

**PLURALISMO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO SOB A
ÓTICA DO GESTOR**
**PLURALISM IN ORGANIZATION OF PEDAGOGICAL WORK FROM THE
PERSPECTIVE OF THE MANAGER**

CRUZ, Valmira Maria de Amariz Coelho;¹
SILVA Frederico Fonseca da²

RESUMO: O presente estudo aborda o modelo e o pluralismo da organização do trabalho pedagógico de uma Instituição de Educação Profissional sob a ótica do gestor. Discorre sobre a elaboração coletiva do seu Projeto Político Pedagógico e sua estruturação, cujo desenvolvimento baseia-se na **visão de mundo** e nos **valores** da instituição escolar em foco. Descreve a metodologia utilizada para a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola e o cotidiano da implementação desse trabalho, no que concerne: ao planejamento, execução de ações, resultados e ao redirecionamento das ações mal sucedidas, objetivando a excelência na qualidade do ensino oferecido e a (re)estruturação de seu trabalho pedagógico, possibilitando assim, a essa Instituição de Ensino, o desenvolvimento de ações que promovam a formação de indivíduos aptos a competir, interagir, analisar, criticar e internalizar os conhecimentos ali adquiridos.

Palavras-chave: Gestor. Organização. Trabalho.

ABSTRACT: This study discusses the model and the pluralism of the organization of the pedagogical work of an institution of Vocational Education from the perspective of the Manager. Discusses the collective elaboration of his Pedagogical Political Project and its structuring, whose development is based on the worldview and values of the school in focus. Describes the methodology used for the elaboration of the development plan of the school, as the everyday implementation of this work, with regard to planning, implementation of actions, results and the redirection of the unsuccessful actions, aiming at excellence in the quality of education offered and the (re)structuring of his pedagogical work, thus enabling, this institution of higher learning, the development actions that promote the formation of individuals able to compete, interact, analyze, criticize and internalize the knowledge acquired there.

Keywords: Manager. Organization. Work.

1. INTRODUÇÃO

¹ Acadêmica do Curso de Pós-Graduação Lato sensu para Gestores dos Sistemas Estaduais de Ensino, pelo IFPR - Instituto Federal do Paraná. Formada em Licenciatura Plena em Letras, pela FFPP - Faculdade de Formação de Professores de Petrolina (Petrolina - PE) e Especialista em Gestão Escolar pela UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco. Email: valmiracruz@yahoo.com.br

² Engenheiro Agrônomo, Doutor em Irrigação e Meio Ambiente, Professor e Pesquisador do IFPR – Instituto Federal do Paraná. Email: Frederico.silva@ifpr.edu.br.

Nesse trabalho serão descritas e analisadas, do ponto de vista do gestor de uma Escola de Referência em Ensino Médio de Pernambuco, as etapas da construção e desenvolvimento de um modelo de organização do trabalho pedagógico, inerentes ao contexto no qual a Instituição Escolar está inserida.

A escola em pauta desenvolve a organização do seu trabalho pedagógico tendo como princípios norteadores para a construção e aplicação do PPP (Projeto Político Pedagógico) e do PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola), os marcos teórico e referencial, os quais servirão de base para um diagnóstico das suas diretrizes educacionais.

O PPP tem como indicador a formação da cidadania e a responsabilidade social, cujas variáveis (resultados, condições ambientais e meios para atingi-los) incidem na elevação dos resultados do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), enquanto o PDE é elaborado com base em um Planejamento Estratégico. Todo o planejamento da escola é submetido à avaliação da SEE (Secretaria de Educação do Estado) que também orienta e apoia as ações e metas estabelecidas por meio de análise técnica e disponibilidade dos recursos necessários.

Muito embora a escola enfocada seja de Referência em Ensino Médio e não uma Escola Técnica Profissionalizante, esta possibilita a seus educandos, por meio de parcerias com entidades públicas e privadas, o acesso a cursos profissionalizantes. Dessa forma, o objetivo desse trabalho é discorrer sobre o cotidiano da Organização do Trabalho Pedagógico de uma Instituição Pública de Ensino.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Elaboração do Projeto Político Pedagógico

O PPP se configura como a sistematização coletiva da organização escolar e da organização do trabalho pedagógico da escola. Tem por referência as necessidades, desejos e observações relatadas pelos componentes dos vários segmentos da escola, e planeja suas ações construindo a autonomia e a

UNESC, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/Junho 2016. Criar Educação – PPGE – UNESC

segurança para que a escola alcance seus objetivos. Esse processo abrange as dimensões tanto pedagógica, quanto política. Esta se refere à formação do indivíduo, ao tipo de sociedade em que ele vai se inserir e a educação a ele oferecida.

Já a dimensão pedagógica incide na qualificação da formação do aluno, a qual abrange as aulas diárias, o currículo elaborado, a metodologia aplicada, a forma de avaliação, a participação dos pais, as relações interpessoais, a ideologia da escola, a pedagogia aplicada e a gestão nela desenvolvida.

Na concepção de Melo e Urbanetz (2011)

“É a partir do Projeto Pedagógico que se estabelecem os planos de trabalho, de cada setor da escola [...]. O projeto, ao ser construído coletivamente, supera a sistematização individualizada [...]. Deve ser construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo [...].

A escola, ao planejar coletivamente o PPP, pratica uma ação democrática que permite aos planejadores e executores das ações, uma visão global da mesma e possibilita aos sujeitos, a realização de um trabalho conjunto, contínuo e interativo.

2.2 Estruturação do Projeto Político Pedagógico

Para Veiga (2002), a base para a elaboração do PPP está na discussão, definição e assentamento documental coletivo das finalidades cultural/política/social, e da formação profissional e humanística da instituição escolar.

Estas finalidades referem-se à formação do educando, trabalham o indivíduo com base em uma formação afetiva, sensitiva e de aquisição de valores e princípios que norteiam a formação humana e global, garantindo seu acesso aos conhecimentos e preparando-o para inserção na sociedade por meio da execução dos seus direitos e a apreensão dos seus deveres.

Para Melo e Urbanetz (2011), a elaboração do PPP está centrada nos objetivos da escola, na sua visão de mundo, na formação de sujeitos para UNESC, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/Junho 2016. Criar Educação – PPGE – UNESC

determinado tipo de sociedade e na prática pedagógica adotada para implementar e avaliar essa formação.

Ao assumir o compromisso de construir coletivamente o PPP, a escola confere direitos e (co)responsabilidades àqueles que compõem os segmentos intra e extraescolar.

Dessa forma todos os autores desse processo são diretamente responsáveis pela implantação, implementação e resultados obtidos quando da estruturação do PPP.

A instituição escolar ora enfocada, sob a ótica de sua gestora, desenvolve o seu planejamento educacional com base em um marco referencial de: sua **Visão de mundo** - *Ser reconhecida pela excelência do seu desempenho, pela organização de um trabalho pedagógico criativo e inovador, respeitando aos educandos, aos pais, à comunidade e ao interesse público*; e de seus **Valores** - promove a inserção do educando na atual sociedade tecnicamente mutante, através do resgate de valores como: honestidade, respeito, paz, união e cooperação.

Apesar de não ministrar o ensino profissionalizante, contempla outros elementos que compõem o marco referencial³, pois apresenta: um **marco situacional**, representativo da realidade socioeconômico/cultural/política do coletivo escolar: Situação econômica, valores universais, educação, estrutura familiar e tecnologia; um **marco doutrinal ou filosófico**, que consiste na formação de sujeitos que valorizem a moral e a ética e que contribuam na formação de uma sociedade democrática e igualitária; e, o **marco operativo**, encerra ações da Dimensão Pedagógica e Administrativa da escola.

Para a elaboração do PPP, a **Dimensão Pedagógica** baseia-se no que a escola deseja com relação ao objetivo educacional geral, conteúdos, metodologia, planejamento, disciplina, currículo e avaliação. Já a **Dimensão Administrativa** enfoca o tipo de gestão, a estrutura e a organização da escola, a obtenção, o gerenciamento e a utilização dos recursos financeiros adquiridos,

³ Vasconcelos (2000, *apud* MELO; URBANETZ, 2011). **Organização do Trabalho Pedagógico**. UNESC, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/Junho 2016. Criar Educação – PPGE – UNESC

a participação dos segmentos colegiados, as estratégias para fortalecer o relacionamento entre os componentes dos vários segmentos e as condições objetivas de trabalho.

Para Melo e Urbanetz (2011), o diagnóstico da escola é primordial para a elaboração do seu marco operativo, pois evidencia as possibilidades e dificuldades para que as ações executadas na escola sejam redirecionadas e esta seja reconhecida na comunidade e na sociedade. A figura 1 demonstra uma breve análise situacional da escola.

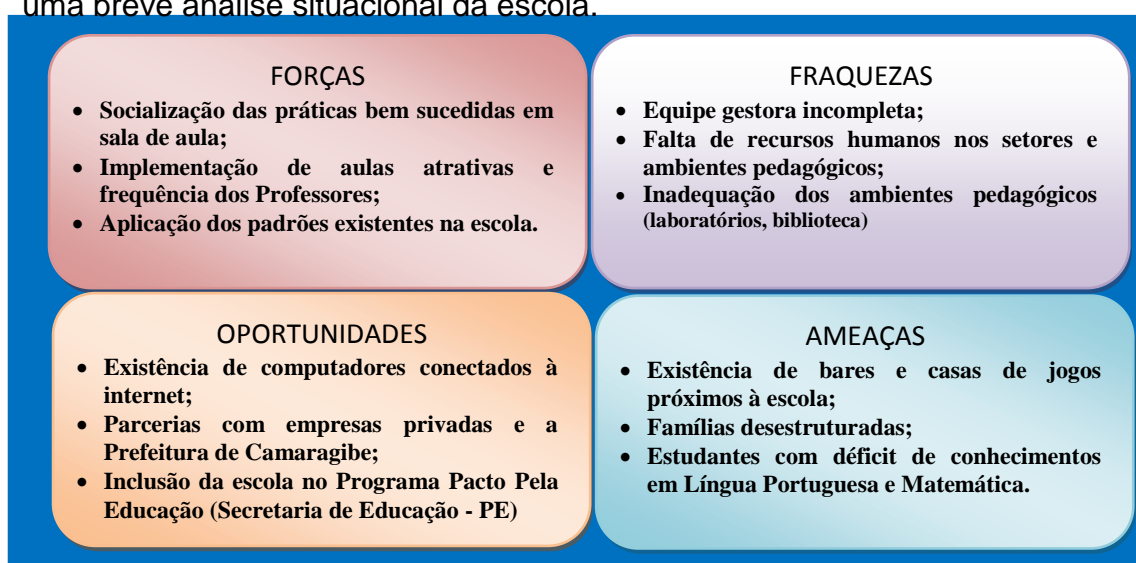


Figura 1. Matriz SWOT (FOFA)

A escola, em discussão coletiva e através da Análise SWOT⁴, faz seu diagnóstico por meio de estratégias sintetizadas na Matriz FOFA (Forças/Oportunidades, Fraquezas/Ameaças), o qual permite detectar a sua problemática e, após análise dos problemas, programar as ações e metas com o objetivo de superá-los.

2.3 Instrumentos coletivos na estruturação do PPP

⁴ SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) ou Análise FOFA (Força - Oportunidade - Fraqueza - Ameaças) - é uma ferramenta utilizada para verificar a posição estratégica da empresa e usada como base para a gestão e planejamento estratégico. A técnica é atribuída a Albert Humphrey (há controvérsias muito embora não seja consenso na academia). Acesso ao site aos 20 de agosto de 2012. Informação disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT.

A elaboração de um PPP que caracterize uma escola autônoma, democrática e comprometida com a ética profissional, requer a participação e a organização coletiva de todos aqueles que compõem os diversos segmentos da comunidade escolar. Assim, a atuação de instrumentos como o Conselho Escolar; a Associação de Pais, Professores e Funcionários; e o Grêmio Estudantil (Figura 2) são imprescindíveis no cotidiano de uma escola, pois, além de promover a articulação entre seus segmentos e a comunidade, dão legitimidade ao processo coletivo dessa construção.

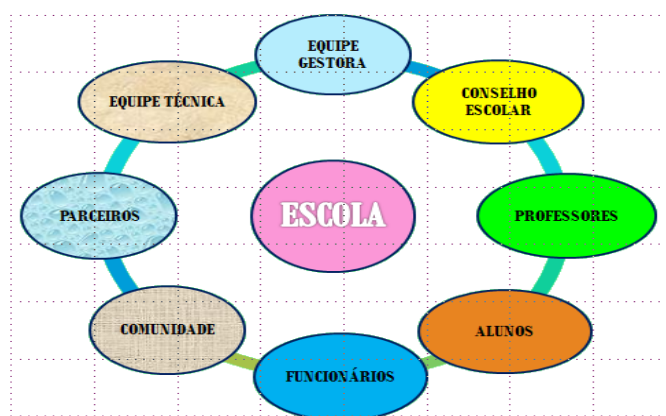


Figura 2. Organograma da escola - Mostra de um trabalho coletivo.
Fonte: Organograma da Escola

2.4 A Organização do Trabalho Pedagógico na escola tomada como referência

Na escola em foco, a efetivação dos instrumentos coletivos para o desenvolvimento de uma gestão democrática, ocorre da seguinte forma: elegem-se seus membros, por eleição direta; Estes, com base no regimento interno do colegiado, fazem a articulação entre a equipe gestora e os demais segmentos da escola; A gestora e os componentes de cada um dos instrumentos da força de trabalho da escola disseminam os valores e os princípios organizacionais, por meio de reuniões previamente marcadas.

Contidos no PPP estão, além dos colegiados, questões como a qualificação contínua e permanente dos seus profissionais e a avaliação. UNESC, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/Junho 2016. Criar Educação – PPGE – UNESC

Processos decorrentes da observação das ações executadas e das necessidades demonstradas por esses profissionais. A avaliação é um processo flexível que permite o reordenamento de ações mal sucedidas.

O modelo de organização pedagógica dessa escola contempla os princípios e elementos básicos norteadores para a construção de um PPP que caracteriza uma escola democrática, inovadora, pluralmente preparada e com uma visão de futuro para formar, humanística e “profissionalmente”, indivíduos aptos a atuarem, com sucesso, nas diversas esferas da atual economia tecnológica globalizada.

2.5 Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE

2.5.1 Histórico e origem

Na segunda metade do século XIX, com a industrialização, a educação aparece como fator de modernidade no país. As transformações originaram um novo modelo social que incidiu na gestão das organizações públicas e privadas do Brasil. (GIDDENS, 1999). Por esse motivo, a gestão educacional, nas últimas décadas, tem sido tema de destaque, tanto no âmbito nacional quanto no internacional.

Na educação escolar, essa modernidade aparece quando se passa a organizar as classes por idade; ao se utilizar programas e métodos de ensino que valorizam o raciocínio; e quando a educação passa a ser preparatória para a vida. No entanto, para Alves *et al.* (2009), as mudanças no ensino foram além e, tanto a sociedade, quanto o Estado burguês, exigiam uma educação liberal, compromissada com a liberdade do mercado, os individualismos e a competição em todas as esferas da sociedade. Entende-se, que a educação servia aos interesses do capital e que a formação/educação do homem como um todo, consiste em capacitá-lo para atender as exigências técnicas, políticas, ideológicas e sociais, determinadas a partir dos interesses das classes dominantes. (ALVES *et al.* 2009).

No entender de Brito *et al.* (2010), nossa época é herdeira direta das mudanças advindas com a modernidade e o verdadeiro ponto inicial dos complexos processos designados como modernidade deve ser atribuído ao século XVII.

As transformações trabalhistas ocorridas em fins do século XX fortaleceram o elo entre o *trabalho, a educação e a qualificação, o que confere especial significado a educação profissional no Brasil.* (ALVES, *et al.* 2009).

O homem nasce e se desenvolve em certo tipo de organização, cuja função será a de educá-lo, não somente como trabalhador - cujas aptidões, habilidades e competências permitam-lhe ascender no mundo do trabalho - mas, como cidadão, preparando-o para o mundo. (ALVES, *et al.* 2009). O cumprimento dessas exigências cabe à escola, tornando necessário, portanto, repensar a educação no papel e na pessoa do gestor e do professor, como também na modificação do planejamento educacional.

O PDE surgiu, em 1988, no Brasil, com o intuito de, por meio de uma ferramenta de planejamento estratégico, aperfeiçoar a gestão escolar democrática e inclusiva, a qualidade do ensino e diminuir a evasão, fazendo da educação do cidadão brasileiro um compromisso de todos e melhorando seus resultados⁵. Oriundo do Programa FUNDESCOLA⁶, o PDE resulta do acordo entre o Banco Mundial (BM) e o Governo brasileiro, tendo por objetivo que as unidades escolares realizem suas ações através de um planejamento estratégico e da operacionalização da Proposta Pedagógica e do Regimento Interno da escola, sempre em consonância com o PPP da instituição e sob o acompanhamento, a orientação e a avaliação da citada agência internacional.

O PDE confere destaque à figura do gestor, cuja função será a de alocar os recursos necessários para a realização das atividades educacionais a que a

⁵ Informação disponível no site: [HTTP://pdeescola.mec.gov.br](http://pdeescola.mec.gov.br).

⁶ FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola. Programa vinculado ao Ministério da Educação envolvendo Estados e municípios das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, com o objetivo de minimizar os altos índices de evasão e reprovação escolar. Tem como responsável direto o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

escola se propõe executar, além de proporcionar-lhe uma formação para a função e o fortalecimento de sua autonomia.

Assim, Melo e Urbanetz (2011) entendem que a capacitação do gestor deve ser direcionada para a otimização dos recursos disponíveis para a área educacional, devendo, portanto, ser embasada em um planejamento estratégico.

Ressalve-se, porém, a existência de requisitos para que as escolas pudessem implantar o PDE: ter mais que 100 alunos no ensino fundamental, possuir UEX⁷ - (Conselho Escolar), ter um diretor com perfil de liderança e apresentar as mínimas condições materiais de funcionamento. Preenchidos esses critérios, os componentes das escolas eram treinados para a consequente elaboração do Plano pelas mesmas.

2.5.2 Elaboração, Metodologia e Monitoramento do PDE - Escola

O PDE é uma forma de planejamento estratégico que visa maximizar os resultados da instituição escolar. Para Saviani⁸ o PDE, é uma política pública, um conjunto de medidas e metas que se dispõe a combater o ensino ruim que a Educação Básica oferece. Sua elaboração, mantidas as diretrizes da Secretaria de Educação, deve contar com a participação da comunidade escolar e ocorre em três (3) etapas: Diagnóstico da Escola, Síntese do Diagnóstico e Plano de Ação da Escola.

Na formulação inicial do Planejamento Estratégico do PDE a escola, na pessoa do gestor e demais responsáveis pela consecução do plano, faz uma diagnose da situação atual, traça as metas que deseja alcançar, ordenando-as em um plano de ação. O recebimento dos recursos que irão prover as carências materiais da escola depende da elaboração desse planejamento.

⁷ UEX - UNIDADE EXECUTORA.

⁸ SAVIANI, D. *PDE – Análise Crítica da Política do MEC*. Ed. Autores Associados. Entrevista a **NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR**.

UNESC, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/Junho 2016. Criar Educação – PPGE – UNESC

Após a elaboração, o PDE deve ser avaliado pela Secretaria, analisado e validado pelo MEC⁹. Este irá solicitar ao FNDE o pagamento dos recursos requeridos no plano. Nesse processo, recebidos os recursos, a função da escola, na pessoa do gestor, e de sua secretaria, é de executar, acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas.

2.5.3 O PDE e a Gestão

Nos dias atuais, sob a efígie do Estado e após modificações no cenário educacional do país, tanto a formação, quanto as atribuições do gestor escolar de uma instituição profissionalizante, são definidas pela Lei n. 9.394/96¹⁰ (BRASIL, 1996). Esta, detalha o papel do gestor escolar e põe sob sua responsabilidade a equidade das oportunidades de ensino de qualidade para todos.

Com o desenvolvimento científico e tecnológico, as exigências da sociedade do conhecimento têm provocado transformações visíveis no processo de gestão, tanto na esfera pública, quanto na particular.

Essas transformações requerem indivíduos cuja competência lhes permita interagir com os fatores cognitivos, comportamentais, atitudinais e técnicos, que se lhes apresente no dia a dia.

Para Andreotti *et al.* (2010) essa forma de administração surgiu através dos modos capitalistas de produção.

Para Machado (1995) o conceito de gestão, palavra oriunda do latim “gestione” tem estreita relação com o significado de liderança,

“guarda em relação a ele muitas ideias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que

⁹ MEC - Ministério da Educação e Cultura.

¹⁰ Lei n. 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, refere-se à gestão democrática da escola. Nela encontram-se as orientações quanto ao trabalho pedagógico, a participação de todos os envolvidos no processo educativo da escola, a interrelação escola/comunidade, como também para a organização do espaço físico da escola.

as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados”(LÜCK, 2006).

A implantação do PDE nas unidades escolares do país, gerou opiniões diferenciadas. Para alguns professores e sistematizadores do PDE, este, através dos instrumentos de diagnose e de acompanhamento, viabilizou: o planejamento das atividades escolares e orientou o processo de gestão, tornando-o organizado, direcionado e interativo. Em contrapartida, além do acréscimo da carga horária, reduziu a autonomia, aumentando a regulação, o controle e a avaliação das escolas, pois as ações a serem implantadas a *posteriori*, são baseadas no preenchimento de quadros, fichas, formulários de funcionamento da escola, prestação de contas e nas respostas ao questionário de **avaliação do desempenho da escola**.

Para os gestores, o PDE é um facilitador das ações demandadas no dia a dia, pois permite a aquisição “imediate” de materiais as reformas e a compra de equipamentos.

Diante das argumentações e conceitos explicitados acima, tem-se que para a Organização do Trabalho Pedagógico de uma Instituição de Ensino é imprescindível a participação do coletivo escolar, tendo por base o respeito, a realidade social da escola, a utilização dos parâmetros contidos no PPP e no PDE, ambos embasados em um planejamento estratégico, como também um gestor cujo perfil seja o de liderança, autonomia, empenho e comprometimento com a democratização do espaço escolar.

CONCLUSÃO

As considerações ora emitidas, mostram que, sob o ponto de vista do gestor, a Organização do Trabalho Pedagógico possibilita o desenvolvimento de um trabalho reflexivo, coletivo e democrático, com vistas à melhoria do ensino aprendizagem e ao alcance das metas estabelecidas pelo IDEB. Cabe ao gestor desenvolver seus trabalhos através de uma gestão democrática, estabelecendo a participação coletiva, dando voz e vez a todos os segmentos.

A gestão da instituição escolar aqui referenciada e a Organização do seu Trabalho Pedagógico se desenvolvem com base no princípio da democratização, em uma cultura de participação coletiva no desenvolvimento de todas as atividades inerentes à escola. Esse fator, além de elevar qualitativamente a prática pedagógica, confere legitimidade à escola e efetiva a prática social de cidadania dos sujeitos envolvidos no processo.

Assim procedendo, a gestão possibilita que todos aqueles que compõem os vários segmentos da escola, tenham uma visão do quadro geral da instituição em, e pela qual trabalham, e, através da análise das ações empreendidas, possam refletir sobre as mesmas, redirecionando-as para obter o resultado desejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A.E.S; PADRE LIMA, G.O; CAVALCANTI JR, M.N. **Interfaces entre História, Trabalho e Educação**. Campinas, São Paulo. Alínea, 2009.

ANDREOTTI, A.L; LOMBARDI, J.C; MINTO, L.W. **História da Administração Escolar no Brasil: Do Diretor ao Gestor**. Campinas, SP: Alínea, 2010.

BRASIL. Lei Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Artigo 3º dita os Princípios e Fins da Educação Nacional. Art. 14: Define as normas e os princípios de uma gestão democrática. Disponível no site: www.faceq.edu.br/doc/gestaodemocraticaescolar.pdf.

BRITO, S.H.A.; CENTENO, C.V.; LOMBARDI, J.C.; SAVIANI, D. (ORG.). **A organização do trabalho didático na história da educação**. Autores Associados: HISTEDBR, 2010.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Ed. Unesp, 1991.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

MACHADO, J.P. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 7. ed. vol. V. Lisboa: Livros Horizontes, 1995.

UNESC, Criciúma, v. 5, nº1, janeiro/Junho 2016. Criar Educação – PPGE – UNESC

MELO, A.; URBANETZ, S.T. **Organização do Trabalho Pedagógico**. Instituto Federal do Paraná. 2011.

VEIGA, I.P.A (org.) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 15. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2002. (Col. Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico). Disponível em: http://www.cinfop.ufpr.br/pdf/colecao_1/caderno_3.pdf.