



Gestão Democrática, Suas Características e Implicações no Desenvolvimento das Práticas Pedagógicas

*Bianca Larissa Freire de Lima;
Valéria Yasmin Andrade da Costa.*

3

Resumo: Este trabalho objetiva refletir sobre a gestão democrática, suas características e implicações no desenvolvimento das práticas pedagógicas, partindo da experiência do nosso Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Pedagógica em um Centro Municipal de Educação Infantil de Natal e de aportes teóricos sobre o tema. A pesquisa tem abordagem qualitativa e se utilizou de perguntas semi-estruturadas e observações feitas no espaço em questão e diálogos construídos ao longo do estágio. Os resultados obtidos mostram que as práticas da gestão do CMEI e todo seu regimento são de caráter democrático e participativo, pois os aspectos analisados, tanto nas falas como nas ações, demonstram uma perspectiva democrática. Com isso, percebemos que o estágio contribuiu positivamente para nossa formação inicial, mostrando os desafios e os caminhos de uma boa gestão.

Palavras-chave: Gestão democrática; Estágio; Gestão participativa.

INTRODUÇÃO

Como estudantes do curso de Pedagogia da UFRN, nosso estágio obrigatório em Gestão e Coordenação Pedagógica em um Centro Municipal de Educação infantil no bairro Potengi na zona norte de Natal, nos proporcionou uma visão mais clara em relação às atribuições de uma gestão escolar democrática e participativa. Cury (2007, p. 494) explica que “a gestão democrática implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos”. Dessa forma, uma gestão escolar democrática é caracterizada por fazer com que todos os grupos envolvidos participem e opinem nas diversas atividades que florescem na escola e solucionem os problemas por meio do diálogo. O trabalho pedagógico desenvolvido no ambiente escolar é tão complexo e amplo que suas demandas precisam ser trabalhadas de forma compartilhada, pensada de maneira conjunta englobando todos os integrantes da unidade escolar e demais envolvidos no sistema de ensino, e com isso, podemos dizer que se trata de uma gestão democrática e participativa. Esse tipo de gestão toma como ideia o envolvimento de todos que estão ligados direta ou indiretamente ao sistema educacional, resolvendo problemas, tomando decisões, definindo objetivos, propondo planos de ação e fazendo tudo que de alguma forma possa contribuir para alcançar os melhores resultados possíveis (LÜCK, FREITAS, GIRLING, KEITH, 2005 apud LÜCK, 2006).

Para compreender melhor esse assunto, tivemos a oportunidade de vivenciar no espaço escolar momentos ricos de aprendizado, os quais nos permitiram relacionar o que estudamos na academia com a prática. Este trabalho é o produto de estudos e relações feitas sobre a gestão democrática e o estágio obrigatório em Gestão e Coordenação Pedagógica. Segundo Pimenta e Lima (2006, p. 14) “[...] o estágio atividade curricular é atividade teórica de conhecimento, fundamentação, diálogo e intervenção na realidade, este sim objeto da práxis”. Sendo assim, é no contexto da escola, nas salas de aulas, na coordenação que a práxis se dá.

O Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Pedagógica visa colocar o estudante de Pedagogia no âmbito da escola, para compreender de forma clara e efetiva — ao relacionar a teoria com a prática — a práxis da Gestão Escolar e da Coordenação Pedagógica, promovendo uma oportunidade de aprender e refletir sobre a prática em questão. Dessa forma, o estágio é de suma importância para a formação docente, pois, segundo Pimenta e Lima (2012, p. 111), “Aprender a profissão docente no decorrer do estágio supõe estar atento às particularidades e às interfaces da realidade escolar em sua contextualização na sociedade”. Além disso, ainda de acordo com Pimenta e Lima (2012):

Ao transitar da universidade para a escola e desta para a universidade, os estagiários podem tecer uma rede de relações, conhecimentos e aprendizagens, não com o objetivo de copiar, de criticar apenas os modelos, mas no sentido de compreender a realidade para ultrapassá-la (p. 111).

Com isso, no nosso momento de observação e prática, pudemos contemplar elementos de uma gestão pautada na democracia. Vimos como são escolhidos os projetos para serem trabalhados na escola, observamos como a gestão traçou caminhos para sanar as barreiras que foram impostas pela pandemia e conhecemos a maneira como é escolhida a pessoa para assumir os cargos de gestores, os quais são decididos por meio de votação nesse CMEI em específico.

Nosso tema sobre Gestão Democrática partiu de um entendimento que tivemos na realização do nosso projeto de colaboração com a escola sobre educação especial em uma perspectiva inclusiva. Observamos que a prática pedagógica e o aprendizado das crianças é influenciado de forma direta pelas práticas da gestão, suas concepções e esforços para o bom andamento da escola. Dessa forma, optamos por discutir a importância da gestão se fazer democrática, no que diz respeito a vencer os desafios que surgem no âmbito escolar de forma conjunta e participativa.

Dessa forma, nosso objetivo geral é refletir sobre a gestão democrática, suas características e implicações no desenvolvimento das práticas pedagógicas, partindo da experiência do nosso Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Pedagógica em um Centro Municipal de Educação Infantil de Natal e de aportes teóricos sobre o tema.

Neste artigo serão apresentados os procedimentos metodológicos, com as informações sobre a pesquisa e como a construímos durante nosso estágio obrigatório. Além disso, no desenvolvimento do trabalho serão expostas as características sobre a Gestão Democrática e a relação que fizemos com a gestão da instituição em que realizamos o estágio e suas práticas. Nas considerações finais, faremos um apanhado geral sobre tudo que será exposto no decorrer do texto, além de uma apreciação sobre o estágio, demonstrando a importância e contribuição deste à nossa formação acadêmica.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A nossa pesquisa se configura como uma pesquisa qualitativa, a qual segundo Flick (2008, p. 20), “[...] é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida”, visto que o nosso objetivo é refletir sobre a gestão democrática, suas características e implicações no desenvolvimento das práticas pedagógicas na instituição, a qual influencia direta e indiretamente a dinâmica escolar e o processo de aprendizagem. Realizamos esse estudo considerando que a educação não acontece apenas em sala de aula, mas que se configura como uma articulação de diversos segmentos dentro e fora da escola, incluindo assim a gestão da escola como um fator primordial para o pleno desenvolvimento e efetivação da prática pedagógica.

Essa pesquisa foi realizada no Centro Municipal de Educação Infantil Mailde Ferreira Pinto Galvão, situado na Zona Norte de Natal (RN), no conjunto Santa Catarina. É uma instituição de caráter público, que atende de forma gratuita crianças de até cinco anos de idade, que de acordo com o Projeto Político Pedagógico da instituição, tem o intuito de dar a oportunidade às crianças de vivenciarem momentos e experiências que contribuam para o seu desenvolvimento integral, exercendo na sua prática pedagógica o ato de cuidar e educar, conceitos que seguem articulados quando falamos em educação infantil, pois, segundo Paiva (2009):

O e o cuidar das crianças como ações indissociáveis e intrínsecas “proporcionam oportunidades de aprendizagens mais humanizadoras que contemplam os diversos aspectos do desenvolvimento: cognitivo, afetivo, emocional, corporal e psico-social” (p.7).

De forma inicial recebemos orientações sobre a nossa atuação na instituição, como sempre ter em mãos um caderno para registro das observações e procurar conhecer os ambientes das escolas, bem como observar, conversar de acordo com a necessidade com os que compõem os segmentos da instituição de ensino. Para isso, recebemos um termo de compromisso de estágio, ficha de frequência, roteiro para investigação e instruções para elaboração do plano de ação.

Antes de iniciarmos as visitas ao CMEI, criamos um cronograma com o passo a passo das nossas atividades na instituição utilizando datas possíveis para tais. Durante as visitas, estabelecemos um constante diálogo, como já citado anteriormente, com a gestora pedagógica no intuito de conhecer mais a escola, os seus fundamentos teóricos e metodológicos, bem como conhecer e compreender de forma mais eficaz, o papel da gestão e a sua influência nas práticas pedagógicas. Após esse período de reconhecimento do espaço e da dinâmica de trabalho da gestão, em uma das conversas que tivemos, a gestora falou sobre o desafio de incluir as crianças com necessidades educacionais especiais que o corpo docente estava enfrentando. Com isso, elaboramos um formulário no Google para que a gestão e as professoras, incluindo as estagiárias, pudessem expressar as suas dúvidas, necessidades, anseios e curiosidades quanto à inclusão das crianças, para que pudessem

partilhar suas experiências relacionadas a essa questão. Em seguida, em uma das visitas ao CMEI, conversamos com as professoras e estagiárias sobre esse formulário, procurando deixá-las confortáveis para expressar as suas inquietações quanto ao tema proposto. Após essa etapa, elaboramos uma roda de conversa dirigida por uma professora da UFRN, cuja área de estudo e formação é a inclusão de crianças público alvo da educação inclusiva e disponibilizamos uma pasta no Google Drive com textos sobre o tema, para que o corpo docente, a gestão e demais interessados pudessem se aprofundar um pouco mais no assunto.

Para fundamentar a nossa contribuição, realizamos algumas leituras e discussões sobre a temática em questão. Inicialmente o nosso foco maior era com relação à inclusão, devido a demanda que notamos haver no CMEI no que diz respeito a compreensão do que é de fato a inclusão de crianças com necessidades educacionais especiais e como efetivar essa prática na realidade das professoras da instituição e para isso, utilizamos os seguintes aportes teóricos: DINIZ, BARBOSA, SANTOS (2009); MONTEIRO E RIBEIRO (2019); GARRIDO (2011).

Mas ao passo em que o trabalho se desenvolvia, notamos que a instituição escolar é totalmente composta por relações e articulações que possibilitam ou não uma boa prática pedagógica e um bom desenvolvimento da criança. Observando isso, percebemos um segmento dessa instituição que é de suma importância para que essa articulação aconteça, a gestão da escola, que proporciona por seu caráter democrático “[...] a oportunidade para a prática reflexiva, criando condições para professores, pais e alunos refletirem sobre suas próprias ações e definirem diretrizes para o funcionamento eficiente da escola para a eficácia do processo pedagógico” (BERALDO; PELOZO, 2007, p. 6).

Esse segmento que é composto por uma gestora financeira, uma gestora pedagógica e uma coordenadora pedagógica, possui além de outras atribuições, o papel de orientação, de investimento, de ter um olhar sensível ao que se passa no chão da escola e de buscar meios para resolver as demandas que surgem no dia a dia. Por conta da nossa supervisora de estágio ser a gestora pedagógica do CMEI, pudemos observar de perto a sua prática e notar aspectos de uma gestão democrática e participativa na instituição. Por esse motivo, por entender que para a efetivação de qualquer prática na escola é necessário uma gestão sensível às demandas, que proporcione a participação e a contribuição de todos, escolhemos escrever sobre essa gestão escolar. Nesse segundo momento, utilizamos para estudo os autores: ALMEIDA (2012); CASTRO (2016); QUEIROZ (2021); SOUZA (2009); VIEIRA (2001).

GESTÃO DEMOCRÁTICA, É POSSÍVEL NA PRÁTICA?

Nesta seção, abordaremos as características de uma gestão democrática, partindo da experiência do Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Pedagógica, visando identificar nas práticas do CMEI aspectos de uma gestão pautada na democracia e partici-

pação dos indivíduos.

No CMEI em que realizamos o estágio pudemos perceber, por meio das conversas e ações da gestora, que a gestão dessa instituição tem características de uma gestão democrática. Ao contemplarmos os documentos, como o regimento escolar e o Projeto Político Pedagógico, notamos a presença de aspectos de uma gestão democrática, como por exemplo, uma construção conjunta do PPP e a sua atualização, a qual é elaborada por meio de grupos de pesquisa e estudos, formados pelo corpo docente, as gestoras pedagógica e administrativa e a coordenadora pedagógica. Além do conselho escolar, o qual envolve representantes do corpo docente, dos pais, dos funcionários responsáveis pela manutenção e limpeza da instituição, para juntos chegarem a uma decisão e um melhor andamento da instituição, atendendo ao que é proposto no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o qual estabelece: “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”.

Estas são práticas que não consistem em meras formalidades, visto que todos os indivíduos envolvidos participam ativamente dos processos decisórios, colocando os seus pontos de vista e sugestões, discutindo para encontrar alternativas de resolução que favoreçam a instituição e os que a compõem. Relacionamos as práticas do CMEI com o que Queiroz e Medeiros (2021, p. 228) afirmam:

A priori, entendemos como gestão democrática aquela que pressupõe possibilidades de participação dos sujeitos que constituem a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários, membros do Conselho Escolar), assim como a que considera as relações internas e externas com a comunidade local, que se constituem na horizontalidade e no reconhecimento da pluralidade, mediante as quais os sujeitos vão estabelecendo seus vínculos e suas invenções.

A educação é uma prática que não se faz apenas em sala de aula, mas também em outros espaços tanto fora quanto dentro da escola. Utilizando o conceito de Bruno Latour, estudado por Almeida (2012), entendemos que esses espaços que influenciam direta e indiretamente o ensino, são como uma rede de relações e ligações entre coisas e pessoas. Ou seja, olhando de um ponto de vista macro, percebemos que o processo de ensino e aprendizagem é influenciado por modalidades de coordenação, pais, corpo docente, funcionários da escola, alunos e vivências passadas que caracterizam a cultura da escola. Por isso é importante que a gestão escolar considere essa rede que compõe o fenômeno educativo e trabalhe em conjunto com ela sabendo que também está inclusa nessa rede, e que para obter êxito em suas ações em prol da educação, é necessário trabalhar em conjunto, de forma democrática. Como afirma Souza (2009) é necessário dar vez e voz a todos, não indo pelo que a maioria quer, mas sim considerando as opiniões de todos, que de alguma forma, estão envolvidos nesse processo, visto que a democracia não consiste em eleger minorias, mas sim em encontrar soluções que sejam favoráveis a todos.

Castro (2016) afirma que “A gestão democrática é uma prática político-pedagógica que

procura estabelecer mecanismos institucionais capazes de promover a participação qualificada dos agentes educacionais e demais setores interessados na ação educativa” (p.11-12). Com base nessa ideia, é pertinente que as comunidades que estão além do ambiente escolar, como as famílias, se envolvam no processo de pensar e realizar a escola, pois se mais pessoas estiverem interessadas em melhorar o contexto educacional, as práticas pedagógicas e as relações interpessoais nesse espaço tendem a evoluir. Isso não quer dizer que será um processo simples em que todos concordarão com as sugestões trazidas, contudo é importante ter espaço para opiniões divergentes, para outras sugestões e através do diálogo chegar a um consenso que seja favorável para toda a comunidade escolar, fazendo assim todos como parte integrante do processo.

Partindo dessas premissas, concluímos que a maneira como as ações são desenvolvidas pelo CMEI que fizemos nosso estágio obrigatório têm características de uma gestão democrática. Observamos práticas que evidenciam tais características, como as reuniões do conselho escolar que acontecem mensalmente, espaço que é aberto para que os diferentes representantes dos segmentos da escola deliberem sobre decisões e projetos que são apresentados pela gestão, e só com o apoio e participação deles é que esses projetos são ou não encaminhados para a secretaria; a criação e a adaptação do PPP, que foi criado pela gestão, por todo o corpo docente com as demais equipes, e a cada dois anos passa por uma análise de todos para ser atualizado; as eleições para os cargos de gestão pedagógica, gestão administrativa e coordenação pedagógica, nas quais, as atuais gestoras fazem questão de realizar todos os trâmites, mesmo que sejam burocráticos; e por fim, outra situação observada, foi a articulação que a gestão na sua dinâmica possui com relação às demandas de cada função. Elas não se fechavam em suas funções, pelo contrário, tinham uma relação de cooperação, auxiliando umas às outras no que fosse necessário. Essas são algumas das situações observadas, sabendo que não daríamos conta de todas as características da prática da gestão em questão por conta do tempo de estágio, mas o que foi observado, demonstrou que as gestoras procuram agir de forma democrática.

Além disso, a gestão democrática se concentra na organização escolar, no bem-estar dos alunos e na busca de soluções para possíveis barreiras. Um exemplo que podemos destacar é como a instituição enfrentou os desafios do período da pandemia. O CMEI não ficou parado nesse momento dramático que o mundo vivenciou, a gestão, juntamente com o corpo docente faziam encontros semanais com as crianças por meio de plataformas digitais, como o Google Meet. Esses encontros permitiam a interação das crianças com as professoras e os colegas, além de as professoras e estagiárias produzirem vídeos educativos para serem mostrados nesses encontros. E mesmo depois que as aulas foram retornando aos poucos, a gestão, o corpo docente, os funcionários da cozinha e da limpeza trabalharam juntos para acolherem as crianças com segurança, sendo essas ações pensadas, segundo a gestora, pelo conselho escolar para o melhor andamento possível na situação em questão. Realizando o estágio, nós conseguimos entender que uma gestão democrá-

tica bem articulada consegue vencer os desafios que surgem, procurando desenvolver na escola, práticas que contemplem todos os indivíduos, por meio de formações, reuniões e planejamentos, capacitando os membros dessa comunidade para alcançar um bom funcionamento da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é uma forma de gestão que possibilita às comunidades internas que compõem a escola e as externas compostas pelas famílias e demais interessados, serem ouvidas e por isso Vieira (2001) diz que o caráter desse tipo de gestão passa a ser, além de uma organização das relações de ensino-aprendizagem, um processo multifacetado, ou seja, um processo que é composto por diversos integrantes, como pais, professores, alunos, funcionários da escola, o bairro no qual a instituição está inserida, os quais podem contribuir com o bom andamento da escola. Além disso, a escola que é regida de forma democrática, preocupa-se em proporcionar o aprendizado ao aluno de forma crítica e reflexiva, formando assim, indivíduos pensantes e não meros reprodutores.

Todas as características e ações de uma gestão democrática que foram citadas no texto e como esta rege uma escola parecem algo difícil de ser alcançado. No entanto, a experiência que tivemos no estágio obrigatório em Gestão e Coordenação Pedagógica nos ajudou a compreender que é possível trabalhar de forma que integre todos os membros da comunidade escolar, nas ações da escola, na tomada de decisões e nas práticas pedagógicas. Fazer a escola ser democrática todos os dias não é um processo fácil, a nossa supervisora em um dos nossos encontros admitiu ter algumas dificuldades nas relações interpessoais, mas em nenhum momento isso foi motivo para que a gestão mudasse a sua concepção com relação à democrática. Através dessa experiência de estágio, mesmo que feita em um período excepcional, com muitas limitações, percebemos o quão importante para o bom andamento da escola e para o aprendizado dos alunos é ter uma gestão que se preocupa em atender as demandas de todos. Sendo assim, o Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Pedagógica contribuiu de forma positiva à nossa formação acadêmica.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria da Conceição de. **Ciências da complexidade e educação: Razão apaixonada e politização do pensamento.** Natal, RN. EDUFRN, 2012.

BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. A Gestão Participativa na escola pública: Tendências e perspectivas. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**, Garça/SP, Ano V – Número 10 – Julho de 2007 – Periódico Semestral.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, **LDB**. 9394/1996. BRASIL.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Apresentação. GARCIA, Luciane Terra dos Santos; FREITAS, Alessandra Cardoso de. (org). **Gestão Educacional Democrática : avaliação e práticas**. - Natal, RN: EDUFRN, 2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE**, v. 23, n. 3, 2007.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.

LIMA, Maria Socorro Lucena; PIMENTA, Selma Garrido. Estágio e docência: diferentes concepções. **Póiesis pedagógica**, v. 3, n. 3 e 4, p. 5-24, 2006.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série: Cadernos de gestão, 2006.

PAIVA, Maria Cristina Leandro. EDUCAR/CUIDAR: DA IMPRECISÃO AOS SABERES CONSTITUÍDOS NO COLETIVO DE UMA FORMAÇÃO EM CONTEXTO. OMEP/BRASIL. 2009.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria do Socorro. Por que o estágio para quem não exerce o magistério: o aprender da profissão. **PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria do Socorro. Estágio e Docência**. São Paulo: Cortez, p. 99-124, 2004.

QUEIROZ, Benedito José de; MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. Gestão democrática escolar à luz das ideias de Michel de Certeau. Rev. Bras. Polít. Adm. Educ. - v. 37, n. 1, p. 225 - 242, jan./abr. 2021.

SOUZA, ngelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, V. 25, n. 3, p. 123-140, dez.2009.

VIEIRA, Sofia Lerche. ESCOLA - FUNÇÃO SOCIAL, GESTÃO E POLÍTICA EDUCACIONAL. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto Ferreira; AGUIAR, Márcia ngela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2 ed. São Paulo. Cortez, 2001.