela gestão escolar humanizadora.

O objetivo da investigação foi analisar a abordagem humanista na educação contemporânea a fim de propor princípios para uma gestão escolar humanizadora. Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa qualitativa, com construção de dados por meio de revisão de literatura – livros, artigos dissertações e teses – e de documentos atinentes à educação, no âmbito internacional e na legislação brasileira. A análise de dados se deu baseada na Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2016).

Os resultados apontaram para a possibilidade de uma gestão escolar humanizadora, e para a aplicação pedagógica dos preceitos legais. Assim, consideramos a importância de salientar que o quesito de atender aos preceitos legais requer sua aplicação pedagógica para que não se torne uma tarefa somente burocrática, dissociada de uma gestão cujos sujeitos estejam engajados em um projeto educativo humanizador. A partir dos resultados, também foi possível constatar a relevância e a pertinência da investigação para a promoção da educação humanizadora a partir da gestão escolar consciente de seu papel na promoção da formação humana de seus sujeitos educativos.

Para melhor organização das ideias aqui apresentadas, esse trabalho está arquitetado de modo a expor, primeiramente, a metodologia empregada. Após, há o referencial teórico e a análise dos resultados. Por fim, as considerações finais do estudo seguido das referências utilizadas.

Metodologia

Tendo claro que apresentamos nesse trabalho um dos resultados de uma pesquisa de maior

envergadura, vale salientar que a mesma partiu de uma pergunta crucial: que princípios norteiam a efetivação de uma gestão escolar humanizadora? Instigados por esse questionamento, buscamos sua resposta em diversas fontes, tendo por premissa os documentos e autores atinentes ao campo da educação:

- a) revisão bibliográfica: consideramos como fonte primária os escritos de Paulo Freire. Nossa fonte secundária contou com autores que dialogam com o autor primário, em um movimento dialético de aproximação e distanciamento, seguindo os eixos assim compreendidos:
 - Gestão/ Gestão Escolar: Maximiano (2012), Colombo (2007), Paro (2010, 2012, 2016), Libâneo (2015), Lück (2000, 2009, 2010, 2014a, 2014b) e Robbins (2008),
 - Humanismo/ Humanização: Freire (2015a, 2015b), Freire; Faudez (2017),
- b) análise documental: analisamos os marcos norteadores da educação em âmbito internacional e a legislação brasileira para a educação;
- c) análise das informações contidas nas páginas *web* oficiais de órgãos como UNESCO, ONU, MEC.

A análise de dados foi realizada segundo a técnica de Análise de Conteúdo, observada em Bardin (2016). Além disso, consideramos a abordagem dialética como inspiradora de análise em todo o percurso de nossa investigação, inclusive na análise dos dados. Corroboramos, assim, o exposto em Freire e Faudez (2017, p. 93), "que a realidade exija a transformação do conceito e não o conceito exija a transformação da realidade". Após a exploração do material e do tratamento dos resultados obtidos para interpretação, seguimos à categorização pelo critério semântico. Tendo claro que "[...] as categorias e os conceitos não são estáticos. Nem em quantidade, nem em conteúdo. E que o método não deve ser um conjunto de dogmas imutáveis, conquistado para a eternidade" (FREIRE; FAUDEZ, 2017, p. 96), convenciamos o uso da

palavra princípio ao invés de categoria, conforme sugere Bardin (2016), a fim de atendermos ao critério dialético do Humanismo em Paulo Freire, base de nosso estudo.

Os resultados apontaram para um importante princípio para que a gestão escolar humanizadora seja possível no contexto escolar: a aplicação pedagógica dos preceitos legais, e não meramente as observações burocráticas da Lei. Ressaltamos que, para o sucesso de uma gestão escolar que se proponha humanizadora, os sujeitos gestores necessitam estar engajados em um projeto humanista para toda a comunidade escolar.

Referencial teórico em diálogo com os resultados

Assim como a dialética freiriana propõe, observamos os resultados encontramos em nosso estudo em constante diálogo com o referencial teórico. Esse, apresentado na metodologia, pode ser reconhecido ao dissecarmos o princípio apontado em nossa investigação como o da aplicação pedagógica dos preceitos legais.

Dessa feita, conceitos caros na teoria freiriana aparecem na proposição de aproximações e de distanciamentos quando em contraponto a outros conceitos, de autores que estudam a gestão escolar, por exemplo, ou em diálogo com a legislação analisada.

O princípio da aplicação pedagógica dos preceitos legais

As atividades exigidas no exercício da gestão escolar são várias e quando observadas pela ótica de um projeto educativo voltado à humanização, à busca pelo desenvolvimento dos sujeitos educativos para sua vocação de *ser mais* (FREIRE, 2015), as que dizem respeito ao atendimento dos preceitos legais podem se tornar desfocadas. Porém, em nosso estudo, temos vislumbrado a gestão escolar humanizadora em nenhum momento dissociada do conhecimento e da aplicação de leis, de normativas e de diretrizes que regulam e orientam a educação em nosso País. Dessa forma, é importante salientar que o quesito de atender aos preceitos legais requer sua

aplicação pedagógica. Portanto, denominamos, assim, esse princípio de aplicação pedagógica dos preceitos legais.

Antes de prosseguirmos, portanto, esclarecemos que, no que diz respeito à formação de uma gestão escolar humanizadora, o atendimento aos preceitos legais vai além de mero requisito burocrático. Por preceito, entendemos o significado amplo, advindo do latim *praeceptum*, como lei, regra, ensinamento, doutrina (LARROUSSE, 1992). Essa nossa escolha não é aleatória, mas intencional. Pois, "todo enunciado diz algo, mas o diz de um certo modo. Ao dizer, o enunciado representa um estado de coisas do mundo [...]" (KOCH, 2011, p. 22), assim buscamos manter a coerência com o discurso humanista base de nossa investigação.

Abordar o princípio da aplicação pedagógica dos preceitos legais, e não somente o atendimento das leis, representa a tomada de decisão política da gestão escolar. Podemos fazer tal afirmação baseados, também, na etimologia da palavra legal, oriunda do latim *legalis* e que se refere não só ao que é pertinente à lei, mas ao lícito, justo e correto (LARROUSSE, 1992). Portanto, assumir o compromisso com esse atendimento é, conforme Freire (2015a, p. 81), ter a consciência de que a prática educativa não é neutra, mas "a assunção, de forma ética, de seu sonho, que é político". Examinar os aspectos legais atinentes ao sistema educativo de maneira engajada e pedagógica, e não meramente burocrática, exige dos sujeitos da gestão escolar uma decisão política pela educação libertadora, emancipatória e humanizada, porque interfere diretamente em sua ação em relação a todo o viver da escola (MIRA, 2017).

Para melhor compreensão desse princípio, subdividimo-lo em três aspectos imprescindíveis e analisamo-los sob a óptica de documentos e autores pertinentes ao universo da Educação contemporânea brasileira. Portanto, quanto ao conhecimento dos processos organizacionais, atemo-nos aos escritos de Nóvoa (1999), Lück (2010), Libâneo *et al.* (2012) e Paro (2011). Sobre a promoção da cidadania dos sujeitos educativos, observamos os textos da Lei de Diretrizes e Bases

(BRASIL, 1996), do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014) e de Freire (2015a, 2015b). Já no que se refere a um projeto educativo que promova os direitos humanos, debruçamo-nos sobre a Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948), a Constituição Federal (BRASIL, 1988), o Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014), Freire (1996, 2015a, 2015b) e Lück (2012, 2014a).

Nos atentemos, também, que todo princípio, lei, diretriz, pressuposto serve a um modelo de sociedade que a escola pode ou reproduzir ou dele se libertar (CHARLOT, 2013). Por isso, importa alinhar o projeto educativo à utopia que nos move, pois "A prática educacional não é o único caminho à transformação social necessária à conquista dos direitos humanos, contudo acredito que, sem ela, jamais haverá transformação social" (FREIRE, 2012, p. 50). Assim, apresentamos a seguir os três eixos que fundamentam o princípio da aplicação pedagógica dos preceitos legais por uma gestão escolar humanizadora: a) conhecimento dos processos organizacionais; b) promoção da cidadania dos sujeitos educativos e c) educação para a promoção dos direitos humanos.

Conhecimento dos processos organizacionais

Quando tratamos aqui de processos organizacionais como parte dos preceitos legais, limitamo-nos aos pertinentes ao campo da Educação. Pois, há inúmeros autores que tratam de organizações no que tange às empresas, fora de nosso recorte de estudo. De Hall (2004, p. 3), tomemos um exemplo, quando afirma que "Estudamos as organizações porque as organizações produzem impactos". Mas, diante desse enunciado, parece-nos incoerente pensar esses impactos sem antes termos a clareza do que é uma organização e de como a escola se relaciona a esse conceito.

Maximiano (2005), ao analisar as teorias existentes sobre o tema, menciona dois tipos de organizações: as oriundas dos grupos sociais informais (como a família e os amigos) e as originárias dos grupos sociais formais. Às segundas, postula que Todas as organizações formais são burocracias. A palavra *burocracia*

identifica as organizações que se baseiam em regulamentos. Também encontramos em Nóvoa a assertiva de que "As instituições escolares adquirem uma dimensão própria, enquanto espaço organizacional onde *também* se tomam importantes decisões educativas, curriculares e pedagógicas" (1999, p. 15, grifo do autor).

Segue o autor: "As escolas são instituições de um tipo muito particular, que não podem ser pensadas como uma qualquer fábrica ou oficina: a educação não tolera a simplificação do humano [...]" (NÓVOA, 1999, p. 16). Portanto, conhecer os processos organizacionais que se operam na escola enquanto organização formal, regida por leis específicas, é de suma importância para que não haja alijamento no que tange o campo do saber para agir. "Mais do que nunca, os processos de mudança e de inovação educacional passam pela compreensão das instituições escolares em toda a sua complexidade técnica, científica e humana" (NÓVOA, 1999, p. 16). Em nosso estudo, observamos que, enquanto processos organizacionais, os que dizem respeito ao currículo, às ações pedagógicas (como sistema de avaliação) e às relações interpessoais (entre professores, pessoal técnico-administrativo, alunos e familiares e, até mesmo, entre a gestão e os demais sujeitos educativos) são relevantes.

À gestão escolar, cabe a compreensão desses processos para que possa efetivamente desenvolver um projeto educativo humanizador, que perpassa e engaje o todo da escola. Para tanto, necessita estar atenta à cultura e ao clima organizacional. Esses dois aspectos dos processos organizacionais aparecem em muitos teóricos da área da administração e da gestão de empresas, anteriores aos estudos relacionados ao espaço escolar. Assim, Robbins (2008, p. 226) define cultura organizacional: "um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra".

Em Lück (2010), a abordagem de clima institucional e de cultura organizacional específica à realidade da escola mantém nuances advindas das teorias próprias da administração. Para a autora, "O clima institucional

e a cultura organizacional da escola expressam a personalidade institucional e determinam a real identidade do estabelecimento de ensino" (2010, p. 30). Ainda segundo Lück (2014a),

a importância desses conceitos é evidenciada pelo fato de que a natureza do processo educacional e a vida da escola são definidas sobremaneira pelo modo como as pessoas coletivamente organizadas realizam o trabalho em seu interior, distribuem e assumem responsabilidades, tomam decisões, implementam-nas, percebem seu trabalho e constroem significados a partir dessa experiência interativa em que muitos elementos pessoais, sociais, contextuais e funcionais entram em jogo (LÜCK, 2014a, p. 30-31).

Lück (2010) continua sua abordagem considerando os diversos aspectos que interferem e geram a personalidade da escola, vinculada essa ao clima institucional e à cultura organizacional. Entre outros, refere-se aos "fundamentos, diretrizes, objetos e métodos comuns [...]" (2010, p. 39) aos quais a escola adapta e utiliza de acordo com sua própria cultura. Libâneo *et al.* (2012, p. 437) também defendem a escola como organização na qual "sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana". Os autores atribuem à gestão a responsabilidade pelo conhecimento tanto da organização social, que é a escola, quanto pelos processos pelos quais ela se constitui. Também afirmam, como Lück (2010a), que "é oportuno ressaltar os aspectos informais da organização escolar, introduzindo o conceito de cultura organizacional" (LIBÂNEO *et al.*, 2012, p. 438).

Quando analisamos a proposta de uma gestão escolar humanizadora, os fatores que interferem na cultura organizacional devem ser levados em conta, principalmente, no que tange aos mecanismos de aceitação de uma proposta educativa humanizadora. Pois,

A cultura organizacional de uma escola explica, por exemplo, o assentimento ou a resistência ante as inovações, certos modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina, a aceitação ou não de mudanças à rotina de trabalho etc. (LIBÂNEO *et al.*, 2012, p. 440).

O conhecimento dos processos organizacionais, inserido em um contexto de gestão atento ao

projeto educativo humanizador, necessita estar alinhado a essa perspectiva. Com base em nosso diário de campo, o que temos observado são sujeitos da gestão escolar distantes da real cultura organizacional da escola em que atuam. Consideram sua administração como vinculada somente às atividades-meio, descritas por Paro (2011, p. 20) como "planejamento, organização, direção e controle do pessoal e dos recursos materiais e financeiros". Essas atividades são, segundo o autor, as que sustentam as atividades-fim, que em uma escola dizem respeito aos processos pedagógicos, mais inerentes ao trabalho do professor junto aos seus alunos (2011, p. 20-21).

Baseados, porém, em nossa experiência enquanto sujeitos educativos em diversas instituições de ensino, e calcados em autores aqui mencionados, ousamos afirmar que há a necessidade de a gestão escolar conhecer tanto atividades-meio quanto atividades-fim, pois

a qualidade específica da administração (ou da gestão, que será tomada aqui como sinônimo) é seu caráter de mediação que envolve as atividades-meio e as atividades-fim, perpassando todo o processo de realização de objetivos (PARO, 2011, p. 21).

O conhecimento dos processos organizacionais é parte importante do princípio da aplicação pedagógica dos preceitos legais. Está relacionado tanto aos aspectos técnicos quanto aos humanos, pois pressupõe o conhecimento da cultura organizacional. Na defesa por uma gestão escolar humanizadora, outras concepções relacionadas à gestão têm se mostrado relevantes. Uma delas diz respeito ao perfil de uma gestão escolar atenta ao tipo de sociedade que deseja promover. Portanto, fator importante na aplicação pedagógica dos preceitos legais é direcionar esse atendimento, exigido de uma organização regida por leis, como já vimos, à promoção da cidadania dos sujeitos educativos.

Promoção da cidadania dos sujeitos educativos

O termo cidadania, em nosso estudo, é tomado a partir da concepção freiriana. Segundo o Dicionário Paulo Freire, organizado por Streck *et al.* (2010), "A cidadania em Freire é compreendida como apropriação da realidade para nela atuar,

participando conscientemente em favor da emancipação" (HERBERT, 2010, p. 67). Tendo essa concepção como norteadora de nossa pesquisa, observamos que a aplicação pedagógica dos preceitos legais atinentes à educação requer a compreensão do papel que a gestão desempenha na promoção da cidadania.

A gestão escolar está vinculada às leis, normativas e diretrizes que organizam e dirigem a educação em nosso país. Essas normativas, leis e diretrizes são elaboradas a partir de dispositivos de maior amplitude, como os marcos regulatórios da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e Banco Mundial. Os quais, embora objetos de críticas (COELHO, 2009; SANTOS, 2014; ROBERTSON; DALE, 2009), acabam por influenciar toda a prática educativa nos âmbitos internacional e nacional. Em nosso estudo, temos encontrado indícios que corroboram uma de nossas hipóteses iniciais: a de que é incompatível uma gestão escolar humanizadora desprezar esses organismos. O que parece contraditório, se visto a partir de uma ótica rasa e dissociada da dinâmica escolar enquanto organização.

Considerando a decisão política da gestão por engajar-se em um projeto educativo humanizador, concerne-se a essa o conhecimento de todas as instâncias que regem a educação. Pois, assim como Coelho (2009, p. 27), acreditamos que um dos aspectos "do processo formativo da educação é o do reconhecimento pelo indivíduo de que somente é capaz de traçar seu próprio destino considerando as relações instituídas no mundo humano". Tendo isso em vista, analisamos esse item do princípio da *aplicação pedagógica dos preceitos legais* sob a ótica de uma gestão escolar implicada em promover a cidadania de todos os sujeitos educativos da escola. Essa implicação denota a escolha política da gestão escolar, inclusive porque a educação não é neutra, mesmo quando pretende sê-la. Assim, concordamos com o que concebe Freire (2015a, p. 45): "não sendo neutra, a prática educativa, a formação humana, implica opções, rupturas, decisões, estar com e pôr-se contra, a favor de algum sonho e contra

outro, a favor de alguém e contra alguém".

Esse é um aspecto que não pode ser desconsiderado em nossa pesquisa, porquanto há importantes documentos que regem o sistema educativo e que não podem ser ignorados. Porém, o encaminhamento que a gestão escolar fará, a partir de seu conhecimento, é o que demonstra sua posição política enquanto humanizadora ou não, promotora ou não da cidadania. Em se tratando da legislação brasileira para a educação, a Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996), em seu artigo 2.º, dos Princípios e Fins da Educação Nacional, explicita a formação para o exercício da cidadania:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996).

A gestão escolar humanizadora é a que promove, a partir de sua atuação enquanto gestão consciente de seu papel, também de formadora, o exercício da cidadania. À luz freiriana, engajar-se na luta cotidiana pela libertação de seus sujeitos requer posturas a que nem sempre os sujeitos da gestão escolar decidem atrelar-se. Pois, decidir pelo processo humanizador demanda a compreensão do outro, em estar a gestão escolar também humanizada. Sobre essa abordagem, Freire postula: "O opressor só se solidariza com os oprimidos quando o seu gesto deixa de ser um gesto piegas e sentimental, de caráter individual, e passa a ser um ato de amor àqueles" (2015b, p. 50). A amorosidade pode ser aqui tomada como a ação pela consciência do compromisso da gestão junto aos sujeitos educativos. Não basta o dizer-se humanizador sem a decisão formal e prática de sê-lo.

No que diz respeito, ainda, ao âmbito nacional, o PNE (BRASIL, 2014) garante, por meio de suas diretrizes, que haja a promoção da cidadania por meio da educação. Consideramos, para essa análise, as diretrizes que norteiam o documento. Desde a LDB (BRASIL, 1996), há a preocupação com o acesso universal à educação formal, a partir da defesa da educação no âmbito escolar. Pois, é por ela que os sujeitos têm acesso aos saberes

que os qualificam para a vida cidadã e o mundo do trabalho. As primeiras diretrizes do PNE (BRASIL, 2014) tratam especificamente de aspectos da educação que oferecem aos sujeitos as condições de exercerem conscientemente sua cidadania.

A gestão escolar que pretende uma *práxis* humanizadora precisa estar atenta à importância de oportunizar elementos e ferramentas que promovam a cidadania de seus sujeitos educativos. Sabedora desse ponto, ela passa da reflexão à ação, e dessa, de volta à reflexão, em constante espiral. Porque, como postulou Freire (2015b), "Dai que esta passagem deva ter o sentido profundo do renascer. Os que passam têm de assumir uma forma nova de *estar sendo*; já não podem atuar como atuavam; já não podem permanecer como *estavam sendo*" (2015b, p. 66-67, grifo do autor).

Conhecedora dos aspectos legais que regem nosso sistema educativo, a gestão escolar humanizadora é aquela que comporta a consciência sobre esses aspectos legais. Utiliza-os para que seus sujeitos educativos apreendam seus direitos e exerçam a cidadania de maneira a transformarem a sociedade. Para embasar nossa formulação, consideramos nosso diário de campo. Ao longo do percurso de inserção na educação básica, podemos reconhecer que ter o conhecimento implica agir sobre e a partir dele. Não há conciliação entre a gestão escolar que se pretende humanizadora e sua manutenção alienada da realidade circundante de seus sujeitos educativos. Por isso, "devo descobrir, em função do meu conhecimento tão rigoroso quanto possível da realidade, como aplicar de forma diferente um mesmo princípio válido, do ponto de vista de minha opção política" (FREIRE, 2015a, p. 56).

Educação para a promoção dos direitos humanos

Antes de abordarmos o papel da gestão escolar como promotora dos direitos humanos, observemos os conceitos de escola e de educação que aqui consideramos. Charlot (2013) organiza sua crítica ao modelo de escola observando-a inadaptada à sociedade no que diz respeito aos aspectos econômico, sociopolítico e cultural.

Porém, em contrapartida, "adaptada demais às necessidades da classe dominante" (2013, p. 218). Sobre esses aspectos da escola, Charlot (2013) assume que tanto podem libertar quanto alienar os sujeitos. Cabe, antes de mais nada, à escola definir seus fins educativos, de forma clara e que seja capaz de "colocar em comum esforços individuais de pesquisa e realização" (2013, p. 302).

Seguindo a lógica de uma escola em que seu projeto educativo promova os direitos humanos, podemos encontrar na pedagogia freiriana subsídios para essa defesa. Freire (1996, p. 98) aponta para uma das funções da educação, ou seja, "é uma forma de intervenção no mundo" (1996, p. 98). O autor dialoga com Charlot (2013) no que diz respeito à característica dialógica da escola enquanto espaço de educação formal. Ambos autores apontam que a intervenção da escola "além do conhecimento dos conteúdos bem ou mal ensinados e/ou aprendidos implica tanto esforço de *reprodução* da ideologia dominante quanto o seu *desmascaramento*." (FREIRE, 1996, p. 98, grifo do autor). De acordo com sua análise, essas são facetas que, mesmo contraditórias, compreendem a escola.

Sabemos que, ao propormos a análise da escola sob a visão crítica e consciente de sua dinâmica, importa analisá-la como espaço para a educação de seres humanos, em relação estreita uns com os outros. Por isso, observar e atuar a partir do outro torna-se irretorquível. Essa ideia é clara ao encontrarmos, ainda em Freire (2015b, p. 39), a compreensão de que "os homens, desafiados pela dramaticidade da hora atual, se propõem a si mesmos como problema. Descobrem que pouco sabem de si, de seu "posto no cosmos", e se inquietam por saber mais".

Tendo isso claro, e voltando novamente à defesa de uma escolha política por parte da gestão escolar, de promover uma educação humanizadora (FREIRE, 2015a), analisamos o aspecto da educação em direitos humanos a partir de sua formulação pela ONU, em 1948. Desde a promulgação da Declaração Universal dos Direitos Humanos – DUDH (ONU, 1948), tanto os grandes organismos internacionais

quanto a sociedade em geral têm discutido e refletivo sobre sua efetividade. Diante de tantos discursos baseados no senso comum, que criticam os direitos humanos como artifício para a manutenção da violência e absolvição de criminosos, urge o debate sobre os direitos humanos e sua interface com a cidadania em todos os setores da sociedade.

Em 24 de outubro de 1945, a Organização das Nações Unidas (ONU) passou a existir oficialmente. Dentre seus propósitos, destacamos o que nos parece de suma importância: "Realizar a cooperação internacional para resolver os problemas mundiais de caráter econômico, social, cultural e humanitário, promovendo o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais" (ONUBR, 2017). Por tratar-se de uma entidade internacional que tem amplitude de ação no que diz respeito aos seus países signatários, promover o respeito aos direitos humanos requer conhecê-los. Para tanto, em 1948, a DUDH foi adotada pela ONU como direito internacional consuetudinário, ou seja, "uma prática geral e consistente seguida pelos Estados, decorrente de um sentimento de obrigação legal" (ONUBR, 2017). Desde então, tem inspirado as constituições de muitos Estados e democracias recentes.

No que tange o conhecimento dos direitos humanos propriamente ditos, tanto o *site* da ONU quanto o da UNESCO disponibilizam amplo catálogo de materiais sobre programas, relatórios, livros e notícias a respeito da educação em direitos humanos.

As formulações da ONU sobre os direitos humanos são resgatadas na própria Constituição Federal (BRASIL, 1988). O artigo 4.º Dos Princípios Fundamentais é o que trata, ainda, de forma mais ampla, da prevalência dos direitos humanos. Todo o texto, ao instituir o Estado Democrático brasileiro, cita, diversas vezes, aspectos advindos do texto primeiro da DUDH (ONU, 1948). Já no que concerne diretamente à educação, retomemos o PNE, observando que as 11 primeiras metas tratam da garantia do acesso, da permanência e da qualidade da educação. São "metas estruturantes para a garantia do direito à educação básica

com qualidade [...]" (BRASIL, 2014). A partir dessa garantia, a de que todos tenham acesso à educação formal, como já mencionamos anteriormente, e reiteramos aqui, cabe à escola gestar o projeto educativo que desenvolva não só o conhecimento, mas também a observância e a atuação em direitos humanos.

Como bem observa Teixeira (2011, p. 150), "educação em direitos humanos não é diferente de uma educação para a democracia, entendida a democracia como um modo de vida, mais que uma forma de governo". Por isso, a observância e o atendimento da meta 19, que trata especificamente da gestão escolar democrática e retoma a LDB (BRASIL, 1996), pois, a garantia de autonomia da gestão escolar é a possibilidade de organização e de defesa do projeto educativo amplo e institucional para os direitos humanos.

"A educação em direitos humanos é uma inquietação que perfaz os caminhos que a gestão opta por percorrer" (MIRA, 2017, p. 102). A educação pode ser, em sua função dialética, humanizadora ou desumanizadora. Pois, segundo Freire (2015a, p. 40), "Humanização e desumanização, dentro da história, num contexto real, concreto, objetivo, são possibilidades dos homens como seres inconclusos e conscientes de sua inconclusão". Nessa abordagem, a educação enquanto processo da escola necessita ser humanizadora, atendendo a observância dos direitos humanos, tomados aqui pelos da DUDH (ONU, 1948). Porquanto,

[...] a conquista dos direitos humanos, e da democracia, decorre dos embates sócio-históricos que as sociedades travam constantemente. A educação pode ser um agente da afirmação histórica dos direitos humanos quando o ato pedagógico se constitui como um exercício continuado do diálogo entre educadores e educandos mediados pelo conhecimento e em busca de *ser mais* e de produzir uma sociedade essencialmente voltada para a prática da democracia (VIOLA, 2010, p. 121, grifo do autor).

Em nosso estudo, observamos que a gestão escolar tem papel fundamental para a educação em direitos humanos. Para tanto, não basta analisar sua atuação enquanto uma entidade superior dentro da instituição. A escola, formada por

peçoas e para peçoas, demanda a apropriação de ações a partir da consciência de todos os seus sujeitos. Para Lück (2012), a gestão em si pressupõe a participação e um trabalho realizado a partir dos sujeitos e para os sujeitos. A gestão escolar, portanto, torna-se, por sua gênese, responsável pela escola no seu todo. Tendo como ponto de partida as articulações necessárias à vida escolar, os sujeitos educativos podem ser estimulados ou cerceados em seus direitos. Por essas observações, é possível entender a escola a partir de sua gestão. Portanto, cabe dizer que para um projeto educativo que promova os direitos humanos importa que a gestão exerça a liderança consciente de sua atuação. Por liderança, tomamos a defendida por Lück (2014, p. 37), de "uma expressão emergente em processos socioculturais altamente dinâmicos [...]". A autora aprofunda a conceituação do termo, a partir da escola:

Liderança é, pois, um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambiguidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados (LÜCK, 2014a, p. 37).

Se "o papel da escola e de seus professores é o de promover a aprendizagem dos alunos, de modo que estes possam atuar segundo o espírito da cidadania [...]" (LÜCK, 2014b, p 37), o papel da gestão escolar é garantir que esse processo seja assumido pelo engajamento. Ser liderança atuante demanda vontade política à luz da compreensão dos processos e das necessidades dos sujeitos educativos. Tendo por premissa que a educação em direitos humanos é papel da escola, segundo o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (BRASIL, 2009), a gestão escolar concentrará esforços em sua promoção. Contribuirá para a formação de seres humanos sujeitos de sua cidadania, conscientes de que os direitos humanos são de todos e que sua observância para o desenvolvimento de uma sociedade mais tolerante e pacífica é possível e necessária.

Considerações finais

Decidir os rumos da Educação, mesmo que no âmbito de uma unidade escolar, demanda dos sujeitos da gestão a tomada de decisão política pelo modelo de sociedade que considera formar e pela concepção de ser humano que pretende educar. Pelo que foi analisado em nosso estudo, a gestão escolar não é neutra em suas práticas e proposituras. Não existe educação neutra, mesmo quando assim se define frente à complexidade do processo educativo. Só há duas correntes de educação: a que humaniza e a que desumaniza. Eleger uma implica, necessariamente, abdicar da outra. Não há como os sujeitos da gestão, também eles seres humanos, atuarem de forma descompromissada com o hoje e o amanhã daqueles que formam a escola. Urge que a gestão escolar se aproprie dos preceitos legais a fim de, coerentemente à abordagem humanista da educação, seja agente humanizador e não apenas cumpridor de tarefas dissociadas da intenção de que todos os sujeitos educativos alcancem sua vocação de *ser mais*.

Quanto ao princípio para essa gestão escolar humanizadora, como apresentado, foi possível observar sua viabilidade em profunda coerência ao Humanismo em Paulo Freire, que defende a perseguição do sonho e da utopia. Sobre esses dois pontos da teoria freiriana, ressaltamos sua concretude enquanto dependentes da consciência de que a utopia é o inédito viável e não meramente nunca realizável. É a ação que necessita da palavra (saber, conhecimento, teoria) para realizar-se na *práxis*. Por isso, demanda da gestão escolar engajada em um projeto educativo humanizador a observância do princípio proposto como resultado desse estudo. Aludimos ao fato de que esse princípio apresenta a possibilidade de uma gestão escolar humanizadora em consonância com os dispositivos legais para a educação, conhecedora dos processos organizacionais da escola, bem como de seus sujeitos educativos. Nosso estudo aponta para a viabilidade da gestão escolar humanizadora e para a aplicação pedagógica dos preceitos legais no que diz respeito à promoção da cidadania e à observância da educação em direitos humanos.

Essas nuances da ação da gestão escolar engajada em um projeto educativo humanizador contribui, em conjunto, para a efetividade de uma gestão escolar formada por sujeitos comprometidos com a realização dos demais, em todos os aspectos que dizem respeito às dimensões do ser humano.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências**. Brasília, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Atos2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 13 jul. 2016. <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2016v54n41id10166>.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. – LDBN. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 11 set. 2016. <https://doi.org/10.11606/d.7.2013.tde-10092013-151829>.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília-DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao-compilado.htm. Acesso em: 21 jun. 2016. <https://doi.org/10.11606/d.2.2010.tde-13122010-160747>.

BRASIL. Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências**. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 20 set. 2016. <https://doi.org/10.11606/d.7.2013.tde-10092013-151829>.

CHARLOT, Bernard. **A mistificação pedagógica: realidades sociais e processos ideológicos na teoria da educação**. São Paulo: Cortez, 2013.

COELHO, Maria Inês de Matos; COSTA, Anna Edith Bellico (org.). **A educação e a formação humana: tensões e desafios na contemporaneidade**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

COLOMBO, Sônia Simões *et al.* **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2007. Edição eletrônica.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. 29. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996. <https://doi.org/10.18764/2446-6549.2019.10355>.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015a.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 59. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015b.

FREIRE, Paulo. FAUNDEZ, Antônio. **Por uma pedagogia da pergunta**. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. SP: Pearson, 2004.

HERBERT, Sérgio Pedro. Cidadania. *In*: STRECK, Danilo *et al.* **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

KOCH, Ingedore G. Villaça. **Argumentação e Linguagem**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LARROUSSE. **Dicionário Etimológico de Língua Portuguesa Larrousse Cultural**. São Paulo: Moderna, 1992.

LIBÂNEO, José Carlos. *et al.* **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em Gestão Escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014a.

LÜCK, Heloisa. **Gestão do processo de aprendizagem pelo professor**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2014b.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MIRA, Ane Patrícia Viana José de. **Princípios para uma gestão escolar humanizadora a partir do Humanismo em Paulo Freire**. Dissertação (Mestrado) — 2017. 144 f. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2017. <https://doi.org/10.18226/610001/mostraxvi.2016.45>.

NÓVOA, António (coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948**. Disponível em: <http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>. Acesso em: jul 2016.

ONUBR. **A Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitos-humanos/declaracao/>. Acesso em: 16 jul. 2017.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2011. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022010000300008>.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROBERTSON, Susan L. DALE, Roger. O Banco Mundial, o FMI e as possibilidades da educação crítica. *In*: APPLE, Michael W.; AU, Wayne; GANDIN, Luis Armando. **Educação Crítica**: análise internacional. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SANTOS, Luiz Cláudio. **A Gênese dos Instrumentos de Promoção do Direito Fundamental à Educação Básica**. 2014. Dissertação (Mestrado) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Direito, Rio de Janeiro, 2014. <https://doi.org/10.17771/pucrio.acad.37296>.

STRECK, Danilo *et al.* **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

VIOLA, Solon Eduardo Annes. Direitos Humanos. *In*: STRECK, Danilo *et al.* **Dicionário Paulo Freire**, Belo Horizonte: Autêntica. 2010.

Ane Patrícia Viana José de Mira

Doutoranda em Educação na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos, São Leopoldo, RS, Brasil). Mestre em Educação, pela Universidade La Salle; professora de Língua Espanhola na Educação Básica da rede privada de ensino. É integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão Educacional e Escolar, do PPG de Educação da Unisinos e do NETE (Núcleo de Estudos sobre a Tecnologia na Educação), do PPG em Educação da Unilasalle Canoas.

Endereço para correspondência

Ane Patrícia Viana José de Mira
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Av.Unisinos, 950
Cristo Rei, 93022750
São Leopoldo, RS, Brasil