

## REFLEXÕES ACERCA DA FORMAÇÃO DO PEDAGOGO (A) PARA O EXERCÍCIO DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Mitishaeli Leôncio da Silva Sousa e Maria Gabrielly Da Silva Gonçalves

**RESUMO:** O presente artigo aborda reflexões acerca da formação do Pedagogo (a) para o exercício de uma gestão democrática. Buscou-se reunir os dados com o propósito de responder ao problema central da pesquisa: Quais as contribuições do curso de pedagogia para que o gestor exerça uma gestão democrática? Abordando uma pesquisa de natureza qualitativa, realizando entrevistas estruturadas e uma semi-estruturada, com gestoras da região metropolitana da cidade do Recife. Pelos resultados obtidos, pode-se dizer que existe o conhecimento por meio das gestoras acerca da gestão democrática, entretanto, diversas problemáticas dificultam sua concretização. Além disso, foi possível inferir que o curso de Pedagogia não é suficiente para habilitar o indivíduo, tendo-se a necessidade de formações contínuas que o capacitem para atuação como gestor(a).

**Palavras-chave:** Gestão democrática, Formação do Pedagogo (a).

## **INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa foi desenvolvida durante a disciplina de Pesquisa e Prática Pedagógica II, que proporciona fundamentação e traz discussões referentes à organização e às práticas da gestão escolar. Portanto, buscamos como objetivo geral compreender as contribuições do curso de pedagogia para uma prática democrática na gestão escolar e educacional e através dos objetivos específicos, refletir se a formação em Pedagogia capacita o indivíduo para executar uma gestão democrática, e ainda analisar a percepção do gestor e do professor acerca da importância da formação pedagógica para uma gestão democrática.

Referente a categoria que compreende o conceito de gestão escolar, optamos pelo conceito de uma gestão escolar democrática. Primeiramente, é importante compreendermos o conceito de gestão escolar e gestão educacional. Segundo Santiago e Santana (2006, p.93) : “A gestão educacional compreende o campo das políticas públicas e a gestão escolar é o local em que as políticas serão realizadas”. Portanto, entendemos que à gestão educacional está atribuído o dever de articular toda a organização dos sistemas de ensino no país e a gestão escolar tem a atribuição de colocar em prática o que é empregado pela gestão educacional, aplicando as diretrizes educacionais no cotidiano escolar.

Segundo a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 206, ao relatar sobre os princípios que deverão ser ministrados no ensino, afirma que deve haver: “ VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;”. Podemos observar que esse direito é constituído pela gestão educacional e deve ser efetivado na gestão escolar, isso em teoria, porque na prática, no dia a dia da vivência escolar brasileira, observamos um cenário bem diferente, portando diversas dificuldades e impasses vivenciados pela educação que limitam essa efetivação.

Buscamos fazer um recorte sobre a temática central citada anteriormente, tendo como pergunta central: Quais as contribuições do curso de pedagogia para que o gestor exerça uma gestão democrática?

No decorrer da história o curso passou por diversas transformações, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) de 2006, atualmente está sustentado em três pilares: a docência, a gestão e a pesquisa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No desenvolvimento teórico desta pesquisa, trouxemos uma discussão acerca da gestão democrática e da formação do Pedagogo (a) para execução desta. Podemos conceituar o sentido de gestão democrática a partir da definição de Souza (2009, p. 125) :

Compreendida como processo político, no qual as pessoas atuam na/sobre a escola, identificam problemas, discutem, deliberam, e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas.

Desta maneira, infere-se que há uma espécie de poder neste processo. Contudo, tal poder não se refere à centralização, nem ao autoritarismo, mas, à ação coletiva, possibilitando uma construção participativa. Portanto, para que se concretize um envolvimento de todos os agentes que formam a escola, é necessário que exista democracia, acrescentando assim, o sentido de processo democrático. E para tal, entende-se como pilar da democracia, o diálogo, que segundo Souza ( 2019, p.273):

A questão de fundo é: a democracia demanda participação e disposição ao diálogo. [...] Sem diálogo, não há espaço para a contradição, para o pensamento diferente, para a diversidade de opinião, o que significa que, sem contradição, sem diversidade, não há democracia.

A necessidade da democracia se dá na medida das diversas especificidades no ambiente escolar, e é por meio do diálogo que tais demandas são debatidas, planejando-se resoluções, com a finalidade de atender a todos, como portadores de direitos, ou seja, cidadãos. Além disso, tendo em vista que a gestão democrática é construída em conjunto, é inadmissível que não haja articulação, com os integrantes da escola, e escuta ativa, respeitando o direito de fala de todos. Vemos tal concepção na fala de Souza (2009, p.126):

Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento, às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva, de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomadas decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

A partir do trabalho realizado por Mendonça e Freire (2020) onde apresentam diversos relatos de uma entrevista realizada com Paulo Freire, em 1989, quando secretário da educação., do município de São Paulo, onde o mesmo testemunhava:

Sozinhos, como equipe dirigentes, nada faremos, se não contarmos com as professoras, as diretoras, as coordenadoras pedagógicas, os educandos, seus pais, as supervisoras, as operacionais, todos, finalmente, que nas escolas e em torno delas as fazem vivas. (FREIRE e MENDONÇA, 2020, p.122)

Fica explícito, que para a concretização de uma gestão democrática, é necessária a existência da democracia nesse processo e no ambiente escolar. Freire e Mendonça (2020) afirmam que a autoridade é diferente do autoritarismo, e que nesse processo a liberdade do educando não representa agir de maneira licenciosa, ou seja, de maneira indisciplinada, desrespeitosa e desregrada. Outro ponto destacado, é a importância desta união dos sujeitos como representação da defesa pela escola pública, frente ao sucateamento existente por meio do Estado. O que reverbera a necessidade da descentralização do poder, aplicando a repartição: “Creio, porém, que o obstáculo maior que enfrentamos e temos de enfrentar para realizar a mudança da cara da escola é o ideológico, não é fácil remover de nós o gosto das posturas autoritárias.” (FREIRE E MENDONÇA, 2020, p.124)

Paschoalino (2018, p.1304) nos leva a refletir acerca da manipulação realizada por uma lógica capitalista: “No bojo da pauta da descentralização e da regulação, o Estado passa a cobrar de cada instituição escolar pública a responsabilização pelos seus resultados, medidos pelo desempenho dos estudantes nas avaliações.” Frente às articulações expostas neste trabalho acerca da gestão democrática, as responsabilidades e os desafios, podemos refletir: a formação em Pedagogia, capacita o indivíduo para tal tarefa?

Batistão *et al.* (2015) discutem a política de formação do Pedagogo (a) e como este/a opera na área da gestão. Para tal, ele afirma que o papel do “Pedagogo Gestor” é de incentivar a coletividade, ou seja, estimular os agentes da comunidade escolar a participarem ativamente e de maneira consciente da realidade educacional. Batistão *et al.* (2015) reiteram que em meio a tantos desafios e compromissos que o cargo de gestor exige, existem diversos pensamentos acerca de como deve ser a formação deste profissional, não existindo uma unanimidade nesse processo. Contudo, para Batistão *et al.* (2015) alguns conteúdos são extremamente necessários na formação do Pedagogo, tais como: “ Política ( tanto

relacionada a políticas públicas, como no sentido de funcionamento da sociedade), Planejamento, Gestão, Avaliação, Currículo, Ética, e Pesquisa.” Todavia, apesar da importância de tais conhecimentos para formação pedagógica do gestor, não é suficiente, vejamos a afirmação a seguir:

[...] Estes conteúdos devem compor a formação inicial, permeados obviamente pelo valor, à contínua busca pelo aprimoramento. É preciso que o estudante, bem como o egresso do curso de Pedagogia, tenha consciência de que a formação continuada em serviço e em cursos de extensão ou de qualificação, ajudarão a dar sentido tanto à formação, quanto à atuação no contexto escolar democrático que caminha em direção à democracia. [...] (BATISTÃO *et al.* 2018, p. 23885)

Outra propositiva enfatizada por Batistão *et al.* (2015) é de que as formações cooperam para uma melhor assistência pedagógica e técnica do gestor: “A formação continuada pode contribuir, uma vez que seus programas, a serem definidos, precisam responder às necessidades e interrogações da realidade educacional.” (BATISTÃO *et al.*, 2015, p.23886). Pooli e Ferreira (2017) também nos trazem reflexões acerca da formação em Pedagogia, expondo o dualismo existente entre a teoria, definida pelas DCNP ( Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia) e a prática:

As DCNP são também minimalistas quando não consideram as práticas cotidianas efetivas dos Pedagogos e suas reais necessidades nas escolas. Entre elas podemos citar as mais recorrentes como preenchimento de fichas de frequência e infrequência, entrega de boletim, comunicados aos pais, e conflito entre os professores, etc. ( POOLI E FERREIRA, 2017, p.27).

A afirmativa acima nos remonta a fala de Batistão *et al.* (2015) acerca da necessidade da formação contínua do Pedagogo Gestor. Em uma análise na matriz curricular do curso de Pedagogia na Paraíba, Nascimento e Mandú (2019) nos ajudam a pensar, ao tecer uma crítica acerca da formação do Pedagogo (a): “A análise da matriz curricular e das ementas nos permitiu evidenciar que a formação que o curso oferece para o campo da gestão escolar, tem um espaço reduzido, considerando que a Gestão é um dos pilares da formação do Pedagogo.” ( NASCIMENTO E MANDÚ, 2019, p.59). E acrescentam:

Os achados de Barbosa (2014), quando em sua pesquisa sobre o curso de pedagogia em várias universidades no Brasil, identificou que o conteúdo de parte das ementas mais a quantidade de carga horária nos conduzem a uma formação que tende a ser simplificada e, portanto,

incapacitada de preparar o profissional para atender às especificidades demandadas pela escola, principalmente a efetivação da gestão democrática. (2019, p.59).

Os aspectos apresentados permitem compreender que a formação do pedagogo não contempla todos ou uma diversidade de conteúdos que o tornam capaz de exercer a gestão escolar ou educacional. Sendo necessário que o sujeito busque aperfeiçoamento na profissão, em formações contínuas.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa trouxe uma abordagem qualitativa, que segundo Silveira e Córdova (2009, p.32) “preocupa-se, portanto, com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. É considerada uma pesquisa de natureza básica, no desenvolvimento da pesquisa utilizamos a pesquisa bibliográfica.

Na coleta de dados optamos pela técnica de realização de entrevistas, Silveira e Córdova (2009, p.72) definem como sendo: “uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação”. Realizamos entrevistas semiestruturadas, realizadas através do aplicativo Google Meet, com gestoras de escolas públicas, localizadas em cidades da região metropolitana do Recife, identificadas como: G1, G2, G3, G4 e G5. O objetivo das entrevistas foi identificar as diferentes perspectivas das gestoras em relação ao tema central da pesquisa. Em um segundo momento, realizamos uma entrevista estruturada com uma professora atuante numa escola pública, a mesma está identificada como: P1. A entrevista foi realizada através do aplicativo Google Meet, com um roteiro de perguntas estruturadas, tendo como objetivo analisar a visão do professor em relação a gestão democrática e a sua efetividade na escola, além disso, buscamos também compreender a percepção da docente sobre as contribuições da formação no curso de Pedagogia para essa efetivação.

## **ANÁLISE DOS DADOS E DAS DISCUSSÕES**

Nesta etapa do projeto, apresentamos os resultados e discussões dos dados coletados a partir de entrevistas realizadas com cinco gestoras e uma professora, residentes na região metropolitana do Recife. De acordo com a ética da pesquisa em ciências humanas e sociais, os nomes dos entrevistados serão apresentados por meio de pseudônimos: G1, G2, G3, G4, G5 e P1. Através de todos os dados coletados pelos sujeitos, podemos analisar criticamente a efetividade da gestão democrática e a formação do pedagogo(a) para esta especificidade.

Quando perguntadas acerca da existência da democratização na escola e de que forma ocorria, obtivemos unanimidade nas afirmações referentes ao conhecimento acerca da gestão democrática e de como esta deve ser exercida na prática, no âmbito escolar. Como explicitado a seguir, os entrevistados descrevem as estruturas democráticas na gestão, como: “conselho escolar”, “participação no projeto político pedagógico”, “grêmio estudantil”, “participação de pais e professores”.

**G1** - “Pra quem conhece sabe, de fato ela é uma escola pequena, mas é uma escola muito democrática, mesmo antes de existir o conselho escolar, sempre foi muito importante a opinião de cada um participante. Com a criação do Conselho, a gente ampliou essa democracia, para os muros além da escola, mas internamente a gente sempre trabalhou de uma forma bem democrática, sempre consultando todo corpo escolar e foi desafiador de fato. Você sempre tem que pesar a razão e a emoção, mas a gente vem trabalhando da forma mais democrática, é claro que por mais democracia que haja, tem uma hora que o diretor tem que ter uma posição dele, porque a gente é bem democrático, a gente escuta, ouve as opiniões, mas no final a gente tem que ter uma postura bem direcionada, porque senão a gente acaba perdendo o foco.”

Neste extrato, mesmo compreendendo o sentido de gestão democrática, observamos uma certa manutenção de poder na tomada de decisões, contrariando o sentido democrático, quando afirma “tem uma hora que o diretor tem que ter uma posição dele”, ferindo o princípio do pensar na coletividade respeitando todos os sujeitos pertencentes no processo.

**G2**- Olha, é... tem que ser democrático né, tem que ter a participação do aluno, tem que ter a participação do professor, tem que ter participação do funcionário em todas as questões que são necessárias ter a comunidade presente, ter o corpo docente, o corpo de profissionais da escola. Existem situações que aí não cabe a escola, então quando parte pra ser questão de secretaria então existe a hierarquia, existe a ordem sim, que vem de cima, vem do prefeito, das secretarias e vem pra gente, então é uma coisa que a gente não comanda, a gente não controla, quando ele diz é assim, é assinado, é decreto, é lei, é documento, vai pro diário oficial, então a gente não tem como fazer diferente, a verdade é essa. Mas é democrático sim, as mães, os pais, os responsáveis são chamados à escola para dar opinião.

Nesse ponto de vista, percebemos que a gestão democrática funciona na escola, porém, existe um certo conformismo ou até uma falta de criticidade acerca das questões para além da organização escolar, ficando em aberto se a gestora discute tais implementações, como efetivá-las, e se não há articulação com a secretaria de educação com o corpo escolar.

De maneira resumida a G3 respondeu, sem muita especificidade, não explorando como de que forma participam de “tudo que acontece na escola”:

**G3** - Sim. Nós temos inclusive conselho escolar, representante de pais e alunos, funcionários, representantes da sociedade organizada, câmeras da ativa, conselheiro tutelar, todos participam de tudo que acontece na escola.

Diferentemente na G4, se observa uma descrição minuciosa de como procede essa relação democrática entre a gestão, o conselho e os pais. O relato se diferencia dos demais, a partir do momento em que existe autonomia, liberdade, e engajamento, dos sujeitos em busca de melhoria na escola, que neste caso, “é um espaço maior”.

**G4** - Olha, eu acho que tá. Eu vou dizer como é a experiência e você pontua se sim ou se não. Sempre que a gente vai fazer, a gente conversa com os pais, a gente tem uma parceria muito boa com os pais da escola. O conselho escolar da escola é muito forte, os conselheiros eles são fortes, tomam a bandeira da escola... a escola é pequena, como eu falei, né? Mas aí um grupo de conselheiros foi junto com o vereador lá pedir um espaço maior, e o negócio tá lá tramitando, né? Mas eles mesmos se organizaram e foram lá, então assim o grupo do conselho escolar da escola é muito forte, de estar mesmo presente. A gente está com crianças faltando, de estar com mães, pais ou responsáveis, eles vão lá conversar, pra poder saber o que tá acontecendo, trazem um retorno pra escola. Tudo o que a gente faz na escola é muito conversado com os professores.

Neste fragmento G5, além da gestora descrever escuta e diálogo coletivo, para tomada de decisões e necessidades, surge um novo fator: a eleição, um dos princípios democráticos, além do planejamento do projeto político pedagógico com participação de todos os segmentos da escola.

A G5: **G5** - Aqui nós fazemos questão até porque a gente tem o conselho escolar, que tem como finalidade principal democracia na escola, então, aqui só existe o conselho, mas nas outras escolas têm grêmio estudantil, por serem turmas maiores. Aqui por enquanto é só um conselho escolar, ele se dá através de democratização, porque são eleitos conselheiros de vários setores da comunidade, professores, funcionários, responsáveis pelos alunos e a própria gestão. Então tudo que acontece dentro da escola se dá a partir deste conselho, ao ter reunião se é levantado o que precisamos melhorar, por isso que tem diferentes setores para a gente saber a necessidade de cada setor. A gestão democrática acontece através também da questão do projeto político pedagógico, construído na escola, com a participação

dos diversos setores e segmentos, no momento isso acontece enquanto não acontece a votação da comunidade escolar para escolha de gestor, mas a implementação acontece na escola.

Desta vez, temos uma professora relatando sua visão como participante deste processo, a mesma destaca pontos essenciais da gestão democrática, como: Implementação do projeto político pedagógico com a participação do sujeitos, a revisitação do projeto e a liberdade de realizar tal feito, discussão acerca da administração das finanças, e reuniões para deliberação de projetos didáticos na rotina escolar, salientando a participação das crianças nesta ocasião:

**P1:** Na escola que abraça esse formato de gestão democrática, existe um compartilhamento de tudo que acontece na escola, então o suprimento que chega, “olha tal mês vamos receber X de suprimentos”, o que que a gente vai fazer com esse suprimento? com esse dinheiro? Então a gente senta e discute. Tem um colegiado de professores, não dá para fazer uma reunião com toda comunidade escolar mas a gente vai fazendo consultas com os outros educadores, então a gente decide isso coletivamente, isso é democracia. Sempre consultamos o conselho escolar que é composto por professores, familiares, aí as pessoas participam das decisões do que vai ser feito com esse suprimento por exemplo, a gente participa das decisões, dos projetos didáticos que vão ser desenvolvidos, nesse ponto as crianças também participam dessas escolhas sobre o que nós vamos estudar, quais os encaminhamentos que a gente vai dá acerca do que vai ser proposto para as crianças, o projeto político pedagógico da escola é construído coletivamente e é revisitado, não é um documento vamos dizer que é guardado na gaveta da secretária mas é um documento que é revisitado pelo menos 2 vezes por ano e discutido, o PPP da escola também é uma forma de gestão democrática, então a gente lá tem o costume de discutir tudo que a gente faz, discutindo nossas ações, aquilo que a gente já fez e aquilo que a gente pretende fazer em todas as instância.

De maneira geral, percebemos que existe a consciência da definição da gestão democrática, porém algumas nuances na efetivação desta, como: na tomada de decisões, escutar e discutir, mas ao fim, seguir apenas com a própria opinião e a falta de incentivo para que os sujeitos busquem melhorias para a escola. O que nos leva a refletir acerca do diálogo como um dos pilares necessários para a democracia, ou seja, sem o diálogo não existe a gestão democrática, sem o processo de democracia, que parte da escuta de todos os sujeitos pertencentes da situação, como afirma Souza (2009, p.126): [...] Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento, às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva, de todos os segmentos da comunidade escolar [...]. Em relação ao engajamento dos indivíduos nesse processo de luta.

Posteriormente, perguntamos como as gestoras reagiam quando não concordavam com as soluções dadas pela comunidade, se as decisões seriam respeitadas, se poderia haver algum meio termo ou até mesmo se tais contribuições não seriam consideradas? As gestoras responderam:

**G2** - *O que acontece é o democrático, a não ser que de fato seja uma coisa inviável, por exemplo um desses encontros com a comunidade uma mãe deu uma sugestão na reunião, de que a gente poderia abrir algum local para esses alunos que não tinham acesso à internet. Por exemplo, uma associação comunitária, algum salão, alguma casa, alguém sedia uma casa. Eu fiz: olhe, a sua ideia é excelente, porém, a gente não tem como fazer porque, o problema é a convocação que não é permitida, essa aglomeração que não pode. Eu tenho que ter uma sala, com quantos computadores para atender uma comunidade dessa, porque não é uma criança ou duas que estão sem acesso certo, eu tenho praticamente quase toda a escola, 50% da escola não tem acesso à internet, se é para botar no espaço maior eu chamo para a escola que tem oito salas. Aí a gente coloca cinco computadores, um dia bom desses, a prefeitura colocaria, 5 computadores em cada sala e aí a gente faria duas crianças por cada computador distante, era muito melhor botar na escola. Então quando acontece uma situação assim, a gente tem que ir pelo mínimo detalhe, explicar o porquê que não pode ser feito daquela forma. Mas todo mundo tem que se envolver e todo mundo tem que tá ciente do que tá acontecendo né, para que amanhã ou depois não diga que não foi assim.*

**G3** - *Bom, eu vou apresentar o que tem na LDB e nas Diretrizes, e eu não vou fugir disso, e eles vão apresentar as necessidades, nós vamos alinhar o que for prioridades, a gente vai elencar, fazer uma lista do que for prioridade e as demais coisas a gente vai ajustando.*

**G4** - *Se for voto vencido a gente faz. Agora assim, uma das coisas que eu procuro me policiar muito é pra não ir no espírito de “ah eu vou fazer porque vocês quiseram”, não, a partir do momento que não é uma opinião minha, que não é uma opinião da gestão que prevaleceu, a gente vai fazer o possível e o impossível para que essa coisa dê certo, porque é a escola, é a apresentação da escola que está sendo feita em qualquer nível de ação.*

**G5** - *A escola funciona na coletividade e a gente vive na democracia, não é a minha opinião que prevalece. Se o grupo decidir, em certas discussões, que algo é viável a solução é o que a maioria concorda. Escola é isso, tenho que olhar as outras opiniões, gestão não é imposição, é ouvir, concordar ou discordar e respeitar a opinião, e efetivar o que a maioria concorda.*

Analisando os extratos acima, vemos que a G1 articula com a opinião da mãe para a melhoria da escola, conversando de forma clara e objetiva, a situação escolar, limites, possibilidades e desafios, para que o indivíduo tenha ciência do funcionamento da escola. Isso nos remete ao que fala Souza (2009) acerca do livre acesso de informações que deve existir no processo da gestão democrática. Outra afirmativa necessária é a questão destas articulações, explorando a questão da participação dos indivíduos, do debate, da escuta, do pensar coletivo. Como exposto por Souza (2009, p. 125) :

Compreendida como processo político, no qual as pessoas atuam na/sobre a escola, identificam problemas, discutem, deliberam, e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas.

O que não acontece muito claramente no depoimento da G3, onde aparentemente existe uma pressão, na medida em que a gestora se utiliza de um documento para desestimular ou enfraquecer as opiniões divergentes, não demonstrando um diálogo esclarecido dos limites e das possibilidades na escola.

Nos trechos da G4 e da G5, percebemos um senso de coletividade, a preocupação com a permanência da característica democrática que é o diálogo e o respeito a essas contradições. Especificamente na G4, percebemos uma preocupação com a imagem da escola, no sentido de agir coerentemente. E é possível ter essa organização, sem um “desmantelo”, contudo para tal é necessário um boa capacitação que efetive a teoria apreendida, como destacam Taques et al (2009): “Organizar-se coletivamente exige rigor teórico-prático de quem organiza, decide, dirige, discute a organização escolar. Significa permitir o trabalho específico e ao mesmo tempo, orgânico dos sujeitos em função das necessidades [...]”.

Em seguida, indagamos as gestoras acerca das instâncias existentes no pedagógico da escola, foram fornecidas as seguintes informações:

**G1-** Não temos coordenador, não temos vice-diretor, só existe eu. Além de mim, temos 7 professores, uma merendeira, um serviços gerais e um administrativo, que dão um suporte na questão de matrículas, transferências e afins. Temos professores readaptados, uma trabalhando na biblioteca e outra dando suporte quando eu preciso, ou seja, é um corpo escolar pequeno.

**G2-** Olha, nós temos todos os segmentos. Faz um mês que chegou um supervisor escolar pros anos finais e EJA, nós não temos supervisão para anos iniciais e educação infantil. Então a gente tem a gestão, e agora nós temos o supervisor pedagógico, porque caso precise sair, uma reunião, sou convocada pela secretaria como fui essa semana, aí a escola não pode parar, ela precisa continuar caminhando, então tinha que ter uma pessoa que fosse responsável pela escola, não era só abrir a escola, então temos uma secretária e faz um mês que chegou o administrativo, que é para ficar dando suporte na documentação da escola

**G3 -** Coordenação pedagógica. É composta pela gestora, que sou eu, eu não tenho adjunta, uma secretária escolar, e dois coordenadores pedagógicos.

**G4 -**Nós estamos sem coordenador, então nos dividimos nesse papel. A gente se organizou de uma forma, eu e a vice-gestora, que eu deixo ela mais com essa função de estar ali acompanhando mais o professor. Tem as outras áreas administrativas, então eu fico mais nessa área. Mas isso não impede que um esteja nem de um lado nem de outro. A gente tem uma menina que é da secretaria e trabalha na parte burocrática, e aí a gente vai deixando. Mas tem muita coisa que empata na área pedagógica e que a gente acaba fazendo, que ela

não está imbuída disso tudo. Então, para ganharmos tempo, é mais rápido a gente ir fazendo nessa dinâmica de trabalho online.

**G5** - Aqui a gente tem agora coordenador, mas a gente chama ainda de supervisor, quando não tinha, passou um bom tempo sem ter supervisão, nós tínhamos apoio pedagógico, que faz a mesma função, o mesmo papel. Então trabalhamos com gestora, vice-gestora, secretária e coordenadora pedagógica. Auxiliar para eles, só tinham quando não tinha a coordenadora ainda, mas como a coordenadora chegou, deixou de ter auxiliar pedagógica e passou só ela para a função. Quando estávamos presencial tinham auxiliares de sala, que são os estagiários, para ajudar e dar apoio com os alunos especiais, temos 7, mas com a pandemia, agora temos o AEE, que é um polo de atendimento que cuida dessas crianças, funcionando no contraturno de suas aulas.

Em todas as respostas percebemos o quadro pedagógico incompleto, e conseqüentemente uma sobrecarga aos gestores e dos demais sujeitos que compõem os cargos pedagógicos, podendo prejudicar no funcionamento da escola e comprometendo a democracia nessa relação, de ter pontos de vistas diversos, e diferentes contribuições, partindo da noção de coletividade e para isso é necessário ter todos os componentes destes postos. Poderíamos refletir também, se essa ausência poderia ocasionar uma centralização no gestor, e futuramente problemas de repartição do poder, quando este viesse a ter o apoio essencial. Taques et al (2009) exemplifica:

No enfrentamento dos problemas do cotidiano escolar, o diretor, ou equipe diretiva, tem impasses que dificultam seu trabalho como gestor. E, no caso do diretor centralizador, o caso fica ainda mais grave, já que será o único a analisar, propor ações e implementar os encaminhamentos necessários ao enfrentamento dos problemas escolares. Porém, com a gestão democrática, parte-se do princípio que, primeiro, o diretor não estará sozinho nem para decidir nem para agir. Percebam que a gestão democrática não é sinônimo de “todo mundo faz tudo”, ou “qualquer um faz qualquer coisa”. Cada sujeito do processo educativo tem suas funções específicas, porém, o planejamento e implementação das ações parte do coletivo. (TAQUES et al, 2009, p.4).

## **Reflexões acerca da formação em Pedagogia para a atuação numa Gestão democrática**

Ao analisarmos as contribuições que o curso de pedagogia pode oferecer para o exercício de uma gestão escolar democrática, se torna pertinente fazer uma análise da especificidade ocupada pela gestão escolar no curso, que no decorrer da história passou por diversas mudanças e adaptações, onde à partir de 2006 com as atuais Diretrizes Curriculares

do Curso de Pedagogia passou a ser sustentado em três pilares, são eles: a docência, a gestão e a pesquisa (BRASIL, 2006) .

Considerando que a gestão é um componente de destaque e que está entre os pilares do curso, compreendemos que no decorrer do curso os alunos recebem uma bagagem de conhecimentos acerca da gestão, que poderão ser utilizados no decorrer da sua trajetória profissional, entretanto, apesar do curso ser uma área muito ampla, abrindo muitas possibilidades de atuação do pedagogo, não se restringindo apenas a atuação em sala de aula, a formação acaba mantendo a docência como parte hegemônica, se tornando prioridade. Segundo Nascimento e Mandú (2019, p.48) : “Combinado à docência, a pesquisa e a gestão se agregam para complementar a identidade do pedagogo, em uma perspectiva denominada de docência ampliada”. Ou seja, a gestão é considerada um “complemento” na formação docente, considerada um eixo formativo que habilita os educandos para atuar nesta área profissional.

Quando perguntada acerca das contribuições que o curso pode oferecer para o exercício de uma gestão democrática, a G1 afirmou o seguinte:

**G1:** Olha o curso ele é fundamental, até porque sem ele a gente não caminha né, tem que ter o paralelo, então curso é fundamental, todo conhecimento é fundamental para que se tenha uma prática né... O curso é fundamental, eu paguei algumas cadeiras no final do curso, paguei cadeiras de gestão, da parte administrativa, da parte de gestão escolar que realmente foi muito importante, que na época que eu assumi uma gestão de escola.

Segundo a G1, sua formação, em especial algumas cadeiras na área de gestão contribuíram de forma significativa para sua atuação, entretanto a gestora afirmou que após a formação, quando saiu do seu posto de docente para se tornar gestora:

**G1:** Na época eu nem dei muito valor, porque eu achava que não era a minha praia , então eu fiz porque fazia parte da minha carga de estudo... porque na época do meu curso eu realmente foquei mais na parte pedagógica, porque realmente é o que me enche os olhos, de fato eu gosto muito desse contato com crianças.

Mas quando precisou assumir a gestão escolar, a G1 nos afirmou que:

**G1:** Quando eu assumi a gestão da escola eu tive que voltar a estudar, voltar para os meus caderninhos, voltar para os livros antigos e pagar algumas matérias sobre gestão e estudar e me aprofundar mais de fato né... Quando eu entrei de fato na

gestão eu tive que correr atrás de material de estudo né, eu realmente busquei mais após o curso e eu ainda faço isso, eu sempre procuro estar por dentro do assunto, pois se me foi confiado eu sempre procuro fazer o meu melhor.

Através da afirmação do G1 podemos levantar uma discussão acerca da busca pelo conhecimento referente à temática de gestão escolar após a formação e também no dia a dia da prática escolar, quanto a isso, respondendo a mesma pergunta citada anteriormente, a P1 falou que :

**P1:** Mas assim, no meu entendimento, para que o gestor ele possa realmente desenvolver uma gestão democrática... a teoria ela é pouco ainda, porque que eu digo isso, porque a teoria é como você falou a formação ela é contínua , e aí a gente vai se constituindo, assim como a gente se constitui professor na prática com os nossos pares, a gerência democrática também passa por isso.

Portanto, de acordo com a fala da G1 e P1, podemos observar que apenas os conhecimentos referentes à gestão escolar ofertada pela formação do curso não são suficientes para que o gestor esteja preparado para o exercício de uma gestão escolar democrática, tendo em vista que a função do pedagogo, na função de gestor escolar, requer muitas atribuições que não são totalmente supridas durante a formação, para França (2013, *apud* NASCIMENTO e MANDÚ, 2019, p.50) :

A formação do pedagogo para atuar na gestão deve prever e auxiliar os mesmos a desenvolver habilidades que estejam pautadas em conhecimentos técnicos relacionados à gestão escolar, no que diz respeito às áreas pedagógicas, financeiras, culturais e administrativas.

Podemos compreender que é necessário que o pedagogo gestor possua habilidades e conhecimentos que vão além da sua formação, indo além do que é proposto em teoria e que muitas vezes é efetivado na prática do cotidiano escolar, que exige do pedagogo uma contínua qualificação para atender às diversas demandas existentes na vivência da gestão ( SAVIANI, 2007 *apud* BATISTÃO *et al.*, 2015, p.23879).

Em relação a essa a busca do pedagogo por conhecimento e qualificações durante a formação e após ela, continuamente, Batistão *et al.* (2015, p.23884) destaca:

É preciso que o estudante, bem como o egresso do Curso de Pedagogia, tenha consciência de que a formação continuada em serviço e em cursos de extensão ou de qualificação ajudarão a dar sentido tanto à formação quanto à atuação num contexto escolar democrático ou que caminha em direção à democracia .

Batistão ainda ressalta a importância dos conhecimentos obtidos durante a formação para a rotina e as ações vivenciadas na rotina escolar, que estarão sempre relacionados a um ou alguns conteúdos da formação do pedagogo em sua atuação profissional. Assim, podemos afirmar que, de forma significativa a formação contribui para a atuação do pedagogo gestor em uma gestão escolar democrática, mas não consegue suprir todas as necessidades e habilidades que o pedagogo precisa para a efetivação e atuação na gestão escolar, entendemos, portanto, que a identidade desse profissional construída durante a formação, deve ser buscada também após ela, através de conhecimentos que são efetivados no dia a dia da dinâmica escolar.

Quando perguntadas acerca da importância do pedagogo (a) na figura de gestor na gestão escolar democrática, as entrevistadas responderam:

**G1:** Essa questão de uma gestão democrática ela é extremamente necessária porque quando você trabalha com democracia, quando você traz para trabalhar perto quem está longe, se você souber de fato trabalhar com democracia, o trabalho fica mais leve né, você passa a distribuir atribuições, você trabalha menos, você faz menos força, o segredo é esse, porque o conhecimento não é nosso, o conhecimento é para ser de fato compartilhado.

**G2:** Bem importante viu, porque é uma parte que a gente pode dividir, compartilhar e estar mais junto do professor. O pedagógico está mais próximo do docente e pode estar dando esse suporte, esse apoio naquilo que a gente tem certa dificuldade ou que às vezes não clareia, na verdade acho que é somar ideias, às vezes a gente tá com o pensamento bem cheio e meio perdido, o coordenador pedagógico ele faz essa ponte, ele faz esse elo.

**G3:** “Os pedagogos estão sempre observando a questão do ensino aprendizagem, vendo a melhor forma da criança aprender, fazendo as intervenções necessárias”

**G4:** “O pedagogo é importante em tudo quanto é instituição, na escola principalmente. Porque é uma profissão que tem um 'feeling' diferenciado. Eles enxergam não o que está aparente, mas o que está por trás. Então, nesse momento, se você não olhar a escola como um todo e verificar o que é que tá por perto e verificar o que é está segurando as relações, segurando os processos você 'embarca'. E aí é o pedagogo que entra.”

**G5:** “ Bom, a grande parte da escola é formada por pedagogos, né? E a importância dessa profissão começou lá trás, na época do que hoje conhecemos como magistério, e quando você tem uma base bem feita e se você está aberto para mudanças, para ouvir, para aprender e não ficar achando que a sua verdade é a sua e vai ter que prevalecer, aí eu acho que as coisas se tornam difíceis, mas quando você se abre para receber crítica, para aprender o novo”.

Ao analisar a fala dos entrevistados observamos que eles explanaram suas concepções acerca do assunto em dimensões bem diferentes, os entrevistados G1 e G5 explanaram uma

abordagem acerca da importância do trabalho democrático em conjunto com a comunidade escolar para o crescimento democrático da escola, já os entrevistados G2, G3 e G4 observaram o pedagogo como o profissional que sustenta as relações na escola, dando suporte às demandas da escola em todos os quesitos, fazendo uma análise para o aprimoramento das demandas necessárias.

Podemos observar que entre as diferentes dimensões e concepções abordadas, que os entrevistados apresentaram dificuldades ao explicar suas concepções sobre a temática, observamos que alguns entrevistados abordaram o pedagogo como docente, na função de professor e não como gestor. Essa dificuldade apresentada nos remete novamente a temática de que a identidade do pedagogo é formada prioritariamente pela docência, desde sua formação durante o curso, que é quando essa identidade começa a ser construída, mesmo levando em consideração o fato de que o curso é sustentado pela docência, gestão e pesquisa, observamos que os dois últimos pilares acabam ocupando uma função auxiliadora para a docência durante o curso. Apesar da pedagogia ser uma área ampla que possibilita ao pedagogo atuar em diversas áreas, a atuação como docente atuante em sala de aula acaba sendo a maior representação da identidade deste profissional perante a sociedade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio das análises dos dados coletados, percebemos que existe o conhecimento acerca da gestão democrática, e suas características. Entretanto, nota-se um certo receio de executar esse processo democrático na gestão, demonstrando pouca confiabilidade nos sujeitos que compõem o corpo escolar, tendo como argumento o impacto das decisões na “imagem da escola”. Outro ponto importante a ser ressaltado é a resistência da repartição do poder existente no cargo de gestão, e a não assimilação de que se o processo é democrático, é necessário diálogo entre todos os sujeitos pertencentes, para que cheguem a um acordo, estando ciente de que todas as opiniões são importantes e contribuem para um processo democrático, não atribuindo o maior e único valor as inferências do gestor (a).

Referente às contribuições que o curso de Pedagogia fornece ao sujeito para o exercício da gestão democrática, chegamos a conclusão que as cadeiras do fim do curso, como: gestão escolar e a parte da gestão administrativa, servem como subsídio para o ofício do gestor (a).

Também foi possível constatar que os conteúdos estudados durante o curso se relacionam com o dia a dia escolar, contudo, compreende-se que durante a graduação existe pouca atribuição de valores aos conteúdos concernentes à gestão.

Ficou bastante evidente que os conhecimentos adquiridos durante a formação em Pedagogia, não são suficientes para a atuação gestora, tendo-se a necessidade das formações contínuas, ou seja, estar sempre em busca do conhecimento, pois a rotina escolar desperta novas necessidades e conseqüentemente novas aprendizagens, para que seja possível a atuação.

Acerca da importância do Pedagogo (a) na gestão escolar democrática, vê-se a dificuldade de identificação neste processo, e com isto podemos fazer uma crítica ao processo de ênfase na identidade do Pedagogo (a) como docente, reduzindo o debate e/ ou a visibilidade dos demais espaços e cargos que este pode ocupar, e exercer.

Vale ressaltar que compreendemos esta pesquisa como relevante e necessária para a sociedade, como forma de contribuir para o entendimento acerca da participação no processo de tomadas de decisões juntamente com o corpo escolar, para formação dos futuros educadores, explicitando a necessidade da consciência da constante busca pelo conhecimento que é e virá a ser necessário para a execução de uma qualificada e eficiente gestão democrática, quanto para a academia, incentivando reflexões acerca de que futuros gestores estão sendo construídos durante seus processos formativos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 28 de Jul. de 2021

Denise; CORDOVA, Fernanda. A Pesquisa Científica. *In*: GERHARDT, Tania; SILVEIRA, Denise (SILVEIRA org.). Métodos de Pesquisa. 1.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009, p.31-41.

FREIRE, Ana Maria Araújo; MENDONÇA, Erasto Fontes. Direitos Humanos e Educação Libertadora: gestão democrática da educação pública na cidade de São Paulo.- 2º ed.- Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2020.

NASCIMENTO, Luciana Gomes Teixeira; MANDÚ, Thamyris Mariana Camarote. A formação do pedagogo para atuar na gestão escolar: o curso de pedagogia da Universidade

Federal da Paraíba. Revista Educação e (Trans)formação. Garanhuns, v.04, n.02, p.47-61, jul/dez.2019.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão escolar na educação básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. Educação e Realidade, Porto Alegre, v.43, n.4, p.1301-1320, out/dez. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/mKpMPBQCg6KsZH35qWJzv4C/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 31 de Julho de 2021

POOLI, João Paulo; FERREIRA, Valéria Milena Rohrich. Pedagogos construindo suas identidades: entre adscrição e escolhas. Educar em Revista, Curitiba, n.1, p.19-37, Jul.2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/zmSqjyP7HfB8F6XxcLL8LNN/abstract/?lang=pt> . Acesso em: 30 de julho de 2021

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão democrática. Educação em Revista. Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez.2009.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v.7, n.103, p. 271-290, abr./jun.2019.

SANTIAGO, Elisangela Dias; SANTOS, Maria da Conceição de. Revista Cadernos de Estudos e Pesquisa na Educação Básica. Recife, v.2, n.1, p. 92-108, 2016.

TAQUES, Mariana F. *et al.* O papel do pedagogo na gestão: possibilidades de mediação do currículo. In: PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação.fev. 2009. Curitiba. Disponível em:[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2009/papel\\_pedagogo\\_gestao\\_seed.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2009/papel_pedagogo_gestao_seed.pdf). Acesso em: 31 de julho de 2021