

OS DESAFIOS DA DIREÇÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT IN IMPLEMENTATION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

William Rossani dos Santos¹

RESUMO: O presente artigo objetivou analisar como se configura as ações administrativas do diretor de Educação Básica. Para dar embasamento à prática gestora, refletimos sobre o papel do diretor escolar derivado do senso comum, em que este é considerado o componente mais importante na administração escolar, cabendo a ele coordenar e controlar o trabalho dos membros e funcionários dentro da escola, estimulá-los para alcançar os objetivos estabelecidos, além de adverti-los, objetivando a eficiência dos resultados. No interior deste modelo, identificamos como recorrente a administração empresarial ligada à lógica mercadológica, antagônica às especificidades da educação. Em contraponto, respaldados nos dispositivos legais, corroboramos com o pressuposto de que para que haja uma gestão de qualidade nas instituições educacionais deve-se haver um esforço coletivo para o alcance dos objetivos, mediante uma gestão realizada por meios coletivos e democráticos. Para fins investigativos, analisamos as funções de uma diretora dentro de uma instituição de educação infantil e seu papel na implementação de uma gestão democrática no âmbito da prática. Este artigo apresenta subsídios teóricos para se discutir como deve ser realizada uma gestão que corresponda à singularidade do trabalho escolar e a especificidade do processo pedagógico, contrária a uma administração que ignore as particularidades da educação.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Administração Empresarial; Função do Diretor; Administração Escolar.

ABSTRACT: This paper aims to analyze how the administrative actions of the principal of Basic Education are configured. To support managerial practice, we reflect on the role of the school principal derived from common sense, which considers it to be the most important component of school administration, coordinating and controlling the work of members and staff within the school, encouraging them to achieve the stated goals, and to warn them, aiming at the efficiency of the school. Within this model, we identified as recurrent the business administration linked to the market logic, antagonistic to the specificities of education. On the other hand, supported by the legal provisions, we corroborate the assumption that in order to have quality management in educational institutions, there must be a collective effort to achieve the objectives, through management carried out by collective and democratic means. For investigative purposes, we analyze the role of a principal within a preschool and its role in implementing democratic management in practice. This paper presents theoretical insights in order to discuss how an administration that corresponds to the uniqueness of school work and the specificity of the pedagogical process should be performed, contrary to an administration focused on the logic of the market with a business administration that ignores the particularities of education.

Keywords: Democratic Management; Business Management; Role of the Principal; School Administration.

1 Mestrando em Ensino e História de Ciências da Terra pelo Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas. Graduado em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Tem experiência na área de Educação, com dedicação aos estudos sobre: História da Educação, Laicidade, História das Religiões, Ensino de Ciências, Alfabetização Científica e Filosofia. Atualmente é pesquisador bolsista do CNPq.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo abordar as funções do diretor atualmente na literatura científica, assim como os equívocos comuns de sua prática, tais como a preocupação com questões voltadas apenas ao âmbito burocrático, cujo caráter desconsidera que as dimensões administrativas e pedagógicas devam coexistir na mesma atividade para que o fim da instituição escolar seja realizado da melhor forma possível visando o processo de ensino-aprendizagem do aluno.

De acordo com a Constituição Federal Brasileira (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), deve vigorar nas instituições escolares a gestão democrática no ensino público, que tenha em vista o diálogo igualitário e a participação tanto da equipe gestora, como também dos demais funcionários, alunos, pais, responsáveis e toda a comunidade escolar. Tal gestão se diferencia daquela usualmente definida como gestão por resultados, a qual se assemelha à gerência de uma empresa do tipo capitalista.

Trazendo aportes teóricos e práticos, pretendemos analisar a função do diretor na escola democrática e as possíveis implicações de seu papel na qualidade de ensino da escola pública, ancorados na discussão da concepção de gestão progressista, que considera a condição cultural e histórica do trabalho pedagógico, em oposição à concepção conservadora do senso comum, que propõe métodos e princípios idênticos aos aplicados na administração empresarial capitalista.

Os procedimentos metodológicos utilizados neste artigo se pautaram em uma pesquisa bibliográfica sobre estudos acerca das funções do diretor, pesquisas sobre as concepções de gestão educacional, e os resultados qualitativos das duas modalidades de gestão mais emblemáticas no campo da administração escolar, a saber: a concepção de gestão democrática de escola e a concepção de administração empresarial.

Também conta com a análise de uma entrevista semiaberta realizada com uma ex-diretora da Unidade de Atendimento à Criança (UAC), localizada no interior da Universidade Federal de São Carlos, no ano de 2018.

Dessa maneira, buscaremos fazer uma analítica teórica para compararmos a práxis da atuação gestora, que possibilite compreender como o processo de gestão democrática está situado teoricamente e como é efetivado no cotidiano — neste caso, em específico, no interior de uma instituição de educação infantil.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

Vigora no senso comum a ideia de que a má administração da instituição escolar é culpada e responsável pelo desempenho inadequado das escolas atualmente, uma vez que a administração consiste no uso racional dos recursos para a realização de fins determinados, sendo necessária ser realizada da forma mais racional e eficiente possível para atingir seus objetivos (PARO, 2010). Desse modo, tende-se a supervalorizar e culpabilizar centralmente o responsável pelo cumprimento desta administração, isto é, o diretor escolar.

No entanto, ao pensarmos as lógicas que regem esta perspectiva centrada na figura do diretor, verificamos que há uma tendência de sincretismo entre a educação e a lógica mercadológica que acompanha a agenda neoliberal, precisamente porque na compreensão do bom funcionamento da instituição escolar subjaz o entendimento

de otimização de recursos e resultados próprios do sistema capitalista coordenados por um líder.

Ao analisarmos com rigor a utilização nas escolas de uma administração com a lógica capitalista, aplicada em empresas privadas e no mercado econômico, percebemos que esta diverge da especificidade da educação, pois ambas possuem fins antagônicos. Não obstante, se é observado que a administração das escolas vem sendo cada vez mais pautada na coordenação do esforço humano coletivo nos moldes do controle do trabalho alheio, ligado à lógica capitalista² (PARO, 2015).

Neste investimento capitalizado da instituição escolar, a causa da má qualidade da educação acaba por apontar vários culpados, sendo eles: o mal emprego dos recursos, a má qualidade do corpo docente, causas ligadas aos próprios alunos e seus responsáveis, à comunidade no entorno, entre variados outros fatores. Nesta busca por culpados, tem-se perdido a especificidade da educação e a busca por uma administração que corresponda às demandas educacionais, cuja finalidade está centrada basilaramente no processo de ensino e de aprendizagem, que corresponde à atividade-fim da instituição escolar (PARO, 2010).

Buscando solucionar os problemas de forma racional e técnica, a instituição escolar acaba adotando um modelo de administração que corresponde à lógica empresarial do sistema capitalista, levando a administração escolar a se orientar por seus princípios, que tem objetivos contraditórios aos princípios e resultados educacionais. Isso porque a razão mercantil está calcada na perspectiva de privilegiar os resultados econômicos e na inserção de mecanismos típicos do sistema capitalista no âmbito dos sistemas e unidades escolares, enquanto o sistema educacional se reveste de um caráter estritamente político-pedagógico voltado para a construção de sujeitos humano-históricos, de onde se deriva a natureza, os termos e as implicações dessa peculiaridade da relação pedagógica para a organização dos processos de ensino-aprendizagem (PARO, 2010; 2015).

Atualmente também há proeminente nas escolas a noção de que os gestores devem se ocupar apenas das atividades administrativas e renegar o pedagógico durante o seu trabalho, deixando este somente a cargo dos coordenadores e professores, cujas funções são as de atuar nas questões fundamentalmente pedagógicas.

Paro (2015, p. 20) nos traz essa atestação ao afirmar que existe na contemporaneidade a “noção de administração do senso comum, que deixa de captar o que há de administrativo no processo pedagógico (ao limitar a administração às normas e aos procedimentos relativos à organização e ao funcionamento da escola)”.

Ao contrário do que vem se estabelecendo nas instituições escolares públicas, as ocupações do diretor deveriam ser definidas em administrativas e pedagógicas, isto é, em atividades-meio e atividades-fim, concomitantemente. Daí a importância de o diretor visualizar nas atividades pedagógicas a atividade administrativa, em que o administrativo está a serviço do pedagógico. Isso incide na compreensão do gestor de que o enfoque administrativo sozinho na educação não tem sentido, pois deve se articular com a ação pedagógica. Essa concepção integral da ação gestora é o que

2 Paro (2010, p. 767) pontua que em qualquer tipo de empresa (capitalista ou educacional), “a racionalização do trabalho, por mais que se atenha à utilização dos recursos objetivos, não pode desconsiderar que tais recursos são manipulados por pessoas, e que só “funcionam” associados aos recursos subjetivos”. Desse modo, racionalização do trabalho e coordenação do esforço humano coletivo são interdependentes e não devem ser exercidos isoladamente.

vai possibilitar com que o trabalho educativo se realize da melhor forma possível mediante a busca de fins.

Cabe ao diretor saber que

Não apenas direção, serviços de secretaria e demais atividades que dão subsídios e sustentação à atividade pedagógica da escola são de natureza administrativa, mas também a atividade pedagógica em si, pois a busca de fins não se restringe às atividades-meio, mas continua de forma ainda mais intensa, nas atividades fim (aquelas que envolvem diretamente o processo ensino-aprendizado) (PARO, 2015, p.19).

Paro (2010) nos relata que as funções do diretor nesses moldes poderão evitar equívocos na prática escolar. Equívocos esses que consistem na preponderância da dimensão administrativa e burocrática. O autor salienta:

Tal maneira de tratar o problema acaba por tomar as atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas – como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir numa mesma atividade, encobrendo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica (PARO, 2010, p. 766).

Em suma, segundo Paro (2015), se o administrativo consiste na boa mediação para a realização do fim, sendo este fim o aluno, então não há nada mais administrativo do que o próprio processo pedagógico, que é o processo de educá-lo. Assim, cabe ao pedagógico dar sentido ao administrativo evitando com que este se reduza à mera burocratização, fazendo fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir.

No interior deste modelo que prioriza a dimensão administrativa em detrimento da dimensão pedagógica é comum haver nas escolas a figura do diretor traçada numa gestão autoritária e não baseada em uma gestão democrática. Na maioria das vezes, este tipo de gestão autoritária alicerça-se em uma relação de poder verticalizada e hierárquica em que o diretor, como suposto membro superior da equipe gestora, dita as ordens e os demais agentes a acatam passivamente (PARO, 2010).

Paro (2015) delinea a diferença entre esses dois tipos de gestão, em que do ponto de vista autoritário

[...] as ações do diretor, para serem coerentes com os objetivos perseguidos, não precisam estar de acordo com o interesse dos comandados, desde que sejam do interesse do proprietário. Neste caso, o conceito de autoridade restringe-se à obediência dos comandados, independentemente de suas vontades (PARO, 2015, p. 105).

Além disso, como assinala Riscal (2009), o diretor, muitas vezes, é confundido como o proprietário da instituição, privatizando e impondo sua própria vontade no espaço escolar que deveria ser público e voltado à participação de todos.

Essa visão conservadora de se fazer educação tende a impedir a inovação de novas estratégias, a recusar a diferença e a democracia, e a ter como imperativo o patrimonialismo, que mantém as condições e o estado de coisas da escola inalterado (RISCAL, 2009). Nesta perspectiva autoritária da relação gestora, os objetivos do diretor tendem a não estar de acordo com os interesses de todos da instituição.

Já do ponto de vista democrático

[...] a autoridade tem outra significação. Embora se trate de uma relação de poder – visto que há a determinação de comportamento de uma das partes pela outra – a autoridade democrática supõe a concordância livre e consciente das partes envolvidas (PARO, 2015, p. 105).

De acordo com os dispositivos legais, é preciso que se tenha na instituição escolar uma gestão efetivamente democrática, pautada em uma autoridade e em relações democráticas, de forma que o clima democrático não envolva apenas o trabalho individual e de mando, mas um trabalho coletivo e dialógico (BRASIL, 1988; 1996), pois “se o que queremos é educar para a democracia, não se pode pretender alcançar este objetivo através de processos autoritários” (PARO, 2015, p. 107).

Assim sendo, toda a negação dessa condição democrática de autoridade no ambiente escolar deve ser interpretada como autoritarismo, pois foge do escopo da dialogicidade.

Numa gestão autoritária, o diretor escolar acaba por dar ordens e não cuidar para que todos participem dos processos de discussão que envolva decisões coletivas sobre a instituição escolar, cabendo a ele a responsabilidade por todos os âmbitos da escola.

Por outro lado, uma gestão democrática coletiva busca envolver os alunos, seus pais ou responsáveis, professores, gestores, funcionários e a comunidade onde a escola está situada. É um tipo de gestão que se opõe ao modelo de administração empresarial, à concepção de gerenciamento de resultados, em que o aluno é o cliente e o docente e a equipe escolar constituem os recursos humanos. Também se desprende do ideal de gestor da escola como um mero administrador de recursos e o papel da comunidade voltado somente à participação no processo de arrecadação destes recursos, sem espaço nas decisões democráticas das atividades pedagógicas.

Como enfatiza o inciso VI do art. 12 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), “Os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de [...] articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. Além de destacar que

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Em outras palavras, a escola democrática é um ambiente de realização de projetos de cooperação entre alunos e professores, com debates democráticos, sem uma relação de competitividade e autoritarismo. Onde há a possibilidade de formação de sujeitos autônomos e críticos. É um tipo de escola que se embasa na ação coletiva, na medida em que tem por finalidade proporcionar a formação de cidadãos participativos para uma sociedade mais justa e igualitária, bem como um espaço que visa

abranger o respeito às diferenças e a qualidade da ação educativa, sem a utilização de métodos autoritários para atingir esse fim.

Mediante a aplicação da gestão democrática e com a participação de todos, é possível proporcionar um melhor conhecimento sobre o funcionamento da escola e de todos os seus atores. Tal perspectiva de gestão busca descentralizar a gestão, democratizando decisões de trabalho, visando à melhoria do processo de ensino-aprendizagem e o constituindo como um compromisso assumido por todos os profissionais envolvidos que dividem o peso da responsabilidade.

Legalmente, cabe ao diretor, no exercício de suas funções, saber que

A concepção de democracia parte do princípio que as opiniões diferentes devem ser respeitadas. Nenhuma opinião é melhor do que outra ou mais verdadeira, por isso, todas devem ter o direito de serem expressas no espaço público. Mais do que isso, a democracia assegura que todos têm o direito de ser ouvidos, de ter suas opiniões consideradas para a tomada de decisão. Por isso a democracia não pode se constituir como a ditadura da vontade da maioria, mas como um espaço de respeito das diferenças e das minorias. Nesta concepção, o espaço público é um espaço de negociação (RISCAL, 2009, p. 84).

Na perspectiva da gestão democrática o diretor se transforma em um mediador das disputas e tensões, negociador em meio aos interesses dos diferentes que se confrontam, dado que o objetivo de tal gestão está voltado para a participação coletiva dos diferentes agentes escolares. Cabe ao diretor, então, promover um trabalho coletivo pautado nesses ideais, cuidando para não se utilizar da administração escolar como a administração de uma empresa capitalista.

A figura do diretor é um elemento central na formação de uma cultura escolar, bem como na construção de uma administração e educação efetivamente democráticas, pois a sua posição de dirigente e, principalmente, seu papel como articulador do projeto pedagógico junto ao corpo administrativo e pedagógico, é fundamental no processo de promoção de uma gestão democrática (RISCAL; OLIVEIRA; BALDAN, 2016).

Com efeito, para que este ambiente democrático exista, ele depende do papel do diretor escolar na implementação desta cultura educacional democrática. O papel que o diretor escolar exerce é decisivo para a consolidação de uma postura democrática, pois para mudar a cultura escolar por ações concretas, as ações as quais ele está incumbido devem ser partilhadas em grupo e não individualmente.

Tal tarefa não é fácil, pois na sociedade capitalista para exercer a gestão democrática o diretor deve enfrentar contradições e gerir os conflitos que emergem no dia a dia da instituição escolar. Em todo caso, a democracia em si exige conflitos, desacordos e tensões, pois o real é dinâmico e não estático.

Como destacam Luiz, Silva e Gomes (2013)

A democracia suscita a criação da necessidade de reconhecimento dos conflitos no interior das sociedades não como um fato impeditivo, mas como estímulo à aplicação dos princípios democráticos (definição prescritiva), nos ambientes onde a democracia acontece enquanto processo (definição descritiva) (LUIZ; SILVA; GOMES, 2013, p. 117).

Desse modo, é importante o destaque que as tensões e conflitos são uma característica da ação democrática, porque a constituição da escola é relacional e contraditória, porque constituída de agentes reais em conflito (RISCAL, 2009).

Por fim, cabe também salientar aqui os paradigmas multidimensionais da administração educacional apresentado por Sander (2007), que requer a atenção de quatro critérios que correspondem ao desempenho administrativo: o primeiro deles focaliza a dimensão econômica, que objetiva a *eficiência* na utilização dos recursos e instrumentos tecnológicos a partir da lógica econômica; o segundo critério é estabelecido a partir da dimensão pedagógica, que objetiva a obtenção *eficaz* dos objetivos educacionais, preocupando-se com o ato pedagógico da administração da educação e com sua especificidade, não a vendo com uma visão empresarial; o terceiro critério configura-se na dimensão política, estabelecendo as responsabilidades sociais das organizações educacionais, visando à *efetividade* para proporcionar o atendimento às necessidades sociais e às demandas políticas da comunidade; por fim, o quarto critério está ligado à dimensão cultural, em que a administração da educação deve estruturar a ação dos indivíduos participantes do processo educacional da comunidade, objetivando promover a qualidade e a *relevância* de vida humana coletiva, com uma administração educacional apropriada e significativa. Visa à relevância cultural em conteúdos éticos de validade geral, objetivando o progresso da qualidade de vida e do desenvolvimento humano.

Tais critérios devem estar presentes na gestão escolar para que o corpo administrativo se oriente por valores éticos construídos coletivamente a partir dos ideais de liberdade individual e igualdade social, objetivando estratégias qualitativas de vida educacional e social pautado num paradigma de gestão democrática. Em outras palavras, valores que reconheçam a especificidade da educação e a dimensão holística do fazer-escolar.

Atualmente, as reformas neoliberais tem depositado na educação conceitos e práticas empresariais que dão ênfase à eficiência e a produtividade, à racionalização administrativa, à avaliação de desempenho e à adoção de uma pedagogia corporativa. Estes elementos baseiam-se em dois eixos cruciais do sistema econômico que é o da competitividade e da mercantilização dos indivíduos que recorre às teorias econômicas do capital humano, e da administração para o desenvolvimento de resultados rápidos, com fins práticos e utilitários, mas que deixa de considerar aspectos relevantes das relações humanas como a prática da democracia, a colaboração social, o trabalho coletivo e a participação igualitária dos indivíduos nas decisões institucionais.

Como frisado anteriormente, devemos romper com esta lógica do capital para adentrarmos a uma lógica própria das dimensões educativas próprias da instituição escolar.

Visando analisar na prática como essas concepções se dão em uma instituição educacional, recorreremos a uma entrevista semiaberta com uma diretora de uma instituição de educação infantil, na tentativa de identificar marcas do trabalho gestor que influenciam no processo e na implementação de uma gestão democrática.

Abaixo descrevemos a análise desta entrevista.

OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PRÁTICA INSTITUCIONAL³

Ao entrevistarmos uma diretora da Unidade de Atendimento à Criança no ano de 2018⁴, foi possível um olhar amplo sobre as concepções administrativas que vigoram na prática e a morosidade pelo qual o processo da gestão democrática é estabelecido no espaço educacional.

Os apontamentos da diretora (que já atuou como professora e coordenadora pedagógica em sua trajetória profissional), seguiu a linha de pensamento dos autores referenciados que são favoráveis à gestão democrática no ambiente escolar.

Em suas palavras, a sua função como diretora é central na Unidade, pois não há nada que não passe por suas mãos, seja por meio da coordenação pedagógica ou pela coordenação administrativa. Esta última faz o levantamento do orçamento de compras e contratação dos serviços da instituição e encaminha para a direção. Seu papel como diretora, a partir disso, é o de encaminhar esses processos, fiscalizar os contratos, avaliar os pedidos e verificar se essas demandas se encontram dentro da legislação.

Em parceria com a coordenação pedagógica, a diretora se mantém informada do que se passa com o corpo docente, os problemas das crianças, a resolução de conflito com as famílias, buscando parcerias com outros órgãos tendo em vista as dificuldades dos alunos, desenvolvendo projetos pedagógicos, e auxiliando em tudo que incide sobre as práticas pedagógicas.

Portanto, é visível desde já, sua integração quanto às dimensões administrativas e pedagógicas que devem constituir a função do diretor no espaço escolar, como assinalado por Silva Junior (1997), isto é, “o aspecto administrativo é também um componente do trabalho pedagógico” (SILVA JUNIOR, 1997, p. 62).

Nesse panorama, vemos que a diretora articula todas as relações que existem dentro da unidade, desde as relações com as coordenadoras, com as professoras e os pais, até às relações existentes com e entre as próprias crianças.

No que diz respeito aos desafios da implementação de uma gestão democrática, a diretora entrevistada assinala que estes são variados e recorrentes, sendo o maior deles o confronto entre o que *deve* ser feito (legalmente) e o que *pode* ser feito na prática, principalmente devido à própria estrutura, espaço e contexto na qual a unidade está situada, isto é, dentro de uma instituição universitária.

Portanto, segundo ela, a partir da maneira como a universidade funciona é como se delimita as formas na qual pode atuar, os recursos que pode buscar, o que pode ou não fazer, etc., sendo essa uma estrutura que, por vezes, impede a agilidade nos processos de resolução dos problemas intrínsecos à infraestrutura e em relação a outros componentes essenciais para o funcionamento da unidade.

Essa realidade burocratizada faz com que, muitas vezes, tenha que se utilizar de seus próprios recursos pessoais devido à enorme quantidade de papelada que

3 Para a análise da entrevista realizada em 2018, optamos pela utilização do tempo verbal no presente do indicativo na maior parte da transcrição, para darmos mais clareza às respostas da entrevistada, visto que a mesma já não ocupa mais esta função nesta instituição.

4 Mara Silvia Aparecida Nucci Morassutti chefiou a Unidade de Atendimento à Criança (UAC), durante o período de março de 2015 a março de 2019. Possui doutorado em Educação e experiência na área da educação infantil. Atualmente (2019) é professora de educação infantil na mesma instituição em que atuou como gestora.

exige a justificação do uso de gastos da unidade, como a prestação de contas de uma simples caixa de canetas ou de um parafuso, por exemplo.

Outra grande dificuldade assinalada pela entrevistada decorre do fato de que a democracia exige um grande esforço, principalmente quanto às divergências de opiniões entre a comunidade familiar, o corpo docente e os outros agentes educacionais. Assim, para que seja possível articular os diferentes agentes que estão envolvidos nessa questão educacional é necessário um grande esforço, delimitando ações e responsabilidades, tanto da família como do professor, para que possa haver consenso nas decisões.

Esta colocação está bastante próxima das reflexões sobre democracia pontuados por Luiz, Silva e Gomes (2013). Os autores destacam que

[...] a democracia não é uma posição paradisíaca que se deve atingir e, muito menos, um estado de alegre desorganização social ou política no sentido de ingenuidade social, mas, antes, é a tomada de consciência das limitações inerentes a qualquer questão que envolva seres humanos e os seus desdobramentos nas práticas sociais (LUIZ; SILVA; GOMES, p. 118).

A diretora nos relatou que nessa instituição em que atua a participação dos pais é bem presente. Os pais comparecem às reuniões, se candidatam para participar do conselho escolar, visitam os eventos e exposições preparadas pela unidade e sempre estão acompanhando a educação de seus filhos. Isso, para ela, representa um ganho muito importante, tanto para a instituição quanto para a vida das crianças, pois se desde cedo os pais já estão assumindo a responsabilidade de atuar na educação de seus filhos juntos com a escola, a tendência é que eles continuem fazendo isso ao longo de todo o percurso escolar dos mesmos.

Desse modo, mesmo em meio ao conflito entre as duas instâncias (escolar e familiar) é perceptível a visão do desenvolvimento das crianças a partir da participação dos pais junto com a escola. Ela relata com veemência o retorno significativo deste trabalho realizado por ela junto com os outros agentes escolares e familiares. Em suas palavras, “essa colaboração entre os pais e a escola não é só importante na resolução dos problemas, mas porque a educação se torna muito mais completa” (MORASSUTTI, 2018).

Ela ainda destaca que a família e a escola possuem duas funções bem diferenciadas quanto ao provimento da educação e a ampliação das experiências das crianças. Porém, quando se há a união das duas juntas, a criança se desenvolve com muito mais rapidez. Ademais, a escola necessita do trabalho conjunto com a família, pois o trabalho pedagógico precisa ser pensado em parceria e dialogicamente.

Essa perspectiva enfatizada por ela no que acontece no dia a dia e dentro das relações estabelecidas entre a instituição escolar e a família é o que está no centro dos parâmetros de gestão democrática enfatizada por Paro (2015), Gandin (2013) e Riscal (2009).

Partindo de sua percepção como diretora, ela nos esclarece que o modelo de gestão democrática já ocorre na unidade, mas que é possível aperfeiçoá-lo, porque a democracia é um processo contínuo e lento, principalmente quanto a elementos que se referem à empatia, ao ouvir e respeitar a opinião do outro, à conciliação de ideias e à compreensão de que as outras pessoas possam contribuir para o crescimento do conhecimento de forma coletiva.

A entrevistada reconhece que ainda há muito que se fazer e que nada se dá de imediato, mas com todo o esforço que já vem sendo mobilizado dentro da instituição por meio da participação comum, acredita que cada vez mais seja possível a criação de um lugar plenamente democrático e inclusivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto conclui-se que é necessário haver uma gestão efetivamente democrática nas escolas, de modo a propiciar práticas democráticas e participativas, que reconheçam e valorizem a diversidade existente na instituição escolar, principalmente nas opiniões e decisões oriundas dos pais, das crianças, dos professores e dos demais membros da equipe escolar.

Esta concepção de gestão reconhece as dimensões administrativas e pedagógicas como um todo integrado, na medida em que a administração não é um processo desligado da atividade educacional, mas pelo contrário, acha-se intrinsecamente envolvido nela, de tal forma que o diretor precisa estar sempre atento às consequências educativas de suas decisões e de seus atos. Quando desempenha sua função, quando decide alguma coisa, o diretor é muito mais um educador preocupado com o bem-estar e a aprendizagem dos alunos, do que um administrador em busca de eficiência dos resultados (PARO, 2015).

Assim sendo, a função de direção deve fazer-se a serviço do diálogo e não do mando, em que a autoridade deve se inserir numa forma democrática de exercício do poder, na qual a adesão dos subordinados deve ser resultado de uma avaliação positiva das ordens e diretrizes a serem obedecidas.

Por fim, não se deve esquecer que para uma adequada realização de uma gestão democrática é necessário que os educadores e gestores tenham as quatro qualificações básicas apresentadas por Sander (2007), sendo elas: qualificação econômica, qualificação pedagógica, qualificação política e qualificação cultural, que envolva todos os âmbitos da educação que possa dar conta das demandas atuais das instituições educacionais.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Secretaria Especial de Edição e Publicações do Senado Federal, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 nov. 2019.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996)**. LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 16 nov. 2019.
- GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. São Paulo: Editora Vozes, 2013.
- LUIZ, M. C. ; SILVA, F. C; GOMES, R.M . Participação e democracia na gestão da escola pública: mito ou realidade?. **Teoria e Prática da Educação**, v. 15, p. 115-128, 2013.
- MORASSUTTI, M. S. A. N. **Os desafios da Gestão Democrática**. [Entrevista concedida a] William Rossani dos Santos. São Carlos, ago. 2018.
- PARO, V. H. **A educação, a política e a administração**: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, Vol. 36, nº 3. São Paulo, set./dez. 2010, p. 763-778. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- PARO, V. H. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015, p. 17-36; p. 37-43; 95-120.
- RISCAL, S. A. **Gestão Democrática no cotidiano escolar**. São Carlos: EDUFSCar, 2009. Unidade 3: A elaboração e o planejamento do Projeto Político Pedagógico – p. 81-105.

RISCAL, S.; OLIVEIRA, B.; BALDAN, M.. **A coordenação pedagógica e a escola democrática**. S.C. Pixel, 2016.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SILVA JUNIOR, C. A. **Organização do Trabalho na escola pública**: o pedagógico e o administrativo na ação supervisora. Nove olhares sobre a supervisão. Campinas, SP: Papirus, 1997.