



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O DIÁLOGO COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA  
AÇÃO DO GESTOR LIDER**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**MARNO MELLO**

**TIO HUGO, RIO GRANDE DO SUL, BRASIL,  
2009**

# **O DIÁLOGO COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA AÇÃO DO GESTOR LIDER**

**por**

**Marno Mello**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização Loto-Sensu em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Ms. Adalberto Dutra Rossato**

**Tio Hugo, Rio Grande do Sul, Brasil  
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de Especialização.

**O DIÁLOGO COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA AÇÃO DO  
GESTOR LÍDER**

elaborada por  
**Marno Mello**

Como requisito para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Educacional

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Ms. ADALBERTO DUTRA ROSSATO (FAPAS)  
(Orientador)**

**Ms. ANA PAULA DA ROSA CRISTINO (8ª CRE)**

**ESP. JOSÉ LUIZ PADILHA DAMILANO (UFSM)**

Tio Hugo, 07 agosto de 2009.

A Deus, aos meus colegas professores e alunos da Escola Cohab Secchi, com quem compartilho o trabalho, o saber e minha vida.

**DEDICO.**

Aos orientadores, Professor Ms. Amarildo Luiz Trevisan e Professor Ms. Adalberto Dutra Rossato, pelo incentivo ao estudo e motivação.

A minha família, pela compreensão dos momentos que tive que estudar.

A Deus, que é Pai e Criador.

**AGRADEÇO!**

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O DIÁLOGO COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA AÇÃO DO GESTOR LIDER**

**AUTOR: MARNO MELLO**

**ORIENTADOR: Ms. ADALBERTO DUTRA ROSSATO**

Tio Hugo, 07 agosto de 2009.

O exercício da função de um gestor educacional requer que o diálogo seja adotado como princípio de ação para que seja efetivada a democracia participativa na gestão. E a liderança com diferenciais de uma pessoa de sucesso contribui para que a gestão possa obter bons resultados para a educação. A metodologia dialógica é um princípio/método de ensinar Filosofia para crianças, idealizado por Matthew Lipman com o objetivo de desenvolver habilidades cognitivas, atitudes e o raciocínio. As crianças são encorajadas a dizer o que pensam, aprendem a escutar, adquirem consciência ética e investigar coletivamente sobre o saber. Esta metodologia sendo levada para o estabelecimento educacional torna a democracia participativa de forma mais efetiva e consciente de forma que a educação possa obter melhores resultados e o gestor se torne uma liderança de sucesso.

Palavras-Chave: Diálogo, gestão educacional, democracia participativa e liderança de sucesso.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O DIÁLOGO COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA AÇÃO DO GESTOR LIDER**

**(THE DIALOGUE HOW BEGINNING FIND OF THE ACTION OF THE LEADER  
EDUCATOR)**

AUTHOR: MARNO MELLO  
ADVISER: Ms. ADALBERTO DUTRA ROSSATO  
Tio Hugo, 07 agosto de 2009.

The exercise of the function of the a educator manager need of the dialogue always. It is the beginning of the action for with the participation democracy in the direction happen. The leadership with characteristics of the a people of the success contribute for with the educator have results good in the education system, too. The dialogic method is a way of the teach Philosophi for children, idealize for Matthew Lipmon with the objetive of the develop cognitive skill, attitudes and the reasoning. The children are encourage the tell the with think, they learn the listen, they acquire ethical reason and investigate all about the know. This method when take for the establishment school make the democracy participating of the form more permanent and conscious of the with the education can to have the best results and the educator to be a leader of the success.

KEY- WORD: dialogue, education management, participating democracy and leadership of the success.

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>9</b>
<b>2 BREVE APRECIÇÃO: FILOSOFIA PARA CRIANÇAS .....</b>	<b>11</b>
<b>3 A IMPORTÂNCIA DO MÉTOD DIALÓGICO .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 O desenvolvimento de atitudes .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 O dialogo e a construção de relações de confiança .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 O diálogo e a democracia participativa .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 O comprometimento com as decisões .....</b>	<b>27</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>31</b>
<b>4 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>33</b>

# 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente estudo pretende abordar de modo dialógico como se efetiva o princípio democrático-educativo na gestão de um estabelecimento educacional de ensino. O método de investigação fundamenta-se na experiência cotidiano-coletiva, com leitura de textos, problematização e discussão. Durante o processo de diálogo as pessoas aprendem a pensar em conjunto, valendo-se da sensibilidade coletiva, cujos pensamentos, emoções e ações resultantes não pertencem apenas a um indivíduo, mas a todos eles juntos. A finalidade é promover o pensar reflexivo, através de uma comunidade de investigação, que sabe o valor do diálogo. Para o gestor de um estabelecimento educacional, o diálogo é um grande aliado para o exercício da liderança e na obtenção do sucesso, além de proporcionar a construção de relações mais profundas nas soluções de problemas de forma participativa, contribuindo para a integração de todos os componentes da equipe ou parceiros de trabalho. A sociedade pós-industrial<sup>1</sup>, diferente das visões do passado, tem acreditado no diálogo como princípio e método educativo. Estudiosos da área têm apostado nas equipes de trabalho e na construção de relações de confiança e comprometimento com as decisões tomadas pelo grupo, favorecendo ao 'gestor líder'<sup>2</sup> a projeção de ações planejadas na busca de resultados e no favorecimento de empreendimentos a que estão ligados. O diálogo servirá de princípio/método educativo norteador à ação de um gestor bem sucedido, assim como na eficácia para o aprendizado de uma equipe na busca de evocar uma postura encorajadora na compreensão das diferenças. Uma das idéias é verificar se as características de um gestor de

---

<sup>1</sup> A título de delimitação, pode-se dizer que a sociedade pós-industrial nasceu com a Segunda Guerra Mundial, a partir do aumento da comunicação entre os povos, com a difusão de novas tecnologias e com a mudança da base econômica. Um tipo de sociedade já não baseada na produção agrícola, nem na indústria, mas na produção de informação. A era Pós-industrial é conhecida também como a era da Informação e do Conhecimento. Mas é preciso que saibamos distinguir informação de conhecimento.

<sup>2</sup> A expressão é a junção de duas palavras. Liderança e gestão. O Gestor é o administrador de um estabelecimento educacional, reconhecido e respeitado pelo grupo de trabalho não pela condição de ser chefe, mas pela forma de agir pois o verdadeiro líder participativo não busca aumentar o controle mas facilitar a mudança.

sucesso correspondem aos pressupostos dialógicos propagados no ensino da Filosofia para Crianças pelo professor Matthew Lipmann. Primeiramente, seus estudos foram difundidos nos Estados Unidos, tendo como propósito desenvolver certas atitudes nas crianças tais como: adquirir autonomia, pensar por conta própria, aprender a verbalizar, refletir sobre a realidade, aprender a escutar, adquirir consciência ética.

## 2 BREVE APRECIÇÃO: FILOSOFIA PARA CRIANÇAS

Na década de 60, o professor norte-americano Dr. Matthew Lipman, desenvolveu nos Estados Unidos o “Programa Filosofia para Crianças”, visando cultivar o desenvolvimento de habilidades cognitivas mediante a discussão de temas filosóficos visando, com tais discussões, a iniciação filosófica de crianças e jovens. Acreditava o professor, que estudar e discutir temas filosóficos não eram apenas coisas para os adultos. As crianças são naturalmente mais filósofos que os adultos porque são mais perguntadores e questionadores.

A Filosofia para Crianças e Jovens é um programa de ensino da Filosofia, que proporciona através da prática do diálogo, o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social, nomeadamente em nível de dimensão crítica, criativa e ética do seu pensamento, numa relação profunda entre o pensar, o falar e o agir. As principais habilidades cognitivas que Lipman se propõe a desenvolver nas crianças através deste programa são:

As áreas de habilidades mais relevantes para os objetivos educacionais são aquelas relacionadas com os processos de investigação, processo de raciocínio, organização de informações e tradução. É possível que as crianças muito pequenas possuam todas estas habilidades de maneira ainda rudimentar. A educação não é, portanto, uma questão de aquisição de habilidades cognitivas, mas de fortalecimento e aperfeiçoamento de habilidades (LIPMAN, 1995, p.65).

No cerne do programa encontra-se a noção inovadora de “comunidade de investigação”<sup>3</sup> aplicada à educação que vai assegurar os valores da cooperação, tolerância, respeito mútuo, solidariedade e autonomia nas relações de todos os envolvidos na busca de conhecimento. Para Lipman, a tarefa de investigar trata-se de um diálogo que busca harmonizar-se com a lógica e a sala de aula convertida numa comunidade de investigação se torna um ambiente do qual:

Os alunos dividem opiniões com respeito, desenvolvem questões a partir das idéias dos outros, desafiam-se entre si para fornecer razões a

---

<sup>3</sup> A expressão introduzida por Lipman (1994, p. 72) diz que quando as crianças são incentivadas a pensar filosoficamente a sala de aula é transformada num ambiente de investigação, mediante técnica de investigação que possibilitam o hábito da reflexão por parte do indivíduo.

opiniões até então não apoiadas, auxiliarem uns aos outros ao fazer inferências daquilo que foi afirmado e buscar identificar as suposições de cada um (LIPMAN, 1995, p.31).

Nessa perspectiva, a filosofia através desta metodologia tem um papel integrador à medida que proporciona uma abordagem reflexiva da educação através da valorização das idéias ajustada pelo diálogo em sala de aula. Não se trata de qualquer discussão ou conversação, sem objetivo como declara Lipman:

É um processo que objetiva obter um produto – a partir de algum tipo de determinação ou julgamento, não importando o quanto isso possa parecer parcial ou experimental. Em segundo lugar, o processo possui um sentido de direção, movimenta-se para onde o argumento conduz. Em terceiro, o processo não é meramente uma conversação ou discussão; é dialógico. Isto significa que possui uma estrutura (LIPMAN, 1995, p.14).

O termo investigar tem uma conotação parecida com algo feito pela polícia. Quando a polícia está investigando um crime, dizemos que está tentando descobrir verdades sobre o fato. A sala de aula ser convertida numa comunidade de investigadores do saber, proporciona aos alunos desenvolverem um conjunto de competências de pensamento (raciocínio, investigação) e de atitudes que se revelam positivas na vida cotidiana como: aprender a ouvir; fazer perguntas cada vez mais pertinentes; verbalizar melhor; descobrir o valor das idéias, suas e dos outros; ganhar consciência do seu próprio pensamento, estruturando-o; ganhar autonomia do pensar e desenvolver uma consciência ética; saber ajuizar-se (auto-corriger); desenvolver a capacidade de cooperação, estimular o respeito mútuo, melhorar a auto-estima.

Baseando-se na metodologia deste Programa pretendemos investigar a possibilidade em transformar o diálogo como um princípio/método educativo e de gestão. E de que forma esta metodologia poderá contribuir na gestão de um estabelecimento educacional, como meio de promover a democracia participativa e levar um gestor a se tornar uma liderança de sucesso através de bons resultados.

### 3 A IMPORTÂNCIA DO METODO DIALÓGICO

A metodologia é algo fundamental no processo de aprendizagem. Significa a forma ou o método que vamos adotar para chegar em algum lugar (objetivo). Neste caso, a metodologia dialógica em uma sala de aula convertida numa comunidade de investigação, fornece um contexto de contornos éticos, que assegura autonomia e rigor do pensamento, o aumento da criatividade e do pensar criticamente, de forma não separada da realidade. Uma vez interiorizada, a sua utilização contribui de forma rica e profunda para dinamizar e facilitar a aprendizagem em qualquer disciplina, área educativa ou na gestão educacional. O seu valor ultrapassa o âmbito escolar, sendo uma aprendizagem para a vida.

Uma das atitudes ou habilidades que Lipmann insiste em seu Programa, que tem como método o diálogo, consiste no aprender a ouvir. Esta habilidade é fundamental a ser desenvolvida numa sala de aula como afirma Lipman (1994, p. 137): “não é fácil captar o sentido do que nos dizem se não tivermos desenvolvido a habilidade de ser bons ouvintes”. Porém, mesmo que o professor tenha esta habilidade, alerta o professor de que há uma tendência natural do ser humano interpretar aquilo que ouve na perspectiva que deseja entender. Portanto, Lipman (1994, p. 138) diz que “o professor deveria desenvolver o hábito de incentivar as crianças a expressar exatamente o que querem dizer”.

O educador Paulo Freire também dá grande ênfase a esta questão ao afirmar que ‘ensinar exige saber escutar’. Uma das tarefas difíceis encontradas nos ambientes escolares, principalmente nas salas de aula, é a de ensinar e aprender a escutar, principalmente se o sonho que nos anima é democrático e solidário. Portanto, uma sala de aula convertida numa comunidade de investigação é fundamental que colegas escutem colegas e professor. Assim como define Paulo Freire:

Se na verdade o sonho que nos anima é o democrático e solidário, não é falando aos outros, de cima para baixo, sobretudo, como se fossemos os portadores da verdade a ser transmitida aos demais, que aprendemos a escutar, mas é escutando que aprendemos a falar com eles. Somente quem escuta paciente e criticamente o outro, fala com ele, mesmo que, em certas condições, precise falar a ele. O que jamais faz quem aprende a escutar para poder falar com é falar impositivamente (FREIRE, 1996, p. 27).

E para o educador Lipmann, (1990, p. 41) a fala em uma sala de aula precisa ser compreendida não como sinônimo de baderna e de desorganização, mas “como impulsos saudáveis que apenas precisam ser efetivamente organizados, a fim de que sejam aproveitados a serviço da educação”.

Diante desta declaração, é notadamente excluída a possibilidade de a sala de aula ser transformada num ambiente onde não haja diálogo. Os autores trabalham na perspectiva de uma proposta que transforma a sala de aula num verdadeiro palco de debates. Desta maneira, estaríamos objetivando criar condições, para que pelo envolvimento dos alunos, o desenvolvimento do raciocínio, espírito participativo, a criticidade e o hábito da reflexão. Uma vez que filosofar não é uma questão de idade, mas de habilidade, que exige apenas a capacidade de reflexão, que leva as pessoas a pensar por conta própria. Filosofar ou pensar por conta própria é interrogar-se sobre seu próprio pensamento, o pensamento dos outros, sobre o mundo, sobre a sociedade.

Neste sentido, fica claro que a reflexão é motivada muitas vezes pelo diálogo que é a condição para que se possa aprender a pensar melhor. Numa das afirmações de Lipmann fica evidenciado esta idéia:

Quando as pessoas se envolvem num diálogo, são levadas a refletir, a se concentrar, a levar em conta as alternativas, a ouvir cuidadosamente, a prestar muita atenção às definições e aos significados, a reconhecer alternativas nas quais não havia pensado anteriormente e, em geral, realizar um grande número de atividades mentais nas quais não teria se envolvido se a conversação não tivesse ocorrido (LIPMAN, 1994, p.44).

Todavia, concluímos que o método adotado no processo de ensino aprendizagem da Filosofia, criado por Lipman, através do Programa de Filosofia para Crianças é extremamente eficaz. Ambos os autores que dialogamos até o momento, acreditam que a educação de uma criança, quando em processo inicial de formação, a metodologia dialógica adotada como princípio norteador da ação, desenvolve a autonomia e prepara as crianças para viver a plena cidadania.

O desafio que está colocado nesta abordagem é fundamental. O método dialógico é extremamente eficaz no processo de formação de cidadãos e no ensino-aprendizagem da Filosofia. Ao transferir este método para a gestão

educacional, seria tão eficaz quanto no processo de ensino-aprendizagem, com bons resultados a favor da educação de modo geral?

### **3.1 O DESENVOLVIMENTO DE ATITUDES**

Atitudes são constatações favoráveis ou desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos. Uma atitude é formada por três componentes: cognição, afeto e comportamento. Vamos tratar especificamente da atitude comportamental que está relacionada à intenção de comportar-se de determinada maneira em relação a alguém, alguma coisa ou evento porque estamos abordando o processo de ensino-aprendizagem e considerando que é nesta etapa da vida que as crianças adquirem as primeiras noções daquilo que é certo e errado. A metodologia dialógica impregnada neste estudo no processo de ensino-aprendizagem favorece o desenvolvimento de atitudes.

Atitude também não pode ser confundida com uma ação. Todavia, é racionalizar, sentir e externar algo. Portanto, é algo interno, que deve ocorrer de dentro para fora.

Se atitude é ter consciência, razão de si, é através da interação com os outros que as crianças começam a fazer avaliação em relação a estes e a si própria. Atitudes, assim como os valores, são adquiridas a partir de predisposições oriundas do meio em que vivemos. A sala de aula transformada em um palco de debates, onde seja estimulado o pensar, a cooperação, o respeito mútuo, é considerada um espaço de convivência e partilha do saber e da vida, que estimula o desenvolvimento de atitudes.

Lipmann, ao transformar a sala de aula em uma comunidade de investigação, pelo método dialógico, pretende desenvolver diferenciais como: aprender a ouvir e adquirir consciência ética. Para tanto, a criança em sala de aula precisa ser educada para desenvolver tais atitudes, bem como a reflexão, como define:

As crianças têm de passar por um processo de transição em que verbalizam diversos modos de abordar um determinado tópico para preparar seu maquinário intelectual. Têm que tentar expressar suas idéias, escutar os comentários, superar a sensação de que o que tem para dizer é absurdo ou irrelevante testando a idéia para aprender com

as experiências do grupo a começar a ficar mais animada à medida que as implicações do tema forem surgindo. Somente aí é que a tarefa proposta, pelo professor, começa a lhe aparecer apaixonante (LIPMAN 1994, p.45).

Adquirir consciência ética também é outro ponto fundamental para que haja o crescimento da comunidade (grupo), à medida que cada aluno percebe que com suas atitudes está contribuindo ou prejudicando como os objetivos comuns. É ser capaz de refletir seus próprios atos, ser livre e responsável. Só o fato de refletir, de questionar já é um avanço para o grupo. É o mesmo que pensar: Isto que estou fazendo ou minhas atitudes estão sendo adequadas para o momento? Ajudam a construir para atingir o objetivo da turma? O questionamento e a reflexão levam a mudança de comportamento e atitudes. Este é o processo de aquisição de consciência ética que se dá pelo desenvolvimento da atitude da reflexão.

O conceito da palavra ética origina-se do Grego - *Ethos* – costume, comportamento, caráter, modo de ser, hábito, forma de vida. É considerado como o estudo do que é: bom ou mau, correto ou incorreto, justo ou injusto, adequado ou inadequado. Compreender o significado de cada um dos itens abordados dentro desse conceito é importante para enxergarmos a maneira como, não apenas nós, mas as diversas pessoas com as quais convivemos ou apenas encontramos em nosso cotidiano, conduzem a vida pessoal e profissional.

Podemos agir de acordo com os valores e crenças que nos foram passados pelos diversos grupos com os quais convivemos, bem como com aqueles que ainda nos serão mostrados ao longo de nossas vidas. O principal valor é aquele que herdamos do primeiro grupo com o qual interagimos: a família. Nossos pais, com certeza, procuraram ensinar-nos, de acordo com a educação recebida por eles, noções do que é certo e errado, moral e imoral. Foi exatamente nessa época de nossa vida que ouvimos frases como “não faça isso, está errado”; “não pegue objetos que não são seus”; “peça desculpas!”, e muitas outras que demonstravam a correta forma de agirmos perante as outras pessoas.

Passamos a conviver, posteriormente, com nosso segundo grupo social, que foram os nossos colegas de escola, professores e outras pessoas logo no início de nossa vida acadêmica. Nesse período, embasados nos valores familiares herdados, vivenciamos situações diversas de comportamentos que nos

colocaram à prova constantemente. Aprendemos então, novos valores e crenças, nessa etapa importante na nossa formação. Muitas vezes tivemos dúvidas sobre o que nossos pais nos ensinaram e o que os professores achavam que era correto ou não. Ou, sobre o que nossos colegas traziam de suas casas em relação às suas atitudes. Têm início aí os primeiros conflitos pessoais, gerados pelos nossos valores pessoais e os valores sociais.

Nas obras de Paulo Freire, há um conceito de ética que perpassa por toda a sua concepção de educação e de sociedade democrática solidária. Percebemos que sua concepção teórica é vislumbrada a dimensão de uma ética voltada para a vida humana, para a libertação e humanização crescente do homem no sentido de transformar em sujeito protagonista da história. A ética é, portanto, uma postura ou modo de ser, que o homem em processo de humanização e de libertação, precisa assumir perante a sociedade, numa condição de ser livre (em condições de realizar escolhas), e ao mesmo tempo responsável pelas suas escolhas. Não existe ética sem liberdade. Se o ser humano não tiver em condições de escolher o que fazer ou como agir, não poderá ser responsabilizado pelas suas ações. Assim, o ser humano é um ser que busca realizar a sua ontologia enquanto que é ser mais. Tal dimensão da ética passa a ser revestida de uma dimensão política, quando o homem, portador de conhecimento, passa pela reflexão de uma condição de ingênuo para ser de consciência crítica.

Paulo Freire aborda o tema da ética como uma busca de uma nova forma de educar pautada no exercício democrático, onde o diálogo é um método ou princípio fundamental, que gera um ideal de mudança social. A metodologia dialógica em uma sala de aula, portanto, ou na gestão de um estabelecimento educacional, educa para uma consciência ética, respeito à cultura e autonomia do aprendiz, exercício democrático, autenticidade dos sujeitos, solidariedade e cooperação, participação e compromisso de todos com as decisões tomadas.

Os autores dialogam a respeito de dois temas comuns. Freire trata a respeito da ontologia humana<sup>4</sup>. O ser humano deve caminhar nesta direção

---

<sup>4</sup>O ser humano nasce com sua ontológica vocação para ser sujeito. Partindo deste pressuposto, a história foi construída pelo ser humano e pode ser por ele modificada. Ele pode dar-lhe uma direção consciente, embora nunca consiga superar totalmente os condicionamentos em cada processo histórico. O ser humano, como ser de relações com sua capacidade de reflexão, é capaz de transcender porque não é alguém que apenas vive no mundo (existe). O existir incorpora o sentido da criticidade: transcender, discernir, dialogar.

auxiliada pelo estabelecimento educacional, que nem sempre faz. Lipman aborda o tema proposto por Freire sob o aspecto da autonomia. Seu método de ensinar filosofia se propunha desenvolver a autonomia dos educandos. Assim afirma Lipman:

É comum o modelo reflexivo de educação sofrer uma distinção entre o modelo-padrão baseado em que o objetivo básico do modelo reflexivo é a autonomia do aluno. Em certo sentido isto é correto: No sentido em que os pensadores autônomos são aqueles que pensam por si mesmos (LIPMAN, 1995, p. 36).

O educador deixa um alerta sobre a forma equivocada quando autonomia é associada a um tipo de individualismo acentuado, com um ser que é altamente suficiente, independente. O modelo de educação reflexiva, dialogada não se propõe a isso. Como afirma Lipman (1995, p.36) “o modelo reflexivo é, na realidade, totalmente social e comunitário”.

Na gestão da educação, o diálogo também é um princípio educativo e poderá ser transformado em um método, para que o gestor possa obter bons resultados na sua gestão. A gestão da educação não é algo que depende apenas do gestor, mas de todas as pessoas colaboradoras ou participantes deste processo. Neste sentido, gestão que busca educar para o desenvolvimento de uma consciência ética é fundamental porque é participativa e requer uma postura coerente, honesta consigo mesmo e com o outro, no sentido da libertação do homem, não apenas individual, mas fundamentalmente coletiva. Neste sentido, é imprescindível que o educador ou o gestor educacional assuma o ato educativo como ato político enquanto postura, modo de ser e agir e não a neutralidade ou sectarismo, demonstrando que possui interesses individualistas e não busca a concretização do ser mais (ontologia).

Baseado nessa proposta democrática de gestionar a educação, fundamentada no diálogo como método educativo, vislumbra a dimensão ética dos papéis definidos do professor, do aluno e do gestor, onde cada um precisa assumir a sua responsabilidade no processo, e de modo comprometido, exercer a sua participação na reconstrução dos saberes ou na tomada de decisões ou formas de gestionar a educação. Assim, a democracia situa-se numa relação

---

horizontal, de respeito e compromisso entre todos, e a participação efetiva é a condição central para que se possa estabelecer a prática de uma educação libertadora e emancipativa. Assim define Freire (2001, p.115): “E o que é o diálogo? É uma relação horizontal de A com B. Nasce de uma matriz crítica e gera criticidade. Nutre-se do amor, da humildade, da esperança, da fé, da confiança”.

O diálogo é uma forma de combater a ordem social e a ética de mercado que tem transformado pessoas em coisas, sujeitos passivos e que reproduz as relações de poder próprio do sistema dominante. A abertura para o diálogo é um princípio que gera consciência ética, não aliena os indivíduos, estabelece a condição de busca e construção de uma nova ordem social. Essa condição é alcançada pelo diálogo e pela reflexão dos homens sobre o mundo que os cerca e a sua transformação. Portanto, uma prática educativa baseada em valores éticos deve ser comprometida com o desenvolvimento de sujeitos solidários, que buscam conjuntamente conhecimentos e soluções de problemas.

Neste sentido, os princípios éticos na prática educativa, implicam uma prática comprometida com os valores da democracia participativa, que tem um forte ideal de mudança na ordem social. Assim, os princípios democráticos, éticos e o diálogo geram confiança entre as pessoas. É estabelecido um clima de confiança entre as pessoas envolvidas no processo de gestão. Apesar de ser difícil retratar o tema da democracia, do diálogo e da confiança nas pessoas, num momento em a sociedade neoliberal está vivendo uma crise de valores. Hoje a população já não confia mais em seus governos e esses por sua vez, não costumam ouvir a opinião da população. Geralmente fazem promessas que não são capazes de cumprir ou absurdas. Governantes que não tem compromisso com a humanidade e interesses comuns, a não ser apenas os seus. Essas práticas infelizmente comprometem a forma de educação pretendida por Paulo Freire e afasta o homem em busca de sua humanidade.

O diálogo na gestão educacional é método educativo que proporciona a prática da democracia e a construção de relações de confiança entre as pessoas envolvidas na gestão.

### 3.2 O DIÁLOGO E A CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA

O ser humano é um ser de relações e de diálogo e, por meio dele, constrói a sua existência. O verdadeiro sentido do diálogo se faz na relação entre pessoas, na necessidade de se encontrar um entendimento entre elas.

Diante dessa diversidade que é a natureza humana, o único esforço efetivo de vida, deve ser a vida com o outro. É pela existência plena deste que se deve travar o confronto de idéias e não por uma soberba individual que despreza seres que convivem e se relacionam em todas as suas dimensões. O diálogo na sua essência deve ser espontâneo, honesto, nele, a verdade deve assumir uma corporeidade, pois a comunicação entre os sujeitos é a representação do que eles são. Esse encontro autêntico deve gerar uma confiança mútua, um consenso heterogêneo, que preserve suas diferenças. O diálogo, além de estabelecer vínculo com outras pessoas, também motiva a reflexão. No meu trabalho, já presenciei em várias oportunidades, alunos que haviam afirmado algo e depois realizar a correção do seu pensamento, porque o diálogo possibilitou a reflexão sobre o que haviam afirmado anteriormente. Segundo Lipman, (1994, p.44) “a pressuposição mais comum é a de que a reflexão gera o diálogo, quando na realidade é o diálogo que gera a reflexão”.

Portanto, num estabelecimento de educação, quando gestão é conduzida de forma democrática e participativa o diálogo se faz presente e possibilita uma melhor relação entre os seus componentes. Assim, é permitido dizer o que se pensa, respeitar e valorizar uma idéia diferente da minha e, pela reflexão, possibilitada pelo diálogo, mudar de posição ou de opinião. É inconcebível uma gestão democrática e participativa sem o efetivo exercício ou atitude dialógica.

Assim, uma verdadeira ontologia humana, que busque transformar, deve ter como propósito ajudar o homem a crescer como pessoa, tendo em vista o seu semelhante, pois sua afirmação como ser é a única maneira em que a verdadeira humanidade é possível.

Mas neste mundo efêmero, onde tudo é superficial, inclusive as relações humanas, onde nos tornamos cada vez mais individualistas, escravos de uma determinação consumista do lucro a qualquer custo, é possível uma verdadeira ontologia humana? A questão nos possibilita concluir que existe tal possibilidade,

se o homem (re) aprender a arte de uma comunicação hermenêutica dialógica, da interpretação reflexiva, de si para e pelo outro.

Outro questionamento a respeito da ontologia, seria quanto ao espaço mais propício para o desenvolvimento mais adequado desta ontologia. Baseado nas idéias de Paulo Freire, não teria dúvida em afirmar que a escola seria um espaço possível. Um passo primordial em direção a este objetivo é realizar uma educação libertadora, humanística, adaptada ao ser humano e não aos interesses do mercado, que nega a construção de qualquer identidade de pensamento livre e autônomo. Como afirma Paulo Freire, de que ensinar exige a convicção de que a mudança é possível:

É a partir desse saber fundamental: mudar é difícil, mas é possível, que vamos programar nossa ação político-pedagógica, não importa se o projeto com o qual nos comprometemos é de alfabetização de adultos ou de crianças, se de ação sanitária, se de evangelização, se de formação de mão-de-obra técnica (FREIRE, 1996, p.88).

Essa educação pressupõe uma mudança no ato de educar, uma mudança no comportamento do educador e do educando, O educador não pode esconder-se de si mesmo, utilizando como escudo a teoria, a metodologia, a ditadura da disciplina, porque mais cedo ou mais tarde, vai ser desmascarado pelo próprio educando que, libertando-se de si mesmo pelo pensamento, vai avançar no conhecimento e, dessa forma, assumir a responsabilidade no processo de sua formação.

A metodologia dialógica permite uma educação para uma consciência ética, estabelecimento de uma determinada confiança, à medida que o diálogo avança em direção à verdade. É aberto e transparente, pois, somos pessoas que pensamos diferentes e ninguém pode impedir isto. Precisamos ser capazes de praticar o diálogo, falar e ouvir mesmo quando a opinião do outro não é igual a minha. A metodologia dialógica possibilita que duas pessoas ou mais possam conversar, trocar idéias, pontos de vistas diferentes sobre o mesmo assunto, sem se afastarem umas das outras.

A ética pedagógica reside na tentativa do professor de realizar a autoafirmação do aluno, melhorar sua autoconfiança, de modo que cada passo contribua, de forma segura, para o passo seguinte. Reside também na

administração de conflitos, seja dos seus ou dos outros, cuja centralidade não condiciona a sua mudança a mudança do outro, independentes de qualquer situação, temos que buscar em nós mesmos a resposta para essa superação.

Para finalizar, retorno ao diálogo, na perspectiva de encontrar um caminho para a ética pedagógica e o estabelecimento da confiança mútua na gestão da educação. Nas situações cotidianas, até aqui assinaladas, podemos encontrar a tarefa essencial do educador, a possibilidade de abertura para a realização de sua existência e da existência do outro. É por meio de nossas ações diárias, da coerência entre o que concebemos e o que realizamos na prática, do desinteresse do poder pelo poder e pela sua manutenção a todo o custo, do respeito ao trabalho competente, do pensamento contraditório, que melhoramos o ambiente escolar e nossas relações nele. Nossa obrigação é reinventar o trabalho feliz, procurar na convivência com os colegas e com os alunos ater a um olhar mais profundo aos seus anseios, suas preocupações, intuir o que está neles e o que temos condições de completar, de ajudar: essa é uma atitude dialógica, é própria da tarefa educacional que permitirá um ambiente educacional saudável. O educar exige alegria e esperança, como afirmam Paulo Freire:

Há uma relação entre a alegria necessária à atividade educativa e a esperança. A esperança de que o professor e alunos juntos podem aprender, ensinar, inquietar-nos, produzir e juntos igualmente resistir aos obstáculos à nossa alegria. Na verdade, do ponto de vista da natureza humana, a esperança não é algo a que a ela se justaponha. A esperança faz parte da natureza humana (FREIRE, 1996, p.80).

No caso de um gestor educacional, dentro de um estabelecimento, onde todas as pessoas são aprendizes no processo, que caminham em direção a realização de sua humanidade, é fundamental que o princípio do diálogo seja efetivado e se torne um método na condução dos processos para tomada de decisões. Assim, é possível afirmar que este gestor se tornará um líder de sucesso que conseguirá obter bons resultados no seu trabalho e conduzirá uma equipe de pessoas em harmonia, e acima de tudo, com confiança mútua e reciprocidade.

### 3.3 O DIÁLOGO E A DEMOCRACIA PARTICIPATIVA

Tomando por base as idéias de Paulo Freire, a respeito da escola, podemos afirmar que assim como o ato educativo é uma ação política (ideológica), a escola é um espaço social e político, historicamente construído para a concretização da prática social da educação, é também o lugar privilegiado para a construção e o exercício da parceria, do companheirismo, de relações de confiança mútua entre colegas, desenvolvimento de uma consciência ética e de realização do ser humano que caminha em direção a sua ontologia. Freire (1996, P. 141) afirma a esse respeito de que “ensinar exige reconhecer que a educação é ideológica”. Para o educador que tem consciência crítica compreenda esta questão, demonstre se está do lado do oprimido ou do opressor, para combater a ideologia do mercado como destaca:

O que se coloca à educadora ou ao educador democrático, consciente da impossibilidade da neutralidade da educação, é forjar em si um saber especial, que jamais deve abandonar saber que motiva e sustenta a sua luta: se a educação não pode tudo, alguma coisa fundamental a educação pode. Se a educação não é a chave das transformações sociais, não é também simplesmente reprodutora da ideologia dominante (FREIRE, 1996, p.126).

Como sistematizadora da educação formal do aluno, a escola tem como função primordial garantir uma prática educativa de qualidade, bem como promover a integração do conjunto da prática pedagógica na escola. Portanto, cabe a gestão compartilhada da escola oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento pleno do indivíduo e que possa implantar as mudanças necessárias para que todos os alunos adquiram, com competência, o conhecimento.

No entanto, para que a escola cumpra com sua função social e política é preciso que a gestão escolar seja democrática e participativa. Uma escola fundamentada em uma gestão democrática e participativa é aquela que favorece a participação ativa de alunos, pais, professores e funcionários, enfim, onde toda a comunidade escolar possa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola. Pode-se dizer também que a fundamentação da gestão está na constituição de um espaço público, ou seja, um ambiente organizado de trabalho

coletivo, que possa promover condições de igualdade e que possibilite a produção de conhecimentos e ampliação de cultura, a fim de que os educandos tenham uma melhor expectativa de vida, de trabalho, de exercício pleno da cidadania.

Para concretizar uma educação baseada em princípios democráticos é extremamente importante o exercício da participação, da troca de informações e experiências, que possa possibilitar um conhecimento maior sobre o funcionamento da escola e propiciar uma interação melhor entre alunos, professores e pais. É importante ressaltar que na gestão democrática, cada um dos "atores" assume sua parte de responsabilidade sobre o projeto político da escola. Este, por sua vez, antes de ser um dos documentos obrigatórios das escolas, é um espaço privilegiado de participação, de reflexão e análise sobre o papel social da instituição escolar em particular, identificando a partir da análise, seus valores e definindo sua visão de futuro e missão. Nesse sentido, a escola elenca os propósitos a serem atingidos e as ações que serão desenvolvidas pelo coletivo da escola, a fim de alcançar os objetivos propostos.

O projeto político pedagógico da escola deve-se constituir em processo permanente de construção de novas possibilidades, e acima de tudo, um exercício de cidadania profissional e de compromisso com a educação. É o reflexo de todos que trabalham e encantam um educandário com seus sonhos, gestos concretos e comprometidos, de solidariedade, respeito pelo ser humano, de pessoas que acreditam que com a educação é possível transformar o mundo, as pessoas e a sociedade. Não é por nada que, aqueles que buscam vidas melhores para si e para os seus, buscam a escola e o conhecimento como meio para atingir tal objetivo. Está nas mãos dos gestores transformarem a escola em um espaço de sonhos coletivos onde também se busque a realização de forma coletiva.

A participação, portanto é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Proporciona um maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade. Nessa perspectiva, a boa gestão não está ligada às ações de uma só pessoa, mas envolve a

comunidade pedagógica - todos que interagem com os alunos e que ensinam algo a eles.

Alguns fatores podem contribuir com democratização da escola como, por exemplo, o desejo e empenho dos professores em participar dos processos decisórios e da concretização dos projetos construídos coletivamente, além da participação que envolva pais, estudantes, funcionários e comunidade. É possível afirmar que uma gestão democrática e participativa só acontece com sujeitos comprometidos com uma educação cujo objetivo é a construção da cidadania e transformação da sociedade.

Esse sonho que nós temos, de um dia transformar a sociedade em uma sociedade verdadeiramente democrática e sustentável para todos, não é uma conquista fácil, nem igual a qualquer outra, pois seria uma sociedade fundamentada nos princípios da solidariedade, do respeito, do compromisso de todos com uma vida saudável, alegre e prazerosa, sonhada por todos. Assim, se tornaria um compromisso político e ético de todos à medida que cria uma rede de proteção social a partir da democratização do acesso, permanência, gestão e qualidade social da educação.

Um questionamento a ser feito é se este sonho não seria um tanto utópico em relação a plena democracia participativa na sociedade ou em relação a gestão educacional. Uma vez que, viver a democracia seria conseguir construir de forma coletiva e organizada o viver solidário, sustentado pelo compromisso com a dignidade do ser humano em tempos em que a predominância do poder e do ter, resultados da ordem social estabelecida pelo neoliberalismo, é muito forte e que as pessoas, às vezes, nem se dão conta de que praticam tais valores.

Em se tratando de democracia participativa, Boaventura Souza Santos e Leonardo Avritzer escrevem que esta forma de democracia poderia se tornar uma alternativa ao modelo neoliberal, pois, baseado nas idéias de Marx, existe tensão entre capitalismo e democracia ou muita incompatibilidade entre ambos. Observa que:

Os marxistas, por seu lado, entendiam que essa solução exigia a descaracterização total da democracia uma vez que, nas sociedades capitalistas, não era possível democratizar a relação fundamental em que se assentava a produção material, a relação entre capital e o

trabalho ((SOUZA SANTOS; AVRITZER, sítio eletrônico acessado no dia 30/06/2009 p. 3).

Nesse âmbito, os autores discutem a possibilidade de serem criados modelos de democracia alternativos ao modelo liberal. A democracia participativa começa a se tornar uma referência em muitos países, uma vez que pela forma de governo a população passa a usufruir de políticas sociais que atentavam para a cidadania plena.

A democracia é um modo de viver de forma compartilhada os sentimentos e as emoções, como o carinho e o amor. Portanto, não se pode apenas falar. É preciso viver a democracia também com o compartilhamento de deveres, direitos e compromissos para que só possa dividir os resultados e as conquistas.

O sonho de construção de uma escola ou um ambiente escolar verdadeiramente democrático deve ser meta de todos, sem acreditar em uma proposta redentora. Mas, como a missão da escola não é a de reproduzir o sistema, deve ser comprometida com a transformação desta sociedade, pelo menos. Portanto, deve ser uma escola redimensionada, para ajudar na construção de cidadãos reais, capazes não só de explicar o mundo, como transformá-lo, em benefício da humanização de todos.

É neste sentido que a gestão da educação deve caminhar. Tornar e criar sonhos coletivos, capazes de emocionar e contaminar quem se aproxima ou participa do processo. O primeiro passo, e talvez fundamental, é orientar o processo de gestão, de forma que conscientize os cidadãos em ser mero discurso político, especialmente os excluídos de uma vida social plena de dignidade. E esta transformação não se faz apenas com palavras às vezes destituídas de significado real, repetidas fora de contextos significativos. Mas deve ser pela educação continuada da comunidade escolar.

Quando a prática de fato é, democrática e participativa na gestão de uma escola, gera uma sensação de pertencimento, de compartilhamento, da possibilidade de ser igual na diferença, de comprometimento com as decisões tomadas pelo grupo.

### **3.4 O COMPROMETIMENTO COM AS DECISÕES TOMADAS**

O trabalho na gestão educacional deve ter sempre o caráter de uma ação coletiva. A participação efetiva dos seus membros possibilita a superação do exercício do poder individual e promove a construção do poder de competência, centrado na unidade e no entendimento de que os objetivos educacionais dependem do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto da organização escolar, em torno dos objetivos educacionais, entendidos e assumidos por todos os seus membros, com empenho coletivo em torno de sua realização.

A participação tem um sentido especial quando os membros de uma determinada unidade entendem seus objetivos e atuam de forma consciente, reconhecendo e assumindo o seu papel na perspectiva de exercer de forma influente e determinada no estabelecimento dos objetivos, no processo de planejamento e no alcance dos resultados. Conforme Marques (1987, p. 69), “a participação de todos, nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades é essencial para o eficiente desempenho da organização”. Diante desta declaração, entendemos que o processo de participação deve ser dinâmico e interativo, vai além da tomada de decisões, passa pela convivência, apoio na superação de dificuldades e limitações do cotidiano. Mas o fundamental, passa pela plena consciência de que cada membro tem poder de interferir nos rumos do estabelecimento, tem influência sobre o contexto em que vive. A falta de consciência desta interferência gera causa a falta de poder para a participação e que dessa atitude, decorrem resultados negativos para o estabelecimento.

A participação efetiva num processo de gestão educacional, democrática e participativa onde seus membros tenham compromisso com as decisões tomadas pressupõem que os professores ou pessoas envolvidas, coletivamente organizadas, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam e que determinem um caminho para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção. Nesta perspectiva de gestão educacional, os problemas são apontados pelo próprio grupo, e não pela equipe diretiva ou pedagógica.

Um entendimento limitado de participação, geralmente adotado pelas escolas, indica a importância dos alunos participarem através da eventual manifestação verbal, indicativa de estarem acompanhando o raciocínio do professor e prestando atenção na exposição.

Nesse caso, cria-se uma cultura de faz-de-conta, do qual participam apenas os alunos que julgam saber o que os professores desejam ouvir, uma vez que julgam poderem dizer apenas isso. Em trabalhos em grupo, observa-se até mesmo a distorção do sentido de grupo – é comum, em vez dos grupos servirem para promover a aprendizagem coletiva, a partir da troca e reciprocidade de idéias, realizarem a divisão de trabalho e tarefas.

O programa de Lipman que preconiza o ensino de Filosofia para crianças através de uma metodologia participativa, pressupõe que o diálogo seja o método adotado em sala de aula enquanto princípio educativo. Não apenas para que os alunos digam aquilo que o professor deseja ouvir, mas que sejam encorajados a dizer aquilo que pensam, mesmo que seja contraditório ou não comum. Portanto, não se trata apenas da manifestação verbal dos alunos que demonstram que estão atentos e ouvindo as explicações do professor.

Um processo de gestão educacional democrática e participativa precisa ser orientado por valores essenciais como ética, solidariedade, equidade e compromisso. A ética é representada mediante a ação orientada pelo respeito ao ser humano, às instituições sociais e aos elevados valores necessários ao desenvolvimento da sociedade com qualidade de vida, que se faz traduzir nas ações de cada um. De acordo com esse valor, a ação participativa é orientada pelo cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais como valor. A solidariedade é manifestada pelo reconhecimento do valor inerente a cada pessoa e o sentido de que os seres humanos se desenvolvem em condições de troca e reciprocidade, em vista do que são necessárias redes abertas de apoio recíproco. A equidade é representada pelo reconhecimento de que pessoas e grupos em situações desfavoráveis necessitam de atenção e condições especiais, para igualar-se a seus semelhantes no processo de desenvolvimento. Vale dizer que os benefícios da atenção são distribuídos de forma diferente, de modo a possibilitar aos que apresentam maior dificuldade de participação, condições favoráveis para superar.

Esta gestão orientada por valores, princípios e que se fundamenta na metodologia dialógica na condução dos processos, gera compromisso de todos os membros e se traduz em ação no processo pedagógico, focada e identificada com os objetivos e estratégias de desenvolvimento. Pressupõe consciência do papel e do poder de cada um para influenciar os rumos do estabelecimento, o entendimento pleno dessas questões e o empenho pela sua realização, possibilitando que o gestor responsável pelo estabelecimento se torne uma liderança de sucesso por meio de resultados positivos obtidos através da metodologia dialógica para o estabelecimento educacional e, conseqüentemente, em todo o processo de ensino aprendizagem.

Portanto, um processo de gestão educacional participativa e democrática é orientado pela promoção solidária da participação por todos os membros da comunidade escolar (equipe diretiva, professores, funcionários, alunos, pais e conselhos), na construção da escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto, orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais elevados, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamentos.

Um questionamento que ainda resta saber é se uma gestão democrática e participativa, que usa o diálogo como método e princípio, seria uma gestão de sucesso. E o que poderia ser considerado uma gestão de sucesso? Basta o gestor seguir tais princípios para que seus propósitos dêem certos?

Para o escritor Eduardo Tevah, uma liderança precisa desenvolver em si certas características ou diferenciais, que a tornariam mais competitivas no mercado de trabalho e conseqüentemente, se obteria o sucesso. Entre elas, Tevah (2003, p. 31) destaca "entender de gente, ou seja, ter uma grande capacidade de se relacionar com as pessoas e obter delas o melhor". Outros diferenciais destacados pelo autor são: Saber elogiar, saber criticar, acreditar no poder do sorriso, demonstrar interesse sincero e profundo pela vida dos outros, saber ouvir. De fato, estes diferenciais destacados pelo autor, também podem auxiliar um gestor educacional para obter melhores resultados no seu trabalho, visto que, um dos diferenciais dialoga na modernidade com o nosso trabalho e com os autores que estamos investigando a temática: saber ouvir. Um gestor

educacional precisa saber ouvir os membros de sua equipe. Assim destaca Tevah:

Aqui podemos notar claramente a mudança incrível da postura das pessoas em relação ao seu trabalho. Elas não mais querem nem aceitam líderes que só dão ordens, definem projetos e aí passam para outros executarem. O novo desafio das pessoas de sucesso é aprender a ouvir melhor as pessoas, compartilhar decisões, trocar idéias (TEVAH, 2003, p.45).

Outras características defendidas pelo autor, como diferenciais, para que uma liderança possa obter sucesso e que considero importante, é “saber elogiar” e “saber criticar”. Segundo Tevah (2003, p. 37) “é engraçado, fomos criados com um poder de crítica feroz, mas uma capacidade mínima de elogiar”. Assim como saber fazer uma crítica também é importante, se torna produtiva e eficaz sempre que ela vem acompanhada de elogios. Assim afirma Tevah:

Mesmo sendo uma pessoa predisposta a elogiar, certamente em muitos momentos você vai ter que criticar e isso faz parte do progresso. Assim, saber criticar vai ser decisivo para que você possa ser respeitado e querido por todos mesmo sendo uma pessoa exigente (TEVAH, 2003, p. 40).

Neste sentido, o tema ora investigado é de suma importância, porque sugere uma forma de gestão educacional fundamentada na democracia participativa, que abuse do diálogo como forma de efetivar a participação, a democracia, método e princípio educativo. Mas também destacamos que o gestor precisa desenvolver em si algumas características ou diferenciais que o tornará competitivo no desempenho de sua função e conseqüentemente uma liderança de sucesso à medida que alcança resultados com o trabalho.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É constatado neste estudo, que abordou sobre o diálogo como princípio e método educativo, a eficiência no ensino da Filosofia para crianças e na gestão de um estabelecimento educacional que preza pela democracia participativa. Este método se efetiva de uma forma que os seus membros valem-se da sensibilidade coletiva para estudar, planejar juntos novas ações, tomar decisões em conjunto mediante processo de conscientização do poder que cada participante possui no sentido de influenciar os rumos da instituição que integra. Pelo diálogo, cada integrante deste processo de gestão educacional é capaz de se sentir membro e integrante de todas as ações implantadas na instituição e conseqüentemente, pela relação de confiança gerada pela metodologia dialógica, assumir mediante compromisso ético, as decisões tomadas pela coletividade.

O diálogo é capaz de mudar as pessoas e suas atitudes. Não é a reflexão que gera o diálogo, segundo Lipman. É o diálogo que gera a reflexão. Portanto, qualquer membro de um estabelecimento educacional que dialoga com sua equipe e tem coragem de dizer o que pensa é capaz de refletir sobre sua postura, opinião e auto corrigir-se, quando percebe que sua idéia não está correta. Isto é uma atitude de humildade, que enobrece o ser humano e o coloca na direção da realização de sua ontologia como, afirma Freire.

Lipman acredita que pelo diálogo investigativo, o ser humano caminha em direção a sua autonomia, que é ter um pensamento próprio, aprender a escutar, valorizar as idéias suas e dos outros, adquirir consciência ética, desenvolver a capacidade de cooperação e estimular o respeito mútuo e a solidariedade. O diálogo ainda favorece o desenvolvimento de atitudes que é consciência e razão de si, através da interação com os outros, proporcionados pela reflexão, motivada pelo método de gestão, além de estabelecer relações de confiança na equipe e possibilitar que exista maior comprometimento com as decisões tomadas em relação ao estabelecimento educacional.

O gestor de um estabelecimento educacional que adotar uma postura dialógica no processo de gestão, orientando-se por uma forma de democracia participativa e desenvolver em si determinadas características que o diferenciam

e o colocam em melhores condições para destacar seu trabalho e obterá melhores resultados no processo de gestão. Determinadas características foram destacadas pelos autores Paulo Freire, Lipman e Eduardo Tevah, como: escutar as pessoas, saber elogiar, saber criticar, entender as pessoas, dialogar de forma aberta com todos, respeitar as idéias dos outros, conduzir processos de forma participativa, ter espírito solidário e cooperativo. Estas atitudes possibilitam ao gestor criar melhores condições de trabalho, relações de confiança entre colegas, maior participação e compromisso de todos em relação aos encaminhamentos tomados. Assim, podemos concluir que este gestor, que tem como método/princípio de trabalho o diálogo e, com diferenciais de uma pessoa de sucesso, se tornará uma liderança capaz de obter resultados favoráveis para o estabelecimento educacional e para a educação de modo geral.

## 5 BIBLIOGRAFIA

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996

FREIRE, Paulo. **Professora SIM, tia NÃO**: cartas a quem ousa ensinar. 11. ed. São Paulo: Olho d'água, 2001.

LIPMAN, Matthew. **A filosofia vai à escola**. São Paulo: Summus, 1990. Tradução: Maria Elice de Brzezinski Prestes e Lucia Maria Silva Kremer. São Paulo: Summus, 1990.

LIPMAN, Matthew; OSCANYAN, Frederick S; SCHARP, Ann Margaret. **A filosofia na sala de aula**. Tradução: Ana Luiza Fernandes Falcone. São Paulo: Nova Alexandria, 1994.

LIPMAN, Matthew. **O pensar na educação**. Tradução de Ann Mary Figliera Perpétuo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

SOUSA SANTOS, Boaventura de; AVRITZER, Leonardo. Introdução: para ampliar o cânone democrático. Disponível e <http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/IntroDemoPT.pdf>. Acesso: em 30 jun. 2009.

TEVAH, Eduardo. **Os diferenciais das pessoas de sucesso**. Porto Alegre: E. Tevah, 2003.

WALLON, H. **As origens do caráter da criança**. Ed. Nova Alexandria, 1984.

