



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO TÉCNICO E  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

MARIA DAS NEVES RIBEIRO DA SILVA

GESTÃO EDUCACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO PEDAGOGO NA GESTÃO  
ESCOLAR DE UMA ESCOLA PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBA.

JOÃO PESSOA

2015

MARIA DAS NEVES RIBEIRO DA SILVA

GESTÃO EDUCACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO PEDAGOGO NA GESTÃO  
ESCOLAR DE UMA ESCOLA PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBA.

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como Requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Edilon Mendes  
Nunes

JOÃO PESSOA

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586g Silva, Maria das Neves Ribeiro da  
Gestão educacional [manuscrito] : a importância do pedagogo na gestão escolar de uma escola pública do estado da Paraíba. / Maria das Neves Ribeiro da Silva. - 2015.  
39 p.

Digitado.

Monografia (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Prof. Ms. Edilon Mendes Nunes, PROEAD".

1 Gestão Educacional. 2 Gestão Pedagógica. 3 Gestão Democrática. I. Título.

21. ed. CDD 371.207

MARIA DAS NEVES RIBEIRO DA SILVA

**GESTÃO EDUCACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO PEDAGOGO  
NA GESTÃO ESCOLAR DE UMA ESCOLA PÚBLICA DO ESTADO DA PARAÍBA.**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como Requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 28/03/15.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof.º Me. Edilon Mendes Nunes (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof.ª Me. Aline Poggi Lins de Lima

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof.ª Me. Silene Lima Dourado Ximenes Santos

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

JOÃO PESSOA

2015

A Deus, por ter sempre direcionado meus passos e meus pensamentos ao universo acadêmico.

A minha mãe, Carmonizia Ribeiro da Silva, pelo apoio e incentivo constante.

Aos meus filhos: Francisco Salustiano Correia Neto e Gercina de Moraes Correia Neta, meus admiradores, que me impulsionam e me instigam ao sucesso.

Aos meus amigos, que contribuíram de forma direta e indireta na realização deste curso.

Ao meu Orientador, Prof<sup>o</sup> Ms. Edilon Mendes Nunes, pelos incentivos, complacência, contribuições e orientações durante a elaboração deste trabalho acadêmico.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por permitir mais uma vitória em minha vida. Obrigada Senhor!

Ao Prof. Ms. Orientador Edilon Mendes Nunes pela dedicação, sabedoria, complacência e ensinamentos na elaboração deste trabalho acadêmico.

Agradeço a todos os professores do curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Estadual da Paraíba, pelos ensinamentos adquiridos no decorrer do curso, extensivo, aos tutores pelo auxílio, apoio e compreensão em cada momento do decorrer do curso.

À minha querida mãe, Carmonizia Ribeiro da Silva, por todos os seus conselhos e incentivos pelos estudos. Está conquista é um tesouro embalado pelo seu amor.

Ao meu esposo Galba Nazareno Correia (In Memoriam).

Aos meus filhos: Francisco Salustiano Correia Neto e Gercina de Moraes Correia Neta, pela alegria e felicidade que proporcionam em minha vida e por acenderem a chama nos momentos mais difíceis das nossas vidas. Este troféu é de vocês.

A funcionária da biblioteca do Polo Presencial de João Pessoa - PB, Danielle Harlene da S. Moreno, pelos cuidados, zelo e dedicação do seu tempo e serviços postos a minha disposição, sempre que eu precisei, para me orientar neste trabalho, essa conquista também é sua.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram na construção do meu saber, meus agradecimentos.

*“Onde quer que haja mulheres e homens, há sempre o que fazer, há sempre o que ensinar, há sempre o que aprender, assim, estarei preparando a tua chegada como um jardineiro prepara o jardim para a rosa que se abrirá na primavera.”*

*(Paulo Freire)*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo discutir a importância do pedagogo na gestão educacional em uma escola pública do estado da Paraíba. Neste sentido, abordaremos as funções do pedagogo e os processos da gestão pedagógica democrática, com a finalidade de proporcionar uma reflexão sobre a atuação deste profissional da educação, enquanto sua atuação no interior da escola, bem como os limites e sua profissionalidade no sistema de ensino público. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, cujo o público alvo foram funcionários, direção e professores de uma escola pública estadual da grande João Pessoa – PB. Todos os dados coletados foram por meio de um questionário e roteiro de entrevista, buscando coletar os dados necessários para se chegar a um conhecimento prático, obtendo resultados consistentes e concretos sobre a importância do pedagogo no trabalho escolar de forma participativa e democrática. Por fim, os resultados relaciona-se a teoria com a realidade enfatizando as diversas funções que competem ao pedagogo no sistema de ensino público da Paraíba e mostram que este profissional é de suma importância no processo de construção para a melhoria da qualidade de ensino.

**Palavras-Chaves:** Gestão Educacional; Gestão Pedagógica; Gestão Democrática.



## ABSTRACT

This paper aims to discuss the importance of the teacher in educational management in a public school in the state of Paraíba. In this sense, we discuss the functions of the teacher and the processes of democratic pedagogical management, in order to provide a reflection on the performance of this professional education, while its activities inside the school as well as the limits and their professionalism in education public. It is a bibliographical and field research, whose target audience were employees, principals and teachers of a public school of the great João Pessoa - PB. All data were collected through a questionnaire and interview guide, seeking to collect the data necessary to arrive at a practical knowledge, obtaining consistent and concrete results on the importance of teacher in school work in a participatory and democratic manner. Finally, the results related to the theory with reality emphasizing the various functions conferred upon the teacher in the public schools of Paraíba and show that this professional system is of paramount importance in the construction process to improve the quality of education.

**Key-Words:** Educational Management; Educational management; Democratic Management.

## **LISTA DE ABREVIACOES**

LDB - Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP – Projeto Político Pedagógico

SEED/PB – Secretária de Estado de Educação da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Justificativa .....	12
1.2 Problematização .....	13
1.3 Objetivo Geral .....	14
1.3.1 Objetivo Específico .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Gestão Educacional: O Papel do Pedagogo no Cotidiano da Escola Pública .....	17
2.2 A Importância do Pedagogo na Gestão Escolar .....	18
2.3 A Participação do Pedagogo no Projeto Político Pedagógico .....	19
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>22</b>
3.1 Tipo de Pesquisa .....	23
3.2 Público-Alvo .....	24
3.3 Tratamentos dos dados .....	24
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESSULTADOS .....</b>	<b>25</b>
4.1 Entrevista com a Pedagoga .....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão educacional é um modelo que se abre à sociedade educacional como uma forma de convivência escolar pautada em uma gestão que atende o corpo discente, docente, colaboradores e a família da comunidade local. Está voltada para uma gestão democrática e participativa diferente da de outrora, onde a figura do diretor era sinal de respeito e obediência. Embora cada escola deva elaborar e executar sua proposta pedagógica seguindo as normas e diretrizes estabelecidas pelo gestor escolar.

O presente trabalho será dividido em cinco capítulos. No primeiro foram abordados o tema de pesquisa, justificativa, problematização e os objetivos gerais e específicos.

No segundo capítulo foram traçados um breve histórico sobre a gestão educacional e a importância do pedagogo no processo educacional, abordando a atuação deste profissional no cotidiano da escola junto ao diretor.

No terceiro capítulo foram abordados os procedimentos metodológicos necessários a esta pesquisa.

No quarto capítulo, foram tratados a apresentação e análise dos resultados obtidos no decorrer desta pesquisa.

Dessa forma, o estudo reflete a importância do pedagogo escolar, tendo em vista que o agir pedagógico assume o papel junto à gestão escolar de mediador e facilitador de aprendizagem.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa científica foi formulada pela necessidade de adquirir e compreender o conhecimento acerca das complexas abrangências em que atua o pedagogo escolar, compreendendo a gestão educacional como processo de participação e democratização, o trabalho pedagógico e a valorização deste profissional nos diversos segmentos atuantes na escola.

Em busca de repensar e reconstruir uma proposta de trabalho educacional que acompanhe o processo de evolução e modernidade da sociedade, é que compreende-se que o pedagogo revestido de caráter reflexivo está aberto as mudanças compreendendo e adaptando-se perfeitamente a este processo de ações sócio-educativas sobre sua responsabilidade.

O pedagogo foi inserido no cotidiano da escola, inicialmente, com um conhecimento limitado fundamentado nos princípios conservadores. Este profissional assim desenvolveu suas competências numa linha tradicionalista e autoritária.

Diante do surgimento de uma nova era pedagógica, o pedagogo é conduzido a ausência deste cenário conflituoso e descrente que se encontra, partindo em busca de respostas que causam interrogações e angústias que levam a tais questionamentos: O que é ser pedagogo? Qual a importância do pedagogo escolar? Quais as competências deste profissional? Quais as condições necessárias para esse profissional desenvolver um projeto de educação que atendam os anseios da comunidade escolar? Diante destes questionamentos é possível realizar-se uma reflexão sobre a atuação do pedagogo escolar frente a uma perspectiva de discussão que promova a este profissional o seu autoconhecimento, crescimentos e consciência política.

Com esta discussão podemos analisar o agir profissional do pedagogo escolar de ontem e de hoje, consolidando suas relações no contexto educacional, tendo em vista superar os desafios, com os resultados da pesquisa pode-se constatar a importância do pedagogo escolar diante do processo democrático e participativo, proporcionando ações pedagógicas que possam ampliar o processo educacional.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O papel do pedagogo não está voltado apenas para as práticas administrativas, ele é um agente que possui uma visão sistêmica e busca transformação no processo cultural que se dá no interior da escola.

De acordo com Saviani (1985, p. 28) o pedagogo é aquele que domina sistematicamente e intencionalmente as formas de organização do processo de formação cultural que se dá no interior das escolas. Daí a necessidade de um espaço organizado de forma sistemática com o objetivo de possibilitar o acesso à cultura erudita.

O pedagogo, segundo Libâneo (2002, p.68) é o profissional capaz de atuar suas várias instâncias da prática educativa, tendo em vista os objetivos de formação humana definidos historicamente.

Neste sentido, o pedagogo contribui no desenvolvimento e construção da identidade escolar, auxiliando na articulação da aprendizagem, ajudando no processo de conhecimentos e mudanças, a fim de auxiliar gestores e colaboradores na construção de novos projetos que atendam aos desafios do mundo globalizado, com o objetivo de melhorar os resultados educacionais.

Este profissional é primordial na articulação e construção de um ambiente favorável ao diálogo e à participação viável ao desenvolvimento dos colaboradores, para atingir os melhores resultados educativos pedagógicos.

O gestor pedagogo também tem a responsabilidade de desenvolver a ação social na educação. Ele é responsável pela formação integral de homens e mulheres para desenvolverem a cidadania. Cabe à escola trabalhar de mãos dadas com o pedagogo, profissional este que busca qualidade para que o sujeito possa exercer o seu papel na sociedade.

Segundo Libâneo (2008, p.33) pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana.

Neste sentido, o trabalho do pedagogo merece destaque no decorrer desta pesquisa, por assumir um papel de administrar, organizar e acompanhar as atividades pedagógicas, verificando sempre a necessidade de investir em novos processos democráticos da gestão. Em buscas dessas respostas, esta pesquisa reflete o desejo de ampliar a importância do pedagogo escolar, refletindo: Qual a importância do pedagogo para a escola?

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Discutir a importância do pedagogo escolar para a escola pública.

### 1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender o papel do pedagogo escolar na gestão democrática;
- Identificar as competências e atribuições do pedagogo escolar;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão educacional tem como finalidade desenvolver as ferramentas necessárias ao crescimento e organização da escola, auxiliando o pedagogo na participação, planejamento e tomadas de decisões pedagógicas e administrativas.

Diante do século XXI é primordial que a gestão escolar seja legítima, participativa, democrática e efetiva, permitindo e assegurando o entendimento dos processos educacionais, métodos e maneiras de ensinar.

Se faz gestão democrática, realiza-se processos participativos. E processo participativo pressupõe criação e ação em órgãos colegiados; planejamentos conjuntos e participativos; decisões compartilhadas entre segmentos; pensar e fazer parcerias; passagem do âmbito burocrático da administração para o âmbito pedagógico da ação; participação interativa dos segmentos da comunidade escolar. (ARAÚJO, 2009, p. 34).

Nessa dimensão compreende-se que somente a gestão democrática e participativa viabiliza o processo de execução dos projetos e ações administrativas pedagógicas e burocráticas, buscando um maior envolvimento de todos que integram os segmentos da escola.

De acordo com Cury (2005, p. 17),

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar cidadãos ativos que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

Segundo Libâneo (2001, p.79) afirma que,

A organização e os processos de gestão, incluindo a direção, assumem diferentes significados conforme a concepção que se tenha dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Por exemplo, numa concepção tecnicista de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola. Já numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, participativamente.

No sentido expresso pelo autor faz-se necessário que a gestão educacional adote uma concepção democrática e participativa, onde as decisões possam nascer



coletivamente com a participação de todos. A partir da LDB 9394/96 o ambiente escolar deve ser organizado e planejado seguindo o modelo de uma gestão democrática, permitindo estimular a participação da comunidade por meio dos espaços de representações dos seguimentos da escola: discentes, docentes, funcionários, pais e comunidade.

Tendo como base as discussões sobre o processo de gestão participativa no espaço escolar, fato este que possibilita as ações pedagógicas e administrativas serem planejadas e organizadas em parceria com as instâncias colegiadas, processo este que viabiliza a construção da educação na perspectiva democrática.

Assim, o processo da gestão escolar compreendem exigências do contexto histórico, acompanhando os avanços técnicos-práticos da educação necessários a escola. A gestão escolar democrática passou a ser autônoma, tendo como responsabilidade e compromisso, promover a participação de todos os elementos envolvidos no contexto educacional.

## 2.1 GESTÃO EDUCACIONAL: O PAPEL DO PEDAGOGO NO COTIDIANO DA ESCOLA

A gestão educacional brasileira vem buscando apresentar uma identidade clara no que diz respeito à atuação dos pedagogos, uma vez que esse profissional se encontra inserido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

O surgimento do Pedagogo no Brasil origina-se dos movimentos em prol da educação escolar na década de 1930. Os pedagogos desta década tinham a responsabilidade de assumir os cargos técnicos em educação com parcerias ligadas aos órgãos públicos.

Com o avanço da escola o pedagogo especialista ou técnico vem buscando superar as necessidades educacionais encontradas em cada momento histórico de sua formação e atuação em diversas habilitações, atuando no processo de ensino, orientando, supervisionando e auxiliando alunos, pais e docentes.

Desta forma, as habilitações (administração escolar, supervisão escolar, orientação educacional, inspeção escolar) implantadas no Curso de Pedagogia vieram preencher funções ideológicas e técnicas justificadas pela

“melhor formação” deste profissional para o mercado de trabalho (escola), bem como pela consequente melhoria da qualidade de ensino (Sá, 1997:13).

No entanto, as habilitações do pedagogo educacional assegura a qualidade de ensino e educação além da formação humana objetiva realizar um trabalho transformador, coletivo e integrado, interligados com a gestão participativa e democrática junto à comunidade escolar.

O pedagogo é aquele profissional que articula e organiza as atividades pedagógicas da escola, garantindo o sucesso de reflexão sobre os princípios da educação e da escola pública mencionados no projeto político pedagógico da escola.

Na convicção de que o pedagogo é o profissional que, em função das bases pedagógicas de sua formação, tem o domínio dos conhecimentos necessários para articular, a partir de um trabalho coletivo que envolva toda a comunidade escolar, a organização de um processo de ensino-aprendizagem que se coloque nessa direção (de um projeto contra-hegemônico de sociedade) e, portanto, a favor da democratização do conhecimento e da consequente humanização do homem. (ALMEIDA; SOARES, 2010, p. 10)

Neste sentido é atribuição da escola junto ao pedagogo democratizar, instituir a participação de todos os membros nas ações realizadas no ambiente escolar as quais devem ser construídas em conjunto com os profissionais e a comunidade escolar, buscando alternativas de ações para superar as lacunas existentes no processo de ensino aprendizagem.

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DO PEDAGOGO NA GESTÃO ESCOLAR

O trabalho deste profissional na escola busca organizar todo o processo de formação cultural de forma relevante, construtiva e participativa diante do processo administrativo e pedagógico da escola.

O pedagogo é aquele que domina sistemática e intencionalmente as formas de organização do processo de formação cultural que se dá no interior das escolas. Daí a necessidade de um espaço organizado de forma sistemática com o objetivo de possibilitar o acesso à cultura erudita (SAVIANI, 1985, p. 28).

Neste sentido o pedagogo, enquanto intelectual e responsável pela transformação social busca compreender a forma em que a escola está inserida, desde os seus desafios

e limites. Sendo necessário analisar o universo do aluno a partir de sua realidade, contribuindo com mecanismos que possibilite sua formação e crescimento cultural.

A equipe pedagógica da escola tem a função de mediar todas as atividades pedagógicas e burocráticas, contribuindo com a comunidade escolar de forma motivadora, reflexiva e crítica no desenvolvimento, avaliação e diagnóstico das atividades realizadas no contexto escolar baseadas em sua realidade.

O papel do profissional pedagogo está interligado com as funções do gestor educacional, a fim de juntos contribuírem, apoiarem e ajudarem os docentes e todos os envolvidos responsáveis pelo processo de ensino aprendizagem, além de analisarem qual a melhor forma de desenvolverem os métodos, técnicas e procedimentos de ensino necessários ao bom desempenho dos alunos. Assim o papel do pedagogo não se dá apenas na gestão escolar, mas no processo de organização do currículo pela via da gestão.

O pedagogo em busca de viabilizar melhorias no processo ensino aprendizagem, articula o trabalho coletivo da escola, as concepções educacionais, as relações e determinações sociais, políticas e históricas.

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência. (DEMO, 1998, p. 248)

Assim sendo, o profissional pedagogo não se limita apenas no planejamento letivo e mediações pedagógicas, mas em todo o processo da gestão educacional, em busca de obter os melhores resultados educacionais.

### 2.3 A PARTICIPAÇÃO DO PEDAGOGO NO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

A escola possui vários projetos de educação que expressam sobretudo um projeto social. O PPP é um instrumento que possibilita descrever e organizar o trabalho pedagógico da escola. Sua construção é responsabilidade do gestor escolar, pedagogo e de toda comunidade.

O projeto orienta as ações educativas a partir de objetivos educacionais, pois “ele contém os elementos que definem a condição humana: possui metas, define ações, elege instrumentos e estabelece critérios que permitirão avaliar o grau de sucesso alcançado na atividade educativa”. (MOURA 2001, p. 27 apud BARBOSA, 2013, p.55)

Diante desses apontamentos, fica explícito a importância do pedagogo no processo de mediação, organização, construção, integração e articulação do Projeto Político Pedagógico junto ao diretor da escola.

O pedagogo além de ser o mediador junto ao gestor escolar ele é responsável pelos conceitos pedagógicos expostos no PPP, ou seja, a função do pedagógico no processo educativo é de garantir a escola e a todos um projeto que atenda sua função política, pedagógica e social.

O Projeto Político-Pedagógico tem como finalidade legalizar o trabalho escolar, buscando resolver as situações de conflitos que surgem no cotidiano escolar.

O pedagogo possui um amplo espaço que permite o envolvimento nas questões do dia-a-dia escolar, acompanhando, descobrindo e elaborando instrumentos de ação social. Este profissional trabalha com a realidade da escola; seus conflitos, planejando ações para o enfrentamento destas questões.

A prática na escola é uma prática coletiva. – os pedagogos são profissionais necessários na escola: seja nas tarefas de administração (entendida como organização racional do processo de ensino e garantia de perpetuação desse processo no sistema de ensino, de forma a consolidar um projeto pedagógico – político de emancipação das camadas populares), seja nas tarefas que ajudem o(s) professor (es) do ato de ensinar, pelo conhecimento não apenas dos processos específicos de aprendizagem, mas também da articulação entre os diversos conteúdos e na busca de um projeto – político coerente. (PIMENTA 1985, p. 34).

Considera-se que o Pedagogo é responsável em articular coletivamente as ações e atividades na escola, estabelecendo o envolvimento de toda equipe no processo ensino-aprendizagem e nas práticas administrativas pedagógicas, o que vislumbra a partir daí a transformação, organização e avanço da escola com base no seu projeto político pedagógico.

O PPP é a bússola que norteia as articulações e definições do profissional pedagogo no ambiente escolar, conduzindo ao processo de organização coletiva e os princípios da democratização, segurando-se em uma proposta sólida com base no referencial teórico e objetivo definido.

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. (VEIGA, 1998, p. 9)

Neste sentido, o projeto político pedagógico em muitas das escolas é compreendido apenas como um documento de fins legais, apenas elaborado para cumprir as exigências da Secretaria de Estado da Educação. Um instrumento elaborado pelo pedagogo para cumprir a legislação e ordem superior, articulado e concretizado de forma coletiva proporcionando o sucesso ou fracasso escolar.

Para a escola, um projeto ilumina princípios filosóficos, define políticas, racionaliza e organiza ações, otimiza recursos humanos, materiais e financeiros, facilita a continuidade administrativa, mobiliza os diferentes setores na busca de objetivos comuns e, por ser de domínio público, permite constante acompanhamento e avaliação (NEVES, 2005, p. 112-113).

Neste sentido, cabe ao profissional pedagogo, conduzir todo o processo pedagógico, articulando e realizando as ações de forma participativa e compartilhada. Neste aspecto o profissional pedagogo é um personagem que pesquisa e estuda o ambiente escolar em busca de analisar, planejar, decidir, controlar, acompanhar, avaliar e executar as ações do PPP.

O pedagogo deverá desenvolver suas ações através do planejamento e as considerações existentes na política educacional da Secretária de Estado de Educação da Paraíba - SEED/PB, para que possa atuar de forma pertinente a sua função. Este profissional busca diariamente, melhores condições de trabalho referente às atividades burocráticas, pedagógicas dentre outras. Para tanto, deverá seguir a política e legitimidade do projeto político pedagógico, “buscando elementos que permitam compreender as positivities e os limites do trabalho pedagógico, e ampliar suas possibilidades de intervenção” (KUENZER, 2002, p. 47).

No dia-a-dia enfrentam-se situações que exigem planejamento, porém nem sempre formalizado. No momento em que a realidade se torna mais complexa, somos obrigados a uma maior sistematização de pensamento e de ação para poder compreendê-la e transformá-la (DALMÁS, 1994, p. 23).

Neste sentido, dá-se a importância do Projeto Político Pedagógico, construído de forma coletiva e sistematizada a fim de garantir a efetivação do processo ensino aprendizagem, tomando em consideração todo o conhecimento histórico produzido e concretizado na escola.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O processo de coleta de dados foi desenvolvido nos meses de novembro e dezembro de 2014, valendo-se do roteiro de entrevista como a primeira forma para captação dos dados, este instrumento é composto por sete questões bem definidas, de acordo com o apêndice “A”.

Segundo Gil (2011, p. 111) a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais. Neste sentido, a entrevista possibilitou a análise de informações que não se encontram nas fontes documentais.

A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. [...] A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada [...], não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação. (GIL, 2011, p.109).

A segunda fase de coleta de dados foi o questionário composto por um conjunto de doze perguntas, com a finalidade de obter informações sobre o processo de gestão escolar e a importância do pedagogo no espaço escolar.

De acordo com Gil (2011, p. 121) pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, comportamento presente ou passado etc.

Para atingir os objetivos desejados, neste trabalho, realizou-se com a diretora escolar, o roteiro de entrevista e o questionário com dez professores, uma supervisora pedagógica, dois auxiliares de secretaria, e um de apoio à informática, responsável pelos processos tecnológicos da escola. Essas ferramentas de captação de dados investigados durante a pesquisa permitiram observar e analisar a função e articulação do pedagogo no contexto educacional.

A pesquisa foi desenvolvida em uma escola estadual localizada na parte sul do município de João Pessoa - PB, a qual possui 889 alunos da zona urbana, 3 membros da equipe gestora, 42 professores do Ensino Médio, 65 funcionários e 9 membros da equipe pedagógica.

De acordo com Gil (2011, p.8), pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Neste capítulo buscamos desenvolver os procedimentos metodológicos relevantes ao entendimento e leitura dos métodos e técnicas utilizados para analisar a importância do pedagogo na gestão escolar. Para tanto, foram consideradas para a realização deste trabalho os métodos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, auxiliando o aprofundamento da temática escolhida.

Para Macedo (1994, p.13) é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédias, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses etc.).

O método para o estudo de caso constitui em observações, entrevista e análise qualitativa que permitiram visualizar e comparar juntamente com os referências teóricos a realidade da escola, a importância do pedagogo no processo de sistematização escolar, contemplando a concepção do trabalho pedagógico e a visão dos demais segmentos escolares.

Para Goldenberg, (2007, p. 33) o estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa desenvolvida neste estudo é de caráter quantitativo, bibliográfico, descritivo e de caso, buscando uma investigação empírica do objeto de estudo.

De acordo com Gonçalves (2007.p.69), a pesquisa quantitativa remeteu para uma explanação das causas, por meio de medidas objetivas, testando hipóteses, utilizando-se basicamente da estatística.

Para Lakatos (2003, p. 155) A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

O estudo de caso buscou analisar, verificar minuciosamente a importância do pedagogo na gestão escolar. Para Gonçalves (2007, p.69),

Estudo de caso é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno. É importante destacar que, no geral, o estudo de caso, ao realizar um exame minucioso de uma experiência, objetiva colaborar na tomada de decisões sobre o problema estudado, indicando as possibilidades para sua modificação.

### 3.2 PÚBLICO-ALVO

O público alvo deste trabalho de pesquisa foram os funcionários, direção, professores e equipe pedagógica pertencente à escola investigada, buscando encontrar informações sobre a importância da participação do pedagogo no processo da gestão escolar.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Para a concretização dos dados organizados no processo desta pesquisa científica, foram utilizadas questões objetivas em busca de adquirir conhecimentos necessários ao aprofundamento da temática.

Na busca de diminuir as margens de erro, foi utilizado o programa Microsoft Office Excel no processo de contagem dos dados, criação de tabelas e gráficos, um Software desenvolvido pela empresa Microsoft que forneceu informações concretas e atualizadas através de uma linguagem de programação baseada em Visual Basic.



#### 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A investigação científica possibilitou observar e compreender a realidade da escola, bem como a atuação do pedagogo no contexto escolar, pontos relevantes coletados minuciosamente no período de estada enquanto pesquisadora na instituição.

Foram aplicados 15 questionários direcionados aos seguintes funcionários: 1 Diretora; 2 Auxiliares de Secretaria; 10 Professores; 1 supervisora e 1 Apoio à Informática e um roteiro de entrevista voltado a Supervisora Pedagógica, cujos materiais encontram-se neste trabalho nos apêndices A e B.

Estes recursos possibilitaram mapear e visualizar a realidade do trabalho pedagógico desenvolvido na instituição, estabelecendo um parâmetro sobre a visão da comunidade escolar em relação ao pedagogo.

Constatou-se que a atuação do pedagogo na maioria das vezes é voltada as atividades burocráticas e técnicas pedagógicas, dificultando que este profissional possa desenvolver outras atividades voltadas a projetos que incentivem a interação entre alunos, professores e comunidade escolar.

A pesquisa revelou que o pedagogo em sua atuação pedagógica, atua livremente na instituição e exercer seu verdadeiro papel escolar, que é de atuar nas articulações entre alunos, professores e ensino-aprendizagem. Neste sentido o pedagogo desenvolve uma metodologia de trabalho que coerente e articulada a sua realidade.

Os demais questionados (direção, funcionários e docentes) que participaram e contribuíram nos questionários aplicados, recurso este necessário ao processo de investigação científica, comprovando a importância do trabalho pedagógico e atuação do pedagogo no espaço escolar.

Temos um quantitativo de 15 questionados, dos quais 36% possuem menos de 40 anos; 21% estão entre a faixa etária de 40 a 49 anos e 36% possuem entre 50 a 59 anos e 7% com mais de 60 anos de idade.

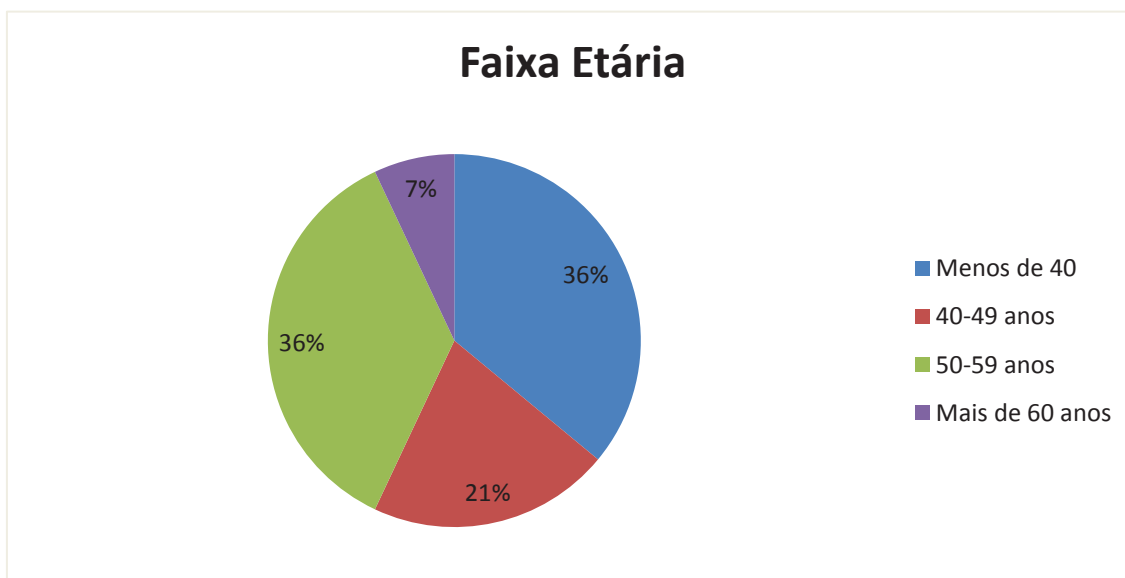


Gráfico 1  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Constatou-se no gráfico 2, que 67% dos questionados concordam que a atual gestão escolar possibilita um espaço significativo para a atuação do pedagogo e 33% concordam plenamente afirmando e admitindo que o pedagogo escolar possui seu merecido espaço e reconhecimento diante da gestão escolar.

Assim, com base nestes questionamentos afirma-se que a gestão escolar caminha de mãos dadas com o pedagogo, a fim de realizarem um trabalho pedagógico coerente, valorizando o crescimento deste profissional na execução das suas ações desenvolvidas nos diferentes setores que compõem a organização escolar.

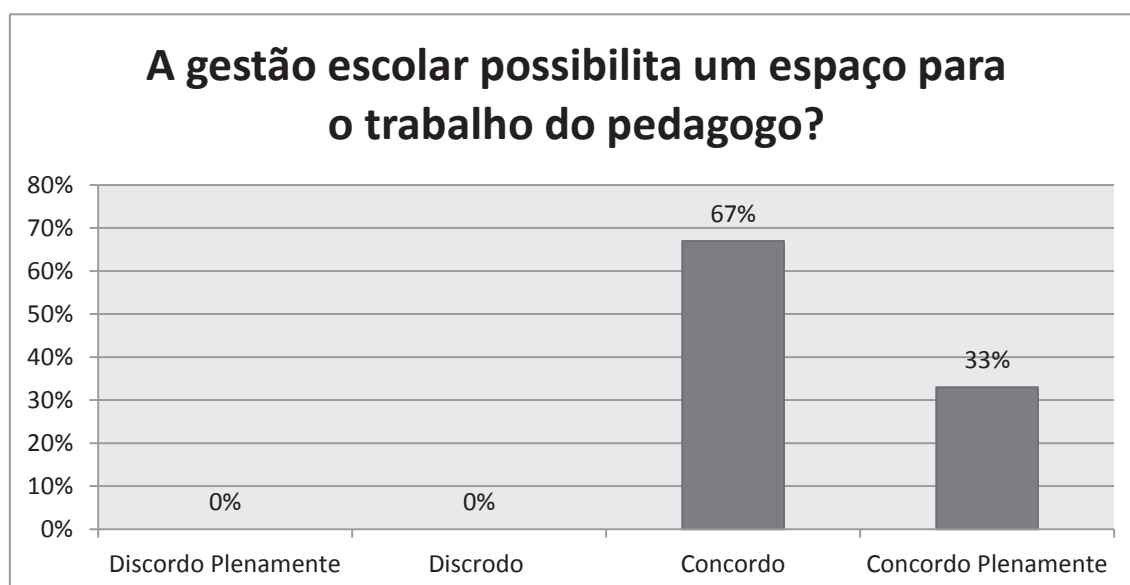


Gráfico 2  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Sobre a aprovação da direção das normas e regras impostas pelo pedagogo 53% dos questionados concordam que a Diretora Escolar apoia as normas e regras pedagógicas necessárias as práticas educativas que ocorrem no interior da escola e 47% afirmam que a gestão escolar contempla plenamente as normas e regras emitidas pelo pedagogo.

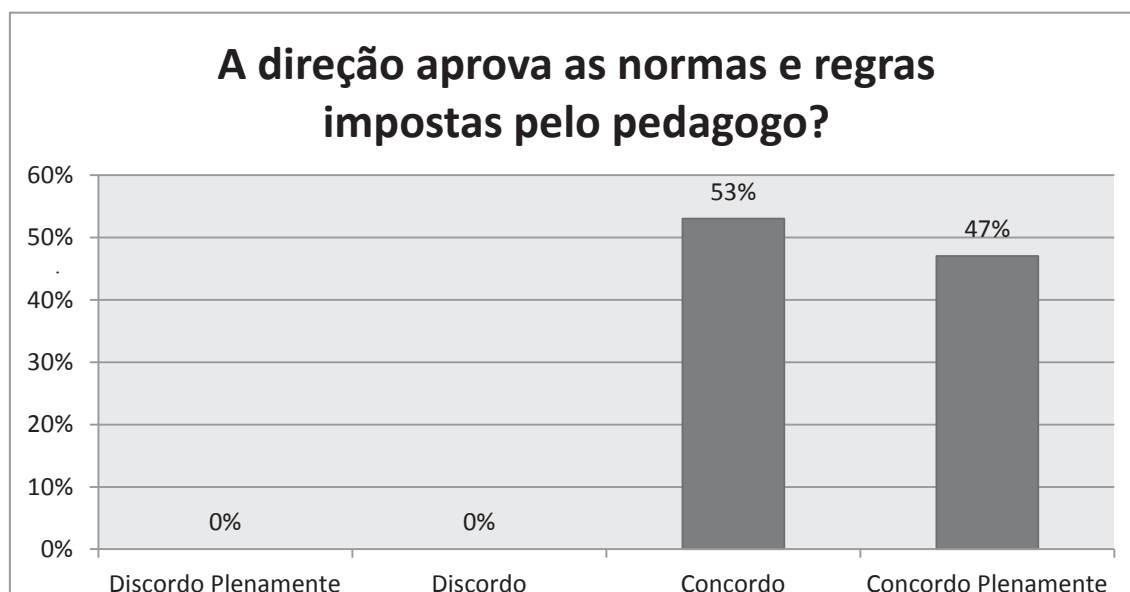


Gráfico 3

Fonte: Pesquisa de campo, 2014

Constatou-se no gráfico 4, que 27% dos questionados concordam que o pedagogo escolar identifica com facilidade a importância do trabalho que é realizado no espaço escolar e 73% concordam plenamente. Trabalho este que possibilita a instituição escolar desenvolver mecanismos que possibilitem a construção de ações e projetos necessários ao crescimento e fortalecimento de um ensino justo e de qualidade para todos.

Eis o desafio e que se impõe a todo cidadão, porém, com maior responsabilidade àqueles que atuam profissionalmente na área educacional e, dentre estes, mais ainda aos gestores escolares, por seu papel de liderança e de aglutinação dos demais segmentos participantes da vida da escola. Trata-se, certamente, de um desafio ao mesmo tempo político e pedagógico do qual não é possível ao gestor se esquivar, visto ser inerente ao cargo por ele exercido, e cujo enfrentamento, uma vez assumido verdadeiramente, permitirá que se concretize toda a relevância social do papel que lhe cabe no interior da instituição escolar (LOMBARDI, 2006, p.18)

Neste sentido o pedagogo visualiza a importância do trabalho coletivo na escola, e reconhece o desafio que todos os profissionais enfrentam no processo da gestão democrática.

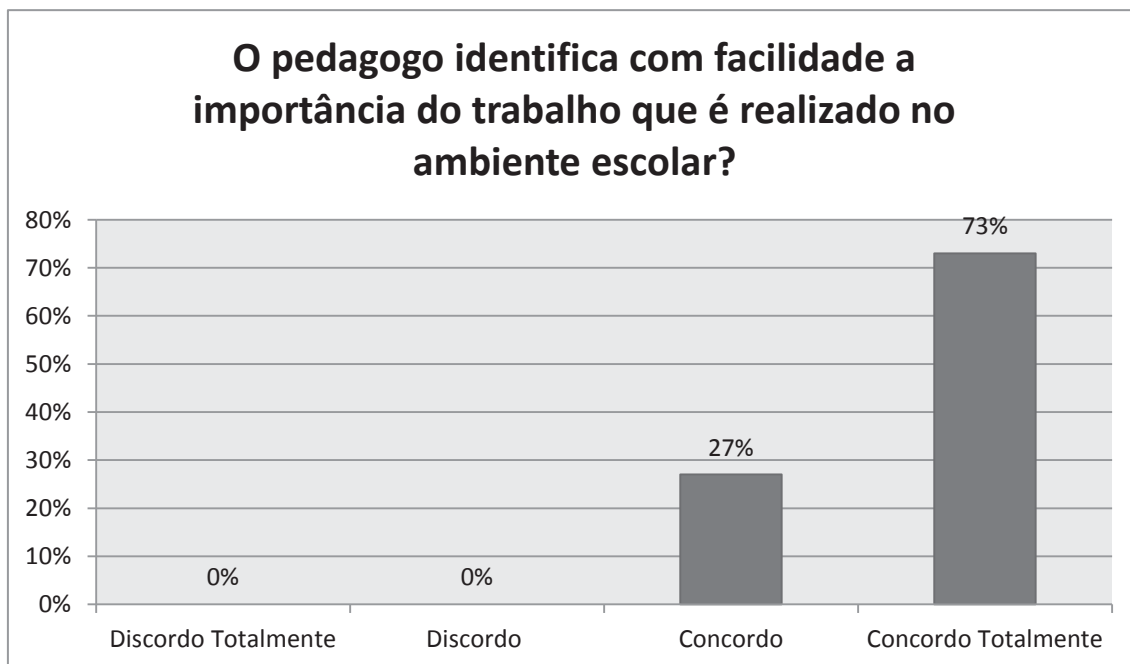


Gráfico 4

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Constatou-se com os resultados do gráfico 5, que a didática utilizada pela equipe pedagógica é de fácil compreensão, permitindo um ensino de qualidade e consequentemente grande nível de satisfação e realização pessoal. Observa-se que 71% concordam e 29% concordam plenamente.

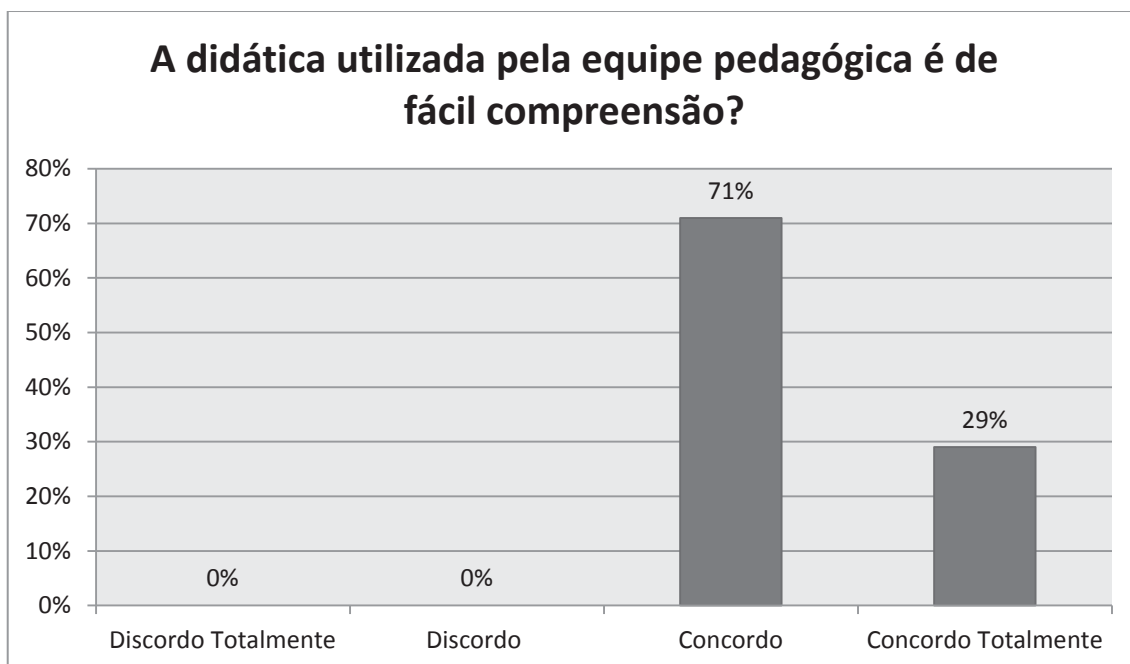


Gráfico 5

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Constatou no gráfico 6, que 27% dos questionados concordaram que o pedagogo se preocupa com a realidade dos discentes que participam dos projetos e 73% concordaram plenamente.

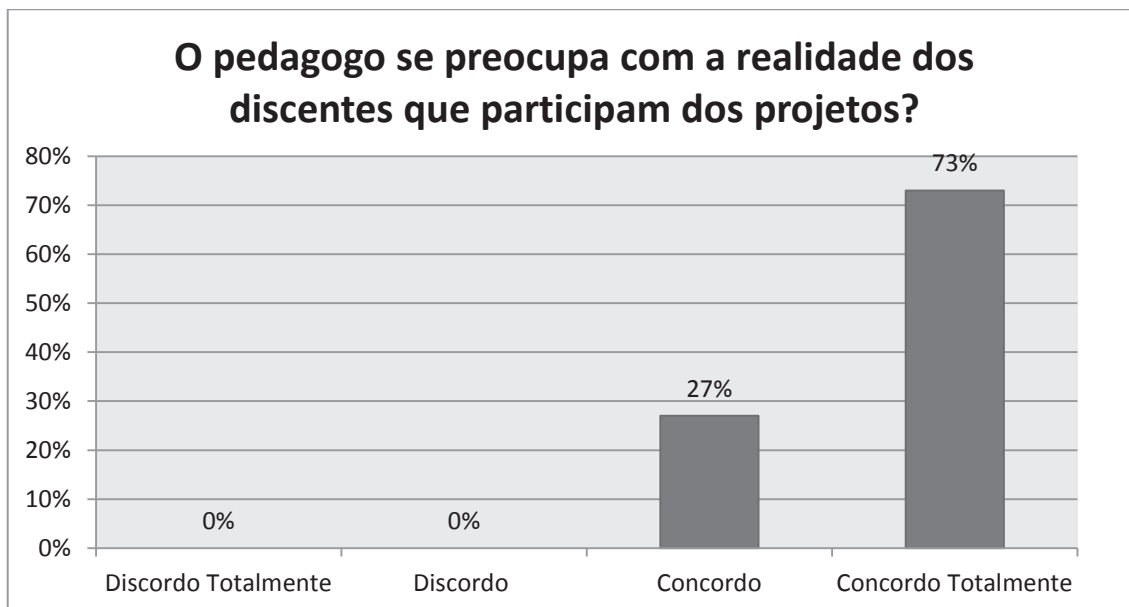


Gráfico 6

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Afirma-se no gráfico 7, que 7% dos questionados discordam afirmando que direção não incentiva a participação do pedagogo nas ações pedagógicas ; 73% concordaram e 20% concordaram plenamente que a direção incentiva as ações pedagógicas.

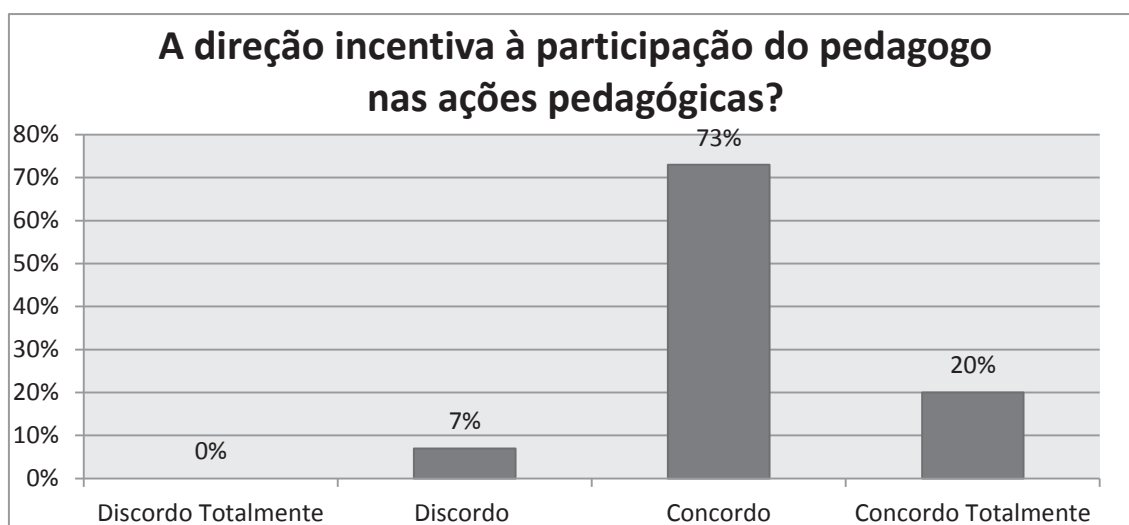


Gráfico 7

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Constata-se no gráfico 8, que 71% concordaram e 29% concordaram plenamente que os alunos têm informações sobre quais são as atribuições do pedagogo na comunidade escolar.

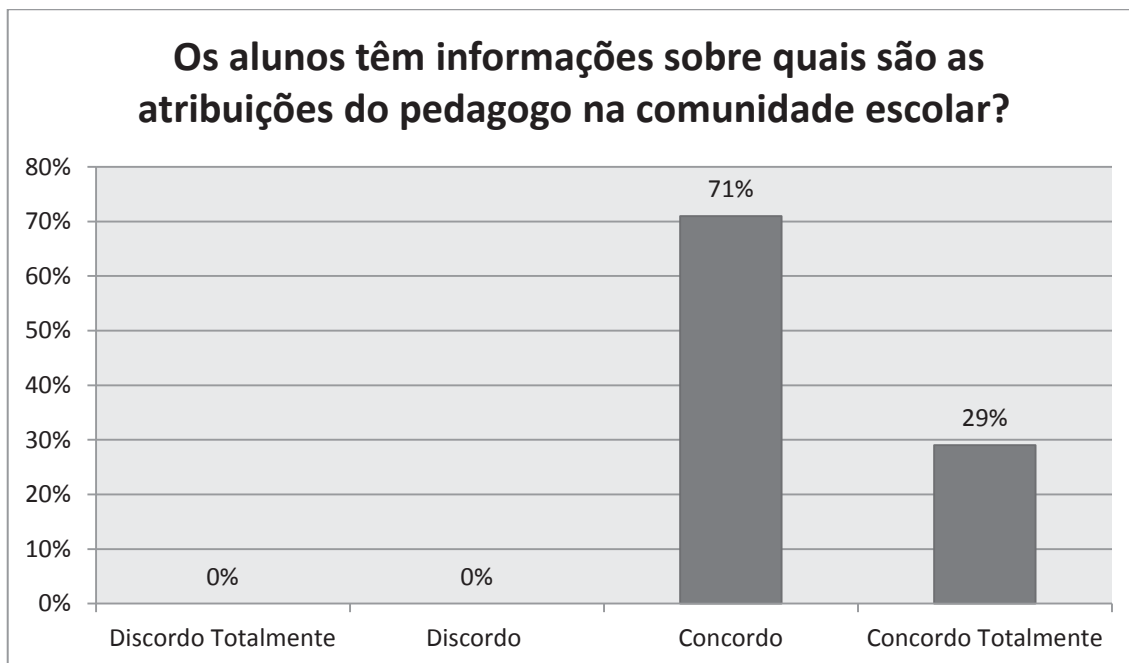


Gráfico 8

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

#### 4.1 ENTREVISTA COM O PEDAGOGO ESCOLAR.

O processo da entrevista ocorreu no mês de outubro do ano de 2014, com a finalidade de buscar informações sobre o a importância do profissional pedagogo no ambiente escolar, quais suas competências e maiores desafios dentro do sistema de ensino público. De acordo com Lakatos (2003, p. 196), este processo “trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”.

A entrevista foi elaborada de forma padronizada permitindo um roteiro de perguntas estabelecidas, a fim de obter as respostas necessárias para esta pesquisa. Segundo Lakatos (2003, p. 197), a entrevista padronizada, é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.

O roteiro da entrevista que se encontra no apêndice “A” deste trabalho de cunho científico possui sete perguntas que possibilitam a padronização do instrumento de pesquisa, no intuito de captar dados fundamentais para tal problematização levantada.

Seguindo as perguntas do roteiro de entrevista, a coordenadora pedagógica que cedeu todas as informações com clareza e objetividade afirmou a importância do seu papel no processo de gestão educacional da escola, mencionando que a pedagogia busca melhorias constatadas para o ensino-aprendizagem e os conflitos existentes no ambiente educacional, fortalecendo as práticas educativas desenvolvidas na escola.

A metodologia de trabalho do pedagogo requer promover articulações necessárias ao processo integrado e interdisciplinar, viabilizando um ambiente participativo em prol do desenvolvimento de uma aprendizagem significativa.

Ao meu ver, a Pedagogia ocupa-se, de fato, dos processos educativos, métodos, maneiras de ensinar, mas antes disso ela tem um significado bem mais amplo, bem mais globalizante. Ela é um campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa. O *pedagógico* refere-se a finalidades da ação educativa, implicando objetivos sócio-políticos a partir dos quais se estabelecem formas organizativas e metodológicas da ação educativa. (LIBÂNEO, 2004, P.29).

De acordo com o personagem entrevistado, o pedagogo possui várias atividades que permitem um olhar globalizado: do passado e do presente, do local e do global, possibilitando diagnosticar todas as necessidades e desejos da comunidade escolar.

A pedagoga entrevistada mencionou sobre o novo contexto educacional, o qual instaurou grandes desafios para este profissional que está sempre antenado aos processos de mudanças educacionais da pós-modernidade.

Afirmou a entrevistada que um dos maiores desafios no contexto educacional e ao profissional pedagogo é a conquista de políticas públicas educacionais que possibilitem no processo organizacional pedagógico a favor de uma gestão participativa, democrática e organizada, contribuindo desta forma na formação de um ser crítico, participativo e reflexivo.

Contudo, a pedagoga que concedeu toda entrevista com muito carisma, dedicação e complacência, afirma que, a prática aliada a experiência profissional são fatores fundamentais para o exercício da profissão, mas o essencial é a formação do profissional no curso de pedagogia ou magistério.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O pedagogo é compreendido na escola pública estadual como um profissional que articula e organiza com coerência as atividades pedagógicas da escola, assumindo com responsabilidade suas ações.

Percebe-se quanto a este profissional, que é necessário estabelecer mudanças pedagógicas que possam contribuir na metodologia escolar na busca de formar cidadãos críticos e reflexivos.

É fundamental que o pedagogo seja comprometido e democrático no processo de organização do trabalho pedagógico, na participação das discussões e nas tomadas de decisões.

Esta pesquisa possibilitou aprofundar e ampliar os estudos a cerca dos processos educacionais inerentes ao pedagogo, tendo em vista a necessidade deste profissional ser um pesquisador. Não necessariamente um pesquisador acadêmico, mas um pesquisador pedagogo que possa investigar a atual realidade da escola.

Buscamos demonstrar nesta pesquisa, o exercício do profissional pedagogo escolar que está voltado para a coordenação das atividades educacionais, bem como as atribuições existentes na coordenação pedagógica que integram todo o processo de ensino-aprendizagem.

Neste sentido, o pedagogo é personagem fundamental na gestão educacional, pois busca integrar toda comunidade escolar no processo ensino-aprendizagem, valorizando e desenvolvendo habilidades, a fim de ajudar de forma objetiva desenvolver uma educação de qualidade. Este profissional é responsável em promover uma aprendizagem significativa, desenvolvendo estratégias de trabalho que venha a contribuir no dia – a – dia da escola, entre elas podemos destacar:

- Mobilizar todo o corpo docente para a obtenção dos resultados;
- Estabelecer parcerias internas e externas educacionais;
- Gerenciar as práticas didáticas e pedagógicas da escola;
- Fomentar a participação das famílias no processo educativo;
- Implementar estratégias para criação de uma cultura democrática e participativa;



- Adaptar os docentes as novas práticas pedagógicas de ensino através de projetos interdisciplinares e inovadores;
- Administrar conflitos e gerenciar problemas.

Discutir a função do pedagogo não constitui tarefa fácil, podendo correr o risco de cometer injustiça, pois é de fundamental importância que o pedagogo e os profissionais envolvidos no processo de ensino-aprendizagem possam fazer a diferença, unindo os diferentes, tornando-os iguais através da união entre a ação política e pedagógica e entre a teoria e a prática.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Layse Meira da Silva. **Revista Gestão Pública DF: O papel do gestor escolar e dos pais na gestão democrática dos estabelecimentos de ensino.** Brasília, v. 3, n. 1, p. 34, jan./jun. 2009.
- BARBOSA, Samara. **Projeto Político Pedagógico como discursivo na prática social da escola.** Campina Grande: EDUEPB, 2013.
- CURY, Carlos Roberto Jamil, et al. **Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino.** Petrópolis: Vozes, 2005.
- DALMÁS, Angelo. **Planejamento Participativo na Escola: elaboração, acompanhamento e avaliação.** Petrópolis: Vozes, 1994.
- DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação.** 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** 4. ed. Campinas: Alínea, 2007.
- KUENZER, Acacia Zeneida. **Trabalho Pedagógico: da fragmentação à unitariedade possível.** 2.ed. Campinas: Papirus, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria et al. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIBÂNEO. José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2004.
- LOMBARDI, José Claudinei. **Revista HISTEDBR: A importância da abordagem histórica da gestão educacional.** Campinas, 2006.

MACEDO, N. D. **Iniciação a pesquisa bibliográfica:** guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2.ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MENDES, Rosa Emília de Araújo. **Projeto Pedagógico em favor da escola.** Belo Horizonte: AMAE Educando. Ano XXXIII. n°291 – mai. 2000 ISSN 0102, p. 12-7

NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Autonomia da Escola Pública:** Um enfoque operacional. 20. ed. Campinas: Papyrus, 2005.

PIMENTA, Selma Garrido. **O Pedagogo na Escola Pública.** 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1995.

SAVIANI, Dermeval. **Sentido da Pedagogia e Papel do Pedagogo.** In: Revista da ANDE, São Paulo, n. 9, p. 27-28, 1985.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Perspectivas para Reflexão em torno do Projeto Político – Pedagógico.** 11. ed. Campinas: Papyrus, 1998.

# APÊNDICES

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

O Pedagogo é um profissional que nos últimos anos vem acompanhando as mudanças em vários aspectos na educação escolar. Com base na sua experiência como pedagogo escolar, defina:

- 1 – O que você entende por Pedagogia?
- 2 – Qual a importância do trabalho do pedagogo na escola?
- 3 – Quais são as atividades atribuídas ao pedagogo?
- 4 – Como se dá o processo de gestão pedagógica na atualidade?
- 5 – Qual o seu entendimento por gestão escolar pública?
- 6 – Como ocorre o processo de democracia na escola?
- 7 – Qual a importância da atuação do pedagogo no espaço do ensino público?

## APÊNDICE B - Questionário



O presente questionário destina-se a obtenção de dados para a conclusão da minha pesquisa científica sobre o (TCC), intitulado: GESTÃO EDUCACIONAL: a importância do pedagogo escolar de uma escola pública do Estado da Paraíba, a ser apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Os dados deste questionário são estritamente sigilosos, peço-lhe que sua opinião seja cristalina e transparente para fortalecer este trabalho. Portanto, marque um X em uma das alternativas: DISCORDO TOTALMENTE – DISCORDO – CONCORDO PLENAMENTE, existentes em cada questão, com EXCEÇÃO, nas questões sobre dados pessoais.

1 – Qual seu sexo?

( ) MASCULINO                      ( ) FEMININO

2 – Qual é a sua idade?

( ) Menos de 40 ( ) 40 – 49 ( ) 50 – 59 ( ) 60 +

3 – Qual é a sua função na escola?

R \_\_\_\_\_

4 – Você exerce essa função há quanto tempo?

( ) Este é o primeiro ano

( ) 1 – 2 anos

( ) 3 – 5 anos

( ) 6 – 10 anos

( ) 11 – 15 anos

( ) 16 – 20 anos

( ) Mais de 20 anos

5 – A Gestão escolar possibilita um espaço para o trabalho do pedagogo?

- DISCORDO PLENAMENTE
- DISCORDO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

6 - A direção aprova as normas e regras impostas pelo pedagogo?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

7 – O pedagogo identifica com facilidade a importância do trabalho que é realizado no ambiente escolar?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

8 – A didática utilizada pela equipe pedagógica é de fácil compreensão?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- CONCORDO
- CONCORDO TOTALMENTE

9 – O pedagogo se preocupa com a realidade dos discentes que participam dos projetos?

- CONCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO
- CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

10 – A direção incentiva à participação do pedagogo nas ações pedagógicas?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

11 – Os alunos têm informações sobre quais são as atribuições do pedagogo na comunidade escolar?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE