

# O Pedagogo e a Organização do Trabalho Pedagógico: Desafios no Contexto da Gestão Democrática

## Apresentação

Caros alunos

Este material de apoio objetiva oferecer subsídios para os estudantes do Curso de Pedagogia, sobre a atuação no contexto escolar e a necessidade de ações para a organização do trabalho pedagógico a partir dos princípios da gestão democrática, por meio de atividades coletivas planejadas e efetivadas no âmbito das instâncias colegiadas.

No material há aspectos gerais que envolvem a organização do trabalho pedagógico, a gestão democrática e a atuação do profissional de pedagogia na escola.

Bom estudo!

Michelle Fernandes Lima



## A Gestão Democrática e a Organização do Trabalho Pedagógico: Desafios e Possibilidades

A escola é um espaço marcado pela diversidade, ponto em que está a sua riqueza no processo de organização do trabalho pedagógico. No entanto, a escola é também lócus de disputa de diferentes projetos educacionais e, por consequência, societários. É visível que no âmbito das escolas públicas, sejam elas estaduais ou municipais, a presença de diferentes agentes privados organizados em torno de movimentos como o Todos pela Educação/Todos pela Base visa imprimir uma gestão de resultados/gerencialista da educação.

Sobre a empresariamento da educação pública, ver Mesa do Seminário SPEES promovido pela Área de Políticas Públicas, Estado e Sociedade do Departamento de Educação da Universidade Estadual de Londrina (UEL) - ocorrido dia 21/11/2020  
**Tema: O empresariamento da educação pública.**



Grupo de Pesquisa em Educação, Estado Ampliado e Hegemonias (GPEH)



Essa disputa também se efetiva no âmbito da gestão das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação, que pela via de adoção de pacotes educacionais (materiais didáticos/plataformas educacionais/formação continuada) direcionam a organização das práticas educativas na escola gerando dificuldades no processo de autonomia da gestão da escola.

Para saber mais sobre esse tema, ver:



### **(Indi)Gestão Democrática e (De)Formação de Gestores Escolares por Agentes Privados**

O texto apresenta reflexões sobre a relação entre o princípio da gestão democrática e a formação de gestores escolares em municípios paranaenses que têm se curvado às propostas formativas de agentes privados. Para tanto, discute-se como o entendimento acerca da gestão, da gestão escolar e da gestão democrática pode interferir na qualidade da educação e como os agentes privados se apresentam ao poder público, assumem a formação dos profissionais da educação e se fortalecem.

Essa forma de gestão marcada por uma visão empresarial, gerencial e técnica da educação está ligada à perspectiva nova gestão pública na educação e na escola. Essa perspectiva é defendida em nome da eficiência dos processos no âmbito da gestão pública.



Para saber mais sobre esse tema, ver palestra: Impactos da nova gestão pública na educação e na escola, organizada pela Associação Nacional de Políticas e Administração da Educação (ANPAE/PR):



### Impactos da nova gestão pública na educação e na escola

Nesse mesmo espaço, a gestão democrática definida nos aparatos legais, como a Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n.9.394/1996) e no Plano Nacional de Educação (Lei 1.3005/2014) como princípio perpassa inúmeros desafios para sua efetivação.

A Campanha pelo Direito à Educação publicou um balanço sobre as metas do Plano Nacional de Educação (PNE-2014/2024), e no que se refere à meta 19 que trata sobre a garantia de condições de efetivação da gestão democrática da educação, assim descrita:

“Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”.

O resultado foi o seguinte:

### Figura 1- Cumprimento da meta 19: análise Balanço do PNE - Campanha pelo direito à educação

#### NÃO CUMPRIDA / LACUNA DE DADOS / EM RETROCESSO

A meta 19 do PNE versa sobre a garantia de *condições de efetivação* da gestão democrática da educação. Essas condições certamente incluem a existência de órgãos e processos de consulta e deliberação pública, como informam as estratégias da meta, ainda que não seja impossível que essas condições existam esvaziadas de sua raiz e função. Assim, são apresentados aqui dados que não configuram por si só a *efetivação* da gestão democrática. Observa-se que mesmo essas condições básicas estão em grave falta.

Ainda em 2022, 6 anos após o prazo, a maioria dos colegiados intraescolares sequer existia nas escolas públicas brasileiras. De todos os conselhos escolares, associações

de pais e mestres e grêmios estudantis que deveriam existir em todas as escolas municipais, apenas 40,3% de fato existiam, um avanço gravemente baixo em relação aos 37,6% observados em 2019, primeiro ano da série histórica. Quando se trata do processo de seleção de diretores de escolas públicas, de acordo com dados de 2021, apenas 6% dos incumbentes chegaram ao cargo através de critérios técnicos aliados à eleição com participação da comunidade. Dados deste indicador para o ano de 2022 estão pendentes em função da interrupção na divulgação da tabela de Gestores do Censo da Educação Básica, e seu acesso está sendo tentado pelo *Serviço de Acesso a Dados Protegidos* fornecido pelo INEP.

**Fonte:** Balanço PNE: Publicação Campanha pelo direito à educação.

Esse balanço aponta que os desafios para efetivação da gestão democrática, no que se refere às instâncias colegiadas apenas 40,3% de fato existem nas escolas municipais. Preocupante também é a eleição de diretores, o que demonstra o quanto há que avançar nesse processo.



A gestão democrática implica em participação de toda comunidade escolar na organização dos processos educativos, que se dá nas diferentes instâncias colegiadas, o conselho escolar, a associação de pais, mestres e funcionários (APMF) o conselho de classe e o grêmio estudantil. Essas instâncias ainda não são realidade em muitas escolas brasileiras.

Na figura 2, observa-se a relação entre escola e comunidade por meio de uma reflexão e articulação a partir dos planejamentos da escola e ações previstas no âmbito das instâncias colegiadas. Pensar nesses processos democráticos envolve trabalho coletivo, ponto essencial para atuação do pedagogo, visto que a natureza da atuação do profissional perpassa o planejamento e efetivação de planos e projetos com vistas ao ensino e aprendizagem dos alunos.

Figura 2 - Relação Escola e Comunidade



Fonte: Souza (2005). Elaborada pela autora.



No ano de 2023, os estados e municípios organizam-se em torno das conferências preparatórias para a conferência nacional a ser realizada em janeiro de 2024, com vistas à elaboração no novo Plano Nacional de Educação de 2024 a 2034. No documento de referência (FNE/2023), a gestão democrática é reafirmada a partir da defesa da participação social da comunidade escolar, a articulação com um projeto de formação emancipatória que considere as dimensões internas e externas da escola por meio de decisões coletivas, avaliações diagnósticas e valorização dos profissionais da educação.

Para saber mais sobre a Gestão Democrática nas discussões atuais, ver vídeo sobre o Eixo IV: Gestão Democrática e educação de qualidade, tema presente no Documento de Referência base para construção do novo PNE. Apresentado por Lueli Duarte, do Forumdir. 2024/2034:



### Gestão Democrática e educação de qualidade

Nessa direção o pedagogo assume papel de destaque, pois ao organizar o planejamento da escola de forma coletiva possibilita a participação e tomada de decisões conjuntas no processo de organização do trabalho pedagógico.



## A Atuação do Pedagogo e os Mecanismos de Gestão Democrática no Contexto Escolar

A gestão educacional é um dos eixos de destaque no processo de formação inicial do pedagogo. Os termos organização e planejamento são centrais para pensar a atuação desse profissional.

Ao iniciar o trabalho na escola, o primeiro passo é verificar como a instituição está organizada, conhecendo o funcionamento das instâncias colegiadas e os documentos norteadores.

Conhecer as instâncias e verificar se de fato funcionam, periodicidade de reuniões e como as pautas da escola são discutidas. Caso essas instâncias ainda não estiverem organizadas importante mobilizar a equipe pedagógica para efetivar esses processos.

Consulte o *link* abaixo da página da Secretaria de Estado de Educação (SEED/PR) e conheça as formas de organização das instâncias colegiadas e os seus regulamentos:



[Dia a Dia Educação - Instâncias Colegiadas](#)



No processo de organização do trabalho pedagógico alguns documentos são norteadores:

- Projeto Político Pedagógico (PPP)
- Regimento Escolar
- Documentos referentes à autorização do funcionamento
- Normativas do Conselho Escolar
- Normativas Grêmio Estudantil
- Plano de trabalho e gestão da escola
- Projetos coletivos

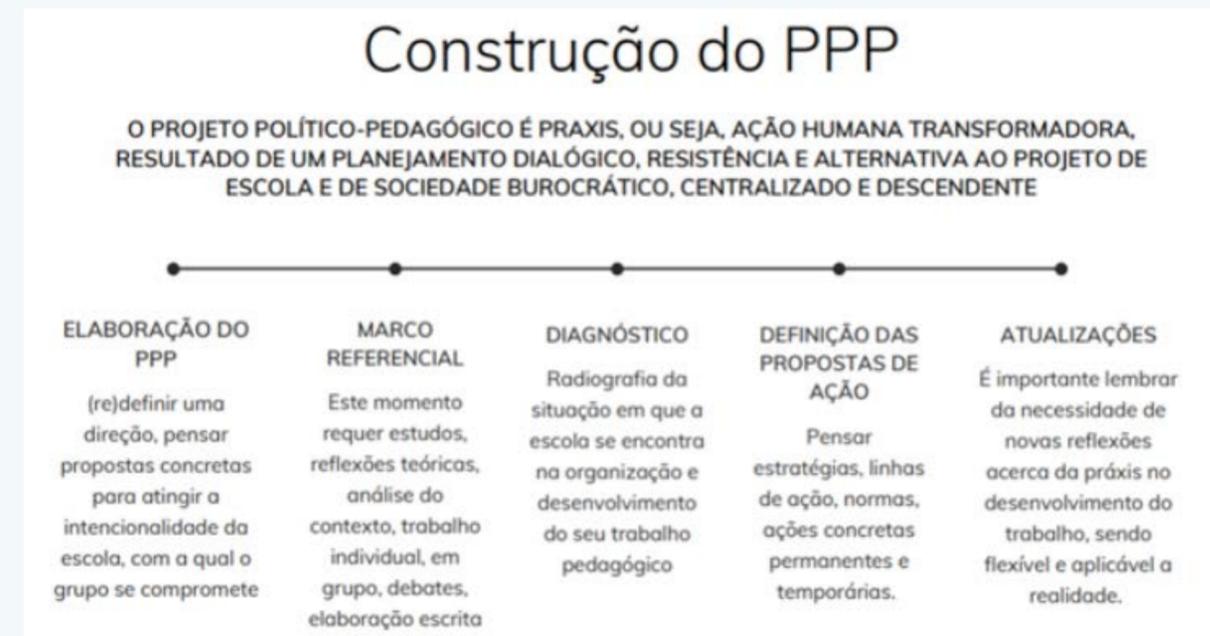
Sobre as orientações referentes à gestão pedagógica e explicação sobre esses documentos, encontra-se algumas perguntas e respostas voltadas às dúvidas frequentes que a equipe gestora tem no ambiente escolar. Para facilitar a navegação, o guia foi dividido em duas áreas: administrativa e pedagógica. Neste espaço estão elencadas as questões pedagógicas:



**Guia Prático - Gestão Pedagógica**

O pedagogo, na gestão democrática, é o profissional que articula as ações coletivas previstas nos documentos pontuados. O conhecimento do projeto político pedagógico, a participação na sua elaboração e/ou atualização é essencial para se contrapor as inúmeras iniciativas e/ou orientações externas que não são coerentes com os objetivos previstos no PPP. Nesse material o destaque será para o PPP.

**Figura 3 - Construção do PPP: elementos essenciais**



**Fonte:** Souza (2005). Elaborada pela autora.

O PPP é o eixo central que possibilita uma gestão democrática e por meio dele o pedagogo desenvolve os objetivos e ações pensadas coletivamente pelos envolvidos no processo de elaboração do documento. A partir do diagnóstico dos problemas das escolas e suas especificidades define-se as propostas e ações. Esse documento não é atemporal, pode ser discutido e atualizado sempre que for necessário.



O pedagogo também planeja as ações a partir do que foi pensado no PPP, elabora o plano de trabalho, definindo o modo de efetivar as ações (forma, tempo, objetivos) considerando as suas funções na organização do trabalho pedagógico.

Para saber mais sobre o plano de trabalho do pedagogo:



### Relato: Plano de Trabalho do Pedagogo

O pedagogo assume papel de destaque pela função na escola, como articulador de um trabalho construído e avaliado pela comunidade escolar.

Documentos importantes para a atuação do Pedagogo



• [Orientações Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar](#)



• [Sobre o Plano Nacional de Educação \(2014-2024\)](#)



• [Base Nacional Comum Curricular](#)



• [LDBEN](#)



• [Gestão Escolar no Paraná \(Rede Estadual\)](#)



## FINALIZANDO

O *e-book*, tratou dos três aspectos essenciais referentes à organização do trabalho pedagógico na escola:

- Necessidade de defender e implementar uma gestão democrática nas escolas, por meio de ações articuladas pela comunidade escolar. Especial destaque à atuação do pedagogo no que se refere a elaboração e efetivação do Projeto Político Pedagógico nas escolas;
- A importância de conhecer as instâncias colegiadas e verificar se, de fato, funcionam, periodicidade de reuniões e como as pautas da escola são discutidas. Caso essas instâncias ainda não estejam organizadas, é importante mobilizar a equipe pedagógica para efetivar esses processos;
- O conhecimento do projeto político pedagógico, a participação na sua elaboração e/ou atualização é essencial para se contrapor as inúmeras iniciativas e/ou orientações externas que não são coerentes com os objetivos previstos no PPP.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 20 nov. 2023.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de novembro de 1996. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em: 20 de nov. 2023.

BRASIL. Lei n. 13005/2014. Disponível em: [www.planalto.gov.br > ccivil\\_03](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03) Acesso em: 15 novembro de 2023.

CAMPANHA PELO DIREITO À EDUCAÇÃO. **Balanco do Plano Nacional de Educação**. 2022. Disponível em: [https://media.campanha.org.br/acervo/documentos/00\\_BalancoPNE\\_Cartelas2022\\_ok\\_1.pdf](https://media.campanha.org.br/acervo/documentos/00_BalancoPNE_Cartelas2022_ok_1.pdf): Acesso em: 20 de nov. 2023.

FLACH, S. de F.; LIMA, M. F. (2023). (Indi)gestão democrática e (de)formação de gestores escolares por agentes privados. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico Editado Pela ANPAE, 39(1).

SEED-PR. (Secretaria de Estado da Educação). **Organização do Trabalho Pedagógico** - Documentos referenciais da escola – PTD. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1682>.

SOUZA, A.R. de *et al.* **Projeto Político Pedagógico**. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério de Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: UFPR, 2005.



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ - UNICENTRO  
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - NEAD  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB

O Pedagogo e a Organização do Trabalho Pedagógico – Michelle  
Fernandes Lima

Maria Aparecida Crissi Knuppel  
**Coordenador Geral UAB**

Sandra Aparecida Machado Polon  
**Coordenador Geral Curso**

Cleber Trindade Barbosa  
**Coordenador Geral NEAD**

Ernando Brito Gonçalves Junior  
**Apoio Pedagógico**

Ruth Rieth Leonhardt  
**Revisão**

Murilo Holubovski  
**Designer Gráfico**

Element5/Unsplash  
**Capa**

Aneeque Ahmed /Nounproject  
Hafiudin/Nounproject  
ProSymbols/Nounproject  
**Ícones**