

# ESPECIFICIDADES DA GESTÃO DO PEDAGÓGICO NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Alini Bettoni<sup>1</sup>

Raquel Aparecida Peruchin<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho é resultado de um estudo teórico e empírico que compreendeu pesquisa bibliográfica, entrevistas com coordenador pedagógico, gestor educacional e questionários com docentes, objetivando-se captar suas percepções sobre as especificidades da gestão do pedagógico na escola de educação básica. O conceito retrata as atividades do docente, desde os planos de aula, dificuldades da aprendizagem de seus estudantes, até a mediação do conhecimento para um ensino-aprendizagem de qualidade, com compromisso socioeducativo. A partir do que foi observado, as atribuições da gestão do pedagógico sugerem maior autonomia nas atividades cotidianas do pedagogo, buscando a interação e a participação dos demais profissionais da educação, para que a escola atinja a finalidade que se propõe: preparar os discentes para a aquisição de conhecimento nos diversos níveis escolares.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão do pedagógico. Trabalho do professor.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente escolar existem diversas funções, mas uma das mais relevantes é a de quem coordena o corpo docente, ou seja, o gestor escolar, sendo ele o responsável pela interação com os demais profissionais da educação e, principalmente, gerenciador das questões financeira, administrativa e pedagógica.

O processo evolutivo educacional que a instituição de ensino oferece se encontra atrelada a diversos fatores, desde o gerenciamento pelo gestor escolar ou o próprio diretor, bem como o conhecimento dos pedagogos que fazem parte da instituição. A responsabilidade e o compromisso em atender às necessidades dos alunos é a maior preocupação, seja da instituição, dos professores, seja da Secretaria da Educação. Assim, a gestão do pedagógico busca atender às necessidades dos educandos, posto que o processo de ensino-aprendizagem envolve elementos como: classe social, estrutura familiar, interação social, apoio familiar, entre outros, com menor e maior impacto sobre as condições de desenvolvimento educacional.

Para que ocorram resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem, ou seja, bom rendimento, satisfação de estudantes, professores e dos pais ou responsáveis, deve ocorrer o planejamento das atividades educativas. Para isso, o profissional da educação deve aperfeiçoar-se, tendo em vista atingir os objetivos educacionais previstos no PPP da escola.

A presente pesquisa demonstra a complexidade do papel da gestão pedagógica e os aspectos nelas implicados, principalmente diante de uma temática não tão recente, a da gestão do pedagógico.

Considerando esse contexto, estudo teve-se por objetivo verificar as percepções dos docentes acerca da gestão do pedagógico no cotidiano escolar. Para atender ao objetivo proposto, o texto inicia abordando sobre a gestão escolar, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e desaguando no foco central, que é a gestão do pedagógico. Compreende levantamento de campo a respeito das percepções dos agentes escolares (docentes, orientador e coordenador pedagógico) sobre a gestão do pedagógico.

<sup>1</sup> Graduada em Pedagogia pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; alinecorreia.bettoni@gmail.com

<sup>2</sup> Pós-graduada em Psicopedagogia pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; Graduada em Pedagogia pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; Mestranda em Ciências da Educação na Universidad Privada Del Guaira (UPG) – Filial Ciudad Del Este, Paraguai; ppix@hotmail.com

Tratar desse tema implica problematizar o papel da escola, destacando aspectos da gestão da escola de modo a compreender o papel do professor na gestão da sua convivência e dos seus afazeres profissionais junto aos estudantes e ao corpo pedagógico.

## 2 GESTÃO ESCOLAR

Gestão significa administrar, governar, dirigir. Também significa ter a ampla visão de coordenar um trabalho em equipe, garantindo resultados positivos no final de cada etapa. Desse modo, a gestão escolar implica governar e direcionar uma escola junto com professores, pais, estudantes e funcionários.

A necessidade de se ter uma gestão escolar surgiu com as várias mudanças que a sociedade vem sofrendo, como, por exemplo, a globalização e o grande índice de avanços tecnológicos. Com isso, uma escola precisa de pessoas capacitadas para cuidar de certos assuntos dentro dela, não fragmentada ou dividindo tarefas e responsabilidades, mas agilizando e priorizando todos os assuntos no contexto escolar, processos e procedimentos para um melhor resultado em nível de equipe.

De acordo com Cury (2007, p. 201), “o termo gestão vem de *gestio*, que, por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si, mas é algo que se traz em si, porque nele está contido.”

Conforme as mudanças na sociedade, é fundamental que as escolas trabalhem em busca de melhorias e inovações em relação à educação. Torna-se indispensável que sigam o ritmo das mudanças para uma educação integrada em nível social, com a visão de um futuro íntegro e próspero para a nova geração.

Para poder atuar em uma escola com visão para o futuro é preciso que o profissional esteja capacitado, sempre inovando e buscando aperfeiçoamento de sua aprendizagem, sendo de suma importância que todos reavaliem suas atitudes, valores, virtudes, comportamentos e maturidade para conviver com o próximo. Os profissionais das instituições devem seguir de acordo com as mudanças da sociedade, em busca de uma evolução contínua juntamente com a comunidade escolar.

Gestão escolar implica organizar, mobilizar e articular todos os recursos materiais e humanos necessários para o avanço dos processos sociais e educacionais das instituições de ensino. A Gestão escolar, por sua vez, requer promover nas escolas a gestão democrática com a comunidade escolar, sendo um eixo importante de ações públicas no sentido de consolidar progressivamente a autonomia financeira, administrativa e pedagógica da escola.

Na senda de vários autores, a gestão democrática visa buscar a autonomia da escola em três dimensões: financeira, administrativa e pedagógica. A melhoria do ensino, a qualidade e a avaliação da escola deverão partir dessas três dimensões, pois trabalham em conjunto e funcionam interligadas e de modo integrado.

Para compreender melhor sobre a gestão democrática, recorre-se às palavras de Cury (2007, p. 203), para que

O princípio da gestão democrática tem um interlocutor que é o autoritarismo hierárquico de que se revestiu tanto a administração das redes quanto a própria relação pedagógica, ela possui uma intencionalidade clara: ou a gestão rei pública inclui a participação dos envolvidos na educação escolar ou ela não é pública e aí o que se lhe segue é a gestão *negotiorum* (negócios).

Essa busca pela gestão democrática é debitada às mudanças sociais existentes no contexto escolar, para tentar aparar as arestas deixadas pelo sistema educacional.

A LDB n. 9.394/96, em seu art. 15, estabelece que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada, as normas gerais de direito financeiro público.” (BRASIL, 1996). Assim, a escola deve possuir certa autonomia, não absoluta, mas a que permita pleno funcionamento, atendendo às necessidades dos alunos e da sociedade (SILVA, 2009, p. 39).

Apesar da existência de autonomia em algumas ações, as instituições dependem de controle das suas contas para administrar o funcionamento da instituição, bem como é comum a adoção da solicitação de doações mensais aos pais ou responsáveis como forma de suprirem pequenas necessidades que o gestor deve solucionar, como é o caso de falta de material pedagógico, substituição de vidros e lâmpadas, manutenção urgente em equipamentos de informática,

entre outras. A gestão escolar tem de coordenar as necessidades da instituição, dos profissionais que ali atuam e dos seus estudantes.

Em relação à gestão financeira, essa dimensão propõe cuidar dos recursos da escola, bolsas de estudo, pagamento de professores, recebimento de verbas, pedidos de verbas, compra do lanche e de equipamentos audiovisuais. Assim, administra os recursos e o máximo que pode ser usado para não prejudicar a escola em questões financeiras.

A Lei n. 4.740/03 explicita a importância de a comunidade participar do Conselho Escolar no que se refere à gestão financeira da instituição escolar, como se observa no art. 1º, inciso I: “Art. 1º - A gestão escolar democrática garantirá: I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica.” (BRASIL, 2003).

Toda escola necessita de um profissional responsável para cuidar da gestão financeira, comprometido para administrar os recursos que a escola recebe em verbas e promoções.

Sabendo da importância para qualquer instituição, com fins lucrativos ou não, o orçamento é primordial para que sejam realizadas todas as etapas desejadas dentro de uma organização, bem como no ambiente escolar. Desde higiene, alimentação até compra de materiais para uso pelos professores e demais colaboradores, a gestão financeira é um aspecto consideravelmente importante e não pode ser desprezado pelo gestor escolar (NOGUEIRA, 2007). Justamente por isso, o gestor escolar precisa estar apto a lidar com esse gerenciamento em razão do correto funcionamento da instituição, sem que haja detrimento de uma área em relação a outra.

Por sua vez, gestão administrativa significa dirigir e manter controle sobre os recursos de uma organização com o objetivo de produzir os melhores resultados, ela também tem a função de fornecer o apoio necessário para a escola e um bom financiamento da parte da área administrativa, da limpeza e da conservação da instituição escolar.

Percebe-se que essa dimensão, assim como as demais, atribui grande importância para o funcionamento ordenado da instituição educativa, e quando mal gerenciada, afeta a área física da instituição e a parte institucional.

A gestão administrativa cuida da área física da instituição escolar (o prédio, os equipamentos audiovisuais e os demais equipamentos que a escola possui) e da parte institucional da escola (legislação, direito, deveres e secretaria). Faz todo o trabalho da secretaria da escola e suas especificidades estão enunciadas no regimento escolar e no PPP da escola.

Por fim, a gestão pedagógica engloba toda a área pedagógica da escola: planos de aula, salas de aula, professores e demais funcionários. “Ela estabelece objetivos para o ensino (gerais e específicos); propõe metas a serem atingidas; elabora os conteúdos curriculares; avalia o rendimento escolar, o desempenho dos professores e dos alunos.” (PARO, 2008, p. 130).

Ela é a grande responsável pela organização da escola em relação às aulas, atividades dos estudantes, desempenho dos discentes e dos docentes. Enfim, cuida de todo o gerir da área pedagógica.

De acordo com Cury (2007, p. 207),

O diretor é o grande articulador da gestão pedagógica porque é ele quem define as metas e objetivos para as aulas do ano letivo, com isso ele consegue ser o responsável pelo sucesso do rendimento da escola, ele é auxiliado pelo coordenador pedagógico em algumas áreas: quem conversa com o aluno com problemas é o coordenador, quando um professor tem alguma dúvida é o coordenador quem esclarece, quando algum aluno vem sem uniforme é o coordenador quem explica o porquê do uso do uniforme, etc.

A gestão pedagógica define as linhas de atuação, em razão dos objetivos e do perfil da comunidade e dos discentes, para que aconteça um bom rendimento escolar dos estudantes e um bom entendimento entre professor e aluno durante as aulas.

Quem elabora os conteúdos curriculares é a gestão pedagógica, ela também avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e os cumprimentos das metas da escola (LIBÂNIO, 2001).

A especificidade da gestão pedagógica está prevista no PPP, assim como os seus direitos e deveres. O PPP é de suma importância na gestão, pois nele estão contidas todas as metas que a escola quer seguir, além dos objetivos e programas do ano letivo.

Todas as escolas devem ter o seu PPP, pois nele está o que a escola pretende realizar durante o ano letivo, estabelecendo planos e metas dentro da instituição juntamente com professores e comunidade escolar. De acordo com Schneider (2001, p. 12), o PPP “representa o mapa das intenções que serão realizadas pela escola.”

O Projeto Político Pedagógico vai além dos planos de ensino e atividades, ele envolve toda a instituição de ensino, em destaque a gestão pedagógica. Como diz Veiga (2007, p. 14):

O projeto político pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com contexto social imediato, procurando preservar a visão da totalidade [...] É importante ressaltar que o projeto político pedagógico da escola na sua globalidade.

O PPP é o instrumento principal que permite a aplicação de como transmitir conhecimento aos estudantes que frequentam determinada instituição escolar, é através deste instrumento que ocorre a prática pedagógica nas escolas, estabelecendo o norte da gestão nas atividades educacionais.

Os professores deveriam ter o PPP como fonte de consulta para a construção dos planos de aula, adaptando-os ao cotidiano da sala de aula e à realidade da escola. De acordo com Schneider (2001, p. 12):

A implementação de um projeto político pedagógico para a instituição escolar é condição para que se construa a sua identidade como espaço pedagógico necessário a construção do ser humano como cidadão com conhecimento para programar mudanças em seu meio e na sociedade como tal.

A instituição de ensino através do PPP, consegue atuar conforme suas próprias necessidades, levando em conta que o projeto estabelece os principais problemas da instituição, propõe soluções e define responsabilidades coletivas e individuais para que sejam superadas as barreiras que surjam durante o funcionamento da escola.

As escolas, muitas vezes, contam com a ajuda da comunidade escolar para a construção do PPP; isso faz com que os pais participem mais da vida escolar de seus filhos e conheçam um pouco mais do objetivo que a escola tem para com seus filhos e com a comunidade escolar.

O projeto, a cada ano, deve ser revisto e, caso necessário, refeito juntamente com a comunidade escolar, pois com a prática surgem novas ideias e com isso novas práticas. Para não prejudicar a escola e muito menos os estudantes também é preciso que o projeto esteja sempre em mãos para caso os pais queiram ler e ver o que a instituição pretende para o ano letivo de seus filhos.

A proposta pedagógica é a identidade da escola, pois se ela não for bem formulada, a escola não terá bom funcionamento e com isso ela se prejudica e também prejudica quem está trabalhando ou estudando nela, pois tudo gira em torno da mesma instituição: plano de aula, horários de aula, dias de aula, etc.

### 3 GESTÃO DO PEDAGÓGICO

O perfil das instituições escolares tem sofrido mudanças drásticas durante a sua existência. A sociedade tem o hábito de delegar novas atribuições às instituições de ensino quando ocorrem mudanças sociais e tecnológicas, visto que, teoricamente, as escolas estão aptas a atuar de acordo com as novas perspectivas que a sociedade se depara. Assim, percebe-se que o papel da escola deve caminhar junto com os interesses da sociedade, por isso, a escola deve estar preparada para as diversas funções que lhe são impostas. Logo,

a gestão do pedagógico tem associação com todos os elementos envolvidos do ambiente escolar, desde o corpo docente, a infraestrutura e, principalmente, a competência do pedagogo em organizar-se, seja para ministrar as aulas, como na aquisição de conhecimento, através da constante necessidade de aprendizagem para atender às necessidades dos estudantes, bem como a própria, em estar ciente que está explorando todo seu repertório didático ao atuar ao despertar o conhecimento. (TRES, 2007).

É certo conceituar a gestão do pedagógico ao global teor do labor dos professores, que envolve a produção da aula (muitas vezes realizada durante período de descanso e fins de semana) e também à produção do conhecimento do próprio profissional e dos estudantes, com base em um projeto pedagógico individual, mas que são elaborados tanto individualmente quanto coletivamente, buscando a superação do estado de desumanização do trabalho dos professores (FERREIRA, 2011).

Assim, a terminologia “Pedagógico” tem relação com a articulação do espaço, do tempo e do trabalho realizado na escola, mas também em decorrência da falta de planejamento ou até mesmo da sobrecarga de trabalhos com turmas superdimensionadas. Esses são fatores que se relacionam entre si para o surgimento da “gestão do pedagógico” (FERREIRA, 2008).

Pressupõe-se que o ambiente da escola, por mais assistemáticas que sejam as relações contidas, produz a gestão do pedagógico, mesmo que o processo de gestão da escola em suas intencionalidades não esteja claro, ou mesmo, não seja de caráter democratizante. Constata-se, muitas vezes, que na escola não há explicitação das intencionalidades que orientam o projeto de gestão, entretanto, ainda assim, mesmo de modo irrefletido, há uma gestão do pedagógico, porque os professores estão produzindo um trabalho ou dificultando-o, estão produzindo aula e produzindo ou não conhecimento. Refere-se sempre à gestão, entendendo-a “democrática e democratizante, pois necessita propiciar a participação efetiva, a autonomia, a prática cidadã de todos, de modo educativo, visando a uma maior inserção em outras esferas sociais.” (FERREIRA, 2008, p. 103).

Por meio da gestão do pedagógico o professor exerce suas atividades diárias, criando, controlando, inovando e renascendo com conceitos que podem tornar tanto o seu dia a dia quanto o dos seus alunos mais produtivos e prazerosos durante as atividades na escola. Por isso, a gestão educacional tem papel fundamental para atender esse profissional com os recursos necessários para atingir os objetivos propostos na educação básica.

Flôres e Tomazzetti (2012) explicam que foi a partir da década de 1990, no Brasil, que a gestão educacional ganhou novos patamares, promovendo a ascensão administrativa, remontando a mudança nos conceitos e nas atitudes, pois se torna necessária a mudança de paradigmas, já que para o funcionamento da gestão democrática se torna evidente a ação ampla e contínua de múltiplas dimensões que ultrapassam a visão limitada da administração, que possibilita planejamentos direcionados ao âmbito educacional e da comunidade em que está inserida a instituição de ensino. Considerando esse aspecto, as autoras defendem que por meio da gestão educacional os pedagogos podem idealizar a gestão do pedagógico, pois parte das intermediações para ser um profissional nessa área condiz com o auxílio de ferramentas e de pessoas que são auxiliadoras nesse processo.

Silva (2009, p. 70) alerta que o gestor educacional tem como função primordial ser responsável pela instituição de ensino que está sob sua administração, “devendo articular e realizar a integração dos setores, aprimorando os resultados da escola, só assim conseguirá melhorar o funcionamento da instituição quanto à sua significação”, ou seja, as atividades pedagógicas terão maior amplitude junto aos estudantes com a visão de unir a equipe educacional, por meio do comportamento otimista, realista e de trabalho em grupo.

Sem o gestor educacional não haveria o profissional que conduz as ações para o funcionamento da educação na escola, mediante a orientação de implantação de novos recursos e a organização do quadro de colaboradores. O papel desse profissional é fundamental para que a educação se torne presente no meio escolar, auxiliando o corpo docente, de maneira coletiva.

### 3.1 O TRABALHO DO PEDAGOGO E A GESTÃO DO PEDAGÓGICO

É certo afirmar que o professor tem papel fundamental para a socialização do aluno, pois as atividades escolares interdisciplinares podem trabalhar a dificuldade que o estudante tem em se adaptar às relações sociais que são necessárias para interagir com os demais indivíduos. Por isso a escola é considerada um instrumento que permite disciplinar os cidadãos, auxiliar a terem discernimento sobre determinados assuntos e, principalmente, modificar o conceito de que os alunos são recebedores dos conteúdos ministrados e, sim, entendedores e inovadores quanto ao pensamento e à ação a ser feita a partir da análise racional (FLÔRES, TOMAZZETTI, 2012).

O papel do pedagogo é “estimular o aluno a questionar as informações, a buscar respostas, ser uma pessoa com iniciativa, que entenda o seu papel na sociedade, respeitando as leis e sabendo quais são suas obrigações.” (MACHADO; OLIVEIRA, 2012). Para o bom andamento de suas atividades, tornam-se necessárias as ações em um sério planejamento das atividades.

O planejamento possui função importante na vida social e na profissional. Por isso, ele é, na verdade, a síntese da vida na gestão do pedagógico, devendo o gestor escolar predispor condições para que os pedagogos consigam realizar esse processo.

A atividade cotidiana dos professores com a gestão do pedagógico é, primariamente, produzir conhecimento para ser assimilado pelos alunos, conforme o PPP da instituição, seguindo o currículo vigente. Esse processo de gestão ocorre “dentro e fora da sala de aula, mas sempre tendo como característica a ação e opinião dos professores, seja pessoalmente ou coletivamente, auxiliando a gestão escolar, bem como os demais profissionais da educação.” (HONNEF, 2013, p. 39).

Ao referir-se ao planejamento da educação infantil, Irgang e Lima (2009, p. 6) defendem que:

A escola de Educação Infantil precisa ser um espaço desafiador e interessante para a aprendizagem da criança, em que o ambiente seja organizado de forma acolhedora, rico para as interações, a fim de que a criança possa manifestar seus sentimentos, construir vínculos, segurança, confiança e a partir das suas possibilidades inicie o processo de construção de sua autonomia. No entanto, para que esse ambiente seja encorajador de diferentes aprendizagens o professor de Educação Infantil precisa planejar, organizar uma rotina que contemple o cuidar e educar como processos complementares e indissociáveis.

Para Ferreira (2009 apud HONNEF, 2013) esse processo não pode ocorrer apenas durante o planejamento, o pensar da elaboração dos conteúdos com base no PPP da instituição em que o profissional exerce suas atribuições pedagógicas, mas estar presente em todos os níveis da escola, sendo a base para a discussão, a resolução e a compreensão de todas as ações pedagógicas da instituição de ensino, fazendo parte do núcleo educacional em todas as instâncias. Consoante enfatiza, “[...] as crenças, os estudos, os planejamentos, enfim, todas as ações que resultem em atividade central da escola: a aula e na atividade básica da professora, do professor: a produção do conhecimento sua e dos estudantes.” (FERREIRA, 2009 apud HONNEF, 2013, p. 38-39).

Na percepção de Mizukami (1986 apud MARUYAMA, 2009), o professor tem de se desvincular de hábitos rotineiros, ser inovador, propor novas atividades, esquecer os inúmeros planos de aula amarelados e atuar como se fosse a primeira vez que está em sala de aula, mas não deixando a bagagem prática que pode ser unida à continuidade do seu aprendizado, com cursos de especialização que darão novos horizontes a serem percorridos para melhorar suas atividades de transmitir conhecimento.

Ferreira e Cancian (2008, p. 257) falam sobre a prática dialógica e o papel do professor em articular o conhecimento no ambiente escolar:

A prática pedagógica é essencialmente dialógica e entendemos diálogo, não como o confronto, nem como o monólogo dos professores com raríssimas interferências dos estudantes, ao responderem a questões. Diálogo é o falar de si e sobre si, a prática da palavra que se apresenta e é ouvida, da linguagem que aproxima, afasta, age como mediadora, como possibilidade de reflexão, de oportunidade para o dizer e o escutar, em ambiente eivado de humanidade. Assim, são processos dos quais todos participam, mas espera-se que a professora/o professor seja um articulador, tendo em vista que seu trabalho é a produção do conhecimento no espaço-tempo da aula. É este o seu compromisso como um dos sujeitos da produção do conhecimento, tendo os estudantes, como os demais sujeitos.

O que se observa durante a reflexão sobre a ação e nos momentos subsequentes à prática pedagógica, é que o conhecimento pedagógico do conteúdo será submetido a um processo de autoanálise que adquirirá profundidade e complexidade, à medida que, além de ser o mediador, será também objeto de análise. Nesse caso, o “novo” conhecimento pedagógico do conteúdo, reconstruído a partir do encerramento da prática pedagógica é aplicado na análise daquele conhecimento pedagógico do conteúdo “antigo”, utilizado durante sua realização (MARCON, 2011).

O gestor exerce a função de líder que articula diversos segmentos da comunidade escolar, é um importante mediador do Projeto Político Pedagógico e das demais ações e atividades da escola, isto é, “trabalha a proposta do sistema de ensino cooperativamente com as comunidades escolar e local na busca da consolidação de uma escola focada na qualidade acadêmica do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas da coletividade.” (NOLÊTO, 2009, p. 6).

A partir dos fundamentos de diversos autores, procurou-se verificar a percepção dos agentes escolares sobre a gestão do pedagógico. O levantamento foi realizado mediante aplicação de questionários e de entrevistas com 11 professores, um orientador e um coordenador pedagógico.

Com a participação dos professores, dois possuem graduação, e cinco, especialização. O tempo de atuação desses profissionais varia de 5 a 27 anos, gerando a média de 12,14 anos dedicados à área da Educação. Na Educação dos Anos Iniciais atuam cinco profissionais, e os outros dois no Ensino Médio.

Instados a manifestar-se sobre as questões relacionadas ao planejamento, posto se compreender ser este um tema central na gestão do pedagógico, relacionado à frequência que os professores costumam planejar as aulas, assim um dos entrevistados (14,29%) explicou que realiza o planejamento diariamente, cinco (71,42%) o fazem semanalmente e um (14,29%) realiza mensalmente o planejamento das atividades.

Sobre o planejamento de ensino, Leal (2005, p. 2) destaca que:

O planejamento de ensino tem características que lhe são próprias, isto, particularmente, porque lida com os sujeitos aprendentes, portanto sujeitos em processo de formação humana. Para tal empreendimento, o professor realiza passos que se complementam e se interpenetram na ação didático-pedagógica. Decidir, prever, selecionar, escolher, organizar, refazer, redimensionar, refletir sobre o processo antes, durante e depois da ação concluída. O pensar, a longo prazo, está presente na ação do professor reflexivo. Planejar, então, é a previsão sobre o que irá acontecer, é um processo de reflexão sobre a prática docente, sobre seus objetivos, sobre o que está acontecendo, sobre o que aconteceu. Por fim, planejar requer uma atitude científica do fazer didático-pedagógico.

No planejamento das aulas o professor deve considerar diversos fatores: disponibilidade de tempo, adaptação, implantação de conteúdo multidisciplinar e interdisciplinar, além da necessidade de equalizar o conhecimento dos estudantes quando ocorre discrepância de assimilação de conteúdo.

Em relação aos aspectos de maior envergadura no planejamento, cinco (71,42%) realizam as atividades baseados no Projeto Político-Pedagógico da instituição, um (14,29%) de acordo com a realidade do aluno e um (14,29%) conforme os recursos disponíveis na escola, sendo que um dos entrevistados também assinalou que acompanha a sequência dos conteúdos, bem como o PPP da instituição.

A preocupação recai, com base na visão de Libâneo (1994 apud GAMA; FIGUEIREDO, 2009, p. 5) “em integrar a coordenação da ação docente à problemática do contexto social em que o seu público-alvo está inserido, visando, sobretudo com essa integração, um maior rendimento escolar [...]”

Em relação ao supervisionamento do processo de elaboração e execução do planejamento, dois (28,57%) dos participantes alegaram que o coordenador supervisiona esse processo, três (42,86%) afirmaram que o orientador faz essa atividade, e os outros dois (28,57%) destacaram que não tem quem verifique essa etapa, ou seja, fica a critério dos professores.

A falta de orientação no planejamento das aulas pode comprometer o desempenho de alguns estudantes, pois o corpo docente promove ações a serem tomadas para sanar dificuldades de aprendizado no ambiente escolar, e o acompanhamento por um profissional educacional que tenha predisposição em estabelecer as diretrizes e os caminhos a serem percorridos é essencial para a eficiência do aprendizado de alguns alunos.

Quanto ao que caracteriza o trabalho do professor na escola, as respostas são diferentes, mas convergem para o mesmo objetivo: a educação dos alunos. Assim, deve ter as seguintes atribuições:

- a) comprometimento com a educação do aluno;
- b) compromisso e respeito pelo estudante;
- c) educar priorizando o crescimento humano e intelectual;
- d) ter flexibilidade e comprometimento;
- e) atentar a novos métodos de ensino;
- f) transmitir e orientar o aluno na busca da formação integral;
- g) ensinar não apenas os conteúdos didático-pedagógicos, da matriz curricular, mas também os ocultos, valores humanos éticos, morais e políticos para a formação cidadã, dentro de uma educação afetiva e humanizadora.

Em relação à questão se os professores concordam com o posicionamento de que o docente, enquanto um dos sujeitos da prática pedagógica, deve também se tornar um gestor do pedagógico na escola, como era uma questão de

múltipla escolha, houve respostas com mais de uma afirmativa. No entanto, quatro (57,14%) responderam que existe uma relação entre o professor e o aluno, e o conhecimento é dialógica, portanto, o professor deve atuar como mediador; dois assinalaram (28,57%) que o professor e o aluno aprendem juntos, portanto, o professor deve priorizar as demandas da turma; e dois (28,57%) responderam que o professor deve atuar como facilitador da aprendizagem para o aluno, sendo que um justificou que o professor deve conduzir o processo de aprendizagem por ser detentor do conhecimento, e o outro justificou que hoje as crianças são autodidatas, os professores apenas precisam facilitar a absorção do conteúdo, pois com apenas alguns cliques o aluno encontra tudo o que precisa.

Para Maruyama (2009, p. 5), “O profissional deverá ser um mediador e facilitador de aquisição de conhecimento por parte do aluno, ou seja, ser capaz de despertar a curiosidade dos alunos, respeitando suas diversidades e também o seu conhecimento prévio.”

É esse papel fundamental que falta a alguns profissionais, que apenas seguem a grade curricular, esquecendo da função mediadora e articuladora em promover, por meio de ferramentas diferenciadas, o processo de ensino de alguns conteúdos aos estudantes com dificuldades de aprendizagem.

Em relação à interação do professor com a gestão escolar, dois entrevistados (28,57%) afirmaram que é o trabalho do professor em sala de aula, sendo que um justificou que o processo de aprendizagem tem a ver com a gestão do pedagógico, já para outros dois entrevistados, o professor é parte fundamental do processo educacional devendo ter zelo pela primazia do processo de ensino-aprendizagem; três professores (42,85%) alegaram que é o processo de ensino-aprendizagem, sendo que justificaram que a gestão escolar deve estar voltada tanto para o processo de ensino e de como ele ocorre quanto para o processo de aprendizagem; dois entrevistados (28,57%) assinalaram a alternativa sobre as atividades voltadas à produção de conhecimento, sendo justificado por um deles que “com o contato dos alunos com novas tecnologias, acreditam que buscadores como o google fazem parte da educação moderna e inteligente” e pelo outro que “a gestão escolar deve estar voltada tanto para o processo de ensino e de como ele se dá quanto do processo de aprendizagem, se houver!” (informações verbais). Dos entrevistados, dois preferiram não justificar suas respostas.

Quanto a concordar com o posicionamento que o professor, enquanto um dos sujeitos da prática pedagógica, deve também se tornar um gestor do pedagógico na escola, dois responderam afirmativamente, sendo que apenas um justificou salientando que o professor tem contato direto com as necessidades do aluno; dois responderam sim, e alegaram que se tornando gestor, o professor agrega mais saberes buscando a melhoria na qualidade do ensino; dois responderam em partes, visto que, na justificativa, um destacou que cada um tem sua função, mas nada impede o diálogo e a troca de informação entre o grupo, da seguinte forma: “deve respeitar a especificidade do seu trabalho e também do gestor”. O outro respondeu que não, “porque o professor deve se preocupar integralmente na sua função.” (informações verbais).

Ferreira (2008, p. 114) dá seu parecer sobre a relação que envolve os processos de gestão, desde professores e gestores:

[...] que é necessário continuar refletindo sobre a gestão do pedagógico, não como uma das dimensões da gestão escolar ou da educação, mas como a própria gestão, pois é o pedagógico que articula este complexo processo. Isto demanda pensar-se diferentemente sobre a ação dos gestores, suas características e principalmente, pensar-se sobre o lugar que é dado e que as próprias professoras e professores se dão no processo de gestão do pedagógico.

Quanto ao trabalho do professor na escola em relação com o pedagógico, o Coordenador alegou que é o professor que faz o pedagógico. Já sobre as maiores dificuldades enfrentadas pela escola no que se refere ao trabalho pedagógico, relatou a sobrecarga de atividades a serem exercidas por esses profissionais e a falta de tempo para desempenharem o trabalho com eficiência.

Para o Coordenador, “uma boa gestão na escola é preciso a colaboração e a participação de todos os membros da comunidade escolar, sendo assim, é preciso existir uma gestão democrática, participativa e dialógica.” (informação verbal).

Já na visão do Gestor Escolar, a capacitação continuada dos professores com videoaulas e palestras para desenvolver novas habilidades em sala constitui ação relacionada ao pedagógico.

Sobre o trabalho do professor na escola em relação ao pedagógico, explicou que muitos não querem compartilhar, considera, assim, uma classe difícil de trocar conhecimentos.

Sobre as maiores dificuldades enfrentadas pela escola a respeito do trabalho pedagógico, afirmou que a compreensão, o compromisso e o comprometimento são os elementos que faltam, pois está difícil seguir uma linha com tanta exigência e cobranças vindas das secretarias, tornando os professores sobrecarregados e desanimados.

Quanto ao que considera mais importante para a gestão da escola, alegou que “para uma boa gestão na escola é preciso o comprometimento e conhecimento, bem como querer alcançar um objetivo tangível dentro da expectativa escolar.” (Gestor Escolar) (informação verbal).

Dessa forma, verificou-se que 71,42% dos docentes afirmam realizar semanalmente o planejamento das aulas, sendo, assim, uma forma de não acumular os afazeres, principalmente por muitos pedagogos terem que realizar essas tarefas em ambiente fora da instituição que atuam. O planejamento diário não é indicado por sobrecarregar o pedagogo, mas pode ser utilizado caso atue em um período apenas com essa atividade, não somente isso, mas principalmente pela dinâmica do trabalho pedagógico, visto que há professores que necessitam atuar em dois ou até três períodos.

Quanto ao planejamento mensal, dificulta a realização de atividades de urgência para suprir necessidades de alunos com dificuldade de aprendizado. Uma falha dos pedagogos é a utilização de apostilas de planos de aula para aproveitar por vários anos letivos, ou seja, a comodidade torna o profissional incoerente com a formação continuada, pois deixa de inovar no processo educacional.

No que se refere aos aspectos valorizados no planejamento, 71,42% adotam o PPP como referência, sendo essa a metodologia correta, contudo, deve-se realizar adaptações quando necessário. Para a supervisão do planejamento das aulas, tem-se dois tipos de profissionais que estão habituados com a situação: o coordenador e o orientador. Dos entrevistados, dois (28,57%) não têm quem supervisione, mostrando que há desorganização na instituição, bem como falta de cooperatividade nessa atividade.

Na busca desta pesquisa à questão-chave do estudo, a característica do professor na escola, ocorreu uma grande diversidade de respostas, mas todas centradas na busca do que é melhor para conseguir transmitir conhecimento aos estudantes. Quando se questionou sobre a relação do professor e aluno, caracterizando a especificidade da gestão do pedagógico na escola, evidenciou-se que o estudante e o conhecimento são dialógicos, assim, o professor deve atuar como mediador do processo de aprendizagem. Já quanto ao professor ser um gestor pedagógico, a resposta foi objetiva, que o professor deve atuar como gestor pedagógico, visto que agrega mais conhecimento.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do pedagógico deve atuar em conjunto com os demais profissionais do ambiente institucional, sendo que o professor deve utilizar métodos e planos de aula diferentes, conforme sua percepção sobre as necessidades dos estudantes ou daqueles que apresentarem alguma dificuldade com os conteúdos ministrados, principalmente quando se trata de turmas de Séries Iniciais, em que o processo de aprendizagem pode ser um grande obstáculo, ainda quando não existe a participação de pais e responsáveis para se unirem ao papel da escola de ensinar os conteúdos, dando continuidade no ambiente familiar.

A gestão escolar tem o papel de gerenciar as etapas da gestão financeira, administrativa e pedagógica, pois a ineficiência nessas áreas compromete o adequado funcionamento da instituição, inclusive no desempenho da equipe pedagógica, sendo que a administração também é parte fundamental para a finalidade escolar, afetando todos os processos de transmissão de conhecimento aos alunos.

De acordo com a pesquisa realizada, a gestão do pedagógico veio para vincular esse termo a qualquer etapa de ensino, ou seja, atribuir ao gestor o papel do pedagogo, desde a elaboração de planos de aula, formas de transmitir conteúdo, até como intervir com alunos com dificuldades na aprendizagem, e também, principalmente, os professores serem plenamente efetivos junto ao gestor escolar.

Quanto à supervisão do planejamento das aulas, tem-se dois tipos de profissionais que estão habituados com a situação, o coordenador e o orientador, mas uma pequena parcela de entrevistados não tem quem supervisione, mostrando que há desorganização na instituição, bem como falta de cooperatividade nessa atividade. Observou-se que em relação ao trabalho do professor, questão-chave do estudo, sobre sua característica na escola, ocorreu uma grande diversidade de respostas, mas todas centradas na busca do que é melhor para conseguir transmitir conhecimento aos estudantes. Para a relação entre professor e aluno, sobre caracterizar a especificidade da gestão do pedagógico na escola,

evidenciou-se que o processo entre o aluno e o conhecimento adquirido é dialógico, contudo, o professor deve atuar como mediador do processo de aprendizagem. Já quanto ao professor ser um gestor pedagógico, o professor deve atuar como gestor pedagógico, visto que agrega mais conhecimento. Para a questão sobre o coordenador pedagógico e o gestor escolar, estes valorizam a capacitação continuada dos professores para que desenvolvam novas habilidades em sala de aula e, principalmente, devem permitir-se trocar conhecimentos teóricos e práticos entre os demais profissionais que fazem parte do corpo docente.

Sintetizando a pesquisa de campo, a maioria dos docentes entrevistados (71,42%) afirmaram realizar semanalmente o planejamento das aulas, sendo que esse processo, quando realizado por período mais longo, pode comprometer os resultados esperados dos estudantes com dificuldade na aprendizagem. Sobre os aspectos valorizados no planejamento, 71,42% adotam o PPP como referência, salientando que se deve realizar adaptações quando necessário. Já em relação à supervisão do planejamento das aulas, 71,42% têm algum profissional auxiliando, mas 28,57% dependem exclusivamente das próprias decisões para o planejamento e a adoção de métodos que auxiliem os estudantes que não conseguem acompanhar o conteúdo lecionado.

Salientando em relação à característica do professor na escola, ocorreu uma grande diversidade de respostas, mas todas centradas na busca do que é melhor para conseguir transmitir conhecimento aos alunos. No caso da relação do professor com o aluno, o profissional deve atuar como mediador do processo de aprendizagem. Por fim, em relação ao professor ser um gestor pedagógico, esse docente deve atuar como este, visto que agrega mais conhecimento e é, em parte, o detentor das observações que levam a gerir o processo educacional, mesmo quando não tem o devido apoio de outro profissional que deveria sugerir as ações prováveis as quais surtiriam efeitos sobre as dificuldades encontradas no ambiente de ensino.

Assim, percebe-se com o que foi levantado nesta pesquisa, que o gestor escolar deve facilitar (não necessariamente entregar os procedimentos de mãos abertas, mas estar atuante e participativo nas decisões de todos os membros da instituição escolar) o cotidiano da gestão do pedagógico, devendo ser à ligação entre as etapas administrativas, teóricas e práticas para atender à educação escolar conforme o Projeto Político Pedagógico da instituição em que atua.

### *Specifications of educational management in basic education school*

#### *Abstract*

*This work is the result of a theoretical and empirical study which included literature research, interviews with pedagogical coordinator, educational manager and questionnaires with teachers, in order to capture their perceptions about the specifics of educational management in basic education school. The concept portrays the activities of teaching, from lesson plans, learning difficulties of their students, and the mediation of knowledge for teaching quality of learning with social and educational commitment. From what was observed, the tasks of educational management suggest greater autonomy in everyday activities of the teacher, seeking the interaction and participation of other education professionals, so that the school becomes the purpose it proposes: to prepare the students to acquire knowledge in various school levels.*

*Keywords: School management. Pedagogical management. Work teacher.*

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 4.740, de 24 de dezembro de 2003. Institui a Gestão Escolar Democrática. **Jus Brasil**, 2003. Disponível em: <<https://camara-municipal-da-santa-maria.jusbrasil.com.br/legislacao/538393/lei-4740-03>>. Acesso em: 21 set. 2015.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 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: 21 set. 2015.

CURY, C. R. J. O conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

- FERREIRA, L. S.; CANCIAN, V. A. Gestão do pedagógico e os processos de formação de professores: uma reflexão sobre o lugar dos estágios e práticas educativas em cursos de licenciatura. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 48, p. 253-267, 2008.
- FERREIRA, L. S. Gestão do Pedagógico: De qual pedagógico se fala? **Currículo sem Fronteiras**, v. 8, n. 2, p. 176-189, jul./dez. 2008. Disponível em: <[www.curriculossemfronteiras.org](http://www.curriculossemfronteiras.org)>. Acesso em: 21 set. 2015.
- FERREIRA, L. S. Gestão do pedagógico na escola: possibilidades para o trabalho dos professores. **Revista Contrapontos**, v. 11, n. 1, p. 70-82, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/rc/article/view/2324>>. Acesso em: 21 set. 2015.
- FLÔRES, V. M. da S.; TOMAZZETTI, C. M. A gestão na educação infantil: concepções e práticas. In: ANPED SUL – SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 9., 2012, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <[http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Educacao\\_e\\_Infancia/Trabalho/07\\_48\\_41\\_2689-6717-1-PB.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Educacao_e_Infancia/Trabalho/07_48_41_2689-6717-1-PB.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2015.
- GAMA, A. de S.; FIGUEIREDO, S. A. de. **O planejamento no contexto escolar**. 2009. Disponível em: <<http://www.discursividade.cepad.net.br/EDICOES/04/Arquivos04/05.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.
- HONNEF, C. Relatos de professores sobre gestão do pedagógico em uma realidade da educação especial na perspectiva da educação inclusiva. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 35-43, jan./jun. 2013.
- IRGANG, S. R. P.; LIMA, G. E. de. **A gestão da infância na escola de educação infantil**: um olhar sobre as representações das professoras. 2009. Disponível em: <<http://www.unifra.br/eventos/jne2008/Trabalhos/77.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.
- LEAL, R. B. Planejamento de ensino: peculiaridades significativas. **Revista Iberoamericana de Educación**, 2005. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/1106Barros.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.
- MACHADO, J. T.; OLIVEIRA, R. de C. da Silva. **O pedagogo como mediador da prática docente na educação de jovens e adultos**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2012.
- MARCON, D. **Construção do conhecimento pedagógico do conteúdo dos futuros professores de educação física**. 2011. Dissertação (Doutorado em Ciências do Desporto)–Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2011. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/55556/2/Daniel%20Marcon%20%20Dissertao%20de%20doutorado.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.
- MARUYAMA, H. H. **O pedagogo na docência e sua importância no ensino aprendizagem**. 2009. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_3\\_1247601325.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_3_1247601325.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2015.
- NOGUEIRA, M. Â. dos S. S. **Gestão Administrativa e Financeira**: estudo de caso escola secundária. Praia: Instituto Piaget, 2007.
- NOLÊTO, E. de A. P. **Gestão compartilhada**: autonomia da escola. 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/GEST%C3%83O-COMPARTILHADA-AUTONOMIA-DA-ESCOLA.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2015.
- PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- SILVA, E. P. da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v. 1, n. 2, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g5xLAvjr3xMJ:www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/downloadSuppFile/21/2+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=us>>. Acesso em: 21 set. 2015.
- TRES, J. A. A. **Desafios do Gestor Escolar para a Mudança Organizacional da Escola**. 2007. Disponível em: <<http://www.ensino.eb.br/portaledu/conteudo/artigo7806.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2015.

