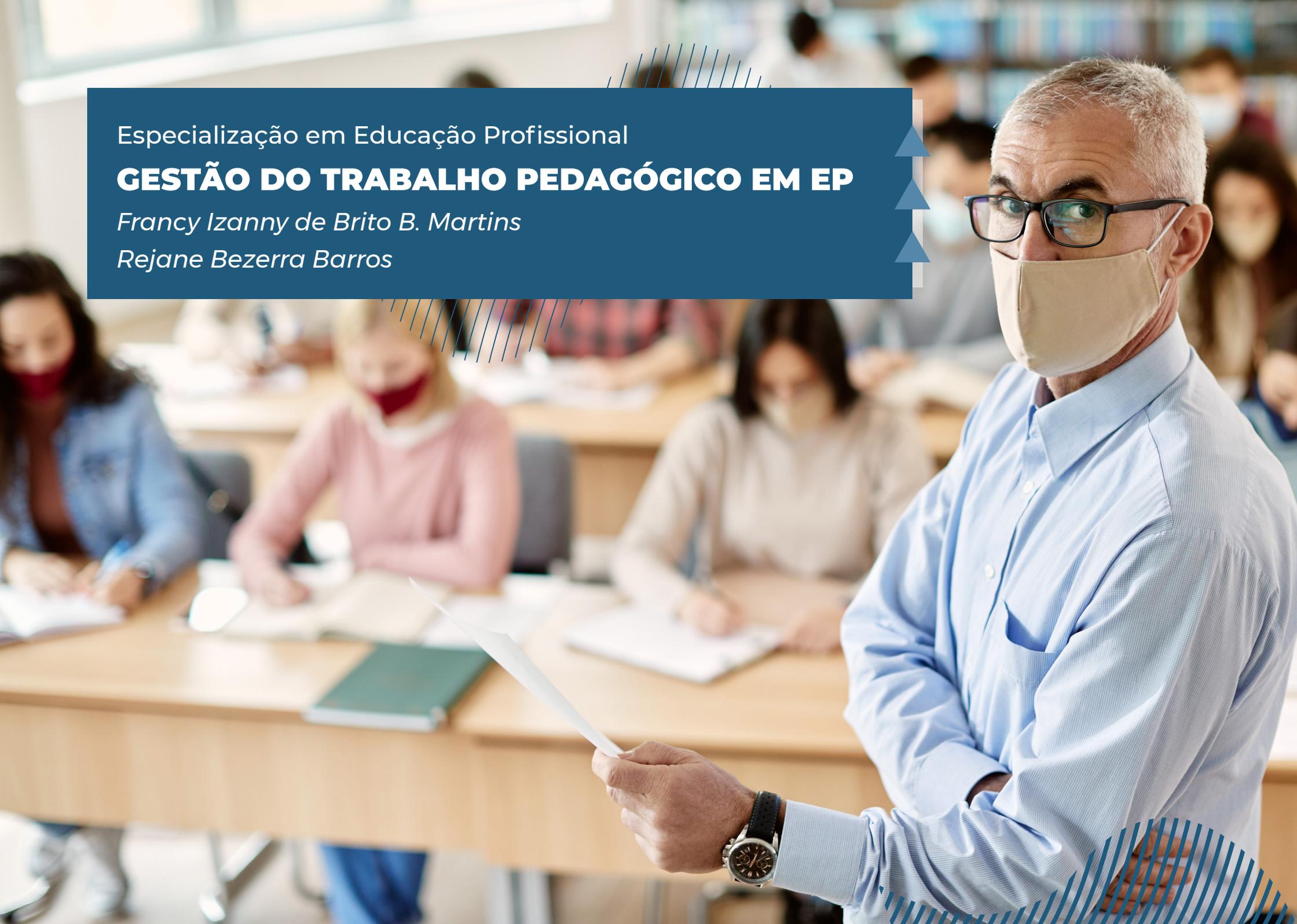


Especialização em Educação Profissional

GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO EM EP

Francy Izanny de Brito B. Martins

Rejane Bezerra Barros





GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO EM EP

Francy Izanny de Brito B. Martins

Rejane Bezerra Barros



PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Jair Messias Bolsonaro

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Victor Godoy Veiga

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Ariosto Antunes Culau



INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Norte

REITOR

José Arnóbio de Araújo Filho

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E INOVAÇÃO

Avelino Aldo de Lima Neto

CAMPUS AVANÇADO NATAL - ZONA LESTE

DIRETOR-GERAL

José Roberto Oliveira dos Santos

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E TECNOLOGIA EDUCACIONAL

Wagner de Oliveira

**COMITÊ EDITORIAL DA DIRETORIA DE EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS -
CAMPUS AVANÇADO NATAL ZONA LESTE/IFRN**

PRESIDENTE

Wagner de Oliveira

MEMBROS

José Roberto Oliveira dos Santos
Albérico Teixeira Canario de Souza
Glácio Gley Menezes de Souza
Wagner Ramos Campos

SUPLENTE

João Moreno Vilas Boas de Souza Silva
Allen Gardel Dantas de Luna
Josenildo Rufino da Costa
Leonardo dos Santos Feitoza

**EQUIPE DE ELABORAÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO DO CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA MODALIDADE EAD**

**COORDENADORES DA
ELABORAÇÃO DO MATERIAL**

Patrícia Carla de Macêdo Chagas
Thiago Medeiros Barros
Wagner de Oliveira

AUTORAS

Francy Izanny de Brito Barbosa Martins
Rejane Bezerra Barros

REVISORAS DE CONTEÚDOS

Luciane Soares Almeida
Vânia do Carmo Nobile

REVISOR DE LINGUAGEM/LINGÜÍSTICA

Wagner Ramos Campos

REVISORES DE ABNT

Maria Valeska Rocha da Silva
Rodrigo Luiz Silva Pessoa

DIAGRAMADORES

Leonardo dos Santos Feitoza
Sean de Araújo de Albuquerque Rêgo

Catálogo na Fonte

M379g Martins, Francy Izanny de Brito B.
Gestão do trabalho pedagógico em EP. / Francy Izanny de Brito B. Martins, Rejane Bezerra
Barros, – 2022.
94 f. ; 30cm.

Especialização em educação Profissional (Conteúdo Didático). Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Natal (RN), 2022.

ISBN: 978-65-84831-10-0 (recurso eletrônico)

1. Educação 2. Ensino Superior 3. Educação Profissional 4. Pedagogia I. Título II. Barros ,
Rejane Bezerra.

CDU: 37.013



editoraifrn



Didáticos

CONTATO

Endereço: Rua Dr. Nilo Bezerra Ramalho, 1692, Tirol.

CEP: 59015-300, Natal-RN.

Fone: (84) 4005-0763 | **E-mail:** editora@ifrn.edu.br

Prefixo editorial: 94137

Linha editorial: Material Didático

Disponível para download em: <http://memoria.ifrn.edu.br>



Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário-Documentalista Ezequiel da Costa Soares Neto CRB15/613

Sumário

PALAVRAS DO PROFESSOR-AUTOR.....	06
INTRODUÇÃO.....	07
ROTEIRO DE ESTUDO.....	09
MAPA CONCEITUAL.....	12
CURRÍCULO SINTÉTICO DAS PROFESSORAS-AUTORAS.....	13
▼ AULA 1 - Concepções do Trabalho Pedagógico.....	14
CONTEÚDO E SEUS DESDOBRAMENTOS.....	16
CONTEXTUALIZANDO O TRABALHO PEDAGÓGICO: UMA HISTÓRIA QUE CAMINHA JUNTO COM A DIDÁTICA.....	18
DIMENSÕES E POSSIBILIDADES DO TRABALHO PEDAGÓGICO.....	21
AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM.....	28
SÍNTESE DA AULA.....	29
LEITURAS COMPLEMENTARES.....	30
CINEMA E EDUCAÇÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	32
▼ AULA 2 - O papel da gestão pedagógica na Educação Profissional.....	33
CONTEÚDO E SEUS DESDOBRAMENTOS.....	35
A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PEDAGÓGICO EM UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NA INSTITUIÇÃO EDUCATIVA.....	36
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL.....	38
A gestão do currículo.....	41
A gestão do trabalho docente.....	43
A gestão administrativo-financeira.....	46
AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM.....	49
SÍNTESE DA AULA.....	50
LEITURAS COMPLEMENTARES.....	51

CINEMA E EDUCAÇÃO	52
REFERÊNCIAS	54
.....	
AULA 3 - Autonomia pedagógica, política e administrativa da gestão educacional	56
CONTEÚDO E SEUS DESDOBRAMENTOS	57
▼ A AUTONOMIA NA GESTÃO EDUCACIONAL	59
O TRABALHO COLABORATIVO NA GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO	61
AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	66
SÍNTESE DA AULA	67
LEITURAS COMPLEMENTARES	68
CINEMA E EDUCAÇÃO	69
REFERÊNCIAS	70
.....	
AULA 4 - Mecanismos de gestão democrática no contexto da educação profissional	72
CONTEÚDO E SEUS DESDOBRAMENTOS	73
▼ O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO A IDENTIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO	74
O CONSELHO ESCOLAR COMO MECANISMO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	82
A IMPORTÂNCIA DE COLEGIADOS E CONSELHOS PARA A INSTITUIÇÃO EDUCATIVA	85
AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM	88
SÍNTESE DA AULA	90
LEITURAS COMPLEMENTARES	91
CINEMA E EDUCAÇÃO	92
REFERÊNCIAS	93

Palavras do Professor-autor

▼ Prezado estudante,

Este material didático compreende estudos sobre a **Gestão do Trabalho Pedagógico em Educação Profissional**, cujo desenvolvimento acontecerá por meio de quatro aulas. Seja, então, muito bem-vindo à experiência de construção do conhecimento de forma cooperativa e compartilhada, por meio de um processo de educação a distância, no qual utilizaremos ferramentas da tecnologia de comunicação e informação educativa.

Nosso objetivo central é possibilitar discussões pertinentes e reflexões sobre concepções, fundamentos e características acerca da gestão do trabalho pedagógico no contexto das instituições educativas de **educação profissional**. Para tanto, apresentaremos, a seguir, o conteúdo que o acompanhará durante o desenvolvimento da disciplina *Gestão do Trabalho Pedagógico em Educação Profissional, do curso de Especialização em Educação Profissional*.

Sugerimos que você participe intensamente do curso através da interação com os professores e os colegas, inserindo-se em uma comunicação educativa dialógica. Envolver-se nos fóruns de discussão virtuais, interaja com as demais pessoas e seja exímio em suas atividades. Além disso, procure elaborar sua agenda de estudos, planejando suas atividades e escolhendo um local agradável para você vivenciar, com afinco, o seu processo de aprendizagem.

E não se esqueça de pedir ajuda à equipe de professores, aos tutores, à coordenação do curso ou a um colega, caso necessite. Partilhe suas experiências e conquistas, pois você não está sozinho! Lembre-se de quanto o estudo proposto é importante para a sua vida acadêmica!

Bons estudos!

Prof^{as}. Rejane Bezerra Barros e Francny Izanny de Brito Barbosa Martins.

Introdução

Caro aluno, o material que você tem nas mãos é composto por 4 aulas, nas quais serão discutidos temas pertinentes à prática pedagógica em uma instituição educativa a partir de conteúdos específicos sobre a gestão do trabalho pedagógico, que possibilitarão estudos, discussões e reflexões. Dentre essas, destacamos: as concepções do trabalho pedagógico escolar; as dimensões do trabalho pedagógico; o papel da gestão pedagógica nas relações que permeiam o trabalho pedagógico no contexto escolar e na educação profissional (EP); a autonomia pedagógica, política e administrativo-financeira da gestão educacional; os mecanismos de gestão democrática no contexto educacional; o trabalho colaborativo e a ética profissional na gestão do trabalho pedagógico; o projeto político-pedagógico e as especificidades do trabalho pedagógico na educação profissional.

Desfrute do prazer de registrar as suas reflexões e experiências. Aproveite as oportunidades de construção de conhecimento a partir das atividades propostas nesse período em que refletiremos sobre os atos de planejar e desenvolver o trabalho pedagógico no processo de ensino e aprendizagem.

Ao final de cada aula, serão apresentadas, também, sugestões de leituras complementares e de filmes e/ou vídeos para que você possa aprofundar seu conhecimento sobre as temáticas discutidas. Eles foram selecionados a partir de obras que nos inspiraram durante a escrita deste material didático, o qual foi produzido com o intuito de proporcionar boas discussões nos fóruns, videoconferências e/ou encontros presenciais propostos no desenvolvimento das aulas, como também nas atividades propostas e disponibilizadas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

A avaliação da aprendizagem será desenvolvida de forma processual e contínua, com atividades a serem desenvolvidas a cada aula ministrada. Esclarecemos que as atividades avaliativas propostas neste material didático poderão ser adequadas ou substituídas, podendo ser individuais ou em grupo, dependendo da abordagem proposta pelo(a) professor(a) formador(a).



Salientamos a importância da sua participação ativa no processo de construção das aprendizagens. Aproveite os momentos de diálogo, de troca de experiências e discussões com os professores, com os colegas e com os tutores, seja por meio dos fóruns no ambiente virtual ou do chat, de webconferências, dos links para envios dos trabalhos ou por outros canais disponíveis na plataforma Moodle. Assista aos vídeos e leia os materiais disponibilizados na página do curso, esteja atento(a) aos prazos de entrega das atividades e, caso necessário, procure a coordenação.

Roteiro de estudo

▼ AULA 1

Concepções do trabalho pedagógico.

OBJETIVO

Analisar as concepções do trabalho pedagógico no âmbito escolar.

Na primeira aula buscaremos explorar a discussão sobre as concepções e a gestão do trabalho pedagógico na perspectiva da educação profissional, considerando as diferentes dimensões e suas articulações que permeiam o desenvolvimento do trabalho pedagógico no contexto educativo. As concepções do trabalho pedagógico estão diretamente ligadas à história da didática, que, por sua vez, está ligada ao aparecimento do ensino no decorrer do desenvolvimento da sociedade e da produção das ciências, como atividade planejada e intencional, dedicada ao ato de ensinar. Tais concepções são pertinentes para o conhecimento e desenvolvimento da prática pedagógica. Desse modo, esse é um conhecimento de extrema amplitude de aplicação para o profissional da educação profissional, por contextualizar a sua prática, uma vez que podemos “escolher” uma abordagem sobre a qual podemos nos apoiar.

AULA 2

O papel da gestão pedagógica na educação profissional.

OBJETIVO

Compreender o papel da gestão pedagógica nas relações que permeiam a prática educativa no contexto escolar da educação profissional a partir de uma perspectiva democrática.

Dando sequência ao estudo, você encontrará, na Aula 2, definições e características sobre o papel da gestão pedagógica na educação profissional. Esta aula está organizada



em duas partes: na primeira, observa-se a importância do trabalho pedagógico em uma perspectiva democrática em uma instituição educativa; já na segunda, especifica-se a organização e a gestão do trabalho pedagógico na educação profissional, tendo em vista a gestão do currículo, da ação docente e dos aspectos administrativo-financeiros. A escola é um espaço de exercício de construção de conhecimento, de diálogo e de contradições e, nesse sentido, ao se propor democrática, abre possibilidades para debates, reflexões e avaliações com vista à sua emancipação. Salienta-se, portanto, a importância do projeto político-pedagógico como instrumento da gestão democrática participativa, considerando que é ele que norteia toda a prática educativa da instituição. Para tanto, sua construção deve ocorrer de forma efetivamente coletiva, contando com a participação de todos os segmentos da comunidade educativa.

AULA 3

Autonomia pedagógica, política e administrativo-financeira da gestão educacional.

OBJETIVO

Refletir sobre a autonomia pedagógica na perspectiva da gestão democrática e enfatizar o trabalho colaborativo na práxis do fazer pedagógico no contexto da educação profissional.

Na Aula 3 abriremos espaço para a reflexão sobre a autonomia e o trabalho colaborativo, possibilitando novos olhares sobre a gestão pedagógica na instituição escolar. Assim, abordamos o tema da autonomia de uma instituição educativa, considerada como a capacidade de construir coletivamente alternativas fundadas em reflexões, debates e leituras da realidade de acordo com as especificidades locais de cada escola. Isso porque a organização escolar precisa vivenciar o contraditório para poder abrir-se à própria emancipação. Desse modo, ao exercer o princípio da autonomia, a escola e seus membros passam a apresentar mudanças culturais, especialmente, na organização escolar, favorecendo o processo de ensino e aprendizagem, uma vez que este depende



das relações conceituais, procedimentais e atitudinais apreendidas no contexto escolar. O conteúdo proposto apresenta-se como forma de revisar a prática pedagógica com a intenção de ampliar e aprofundar o debate educacional. Desse modo, oferece-se um apoio às discussões e ao desenvolvimento do projeto político-pedagógico institucional, à reflexão sobre a gestão do currículo e a prática pedagógica, à formação e atualização profissional do professor e, especialmente, à formação de uma educação profissional emancipada.

AULA 4

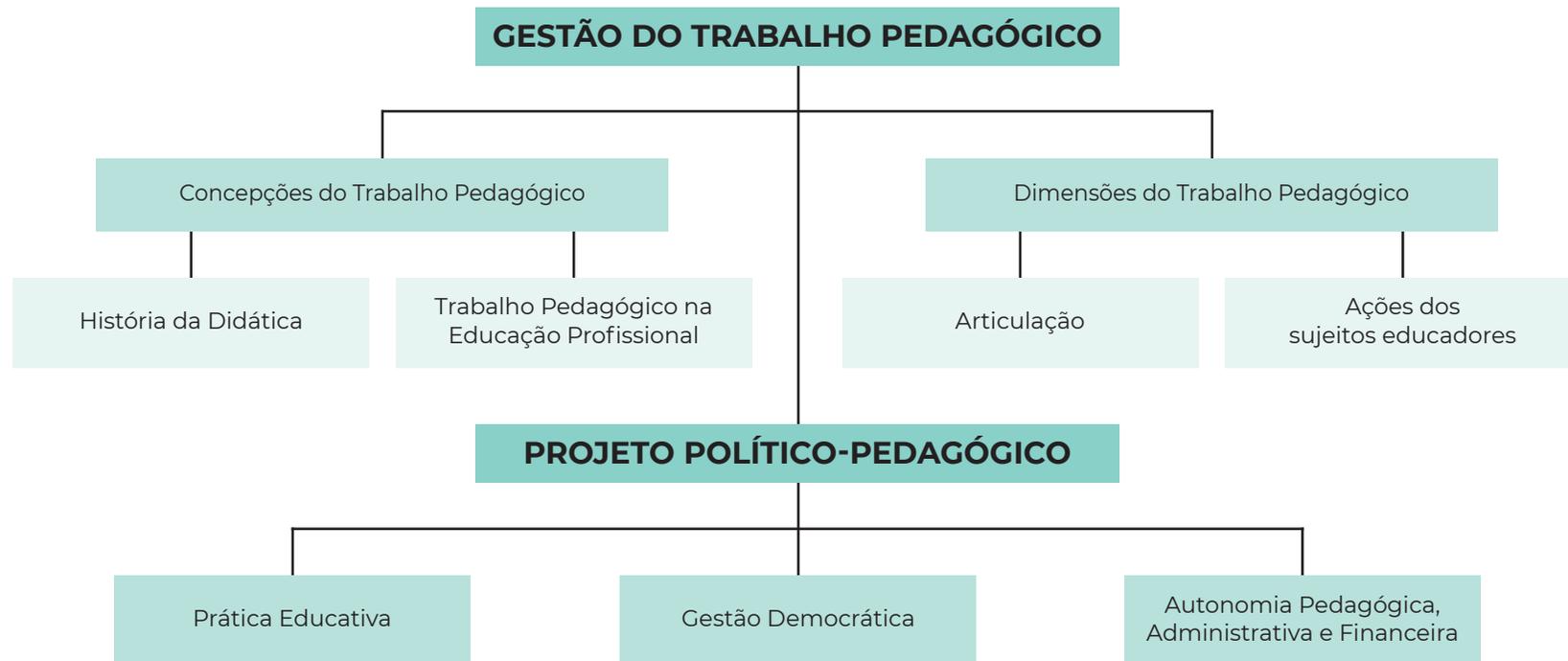
Mecanismos de gestão democrática no contexto da educação profissional.

OBJETIVO

compreender os mecanismos da gestão democrática emancipatória e suas implicações na prática educativa no contexto da educação profissional.

Na Aula 4, proporemos a reflexão sobre os mecanismos de gestão democrática que são utilizados no contexto da educação profissional. Destacaremos a importância da participação do professor na elaboração do projeto político-pedagógico e do plano de desenvolvimento institucional, como também a sua representação em colegiados no âmbito da escola. Desse modo, serão contemplados documentos institucionais e órgãos colegiados, tais como: o projeto político-pedagógico, o conselho escolar, os conselhos de classe e os colegiados de cursos. Por fim, salientaremos a importância de as instituições educativas exercerem a gestão democrática por meio de órgãos colegiados, como forma de favorecer o processo participativo no contexto escolar. De modo que ele venha a se consolidar e possa aperfeiçoar os mecanismos que possibilitam o alcance coletivo de soluções para os problemas diagnosticados na escola. Tudo isso visando o cumprimento dos princípios e diretrizes definidos no próprio projeto político-pedagógico da escola.

Mapa conceitual



Currículo sintético das Professoras-autoras

▼ Francy Izanny de Brito Barbosa Martins

Possui graduação em Pedagogia e em Educação Artística, ambas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). É especialista em Psicopedagogia pela UnP e em PROEJA pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Mestra em Educação pela UFRN e doutora em Ciências da Educação pela Universidade do Minho/Portugal; no mestrado e no doutorado, realizou pesquisas na área de desenvolvimento curricular com ênfase no PROEJA. Atualmente, é professora do IFRN, na área de arte e educação. Atua como coordenadora do curso superior de *Licenciatura em Formação Pedagógica de Docentes para a Educação Básica, Profissional e Tecnológica do IFRN – Campus Parnamirim*. É pesquisadora da área de educação, especificamente, na área de concentração de estudos do desenvolvimento curricular, bem como na área de artes visuais.



▼ Rejane Bezerra Barros

É graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), possui doutorado em Educação pela UFRN e pela Universidade do Minho/Portugal; mestrado em Ensino de Ciências pela UFRN; e especialização em Psicopedagogia pela UnP. Possui também graduação em Secretariado Executivo. Atualmente, é servidora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), atuando como pedagoga na Pró-Reitoria de Ensino. Possui experiência em gestão do trabalho pedagógico, tendo assumido a função de coordenação pedagógica em escolas da educação básica. Leciona em cursos superiores de formação de professores (graduação e pós-graduação) nas áreas de Educação e Psicopedagogia. É pesquisadora da área de educação, especificamente, na área de concentração de estudos da formação e profissionalização docente. Foi presidente da Associação Brasileira de Psicopedagogia – ABPp/Seção RN em dois mandatos. Atualmente, é membro do Conselho Editorial Psicopedagogia, da ABPp Nacional.





Aula 1

Concepções do Trabalho Pedagógico



Objetivo de aprendizagem

Analisar as concepções do trabalho pedagógico no âmbito de uma instituição educativa.





Caro(a) estudante,

Convidamos você a vivenciar um percurso de ensino e aprendizagem que possibilite explorar a gestão do trabalho pedagógico na perspectiva da educação profissional, por meio da sensibilidade, da contextualização e do pensamento crítico, que são aspectos importantes para desenvolver essa temática e iniciarmos a nossa conversa a partir das concepções do trabalho pedagógico.

Conteúdos e seus desdobramentos

▼ Para início de conversa...

Uma escola é muito mais do que um prédio e suas condições materiais e recursos de funcionamento. Não é tão somente um lugar onde se desenvolve um currículo, nem uma estrutura administrativo-pedagógica, nem, muito menos, um conjunto de espaços onde aulas são dadas. Ela é uma organização social, isto é, uma coletividade dinâmica, intencionalmente organizada com o objetivo de promover com seus alunos o desenvolvimento de cidadãos críticos, mediante sua compreensão do mundo, de si mesmos e de seu papel nesse mundo, pela vivência de experiências sociais significativas. E é na medida em que estes resultados de fato orientem seu trabalho que se tem uma escola em seu sentido pleno. Vale dizer, portanto, que é na gestão do processo de comunicação e relacionamento interpessoal organizados da coletividade escolar, com qualidade social, constituída por um ambiente voltado para a formação e aprendizagem dos alunos, que se vincula a possibilidade de que se efetive trabalho educacional com significado social na escola.

(LUCK, 2010, p. 85-86)

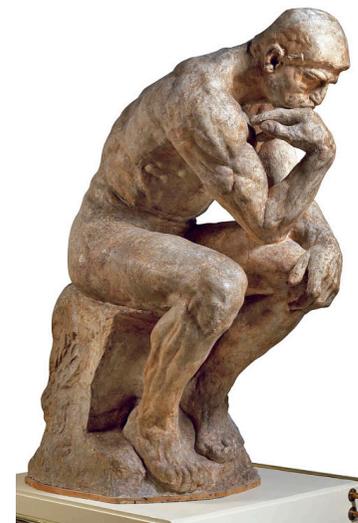
PARA REFLETIR...

Para iniciar os nossos estudos sobre a temática desta disciplina, propomos a você fazer uma reflexão a partir alguns questionamentos, tais como:

- Quais as suas concepções sobre o trabalho pedagógico?
- Quais as concepções que você observa no contexto do seu cotidiano escolar na convivência com seus pares?
- Você considera que a prática educativa da instituição na qual você desenvolve (ou já desenvolveu) suas atividades profissionais corresponde à proposta pedagógica anunciada no projeto político-pedagógico da instituição?
- Quais são as relações entre a didática e a gestão do trabalho pedagógico?

Uma Instituição educativa é, por excelência, um espaço social de produção e socialização do conhecimento historicamente construído pela humanidade. Um lugar no qual se busca promover a formação dos sujeitos, enquanto cidadãos, a partir das relações interpessoais que se estabelecem entre educadores, educandos e a comunidade educativa como um todo, por meio da troca de conhecimentos, de experiências e de diferentes repertórios culturais, cumprindo, portanto, o seu papel social.

Tendo em vista a função social da instituição educativa, principalmente, na formação dos estudantes, enquanto sujeitos sociais — e também dos educadores, considerando que “quem ensina aprende ao ensinar, e quem aprende ensina ao aprender” (FREIRE, 2015, p. 25) — a elaboração da proposta pedagógica deve ocorrer de forma coletiva e participativa.



Fonte: <https://oglobo.globo.com/cultura/artes-visuais/rodin-escultor-morto-ha-cem-anos-ganha-mostra-no-grand-palais-em-paris-21121854>

Nesse sentido, a organização e a gestão do trabalho pedagógico devem estar voltadas para o desenvolvimento de uma prática educativa condizente com os princípios e diretrizes prescritos no projeto político-pedagógico (PPP) da instituição, que devem nortear as decisões educativas para o desenvolvimento curricular e pedagógico.

Pensando na concepção e na organização do trabalho pedagógico no contexto da educação profissional, concordamos com Frigotto (1993), uma vez que não se pode reduzir a formação dos estudantes a uma mera formação técnica, dado que a prática educativa acontece por meio de uma relação política e social. Para ele, “a escola é uma instituição social que, mediante suas práticas no campo de conhecimento, valores, atitudes e, mesmo, por sua desqualificação, articula determinados interesses e desarticula outros” (FRIGOTTO, 1993, p. 44).

Portanto, os processos formativos e a formação profissional não podem ser reduzidos à educação instrumental. É preciso contemplar a educação integral, cidadã e cultural dos educandos.

▼ CONTEXTUALIZANDO O TRABALHO PEDAGÓGICO: UMA HISTÓRIA QUE CAMINHA JUNTO COM A DIDÁTICA

As concepções sobre o trabalho pedagógico estão diretamente ligadas à história da teoria da didática que surgiu com o aparecimento do ensino no decorrer do desenvolvimento da sociedade moderna ocidental e da produção das ciências, como atividade planejada e intencional, dedicada ao ato de ensinar.

Tal teoria teve a sua elaboração inicialmente sistematizada na Europa do século XVII, por João Amós Comênio (1592–1670), quando escreveu a obra clássica *Didactica Magna*, formulando



princípios e regras de ensino. Isso deu-se em uma época em que surgiam novidades no campo da filosofia e das ciências e grandes transformações nas técnicas de produção, em contraposição às ideias conservadoras da nobreza e do clero (LIB NEO, 2013a).

Nos séculos seguintes, com o crescimento da burguesia sobrepondo-se à nobreza e ao clero, surgiu a necessidade de um ensino relacionado às exigências do mundo dos negócios, que contemplasse o livre desenvolvimento das capacidades e interesses individuais. É nessa circunstância que aparece Jean Jacques Rousseau (1712–1778), propondo uma concepção baseada nas necessidades e interesses imediatos da criança pelas coisas. Para ele, os verdadeiros professores são: a natureza, a experiência e o sentimento.

As ideias de Rousseau somente foram colocadas em prática pelo suíço João Henrique Pestalozzi (1746–1827), que trabalhou na educação de crianças pobres em instituições por ele dirigida. Em seu trabalho pedagógico, havia uma grande importância atribuída ao ensino por meio do desenvolvimento das capacidades humanas, como o cultivo do sentimento, da mente e do caráter. Também eram centrais em sua pedagogia o método intuitivo e a psicologia da criança.

Muitos pedagogos seguiram as ideias de Comenius, de Rousseau e de Pestalozzi, inclusive, o pedagogo alemão Johann Friedrich Herbart (1776–1841), que exerceu e continua exercendo influência relevante na didática e na prática docente, como inspirador da pedagogia conservadora por desenvolver uma formulação teórica sobre a finalidade da educação e da pedagogia como ciência. Segundo ele, a finalidade da educação é a moralidade e o professor é um arquiteto da mente, cuja tarefa principal é dirigir e controlar os interesses dos estudantes, de forma a induzir a incorporação das ideias certas em sua mente para favorecer a assimilação de novas ideias. Assim, ele escalonou o desenvolvimento do caráter em três estágios: o da sensação e percepção; o da memória e imaginação e o dos julgamentos e conceitos universais (LIB NEO, 2013a).



O sistema Herbartiano trouxe esclarecimentos válidos para a organização da prática docente, como: a necessidade de estruturação e ordenação do processo de ensino; a exigência de compreensão dos assuntos estudados e não simplesmente a memorização; e, ainda, o significado educativo da disciplina na formação do caráter. Mas, ao mesmo tempo, a aprendizagem tornou-se mecânica e associativa, uma vez que não mobilizava a atividade mental dos alunos de forma crítica e criativa.

Esses problemas foram confrontados pelas correntes da **pedagogia renovada**, no início do século XX, que surgiram em defesa da valorização da criança, dotada de liberdade, iniciativa e de interesses próprios, sujeito do seu processo de aprendizagem e agente do seu próprio desenvolvimento biológico e psicológico, considerando-se suas etapas sucessivas.

Ademais, salientamos que, para se compreender o desenvolvimento histórico da **pedagogia** e da gestão do trabalho pedagógico, especificamente, no Brasil, os estudos convergiram para uma teoria crítico-social da educação. Dessa forma, faz-se necessário uma análise crítica, política e pedagógica das tendências e correntes que nortearam (e ainda norteiam) a educação brasileira, quais sejam: pedagogia tradicional, pedagogia renovada, didática da escola nova ou didática ativa, tecnicismo educacional ou didática instrumental, pedagogia crítico-social dos conteúdos e a didática na perspectiva da pedagogia libertadora.

Diante de tais correntes pedagógicas, entendemos que a educação não é neutra. Nessa perspectiva, nem a escola nem os educadores são neutros. Ambos estão comprometidos com alguma perspectiva a partir das concepções filosóficas, políticas e pedagógicas que embasam o desenvolvimento das ações concretas do trabalho pedagógico, seja em sala de aula, na coordenação pedagógica ou na gestão escolar. Quando não se escolhe uma concepção teórica tendo-se consciência de que ela alicerça o trabalho pedagógico, segue-se uma teoria dominante ou o senso comum.

Nesse sentido, a definição dos currículos, a forma de organização do trabalho pedagógico, o trabalho colaborativo ou individualizado, a seleção dos conteúdos, os procedimentos de ensino, a escolha dos livros didáticos; tudo é importante e depende de uma perspectiva ideológica, de um ideário de transformação da realidade, de um posicionamento claro, inteligente, consciente e explícito acerca do comprometimento com o tipo de homem se quer formar e o tipo de sociedade que se quer ajudar a construir.

▼ DIMENSÕES E POSSIBILIDADES DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Por trabalho pedagógico entende-se todo o trabalho cujas bases estejam, de alguma forma, relacionadas à Pedagogia, evidenciando, portanto, métodos, técnicas, avaliação intencionalmente planejadas e tendo em vista o alcance de objetivos relativos à produção de conhecimentos.

(FERREIRA, 2010)

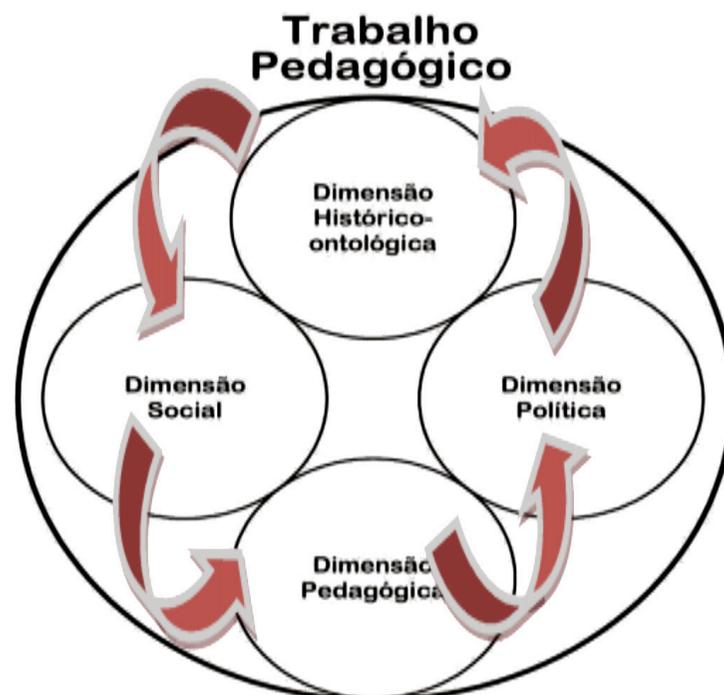
Ao introduzirmos a discussão sobre as dimensões do trabalho pedagógico, encontramos ressonância nos estudos desenvolvidos por Fuentes e Ferreira (2017), uma vez que eles apresentam um modelo multidimensional do trabalho, salientando a multiplicidade de sentidos nele contidos. Ao mesmo tempo, esses pesquisadores expõem o reducionismo comumente apresentado nos estudos sobre o tema, os quais, na maioria das vezes, referem-se ao trabalho pedagógico como sinônimo da prática pedagógica, sem diferenciá-los.

Em vez disso, tais autores defendem a ideia de que o trabalho pedagógico tem diferentes sentidos e é caracterizado por uma multidimensionalidade, uma vez que se trata de um trabalho específico que requer articulações entre os sujeitos envolvidos no processo de

ensino e aprendizagem, aproximando-se, em termos conceituais, da práxis pedagógica, tendo a escola como contexto.

Na Figura 1, a seguir, apresentamos uma representação esquemática das dimensões do trabalho pedagógico abordadas pelos autores, quais sejam: histórico-ontológica, pedagógica, social e política:

Figura 1: Dimensões do trabalho pedagógico



Fonte: Fuentes; Ferreira, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/viewFile/2175-795X.2017v35n3p722/pdf#:~:text=Por%20trabalho%20pedag%C3%B3gico%20entende%2Dse,relativos%20%C3%A0%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20conhecimentos>



Assim, o trabalho pedagógico abordado opera na integração e articulação entre dimensões que condensam aspectos fundados nos seguintes pressupostos:

- a) histórico-ontológico, que envolve características do trabalho;
- b) social, uma vez que envolve sujeitos profissionais da educação e estudantes;
- c) pedagógico, pois é direcionado a um processo de produção de conhecimentos;
- d) político, pois apresenta objetivos definidos em sua sociabilidade (FUENTES; FERREIRA, 2017).

Diante do exposto, contemplaremos a sua dinâmica relacional apontando as quatro dimensões que constituem este referencial contemplados pelos autores.

a) Dimensão histórico-ontológica

O significado de trabalho pedagógico em sua dimensão histórico-ontológica, tem-se fundamentado no conceito de trabalho, baseado em Karl Marx (1996, apud FUENTES; FERREIRA, 2017, p. 726), que se refere a uma ação intencional, propriamente humana, com o objetivo de transformar a natureza e propiciar a sua própria existência material. É a partir do trabalho que o ser humano revela as suas habilidades, se distingue do animal, transforma e é transformado. Neste sentido, o trabalho pedagógico deve ser entendido em sua perspectiva educativa, de formação de consciência, de socialização de conhecimento, de aperfeiçoamento, de humanização, ao encontro dos fundamentos histórico-ontológicos da relação trabalho-educação. A relação entre o trabalho e a sua dimensão educativa acontece no âmbito do significado do que é ser humano, pois este não nasce, mas forma-se homem na relação uns com os outros, necessitando



constantemente aprender a ser e a produzir sua própria existência. Portanto, a produção do homem é, ao mesmo tempo, a formação do homem, isto é, um processo educativo. Tal processo se expande a partir do domínio e da realização consciente do trabalho.

b) Dimensão pedagógica

Esta dimensão integra o trabalho pedagógico quanto aos aspectos teóricos e filosóficos, alinhando-os e articulando-os com foco na produção do conhecimento demarcando e caracterizando o trabalho em seus aspectos intencionais e objetiva, prioritariamente, a superação da dicotomia entre teoria e prática. Trata-se do meio e do modo pelo qual, sistematicamente, é organizado o trabalho pedagógico com a intencionalidade de produzir autonomia intelectual. Ela efetiva-se com a centralidade no trabalho dos professores, mas não com a sua exclusividade, caracterizando o trabalho de múltiplos profissionais da educação, como sujeitos em condições de realizar relações pedagógicas, tanto na escola quanto para além dela. É importante enfatizar que a dimensão pedagógica desenvolve-se a partir da sua relação objetiva com uma determinada teoria pedagógica, ou seja, um trabalho organizado e estruturado segundo uma base teórica apropriada.

c) Dimensão social

Como já discutido anteriormente, a educação assume um caráter social por excelência, tendo o contexto escolar como espaço social, assim como o trabalho pedagógico nela desenvolvido por meio da práxis pedagógica dos educadores. É na dimensão social que os sujeitos efetivam o trabalho pedagógico, constituindo, de fato, o processo educativo. Baseando-se em teóricos da pedagogia histórico-crítica, os autores argumentam que, enquanto sujeitos protagonistas do trabalho pedagógico imerso em um processo educativo, os educadores não são neutros, nem destituídos de sua historicidade e de



seus desejos. A dimensão social do trabalho pedagógico amplia-se e é potencializada a partir da prática social comprometida com a formação humana dos educandos e, ao mesmo tempo, dos próprios educadores. Essa dinâmica contribui para o desenvolvimento do pensamento autônomo e crítico frente aos problemas sociais, considerando as necessidades e os interesses dos sujeitos e o contexto social em que se inserem, na perspectiva da transformação da realidade social.

d) Dimensão política

Tomando-se como referência a palavra política, o conceito que mais se aproxima desta dimensão do trabalho pedagógico é o que define a política como a relação entre as esferas individuais e coletivas no tocante à forma como se organiza o poder nos diferentes setores da sociedade. A dimensão política do trabalho pedagógico se estrutura a partir do sujeito na busca por suas perspectivas individuais e coletivas, assim como das relações de poder no contexto das instituições educativas, em articulação com as relações de poder no contexto social. Considerando-se a realidade social na atual sociedade, em que os ideais capitalistas imperam, a relação de poder está presente em todos os âmbitos sociais, revelando interesses de classe antagônicos. Nesse contexto de disputas, o Estado assume um papel regulador por meio de mecanismos de controle e da implementação de políticas públicas. Nesse sistema articulado, a educação assume um importante papel social, sendo considerada como mola propulsora para impulsionar o alcance das exigências e necessidades da sociedade, funcionando como um elemento modulador da cidadania política dos indivíduos, estabelecendo para os sujeitos uma forma socialmente aceitável no que concerne aos padrões de sociabilidade, produção e consumo.

Em um cenário social de mundialização da economia, organismos internacionais de financiamento, atendendo a interesses de cunho neoliberal dos países que comandam o capitalismo mundial, acabam por influenciar as políticas públicas dos países em



desenvolvimento, determinando a divisão social do trabalho e as relações de poder no mundo do trabalho. Nesse contexto, o papel da instituição educativa e dos educadores na formação dos estudantes (em uma perspectiva de cidadania, autonomia, pensamento crítico e emancipação) torna-se cada vez mais desafiador e necessário. De modo que os envolvidos nesse processo reconheçam-se como sujeitos conscientes do seu papel no exercício da cidadania política e social.

Concluindo essa discussão, salientamos que, ao discutirem a categoria trabalho pedagógico dos educadores, os autores Fuentes e Ferreira (2017) evidenciam essas dimensões que se articulam e são interdependentes entre si, demonstrando, com clareza, a perspectiva multidimensional do trabalho pedagógico no contexto de uma instituição educativa.

Os autores defendem uma aproximação conceitual com uma práxis pedagógica construída pelos educadores no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, em consonância com os princípios e diretrizes pedagógicas prescritos no PPP.

Dessa forma, ao desenvolverem o trabalho pedagógico levando em consideração os seus diferentes sentidos e dimensões, os educadores contribuem para a sua própria formação e para a formação humana dos seus educandos, enquanto sujeitos críticos, autônomos e emancipados.

▼ Para saber mais...

Para aprofundamento dos estudos sobre as dimensões e sentidos do trabalho pedagógico, sugerimos a leitura do texto referenciado nesta aula, dos autores Fuentes e Ferreira (2017):

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/viewFile/2175-795X.2017v35n3p722/pdf#:~:text=Por%20trabalho%20pedag%C3%B3gico%20entende%2Dse,relativos%20%C3%A0%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20conhecimentos.>

Avaliação da aprendizagem

Por meio de uma pesquisa de campo realizada individualmente ou em dupla, entreviste um(a) professor(a) que leciona na educação profissional, tendo como base as seguintes questões:

▼ 1. IDENTIFICAÇÃO

- a) Formação inicial:
- b) Atuação (série/ano/modalidade):
- c) Tempo de trabalho em sala de aula:
- d) Tempo de trabalho em gestão do trabalho pedagógico:

▼ 2. GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

- a) Qual a sua concepção de educação?
- b) Qual é o papel da escola, do professor e do estudante, a partir da sua própria experiência como educador?
- c) Como você avalia a gestão o trabalho pedagógico na sua instituição de ensino?
- d) Como acontece a integração das dimensões do trabalho pedagógico em sua escola?
Análise e descreva as suas impressões.

Após a entrevista realizada, compare as respostas efetuadas pelo(a) professor(a) com as leituras realizadas no curso e desenvolva uma síntese, produzindo um texto de, no máximo, duas laudas sobre essa experiência.

Síntese da aula

- ▼ Nesta Aula 1, buscamos explorar a discussão sobre a gestão do trabalho pedagógico na perspectiva da educação profissional, considerando a história das teorias pedagógicas que são pertinentes para o desenvolvimento da práxis pedagógica. Ao longo do texto, também nos deparamos com as diferentes dimensões do trabalho pedagógico, o que objetivou evidenciar o seu caráter multidimensional, mostrando uma maior aproximação com a práxis pedagógica, tendo a escola como contexto. Corroborando com Freire (1995), compreendemos que não há neutralidade na prática educativa, isto é, a educação não é apolítica. Ao se definir como neutro, o educador já estará assumindo a opção de manutenção da realidade social que se apresenta (status quo) e não de agente de transformação social na busca por uma sociedade mais justa e igualitária.

Leituras complementares

▼ CUNHA, Luiz Antônio (Coord.). **Escola pública, escola particular e a democratização do ensino**. São Paulo: Cortez / Autores Associados, 1996.

IFRN. **Projeto Político Pedagógico do IFRN**: uma construção coletiva. Natal: Editora IFRN, 2012. Disponível em: <http://portal.ifrn.edu.br/ifrn/institucional/projeto-politico-pedagogico-1/lateral/menu-1/volume-1-documento-base>. Acesso em: 23 jan. 2020.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 3ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

Cinema e educação

▼ Filme: A Educação Proibida

Sinopse: Gravado em oito países da América Latina, o documentário problematiza a escola moderna e apresenta alternativas educacionais em mais de 90 entrevistas com educadores. O filme é independente e foi financiado de forma coletiva.

Duração: 145 minutos

Ano de lançamento: 2012 (Argentina)

Direção: German Doin e Verónica Guzzo

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OTerSwwxR9Y>

Referências

- ▼ FERREIRA, L. S. **Trabalho pedagógico**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. et al. Dicionário trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: Faculdade de Educação UFMG, 2010.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2015.
- FREIRE, Paulo. **Política e educação**: ensaios. São Paulo: Cortez, 1995.
- FRIGOTTO, Galdêncio. **A produtividade da escola improdutiva**: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 1993.
- FUENTES, Rodrigo Cardozo; FERREIRA, Líliliana Soares. Trabalho pedagógico: dimensões e possibilidade de práxis pedagógica. **PERSPECTIVA**, Florianópolis, v. 35, n. 3, p. 722-737, jul./set. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/viewFile/2175-795X.2017v35n3p722/pdf#:~:text=Por%20trabalho%20pedag%C3%B3gico%20entende%2Dse,relativos%20%C3%A0%20produ%C3%A7%C3%A3o%20de%20conhecimentos>. Acesso em: 10 set. 2020.
- LIB NEO, José Carlos. **Didática**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2013a.
- LIB NEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6ª ed. Goiânia: Heccus, 2013b.
- LUCK, Heloisa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2010. (Série Cadernos de Gestão).



Aula 2

O papel da gestão pedagógica na Educação Profissional



Objetivo de aprendizagem

Compreender o papel da gestão pedagógica nas relações que permeiam a prática educativa no contexto escolar da educação profissional a partir de uma perspectiva democrática.



▼ Prezado(a) estudante,

Dando sequência aos nossos estudos, nesta aula, você encontrará definições e características sobre o papel da gestão pedagógica na educação profissional. A aula está organizada em duas partes: na primeira, observa-se a importância do trabalho pedagógico em uma perspectiva democrática na instituição educativa; já na segunda, especifica-se a organização e gestão do trabalho pedagógico na educação profissional, tendo em vista a gestão do currículo, da ação docente e dos aspectos administrativo-financeiros.

Conteúdos e seus desdobramentos

▼ Para início de conversa...

A Pedagogia não pode se limitar ao entendimento de como se dão as relações educativas de fato e ao estabelecimento de diretrizes gerais para a educação nos horizontes ampliados da emancipação humana e da maioria dos sujeitos. A ela incumbe, em consequência de sua função hermenêutica e crítico-reflexiva, presidir a organização e condução da instituição educativa, no sentido de como se vão dar as relações internas de poder, mediadas pela infraestrutura de recursos e controles, e de como se vão relacionar a gestão institucional, a dinâmica das relações interpessoais e a produção/circulação dos conhecimentos.

(MARQUES, 1990, p. 24)

Para iniciarmos esta unidade didática, propomos uma reflexão procurando estabelecer uma relação entre o que já discutimos até agora acerca das concepções e dimensões do trabalho pedagógico e o tema a ser discutido nesta aula. Então, questionamos:

- O que você entende por gestão pedagógica no contexto da educação profissional?
- Existe alguma especificidade a ser levada em conta na gestão pedagógica neste contexto?

O papel da gestão pedagógica em relação às ações e às tomadas de decisão dentro da escola leva-nos a rupturas com o modelo de sociedade conservadora e autoritária, tendo em vista a perspectiva emancipatória da sociedade de cooperação e solidariedade entre as pessoas. Democratizar a escola significa encontrar formas de romper com a



Fonte: <https://oglobo.globo.com/cultura/artes-visuais/rodin-escultor-morto-ha-cem-anos-ganha-mostra-no-grand-palais-em-paris-21121854>

hierarquização dentro do espaço escolar. É fazer com que, por exemplo, as tomadas de decisão sejam transparentes e dêem-se em reuniões com representatividade de todos os setores da escola e da comunidade, ou ainda, promover a distribuição de ações com atribuições de responsabilidades compartilhadas.

A incorporação de uma comunidade escolar consciente na organização e tomadas de decisão dentro da escola, indo desde a distribuição dos recursos financeiros, até mesmo, ao controle de falta dos docentes, certamente, remete-nos a um maior envolvimento de todos os atores envolvidos no processo. A consequência disso é a melhoria do ensino e aprendizagem na escola, bem como a formação da comunidade escolar para a cidadania.

▼ A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO PEDAGÓGICO EM UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA NA INSTITUIÇÃO EDUCATIVA

▼ Para refletir

Como você compreende a gestão democrática no âmbito escolar? Você vivencia essa realidade?

A escola é um espaço de exercício de contradições e, nesse sentido, ao se propor democrática, abre possibilidades para debates, reflexões e avaliações com vista à sua emancipação. É no exercício da cidadania que a comunidade escolar apreende o conceito de democracia, traduzindo e estabelecendo alternativas, fundadas em leituras da realidade, que precisam ser construídas por todos, de acordo com as especificidades locais de cada instituição (MARTINS, 2018).



Lembremos, por meio de Bobbio (2002, p. 259) que o termo democracia se refere como aquela que

deve existir em todas as relações sociais, econômicas, políticas e culturais. Começa na relação interindividual, passa pela família, a escola e culmina no Estado. Uma sociedade democrática é aquela que vai conseguindo democratizar todas as suas instituições e práticas.

Viver a democracia, nesta perspectiva, é respeitar e participar de decisões coletivas a fim de melhorar sua vida e a vida da sua comunidade. Desse modo, podemos dizer que a gestão democrática na instituição escolar é considerada como

meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que as instituições de educação básica e superior devem imprimir à educação, e da maneira de implementar essas decisões, em um processo contínuo de avaliação das ações (GRACINDO, 2007, p. 47).

Vivenciar uma instituição escolar enquanto “instituição que aprende” (PORTILHO et al, 2018) é valorizar o trabalho participativo e democrático que estimule “a colaboração, a iniciativa e a exploração de possibilidades, onde as interações não são só símbolos, mas servem para melhorar a informação, procurar alternativas e tomar decisões.” (ALONSO, 2007, p. 112).

Enfim, constituir uma gestão democrática em uma instituição escolar demanda uma gestão reflexiva, em uma escola reflexiva, cujos sujeitos se sentem pessoas proativas, obtendo vez, voz e responsabilidades, pois

a escola tem um papel fundamental na emancipação humana, podendo contribuir para o processo de construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É necessário que a escola, com seu currículo e suas práticas pedagógicas, exerça papel relevante na formação dos valores e dos direitos constitutivos de uma identidade do ser genérico. Para isso, precisa ultrapassar, ir além, intencionalmente, do formalismo jurídico ou de um discurso de “faz de conta”. Tal atitude supõe profundo processo de transformação de valores, ou seja, de uma profunda transformação ética. (PADILHA; OLIVEIRA, 2013, p. 23).

Neste contexto, cada um se faz presente ou representado nos órgãos de decisão que se estabelecem como espaços reais de negociação e de diálogo, capazes de ultrapassar as dicotomias entre o eu e o nós e entre os diferentes segmentos dentro da escola.

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

A gestão do trabalho pedagógico em uma instituição de educação profissional é de suma importância porque permite que ela desenvolva o seu potencial, por meio da definição de um projeto político-pedagógico (PPP) comprometido com sua função social, com suas metas e com ações claras e relevantes.

Com essa compreensão, destacamos o trabalho realizado pela Equipe Técnico-Pedagógica (ETEP) no contexto dos institutos federais integrantes da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Trata-se de um trabalho de





mediação, articulação, orientação, assessoramento e acompanhamento pedagógico junto a todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, em articulação com outros profissionais de outros setores dessas instituições vinculados ao ensino, à pesquisa e/ou à extensão. Dessa forma, o trabalho pedagógico nos institutos federais, em particular, no IFRN, é organizado considerando as seguintes dimensões: acompanhamento pedagógico dos estudantes, orientação pedagógica e formação continuada junto aos professores, atendimento e orientação às famílias dos estudantes e assessoramento aos gestores institucionais.

Para isso ocorrer, é fundamental o desenvolvimento de atitudes compartilhadas, a participação e colaboração de todos por meio da colegialidade, uma liderança efetiva, a abertura da escola ao seu exterior, promovendo parcerias e autoavaliação institucional, o que gera uma cultura de reflexão e avaliação formativa, além de promover a sua autonomia. Com base nesse entendimento, Orvalho (2010, p. 101) afirma que estes tipos de ações estimulam

A participação de toda a comunidade educativa, de forma cada vez mais segura e eficaz, na operacionalização de modelos de organização, funcionamento e desenvolvimento que informem a construção do Projeto Curricular Integrado de Escola, enquanto previsão de ações articuladas e com sentido, na conquista crescente de uma maior autonomia e responsabilidade para a escola.

Na gestão do trabalho pedagógico no contexto da educação profissional, também é fundamental a articulação do currículo com a ação docente e com os aspectos administrativo-financeiros da instituição, que dão base para uma gestão com autonomia político-pedagógica.



No contexto da Rede Federal de Educação Profissional, da qual os Institutos Federais são integrantes, podemos citar como exemplo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), no qual a Equipe Técnico-Pedagógica (ETEP) assume importante papel na articulação das ações voltadas para a organização do trabalho pedagógico.

O trabalho pedagógico da ETEP tem a coordenação sistêmica da Diretoria Pedagógica da Pró-Reitoria de Ensino. Objetivando garantir o cumprimento da função social da instituição e em consonância com os princípios e diretrizes prescritos no seu projeto político-pedagógico, a prática educativa do IFRN é desenvolvida a partir da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (IFRN, 2012).

Nesse sentido, o trabalho pedagógico da ETEP é desenvolvido junto aos docentes, gestores e outros profissionais da instituição como psicólogos, assistentes sociais e demais técnicos vinculados ao ensino. Esse trabalho envolve o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das ações pedagógicas no processo de ensino e aprendizagem, visando o acompanhamento pedagógico dos discentes, em diálogo com os seus familiares. Para isso, a instituição desenvolve diferentes ações e projetos, incluindo a formação continuada dos educadores, tendo como um dos espaços formativos institucionais a reunião pedagógica (RP). A RP acontece semanalmente, com 2 horas previstas dentro da carga horária dos servidores docentes e técnicos administrativos, contando com a participação de todos os educadores nas discussões da prática pedagógica ou no estudo de temas de seu interesse.

Além da RP, a Instituição realiza reuniões de grupo (RG), que podem ser organizadas por grupos de disciplinas, por área ou por curso. Nela, os educadores têm a oportunidade de dialogar, de trocar experiências e construir planejamentos coletivamente. A instituição conta, ainda, com outros grupos de trabalho como os Núcleos Centrais Estruturantes



(organizados por eixo tecnológico, por curso e por disciplina), que assessoram a Pró-Reitoria de Ensino no planejamento, acompanhamento e avaliação das ofertas. Os membros da ETEP têm assento nesses núcleos com o objetivo de colaborar com as discussões, como uma das ações do trabalho pedagógico realizado na Instituição.

A gestão do currículo

O currículo acentua a função social da Instituição, dando sentido à sua própria existência, uma vez que ela caminha em um constante paralelismo entre sociedade e escola, entre cultura e aprendizagens socialmente significativas.

Assim, a gestão do currículo remete-nos a um espaço de discussões e análises contínuas e complexas acerca dos processos de organização da atividade educacional. Tal organização inclui conhecimentos e práticas específicos, uma vez que o currículo tem lógicas diferenciadas que acontecem no âmbito das comunidades de ensino e aprendizagem (MARTINS, 2018).

A reflexão sobre a gestão do currículo insere-se nas discussões mais gerais no âmbito da sua teorização que abordam as relações entre conhecimento, cultura e poder na educação (SILVA, 2000). Dentre as várias perspectivas existentes, defendemos o currículo escolar como uma síntese dos conhecimentos e valores que adquire forma e significado educativo no trabalho pedagógico desenvolvido nas instituições escolares. É a partir deste viés que podemos ter uma instituição comprometida com seu percurso educativo em meio a um contexto global e local, considerando que o currículo é sempre resultado de uma construção histórica e social.



Precisamos compreender a definição de currículo, no que se refere à sua concepção, à sua organização, bem como às transformações que nele ocorrem continuamente. A compreensão dessa definição poderá nos ajudar a analisar propostas, projetos ou referenciais curriculares.

Professores, gestores, investigadores e outros atores sociais têm acentuado o papel nuclear do currículo na compreensão das funções educativas de uma instituição escolar. Portanto, refletir sobre a construção do currículo proporciona o desenvolvimento consciente de uma educação que deve fundamentar-se, prioritariamente, nos seus próprios fins, na justiça e equidade social e nas práticas e interesses dos sujeitos que participam do processo pedagógico.

Assim, o currículo tem a capacidade de estruturar a escolarização, a vida nas instituições educativas e as práticas pedagógicas, de tal modo que proporciona a

Clarificação partilhada das intenções relevantes e significativas para a formação e socialização das novas gerações, sendo simultaneamente um meio fundamental para o desenvolvimento da profissionalidade dos professores, através dos processos de reflexão, investigação e colaboração necessários à sua definição e construção social na escola. (ALONSO, 2000, p. 54)

Enfim, refletir sobre a construção histórica e social do currículo, bem como sobre as formas de se gerí-lo é fundamental para se compreender a prática educativa na escola. Já que tal prática precisa concretizar-se segundo determinadas condições políticas, pedagógicas e sociais.

A gestão do trabalho docente

A escola, enquanto instituição social, deve promover a formação cidadã dos sujeitos. Por meio do desenvolvimento de práticas educativas crítico-reflexivas e conscientizadoras, escola e educadores devem definir claramente que tipo de homem se quer formar.

Numa perspectiva emancipatória, todos devem assumir o compromisso de desenvolver a prática pedagógica com o fito de possibilitar a formação humana e cidadã dos educandos. Ou seja, todos devem assumir o seu papel pedagógico, político e social para promover a formação integral dos educandos como seres conscientes do seu papel na sociedade, vislumbrando a transformação da realidade social.

Com essa compreensão, Freire (2000) destaca a importância de se defender a educação na perspectiva libertadora e de se desenvolver uma prática educativa progressista que promova a formação consciente e politizada dos sujeitos, perseguindo a utopia de uma sociedade mais justa e igualitária.

Nesse sentido, salienta-se a relevância do papel social do professor para a formação cidadã do educando, enquanto ser social, assim como a importância da educação profissional na perspectiva da formação integral do sujeito (BARROS, 2016).

Segundo Freire (2015, p. 46), “uma das tarefas essenciais da escola, como centro de produção sistemática do conhecimento, é trabalhar criticamente a inteligibilidade das coisas e dos fatos e a sua comunicabilidade”. Eis, pois, a razão pela qual o papel do professor é o de instigar permanentemente a curiosidade do estudante para que ele se torne um sujeito autônomo e responsável pela sua própria prática cognoscitiva.



Logo, uma das tarefas essenciais da escola, e, por conseguinte, do professor é possibilitar o desenvolvimento da criticidade ao estudante por meio de espaços dialógicos. De modo que ele seja capaz de refletir sobre a realidade na qual está inserido — com o propósito de intervir e transformá-la sempre que necessário. O trabalho pedagógico deverá garantir a aprendizagem dialógica, de modo que os sujeitos tomem consciência da realidade por meio da problematização ocasionada pela relação entre os homens e o mundo.

Neste sentido, é fundamental criar ou expandir espaços de diálogo entre educadores e estudantes que contemplem realidades distintas. Isso possibilita caminhar na direção da integração dos discentes ao universo escolar e da redução da evasão. Assim, julgamos importante indicar a compreensão de diálogo que nos é apresentada por Freire (2015, p. 152), quando afirma que “ensinar exige disponibilidade para o diálogo”:

Como professor, não devo poupar oportunidade para testemunhar aos alunos a segurança com que me comporto ao discutir um tema, ao analisar um fato, ao expor minha posição em face de uma decisão governamental. [...] Viver a abertura respeitosa aos outros e, de quando em vez, de acordo com o momento, tomar a própria prática de abertura ao outro como objeto de reflexão crítica deveria fazer parte da aventura docente. A razão ética da abertura, seu fundamento político, sua referência pedagógica; a boniteza que há nela como viabilidade do diálogo.

Enfim, ao tratar sobre a disponibilidade para o diálogo, Freire (2015) afirma que a formação docente deve insistir na constituição de um saber necessário, cuja compreensão do mundo, da capacidade de aprender e de responder os desafios que são importantes para a apreensão da realidade dos estudantes, de se obter uma decisão ético-política em intervir no mundo, de diminuir a distância das condições negativas de vida em que vivem os estudantes, são fundantes para a existência humana.



O diálogo, assim, é essencial para propiciar ao estudante maior participação, autonomia e valorização de si mesmo e do mundo que o cerca. Entretanto, devemos ter em mente que “o processo de consciência é um processo lento, mas que, em última instância, adquire sua firmeza no processo da própria realidade” (FREIRE; FAUNDEZ, 2012, p. 19).

Porém, o trabalho pedagógico não se restringe à ação do docente e, portanto, os professores não estão sozinhos. Segundo Pinto (2011, p. 16), no processo de ensino e aprendizagem,

além dos profissionais da esfera operacional e administrativa, uma aprendizagem efetiva de qualidade demanda intervenções pedagógicas e educacionais, sejam do diretor, do coordenador pedagógico ou orientador educacional.

Para tanto, o autor salienta a importância de esses profissionais terem uma formação na área pedagógica.

Nessa perspectiva, é necessário desenvolver um trabalho colaborativo no âmbito da instituição educativa, voltado para o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem. Isso requer um constante diálogo entre todos os profissionais envolvidos, objetivando proporcionar o acesso, a permanência e o êxito dos estudantes.

Essa relação dialógica deve acontecer cotidianamente. Dentre as ocasiões propícias para esse diálogo, enumeramos: o planejamento conjunto, a troca de experiências entre os pares nas reuniões pedagógicas ou nas conversas informais na hora do intervalo, e, ainda, a elaboração de material didático ou de instrumentos de avaliação. Enfim, em quaisquer outros espaços e/ou momentos que proporcionem a reflexão sobre a prática educativa, de modo a consolidar um constante movimento de planejamento <=> ação <=> reflexão <=> (re)planejamento <=> ação <=> reflexão.

A gestão administrativo-financeira

A gestão do trabalho pedagógico não se reduz ao desenvolvimento curricular e à gestão do trabalho docente em sala de aula. Ela concretiza-se também por meio da gestão administrativo-financeira da instituição educativa. Essa é uma dimensão da gestão do trabalho pedagógico cujas ações desenvolvidas no âmbito dos sistemas de ensino da rede pública estão diretamente vinculadas aos programas governamentais e ao planejamento institucional.

Dessa forma, utilizando o argumento da autonomia pedagógica, administrativa e financeira das instituições, o governo implementa estratégias por meio da responsabilização das próprias instituições pelos seus resultados, sejam positivos ou negativos. Para isso, são implementados mecanismos de controle, incluindo a avaliação do desempenho das unidades educativas por meio de verificações em larga escala que resultam em rankings como o IDEB.

Tem-se observado nesse contexto de controle o afastamento do Estado das suas obrigações, delegando aos sistemas de ensino a responsabilidade por suas avaliações e pela qualidade da educação ofertada. A justificativa para tal afastamento é a da construção da autonomia financeira, administrativa e pedagógica das escolas (BARROS, 2016). De acordo com essa autora,

O Estado assume uma postura de avaliador, utilizando-se de processos de avaliação de desempenho de estudantes de todos os níveis de ensino para medir os índices da qualidade da educação da instituição, utilizando índices e ranking, como o IDEB (Índice de desenvolvimento da Educação Básica), ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), ENAD (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), dentre outros, passando a divulgar



resultados e índices de classificação de acordo com o desempenho dos estudantes do Ensino Fundamental, do Ensino médio e do Ensino Superior em provas e exames de larga escala, além de outras formas de avaliação, como a produção acadêmica dos estudantes nos cursos de pós-graduação (BARROS, 2016, p. 81-82).

A responsabilização e as formas de controle por parte do Estado são estratégias que respondem às demandas do ideário neoliberal e das influências de organismos internacionais de financiamento para as diversas áreas, incluindo a educação, sob a égide da busca pelo desenvolvimento econômico dos países em desenvolvimento (CABRAL NETO, 2009). Segundo esse autor,

No final do século XX e início do século XXI, vem ocorrendo mundialmente um processo de reforma nos sistemas de ensino, com o objetivo de adequar o campo educacional às novas demandas contextuais decorrentes do processo de reestruturação produtiva, vivenciada pelo sistema capitalista. A nova configuração do capitalismo resultante desse processo de reestruturação engloba, dentre outras características, a reorganização da produção com desdobramentos na organização do trabalho e na atividade profissional, a intensificação do processo de globalização e o reordenamento do papel do Estado (CABRAL NETO, 2009, p. 26).

Assim, a gestão administrativo-financeira é um dos importantes pilares que dão sustentação ao desenvolvimento do trabalho pedagógico nas instituições educativas. Isso porque é ela que possibilita a concretização de todo o planejamento institucional, no qual são definidas as metas, as ações e as estratégias para a organização da instituição escolar, assegurando a correta implantação daquilo que foi definido para a gestão curricular e para a ação docente.

Ademais, junto à constituição do planejamento institucional, é importante que o gestor escolar visualize também os resultados obtidos em seus planos de ação e corrija possíveis falhas nesse processo. Neste sentido, ele precisa negociar e planejar formas e critérios de avaliação com toda a comunidade escolar.

Salienta-se, portanto, a importância e a complexidade da gestão do trabalho pedagógico na instituição educativa, pois ela envolve ainda um aspecto de autoavaliação que se organiza no cumprimento das determinações do projeto político-pedagógico institucional e das resoluções governamentais.

▼ Para saber mais...

Após analisar criticamente as concepções do trabalho pedagógico a partir das tendências pedagógicas apresentadas nas duas aulas iniciais, sugerimos também a leitura de um texto que apresenta uma proposta de didática específica para a educação profissional, elaborada pelo Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho e Educação (GEPTe), da Universidade Federal do Pará:

“FORMAÇÃO DE DOCENTES PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: por uma pedagogia integradora da educação profissional” (Araújo, R. M. L., 2008), que você pode acessar pelo link a seguir:

<https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/8586/6100>

Avaliação da aprendizagem

▼ *A Escola de Educação Profissional Pedagogia da Alegria é uma instituição escolar voltada para o aprender do estudante com prazer. Entretanto, no ano de 2019, a escola apresentou um alto índice de reprovação nas turmas de 1º e 2º ano do ensino médio, chegando a um percentual de 42% de estudantes retidos. Na avaliação realizada pelos professores da escola, em reunião pedagógica coletiva, eles apontaram os alunos como culpados pelo seu próprio fracasso escolar.*

Se você fosse gestor educacional, a partir da situação apresentada, que procedimentos você realizaria para avaliar essa ocorrência e que sugestões você proporia para reverter a situação nessas turmas da educação profissional?

Descreva o trabalho a ser proposto para a Escola de Educação Profissional Pedagogia da Alegria. Priorize a inter e a transdisciplinaridade, bem como o contato com diversas mídias, procurando levar todos a compreenderem melhor as questões vividas.

Síntese da aula

- ▼ Nesta aula aprofundamos o estudo de temas como: a importância da gestão democrática em uma instituição educativa, a relevância da gestão do trabalho pedagógico, a gestão do currículo, a gestão da ação docente e a gestão administrativo-financeira.

A escola é um espaço de exercício de construção de conhecimento, de diálogo e de contradições e, nesse sentido, ao se propor democrática, abre possibilidades para debates, reflexões e avaliações com vistas à sua emancipação. Salienta-se, portanto, a importância do projeto político-pedagógico como instrumento da gestão democrática participativa, considerando que é ele que norteia toda a prática educativa da instituição. Para tanto, sua construção deve ocorrer de forma efetivamente coletiva, contando com a participação de todos os segmentos da comunidade educativa.

Leituras complementares

▼ LIB NEO, J. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática. 6ª Ed. Goiânia: Heccus 2013.

MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação Profissional no Brasil.** São Paulo: Cortez, 2002.

VASCONCELLOS, Celso S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula, 6 a ed. São Paulo: Libertad, 2006.

Cinema e educação

▼ Filme: Escritores da Liberdade

Sinopse: Latinos que odeiam asiáticos que odeiam negros e assim por diante, em um ciclo de ódio que se perpetua por gerações. Essa é a turma que Erin Gruwell, interpretada por Hillary Swank, encontra em seu primeiro emprego. Além da constante tensão racial, o filme explora a carência de recursos para professores que desejam implementar mudanças, os impactos dos grandes sacrifícios nas relações pessoais e o poder da expressão como ponte para o autoconhecimento e confiança. Baseado em uma história real, essa produção de 2007 mostra na prática que ninguém é incapaz de aprender. (Fonte: <https://www.clipescola.com/>)

Duração: 2h3min

Ano de lançamento: 5 de janeiro de 2007 (EUA)

Direção: Richard LaGravenese

Ver trailer em: <https://www.youtube.com/watch?v=WbD4iUd2PgE>

▼ Filme: O SUBSTITUTO

Sinopse: Apesar do dom de se apegar aos alunos, Henry escolhe ser professor substituto para manter distância, mas essa barreira fica prestes a ser rompida ao começar a trabalhar numa problemática escola pública. (Fonte: <https://www.guiadasemana.com.br/>)

Duração: 1h37min



Ano de lançamento: 1 de fevereiro de 2012 (França)

Direção: Tony Kaye

Ver trailer em: <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-193427/trailer-19358353>

Referências

ALONSO, Luísa. A Construção social do currículo: uma abordagem ecológica e práxica. **Revista de Educação**, v. 9, n. 1, 2000, p. 53-68.

ALONSO, Luísa. Desenvolvimento profissional dos professores e mudança educativa: uma perspectiva de formação ao longo da vida. In: FLORES, Maria Assunção; VIANA, Isabel Carvalho. (Orgs.), **Profissionalismo docente em transição: as identidades dos professores em tempos de mudança** (Cadernos CIED). Braga/PT: 2007, p. 109-129.

BARROS, Rejane Bezerra. **Formação e docência de professores bacharéis na Educação Profissional e Tecnológica no IFRN: uma interface dialógica emancipatória**. 2016. 337f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2016.

BOBBIO, Norberto. **Teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CABRAL NETO, Antônio. Avaliação do ensino superior no Brasil: tensões entre emancipação e regulação. In: CHAVES, V.L.J., CABRAL, A., NETO, & NASCIMENTO, I.V. **Políticas de educação superior no Brasil: velhos temas e novos desafios**. São Paulo: Xamã, 2009, p. 25-48.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São paulo: Paz e Terra, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

FREIRE, Paulo; FAUNDEZ, Antônio. **Por uma Pedagogia da pergunta**. 4ª ed. Coleção Educação e Comunicação, v. 15, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2012.

SACRISTAN, J. G. **O currículo: Uma reflexão sobre a prática**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Projeto Político-Pedagógico do IFRN**: uma construção coletiva. Natal, RN: Editora IFRN, 2012. Disponível em: <http://portal.ifrn.edu.br/institucional/projeto-politico-pedagogico>. Acesso: em 26 fev. 2020.

MARTINS, Franczy Izanny de Brito Barbosa. **Do Currículo Prescrito ao Currículo em Ação no PROEJA Técnico**: A (Re)Construção de um Referencial Curricular Integrado para o IFRN. 2018. 472f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Minho. Braga/PT, 2018.

MARQUES, Mário Osório. Projeto pedagógico: a marca da escola. **Contexto & Educação**, v.1, n.1. Ijuí, RS, abr/jun, 1990. p. 16-28.

ORVALHO, Luísa. **A Estrutura Modular nos cursos profissionais das escolas secundárias públicas do modelo curricular às práticas**: dois estudos de caso. 2010. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Católica Portuguesa. Porto/PT, 2010.

PADILHA, Anna Maria Lunardi; OLIVEIRA, Ivone Martins. Inclusão escolar, diversidade e desigualdade sociais. In: PADILHA, Anna Maria Lunardi; OLIVEIRA, Ivone Martins. (Orgs.) **Educação para todos**: as muitas faces da inclusão escolar. Campinas, SP: Papyrus Editora, 2013.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia Escolar**: coordenação pedagógica e gestão educacional. São Paulo: Cortez, 2011.

PORTILHO, E. M. L. et al. **A instituição que aprende sob o olhar da Psicopedagogia**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2018.

SILVA, Tomaz Tadeu da. T. **Teorias do currículo**: Uma introdução crítica (Coleção Currículo, Políticas e Práticas). Porto: Porto Editora, 2000.



Aula 3

Autonomia pedagógica, política e administrativa da gestão educacional



Objetivo de aprendizagem

Refletir sobre a autonomia pedagógica na perspectiva da gestão democrática.

Perceber a relevância do trabalho colaborativo na práxis pedagógica dentro do contexto da educação profissional.



Conteúdos e seus desdobramentos

▼ Para início de conversa...

Prezado(a) estudante,

Dando continuidade ao nosso percurso, convidamos você a refletir sobre a autonomia pedagógica, política e administrativa na gestão educacional. Procuraremos identificar estratégias para pensar o contexto da gestão democrática e a organização do trabalho pedagógico na educação profissional por meio do trabalho colaborativo. Lembrando que esse tipo de trabalho é pertinente ao fazer pedagógico e ao desenvolvimento profissional docente.

A luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, é uma luta dentro do instituído, contra o instituído, para instituir outra coisa. A eficácia dessa luta depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo caminho de construção da confiança na escola e na sua capacidade de resolver seus problemas por ela mesma, confiança na capacidade de autogovernar-se

(GADOTTI, 1995, p. 202).

PARA REFLETIR

Para nos ajudar a refletir sobre a autonomia pedagógica, política e administrativa na gestão educacional, podemos pensar na seguinte questão:

Quais são os elementos fundamentais para que se realize a autonomia pedagógica, considerando os princípios da gestão democrática no contexto da escola?



Fonte: <https://oglobo.globo.com/cultura/artes-visuais/rodin-escultor-morto-ha-cem-anos-ganha-mostra-no-grand-palais-em-paris-21121854>



A escola é um espaço de socialização do conhecimento historicamente construído pela humanidade e também um espaço de contradições. Nesse sentido, ao se propor democrática, ela abre possibilidades para debates, reflexões e avaliações com vista à emancipação dos sujeitos.

Ao mesmo tempo, sendo um espaço de educação de qualidade referenciada socialmente, a instituição escolar requer um maior controle social e precisa de uma gestão participativa competente, uma vez que as decisões precisam ser coletivas e coerentes.

Desse modo, algumas formas de romper com a hierarquização dentro do espaço escolar e para além dele são:

- Democratizar a escola de forma que as tomadas de decisões sejam transparentes e estejam associadas a reuniões com representatividade de todos os seus setores e daqueles da comunidade;
- Distribuir as ações institucionais, atribuindo responsabilidades compartilhadas.

Nesse sentido, a autonomia da escola deve ser compreendida como um aspecto relevante para a edificação da sua gestão democrática, que deve ser conquistada, requerendo formação permanente. Assim, a escola democrática deve buscar meios para construir esse tipo de gestão junto à comunidade escolar, de modo a aprender coletivamente, mas nunca decretá-la.

A AUTONOMIA NA GESTÃO EDUCACIONAL



O princípio da autonomia na instituição escolar busca promover mudanças culturais, organizacionais, políticas e administrativas, favorecendo o processo de ensino e aprendizagem dos sujeitos que dela participam. Isso porque tal processo depende das relações conceituais, procedimentais e atitudinais apreendidas no contexto escolar.

Assim, o exercício da autonomia — considerada como a capacidade das escolas de traduzirem e construir suas alternativas, fundadas em suas reflexões e leituras da realidade — precisa ser planejado por todos, de acordo com as especificidades locais de cada escola (MARCHESI; MARTIN, 2003). Esse planejamento remete à importância do processo dialógico e mediado, construído a partir de órgãos colegiados existentes nos cursos e na instituição de ensino, evidenciando a gestão democrática.

Nesse sentido, considerando a escola como espaço democrático e, sobretudo, um ambiente que deve permitir o processo de decisão a partir do envolvimento de todos os seus atores, especificaremos duas dimensões que explicitam (ou dão forma) à autonomia institucional: **participação e autoavaliação**.

A primeira dimensão diz respeito à **participação** dos sujeitos na gestão do currículo e no planejamento coletivo. Nesse contexto, o gestor escolar é o sujeito que promove o clima de diálogo e articula as competências e responsabilidades dos membros da Instituição, de modo a suscitar reflexões e buscar alternativas para os desafios cotidianos.

A escola, como uma organização social complexa, que vivencia o exercício de contínuas contradições, ao se propor participativa, abre possibilidades à escuta do outro, ao debate, às reflexões e às autoavaliações com vistas à melhoria contínua da sua autonomia. Esse processo dá-se por meio do que Hargreaves e Fink (2007, p. 31) denominam como “liderança sustentável”. Os autores definem a sustentabilidade educativa, tendo em vista que

A liderança e a melhoria educativa sustentável preservam e desenvolvem



a aprendizagem profunda de todos, uma aprendizagem que se dissemina e que perdura sem provocar qualquer dano àqueles que nos rodeiam, trazendo-lhes, pelo contrário, benefícios positivos agora e no futuro (HARGREAVES; FINK, 2007, p. 31).

Nesse sentido, é importante que os professores participem de diferentes níveis e espaços de decisões e das sucessivas fases do processo de construção e desenvolvimento do currículo e da prática educativa. Isso é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização democrática. Quanto aos estudantes, é fundamental fornecer-lhes todas as informações relevantes sobre a instituição, o ensino, os seus direitos e deveres; e, também, cobrar as suas responsabilidades, de sorte que eles se reconheçam integrados no contexto escolar.

Ademais, é fundamental compreender que a escola democrática deve buscar continuamente a formação para este fim, com o objetivo de instituir uma gestão democrática, cujos sujeitos sentir-se-ão valorizados ao se perceberem detentores de voz e, ao mesmo tempo, de responsabilidades (MARTINS, 2018).

Já a segunda dimensão diz respeito à **autoavaliação**, que, de acordo com Barros (2016, p. 283), faz-se indispensável para a organização escolar, uma vez que se apresenta como um “processo de ação-reflexão-ação, sendo necessário um planejamento institucional sistêmico que integre as necessidades que emergem”. A escola como um ecossistema vivo e autossustentável necessita continuamente conhecer os seus pontos fortes e nevrálgicos para possibilitar a melhoria de seus processos.

Esta dimensão, pois, implica uma reflexão sobre, pelo menos, quatro aspectos fundamentais: a decisão curricular é inacabada; a decisão curricular não é linear; é fundamental conciliar decisões; a decisão curricular é algo dinâmico, que está em

permanente movimento (PACHECO; MORGADO, 2002, p. 15). É importante enfatizar que os processos avaliativos que ocorrem na instituição educativa são vistos como movimentos de “descrição, análise e crítica de uma dada realidade, visando transformá-la” (SAUL, 2006, p. 61). Tais processos fazem parte das políticas institucionais e estão vinculados à organização e gestão do trabalho administrativo-pedagógico.

Assim, ao suscitar uma dinâmica autoavaliativa e coletiva das metas e ações institucionais, a escola promove uma cultura de reflexão e avaliação formativa, além de sua própria autonomia.

O TRABALHO COLABORATIVO NA GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

A gestão do trabalho pedagógico demanda o exercício de contradições ao se propor participativa, pois abre possibilidades para debates, reflexões e avaliações entre os pares, ao envolver a comunidade escolar e possibilitar a participação de todos de forma consciente e com liberdade responsável.

Denominamos esta ação como trabalho coletivo, participativo ou colaborativo, que objetiva fazer com que os atores escolares reflitam e se posicionem frente aos caminhos e descaminhos da instituição, bem como indiquem as metas e ações que a escola e o ensino devem percorrer.

Atentando para os aspectos conceituais referidos, apreende-se também que a gestão do trabalho pedagógico do professor deve acontecer no cotidiano da instituição de forma contextualizada e reflexiva, por meio desse trabalho colaborativo. São múltiplas as vantagens que a introdução de uma cultura



Fonte: <https://mentalidadedecrecimiento.com.br/trabalho-colaborativo/>

colaborativa pode trazer ao desenvolvimento organizacional das escolas. Segundo Alonso (2002), a integração dos professores por meio do trabalho colaborativo possibilita a melhoria das aprendizagens dos estudantes, tornando-as mais significativas e relevantes para a educação integral.

Ao trabalhar colaborativamente, os professores têm a oportunidade de refletirem em conjunto (cooperação), dialogarem desenvolvendo a análise crítica (diálogo) e de trocarem suas vivências, dificuldades e práticas exitosas (troca de experiência), de modo a promoverem a autonomia individual e coletiva. No diagrama da Figura 1 a seguir, procuramos ilustrar a interdependência desses três aspectos:

Figura 1: A interdependência no trabalho colaborativo.



Fonte: Autoria própria.



A comunicação e a partilha de saberes e de aprendizagens entre os docentes favorece o amadurecimento do grupo e, conseqüentemente, das decisões curriculares e pedagógicas relevantes (SOUSA; ALONSO; ROLDÃO, 2013). Assim, acreditamos que a formação docente, em parceria com o trabalho colaborativo e com a investigação-ação, são pilares fundantes de uma prática educativa consciente, relevante e autônoma.

Em pesquisa realizada no IFRN, especificamente, com professores docentes do PROEJA, Martins (2018, p. 225) destaca que o trabalho colaborativo não é um conceito usual para o professor, mas é concretizado de diferentes modos no cotidiano pedagógico da instituição escolar. Ao se questionar aos professores sobre “O modo como você participa de trabalho colaborativo entre professores no IFRN”, foram recolhidos os dados elencados no Quadro 1:

Quadro 1: Frequências relativas (%) à participação do professor em trabalho colaborativo

SUB CATEGORIA	INDICADORES	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Trabalho colaborativo	Reunião Pedagógica	14	23,0%
	Reunião de Grupo	14	23,0%
	Conversas informais	7	11,5%
	Projetos	6	9,8%
	Produção acadêmica	5	8,2%
	Não há trabalho colaborativo	4	6,6%
	Formação continuada	4	6,6%
	Práticas educativas	3	4,9%
	Não respondeu	3	4,9%
	Colegiado	1	1,6%
	TOTAL	61	100,0%

Desse modo, observa-se que, no IFRN, as duas primeiras subcategorias estão em equilíbrio (reunião pedagógica e reunião de grupo), ambas com 23%. Elas correspondem às duas principais reuniões realizadas semanalmente nos campi. De acordo com o PPP (2012) da instituição, tais reuniões remetem aos seguintes objetivos:

As **reuniões pedagógicas** (RPs) são espaços coletivos conquistados para a reflexão, para o planejamento e para o replanejamento da prática pedagógica institucional. Nas reuniões pedagógicas, é possível tanto favorecer a construção e a difusão dos saberes (estudos temáticos da docência e/ou outros estudos) quanto permitir a troca de experiências e a

socialização de conhecimentos.

As **reuniões de grupos** (RGs), inspiradas no mesmo ideário das reuniões pedagógicas, apresentam, como singularidade, a comunicação mais próxima entre áreas (afins ou não) ou entre membros de um grupo quantitativamente menor. Trata-se de momentos em que os professores planejam objetivos comuns e direcionamentos específicos de suas aulas. Planejam também as atividades extras, os projetos integradores, os de extensão e os de pesquisas correlatas. As reuniões de grupos são um espaço fundamental de encontro e de reflexão conjunta, estreitando as diferenças, evidenciando as contradições e ampliando as possibilidades de novas conjecturas para o trabalho pedagógico coletivo. (IFRN, 2012, p. 70)

Porém, observa-se ainda que “conversas informais”, com 11.5%, são mencionadas pelos professores. Essas têm sido ações privilegiadas de partilhas de experiências e reflexões. Isto indica que o prescrito não se realiza a contento nos espaços devidos e apontam para uma perspectiva de ampliação do trabalho colaborativo na escola.

Diante das discussões sobre autonomia pedagógica, política e administrativa da gestão educacional, bem como sobre o trabalho colaborativo, observa-se que é fundamental construir uma comunidade escolar que seja consciente na sua organização e nas suas tomadas de decisão. Essa consciência deve-se fazer valer na distribuição dos recursos financeiros e humanos, o que remeterá a um maior envolvimento de todos os atores participantes do processo. A consequência esperada é a melhoria do ensino e aprendizagem na escola, bem como a formação da comunidade escolar para o exercício da cidadania.

Avaliação da aprendizagem

▼ Agora, o pesquisador é você!

A partir do roteiro de perguntas exposto a seguir, realize uma entrevista com um gestor escolar. Organize-se para esse momento e planeje o passo a passo da entrevista. Lembre-se de anotar as informações básicas sobre o entrevistado, como a sua função, o tempo de gestão, a escola que dirige e o que mais você achar pertinente para a sua entrevista. No momento da entrevista, procure mostrar segurança e confiança, evite interrogatórios e conduza a conversa de uma forma natural.

Sugestão de roteiro de perguntas:

- a) Como acontece a gestão do trabalho pedagógico na escola?
- b) Você percebe a presença da autonomia no ambiente escolar?
- c) O trabalho colaborativo é valorizado no ambiente pedagógico? Como?
- d) Que experiências vivenciadas na escola, em termos de trabalho pedagógico, foram bem sucedidas? E quais foram as mal sucedidas?

BEM SUCEDIDAS	MAL SUCEDIDAS

Após a entrevista, organize uma apresentação contendo uma síntese dos dados levantados e exponha-a para o seu professor e tutor.

Síntese da aula

▼ A tessitura desta aula abriu-nos espaço para a reflexão sobre a autonomia e o trabalho colaborativo, possibilitando-nos exercitar novos olhares sobre a gestão pedagógica na instituição escolar. Foi discutido sobre a autonomia, considerada como a capacidade de se construir coletivamente alternativas fundadas em reflexões, debates e leituras da realidade, de acordo com as especificidades locais de cada escola.

O conteúdo proposto apresenta-se como uma forma de revisar a prática pedagógica com a intenção de ampliar e aprofundar o debate educacional. Desse modo, pretende-se dar apoio ao desenvolvimento do projeto político-pedagógico institucional, à reflexão sobre a gestão do currículo e a prática pedagógica e, por fim, à formação e atualização profissional do professor, especialmente, na perspectiva da educação emancipatória.

Leituras complementares

▼ CERVI, R. M. **Planejamento e avaliação educacional**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 29 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

TORRE, J. C.; OLIVEIRA, M. E. N.; DAVID, A. **Política e gestão educacional**: questões contemporâneas em debate. Curitiba: Appris, 2017.

Cinema e educação

▼ Filme: Quando sinto que já sei

Sinopse: Custeado por meio de financiamento coletivo, o filme registra práticas inovadoras na educação brasileira. Os diretores investigaram iniciativas em oito cidades brasileiras e colheram depoimentos de pais, alunos, educadores e profissionais. (Fonte: <https://www.portalinfl.com.br/noticia/filme-quando-sinto-que-ja-sei>).

Duração: 78 minutos

Ano de lançamento: 2014 (Brasil)

Direção: Antonio Sagrado, Raul Perez e Anderson Lima

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=HX6P6P3x1Qg>

Referências

ALONSO, M. L. G. Para uma teoria compreensiva sobre integração curricular: o contributo do Projecto PROCUR. **Revista do GEDEI**, v.5, p. 62-88, 2002.

ALONSO, M. L. G. Para uma teoria compreensiva sobre integração curricular: o contributo do Projecto PROCUR. In: Infância e Educação. Investigação e Práticas. **Revista do grupo de estudos para o desenvolvimento da Educação de infância-GEDEI**. v. 5, pp. 2002, p. 62-88.

BARROS, R. B. **Formação e docência de professores bacharéis na Educação Profissional e Tecnológica no IFRN: uma interface dialógica emancipatória**. 2016. 337f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2016.

GADOTTI, M. **A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança Sustentável**. Porto: Porto Editora, 2007.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Projeto Político-Pedagógico do IFRN: uma construção coletiva**. Natal, RN: Editora IFRN, 2012. Disponível em: <http://portal.ifrn.edu.br/institucional/projeto-politico-pedagogico>. Acesso: em 26 fev. 2020.

MARCHESI, A.; MARTIN, E. **Qualidade do ensino em tempos de mudança**. Porto Alegre, RS: ArtMed, 2003.

MARTINS, F. I. B. B. **Do Currículo Prescrito ao Currículo em Ação no PROEJA Técnico: A (Re) Construção de um Referencial Curricular Integrado para o IFRN**. 2018. 472f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Minho. Braga/PT, 2018.

PACHECO, J. A.; MORGADO, J. C. **Construção e avaliação do projecto curricular de escola**. Porto: Porto Editora, 2002.



SAUL, A. M. **Avaliação emancipatória:** Desafios à teoria e à prática de avaliação e reformulação do currículo. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SOUSA, F.; ALONSO, L.; ROLDÃO, M. C. **Investigação para um currículo relevante.** Coimbra: Almedina, 2013.



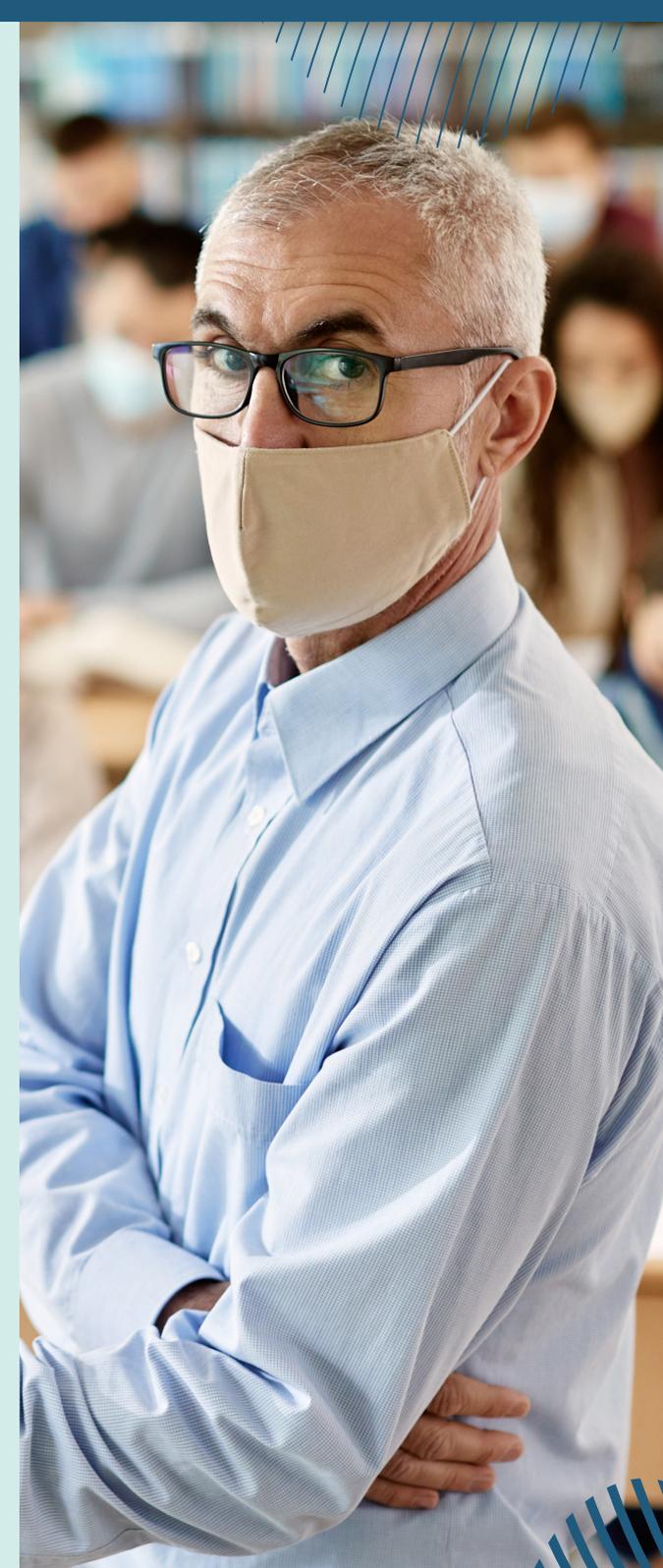
Aula 4

Mecanismos de gestão democrática no contexto da educação profissional



Objetivo de aprendizagem

Compreender os mecanismos da gestão democrática emancipatória e suas implicações na prática educativa no contexto da educação profissional.



Conteúdos e seus desdobramentos

▼ Para início de conversa...

Prezado(a) estudante,

Dando sequência aos estudos, nesta aula, você estudará as definições e características dos mecanismos de gestão democrática que são utilizados no contexto da educação profissional e que favorecem a participação ativa de todos os atores de uma instituição de ensino. Veremos, ainda, alguns exemplos desses mecanismos.

A gestão democrática deve orientar o processo de organização e de gestão do trabalho pedagógico nas instituições públicas de educação, voltando-se para a garantia da qualidade social da educação.

(IFRN, 2012, p. 52)

PARA REFLETIR

Para discutirmos sobre os mecanismos da gestão democrática no contexto da educação profissional, devemos ter em mente que existe uma relação direta com as concepções, princípios e diretrizes prescritos na proposta pedagógica da instituição educativa. Para iniciarmos essa discussão, gostaríamos de saber:

- Você conhece o projeto político-pedagógico e os órgãos colegiados da instituição educativa em que você trabalha ou já trabalhou?



Fonte: <https://oglobo.globo.com/cultura/artes-visuais/rodin-escultor-morto-ha-cem-anos-ganha-mostra-no-grand-palais-em-paris-21121854>



O desenvolvimento da escola, enquanto instituição que aprende (PORTILHO et al., 2018), pressupõe que se ponha em prática a sua função social de entidade comprometida com a sociedade. O meio para se exercer essa função é o projeto político-pedagógico (PPP), cujas políticas, metas e ações incitam a autonomia e a participação da comunidade educativa por meio de atitudes compartilhadas. O PPP, por sua vez, atua-se através da colaboração de todos, uma vez que ele movimenta-se constantemente segundo o binômio sociedade-escola, traçando um paralelo entre cultura e aprendizagens socialmente significativas.

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO A IDENTIDADE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

O projeto político-pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. [...] Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. (VEIGA, 2002, p. 13)

Todos nós trazemos em nossa memória as vivências do histórico da nossa vida escolar. Como estudante, você deve ter registrado em sua memória algum fato ou vários momentos vivenciados ao longo da sua história escolar que marcaram a sua vida, influenciando em sua formação como ser humano e como profissional. Isso acontece porque a escola está inserida no contexto social mais amplo, de forma indissociável, tendo a ação educativa como um ato intencional, cuja proposta formativa deve estar prescrita no Projeto Político-Pedagógico da instituição.

A escola é uma instituição social e, como tal, é fruto de uma cultura com suas crenças e



valores, que determinam normas e regras de comportamentos, direcionando o trabalho de todos os que estão inseridos no espaço escolar: discentes, docentes, servidores, pais e comunidade. Desse modo, faz-se necessário que toda instituição de ensino, seja pública ou privada, de qualquer modalidade (no nosso caso, a educação profissional) reflita sobre a sua identidade e sobre os princípios que norteiam a sua ação pedagógica cotidiana, com vistas à melhoria dos seus processos de ensino e aprendizagem.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, prevê, no seu Título I, Artigo 12, inciso I, que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica. Assim, baseados na legislação em vigor, todas as instituições de ensino têm a necessidade de elaborar o seu PPP, centrado, principalmente, em princípios norteadores de políticas e ações institucionais que garantam uma educação de qualidade referenciada junto aos educandos.

O PPP constitui-se como uma arena política de ideologia, poder e cultura, já que ele é a própria materialização do currículo. Consiste em um campo ideológico por produzir e transmitir uma visão de mundo vinculado aos interesses de grupos sociais, por meio das práticas educativas. Sua construção apresenta-se como um espaço de expressão das relações sociais de poder, visto que resulta da relação entre classes sociais. Ele é uma área de conflitos de culturas de classes distintas, em que se transmite a cultura oficial e se produz a cultura contestada (SILVA, 1995). Portanto, é um conjunto de ações políticas, determinadas social e historicamente.

Desse modo, o PPP que se proponha como crítico-social e interacionista deve ser derivado da coletividade, autonomamente, através da partilha de ideias, responsabilidades e decisões deliberadas em comum. Isso é fundamental para que se realize toda meta e ação que se pretende desenvolver na instituição, na busca da formação de cidadãos que participem da vida econômica e social, com melhores condições de vida. Para

Vasconcellos (2002, p. 25), o PPP é

um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição.

Reconhecer a importância da participação de todos os atores do processo educativo nas discussões que envolvem a construção do PPP apresenta-se como um exercício da cidadania e da profissionalidade docente. Sobretudo lembrando que esse docente deve agir por meio da reflexão/ação/reflexão na busca da efetividade da educação. Uma vez que se apresenta como documento referencial da ação a ser realizada, o PPP precisa definir necessidades a serem atendidas, objetivos a serem atingidos, metodologias a serem desenvolvidas, tempo de execução e forma de avaliação.

Segundo Veiga (2002), ao se realizar a ação de construção de um projeto político-pedagógico, esta deve se nortear pelas seguintes características:

- a) processo participativo de decisões no projeto comum e coletivo;
- b) organização do trabalho pedagógico, desvelando os conflitos e as contradições;
- c) autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e produto do projeto de escola;
- d) solidariedade, participação e cooperação entre os agentes educativos;
- e) superação de problemas no decorrer do trabalho educativo;

- f) compromisso com a formação do cidadão;
- g) nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
- h) ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- i) envolvimento da comunidade escolar com a realidade; e
- j) ser construído continuamente, pois, como produto, é também processo.

A autora ainda aponta alguns elementos que são essenciais para a construção do PPP: as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho e a avaliação.

Dentre tais elementos, é fundamental ressaltar a importância de os atores educativos terem clareza das finalidades da escola de que participam, onde convivem e a qual constroem. A autora ainda aponta cinco questões que são pertinentes para a reflexão acerca da ação educativa, tendo em vista que elas geram respostas e novas provocações por parte do corpo escolar:

- I. Das finalidades estabelecidas na legislação em vigor, o que a escola persegue, com maior ou menor ênfase?
- II. Como é perseguida sua finalidade cultural, ou seja, a de preparar culturalmente os indivíduos para uma melhor compreensão da sociedade em que vivem?
- III. Como a escola procura atingir sua finalidade política e social; ao formar

o indivíduo para a participação política que implica direitos e deveres da cidadania?

IV. Como a escola atinge sua finalidade de formação profissional, ou melhor, como ela possibilita a compreensão do papel do trabalho na formação profissional do aluno?

V. Como a escola analisa sua finalidade humanística, ao procurar promover o desenvolvimento integral da pessoa? (VEIGA, 2002, p. 23)

O PPP da escola precisa ser entendido como uma maneira de situar-se num horizonte de possibilidades, a partir de questões que provoquem o conhecimento de suas características e conflitos. Indagações como: que educação se quer, que tipo de cidadão se deseja e para qual projeto de sociedade, levam a comunidade escolar a compreender melhor quais são as suas perspectivas quanto ao que espera da educação, do cidadão e da sociedade.

Assim, entende-se que essa construção deve acontecer através de um planejamento sistematizado em meio a um contexto participativo, em que o passo inicial é a elaboração de um marco referencial, sendo este a luz que deverá iluminar o fazer das demais etapas (VASCONCELLOS, 2002). Evidenciamos que esse fazer não deve perder de vista as especificidades e modalidades ofertadas pela instituição no momento das reflexões e decisões sobre suas diretrizes, metas e ações.

Enfim, o PPP apresenta-se como um documento de grande amplitude, global, que expressa orientações gerais relativas à instituição escolar como também ao trabalho pedagógico realizado no cotidiano escolar.

O CONSELHO ESCOLAR COMO MECANISMO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

▼ Para saber mais...

PRINCÍPIOS NORTEADORES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Ilma Passos Alencastro Veiga

A abordagem do projeto político-pedagógico, como organização do trabalho da escola como um todo, está fundada nos princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita:

- a) **Igualdade de condições para acesso e permanência na escola** - Saviani alerta-nos para o fato de que há uma desigualdade no ponto de partida, mas a igualdade no ponto de chegada deve ser garantida pela mediação da escola. Portanto, só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e democracia como realidade no ponto de chegada (1982, p. 63). Igualdade de oportunidades requer, portanto, mais que a expansão quantitativa de ofertas; requer ampliação do atendimento com simultânea manutenção de qualidade.
- b) **Qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais** - O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos. A qualidade que se busca implica duas dimensões indissociáveis: a formal ou técnica e a política. Uma não está subordinada a outra; cada uma delas tem perspectivas próprias. A primeira enfatiza os instrumentos e os métodos, a técnica. A qualidade formal não está afeita, necessariamente, a conteúdos determinados. A qualidade política é condição imprescindível da participação. Está voltada para os fins, valores e conteúdos. A escola de qualidade

▼ Para saber mais...

tem obrigação de evitar de todas as maneiras possíveis a repetência e a evasão. Tem que garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. Qualidade para todos, portanto, vai além da meta quantitativa de acesso global, no sentido de que as crianças, em idade escolar, entrem na escola. É preciso garantir a permanência dos que nela ingressarem.

- c) **Gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira** - Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado à educação das classes populares. A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas.

▼ Para saber mais...

- d) **Liberdade é outro princípio constitucional** - O princípio da liberdade está sempre associado à ideia de autonomia. O que é necessário, portanto, como ponto de partida, é o resgate do sentido dos conceitos de autonomia e liberdade. A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. O significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas. Se pensamos na liberdade na escola, devemos pensá-la na relação entre administradores, professores, funcionários e alunos que aí assumem sua parte de responsabilidade na construção do projeto político-pedagógico e na relação destes com o contexto social mais amplo.
- e) **Valorização do magistério** - é um princípio central na discussão do projeto político-pedagógico. A qualidade do ensino ministrado na escola e seu sucesso na tarefa de formar cidadãos capazes de participar da vida socioeconômica, política e cultural do país relacionam-se estreitamente a formação (inicial e continuada), condições de trabalho (recursos didáticos, recursos físicos e materiais, dedicação integral à escola, redução do número de alunos na sala de aula etc.), remuneração, elementos esses indispensáveis à profissionalização do magistério. A melhoria da qualidade da formação profissional e a valorização do trabalho pedagógico requerem a articulação entre instituições formadoras, no caso as instituições de ensino superior e a Escola Normal, e as agências empregadoras, ou seja, a própria rede de ensino. A formação profissional implica, também, a indissociabilidade entre a formação inicial e a formação continuada. O reforço à valorização dos profissionais da educação, garantindo-lhes o direito ao aperfeiçoamento profissional permanente, significa “valorizar a experiência e o

▼ Para saber mais...

conhecimento que os professores têm a partir de sua prática pedagógica” (Veiga e Carvalho 1994, p. S1).

Acreditamos que os princípios analisados e o aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho pedagógico trarão contribuições relevantes para a compreensão dos limites e das possibilidades dos projetos político-pedagógicos voltados para os interesses das camadas menos favorecidas.

Para conhecer o texto na íntegra:

Link: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4281291/mod_resource/content/1/AULA%206%20-%20VEIGA.pdf

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14a edição. Papyrus, 2002.

▼ Instaurados nas escolas públicas, a partir da promulgação da Constituição Federal do Brasil, no ano de 1988, os conselhos escolares são colegiados considerados instrumentos da gestão democrática. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a instauração dos conselhos escolares é prescrita pelo Art. 14, conforme segue:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do



ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Para Libâneo (2008) a gestão escolar constitui-se como um conjunto de ações planejadas e interrelacionadas, juntamente com os meios para se garantir o bom funcionamento da instituição escolar e o alcance dos objetivos educacionais definidos na proposta pedagógica. Na perspectiva democrática, a gestão escolar visa desenvolver a administração da instituição garantindo a participação de todos os atores sociais envolvidos no processo educacional, tanto nos processos de decisões colegiadas quanto no planejamento e na execução das ações, concretizando a prática educativa.

Segundo Nascimento (2018, p. 81), os conselhos escolares

podem, potencialmente, instrumentalizar na escola pública uma autonomia política que induza a participação dos membros da comunidade escolar, no sentido de gerir os seus recursos financeiros e pedagógicos

com o fito de se concretizar as definições expressas no PPP da instituição. Isto é, eles são colegiados considerados como instrumentos da gestão democrática que cada unidade escolar deve instaurar como forma de garantir a participação da comunidade nas definições das ações institucionais.

Nessa perspectiva, abre-se a possibilidade de que toda a comunidade educativa envolva-se na gestão. Sempre com o sentido de buscar a melhoria da qualidade da educação para todos, de forma a contribuir para a construção da cidadania, especialmente, para os filhos

da classe trabalhadora.

No entanto, de acordo com pesquisa desenvolvida por Nascimento (2018, p. 81), as

experiências de gestão democrática, na escola pública em curso, denotam que o engajamento no processo de participação da comunidade, em especial, dos conselheiros que compõem o conselho escolar ainda apresenta indicadores negativos.

▼ Para saber mais...

Os conselhos escolares são colegiados considerados instrumentos da gestão democrática, conforme previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), cada unidade escolar deve instaurar o conselho escolar, como forma de garantir a participação da comunidade nas definições das ações institucionais.

VÍDEO: A função pedagógica do conselho escolar

<https://www.youtube.com/watch?v=wMVKmerqc-M>

A IMPORTÂNCIA DE COLEGIADOS E CONSELHOS PARA A INSTITUIÇÃO

▼ EDUCATIVA

Além do conselho escolar, de caráter representativo, que acompanha e avalia as ações educativas em cada instituição escolar, outros colegiados “integram e se apresentam como mecanismos primordiais para concretizar a democratização das relações e efetivar o exercício da participação” (IFRN, 2012, p. 288). São exemplos os colegiados de cursos e os conselhos de classe.



Esses órgãos colegiados têm por finalidade colaborar para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem por meio do diagnóstico e buscar alternativas de ação, de acordo com a proposta defendida no PPP da instituição.

O conselho de classe é um órgão colegiado cujos membros são: docentes, representantes de discentes, em alguns casos, pais ou responsáveis, como também a equipe técnico-pedagógica ou o coordenador pedagógico, além do coordenador de curso, no caso da educação profissional. Segundo Libâneo (2008, p. 302), o conselho de classe é uma instância que permite o acompanhamento dos alunos, visando um



conhecimento mais minucioso da turma e de cada um e a análise do desempenho do professor com base nos resultados alcançados. Tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação educativa e didática, facilitar e ampliar as relações mútuas entre os professores, pais e alunos, e incentivar projetos de investigação.

O conselho de classe deve ser fundamentado no PPP da instituição e tem caráter consultivo em assuntos didático-pedagógicos, podendo subsidiar decisões importantes relacionadas aos problemas em sala de aula.

Já o colegiado de curso é um órgão colegiado que assume um caráter importante na educação profissional, pois acompanha as atividades pedagógicas dos cursos ofertados pela instituição, sejam em nível técnico ou tecnológico. Tais colegiados acontecem também em cursos de nível superior de graduação e de pós-graduação. Os membros desse tipo de órgão colegiado, geralmente, são: o coordenador de curso como presidente, o corpo docente do curso, representantes discentes e equipe técnico-pedagógica.

Tais colegiados participam no desenvolvimento dos processos de gestão e participação coletiva denominada de **gestão colegiada**, pois proporcionam um ambiente reflexivo ao agregar docentes e estudantes de uma unidade de aprendizagem, buscando criar uma cultura que enfatiza o trabalho colaborativo e encoraja a inovação, a criatividade e a iniciativa.

Atualmente, podemos vislumbrar que “as virtudes da colegialidade são hoje enaltecidas em praticamente todos os sectores da comunidade educativa, desde os investigadores aos legisladores” (LIMA, 2008, p. 41). Assim se geram as comunidades escolares participativas, capazes de responder às exigências que encontram no contexto em que se inserem, valorizando, dentre outras coisas, a sua identidade. Sabemos que o individualismo profissional — quando não é uma defesa diante de um

meio coletivo hostil à inovação — gera um prejuízo incontestável a uma organização ou instituição de ensino. Assim, estudos apontam que trabalhos colaborativos e o ensino em cooperação se apresentam como fatores revitalizadores da prática pedagógica.

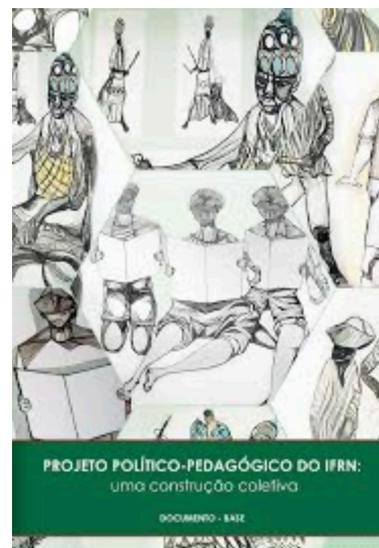
Desse modo, exercer a gestão democrática por meio de órgãos colegiados, implica para a instituição favorecer o processo participativo no contexto escolar, de tal modo que ele venha a se consolidar e possa aperfeiçoar os mecanismos que possibilitam o alcance de soluções dos problemas diagnosticados.

▼ Para saber mais...

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DO IFRN:

uma construção coletiva - DOCUMENTO-BASE (2012). Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/ifrn/institucional/projeto-politico-pedagogico-1/lateral/menu-1/volume-1-documento-base>

Este livro aborda o documento-base do IFRN, isto é, o seu PPP. Ele apresenta a identidade da instituição, sua organização, concepções, políticas e ações. O documento pretende possibilitar reflexões e contribuições para a memória institucional, bem como favorecer análises capazes de fomentar mediações de uma práxis emancipatória, apresentando uma construção de experiência participativa.



Avaliação da aprendizagem

▼ Caro estudante,

Propomos que, após o estudo do tópico O *projeto político-pedagógico como a identidade de uma instituição de ensino*, defina uma escola onde você possa realizar junto à coordenação pedagógica o diagnóstico e a análise institucional propostos abaixo. Em seguida, convidamos-o a refletir, fazendo uma análise crítica sobre o que foi observado a partir do levantamento dos dados. Você deverá se guiar pelo seguinte formulário:

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE INSTITUCIONAL

Nome da Instituição: _____

Tempo de atuação na comunidade: _____

1) ASPECTOS FÍSICOS

Área construída: _____ Área de salas de aula: _____ Área total: _____

Nº de salas de aulas: _____ Outras dependências: _____

2) ASPECTOS FUNCIONAIS

Direção: _____

Vice-direção: _____

Coordenador pedagógico por turno: _____

Nº de professores: _____

Nº Equipe pedagógica: _____

Nº de técnicos administrativos: _____

Nº Turmas: _____ Ensino Fundamental I: _____ Ensino Fundamental II: _____

Ensino médio: _____ EJA: _____

Turnos de funcionamento: _____

Como acontece a formação continuada para professores: _____

Corpo discente: _____

Nº de alunos Ensino Fundamental I: _____

Nº de alunos Ensino Fundamental II: _____

Nº de alunos Ensino Médio: _____

Nº de alunos EJA: _____

Na escola existe: _____

Projeto Político-Pedagógico? _____

Regimento Interno? _____

Projetos ou programas complementares? Quais? _____

Situação atual e características da: _____

Comunidade: _____

Estudantes: _____

Escola: Gestão democrática; equipe técnico-pedagógica; professores (trabalho colaborativo, metodologia, conteúdo, avaliação, recursos didáticos), técnicos administrativos. _____

Problemas detectados na escola: _____

Necessidades emergentes: _____

Síntese da aula

- ▼ Nesta aula, refletimos sobre os mecanismos de gestão democrática que são utilizados no contexto da educação profissional. Assim, destacamos a importância da participação do professor na elaboração do projeto político-pedagógico, como resultados do planejamento da educação escolar, bem como a sua representação em órgãos colegiados no âmbito da instituição de ensino. Desse modo, foram levados em consideração os seguintes documentos e órgãos colegiados: o projeto político-pedagógico, o conselho escolar, o conselho de classe e o colegiado de curso.

Leituras complementares

▼ Ministério da Educação; Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar e aprendizagem na escola.** Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: MEC/SEB, 2004.

SAVIANI, D. **Escola e democracia.** São Paulo, Cortez Editora/ Autores Associados, 1983.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico.** Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico. São Paulo: Papirus Editora, 2016.

VIANNA, I. O. de A. **Planejamento participativo na escola:** um desafio ao educador. São Paulo, EPU, 1986.

Cinema e educação

▼ Filme: O projeto político pedagógico e a gestão democrática - Vasco Moretto

Descrição: Exposição sistemática sobre a temática do projeto político-pedagógico apresentada pelo educador Vasco Moretto, mestre em Didática das Ciências pela Universidade Laval (Québec/CAN), licenciado em Física pela Universidade de Brasília (UnB) e especialista em avaliação institucional pela Universidade Católica de Brasília (UCB).

Duração: 19min8s

Ano de lançamento: 2013 (Brasil)

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Yzy0qcmkOrg>

Referências

- BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Câmara de Deputados, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 09 mar. 2020.
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. **Projeto Político-Pedagógico do IFRN:** uma construção coletiva. Natal, RN: Editora IFRN, 2012. Disponível em: <http://portal.ifrn.edu.br/institucional/projeto-politico-pedagogico>. Acesso: em 26 fev. 2020.
- LIB NEO, José Carlos. O planejamento escolar e o projeto pedagógico curricular. In: _____. **Organização e gestão da escola.** Goiânia: Livros MF, 2008.
- Lima, L. C. **Reformas da educação pública:** democratização, modernização, neoliberalismo. Porto: Editora Porto, 2002.
- LIMA, L. C. A educação de adultos em Portugal (1974-2004). In: CANÁRIO, R.; CABRITO, B. (Orgs.). **Educação e formação de adultos:** mutação e convergências. Lisboa: Educa-Formação, 2008.
- NASCIMENTO, Luiz Carlos Ferreira do. **Conselho escolar como estratégia de gestão democrática:** discutindo as experiências dos conselhos escolares nos centros municipais de educação infantil em Natal/RN. Dissertação de mestrado. Natal: UFRN, 2018.
- PORTILHO, E. M. L. et al. **A instituição que aprende sob o olhar da Psicopedagogia.** Rio de Janeiro: Wak Editora, 2018.
- SILVA, Tomaz Tadeu. **Territórios contestados:** o currículo e os novos mapas políticos e culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.



VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 14 ed. Campinas: Papirus, 2002.