



## O PAPEL DO PEDAGOGO NO PROCESSO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

José Fernando da Silva Alves<sup>1</sup>  
Givanildo Melo dos Santos<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar e discutir o trabalho do pedagogo no processo da gestão democrática. Para isso foram revisados bibliografias que tratam do tema proposto e discorrem sobre o assunto. Esta pesquisa não traz um estudo ampliado, mas tem a pretensão de destacar as principais mudanças no trabalho do pedagogo e sua atuação na gestão democrática. Nesse contexto este trabalho qualifica-se enquanto sua natureza como uma pesquisa qualitativa e referente ao objetivo como exploratória. Sobre a fundamentação teórica foram discorridos sobre a gestão democrática no espaço escolar destacando suas principais mudanças, o trabalho do profissional de pedagogia no ambiente escolar e suas implicações para a efetivação do ensino-aprendizagem e, por fim o trabalho do pedagogo na efetivação da gestão democrática.

**Palavras- chave:** Gestão democrática, Pedagogo, Gestão escolar, Ambiente escolar.

### INTRODUÇÃO

O debate acerca do trabalho da pedagogia e do profissional desta área nos espaços escolares e extraescolares vem sendo discutido nos últimos anos. Com os avanços tecnológicos e as constantes mudanças sociais e culturais na sociedade, tem-se intensificado mais sua importância no processo da gestão democrática escolar. O pedagogo passou a atuar nas comunidades, instituições e demais locais que não se restringem apenas aos espaços da educação formal.

Essas mudanças causou transformações no jeito de ensinar e na forma de organizar a escola. Além disso, também impactou a forma e o jeito de pensar no processo de gestão democrática. O pedagogo enxergando e passando a compreender diferentes realidades culturais as quais a escola está inserida, tornou-se um mediador e agente para efetivação de uma gestão que passa a incluir todos no processo das atividades escolares.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales- FICS- email: [jfernandinho2.2@hotmail.com](mailto:jfernandinho2.2@hotmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Ciências da Educação Multidisciplinaridade - Universidade Gama Filho-UFG. Email: [gilmelogil@hotmail.com](mailto:gilmelogil@hotmail.com).



Portanto, com a finalidade de observar esta realidade, é objetivo deste trabalho analisar a atuação do pedagogo no processo de gestão democrática enfatizando a descentralização do seu trabalho e como ele passa a envolver todos os sujeitos com o objetivo de formar e promover cidadãos críticos.

Para tanto, com o intuito de fundamentar nossa pesquisa, recorreremos a autores como Libâneo (2008), Veiga (1985), Giancaterino (2010) e Said (2009), que ajudaram aprimorar os estudos sobre o tema.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa apresenta-se com uma abordagem qualitativa, que se direciona para uma investigação subjetiva tendo foco no procedimento e na reflexão. Nesta abordagem é possível “proporcionar mais informações sobre o tema, facilitando a delimitação do mesmo, bem como, a fixação dos objetivos”. (Prodanov e Freitas, 2013).

Do ponto de vista objetivo caracteriza-se como exploratória por proporcionar mais informações sobre o tema, facilitando sua delimitação, bem como, a fixação dos objetivos. (PRODANOV e FREITAS, 2013). Dessa forma a pesquisa apresenta e abrange diversos aspectos. Quanto aos procedimentos, classifica-se como bibliográfica ao propor a análise de vários arranjos acerca do problema estudado, permitindo ao pesquisador uma cobertura mais ampla. (GIL, 2002).

Como método de coleta e análise de dados será empregado à pesquisa bibliográfica que tem como objetivo examinar os pontos de vista e estender as discussões sobre a operacionalização bem como a funcionalidade e os desafios que o gestor escolar enfrenta. Deste modo será possível obter uma análise com qualidade sobre o tema tratado.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**



As constantes mudanças, políticas, econômicas, tecnológicas, científicas, culturais e sociais pelas quais o mundo tem passado, tem afetado direta e indiretamente nossa organização social e com ela nossa gestora de todo esse processo que é a escola. Sabemos que esta, historicamente, passou e passa por diversos processos em sua construção. Construção essa, que se torna diária, pois ao analisar observamos que cada mudança social é reproduzida e produzida no ambiente escolar.

Padronização de formas, hierarquia de atividades, formação em massa dos sujeitos, tudo isso homogeneiza a escola, traz a ela um modelo difícil de ser quebrado, porque foi enraizada em sua cultura. A escola é vista como um modelo a ser seguido, mas qual será esse modelo?

Se as transformações estão à nossa volta, cabe a nós, observamos isso e encaixarmos na realidade escolar. Quando falo, nós, está inclusa toda a sociedade, pois de forma direta e (ou) indireta estamos ligados ao ambiente escolar. A escola é um todo e o todo faz parte, portanto devemos estar presentes.

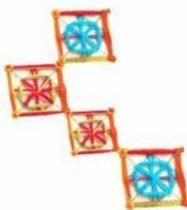
A constituição de 1988 quebrou algumas barreiras burocráticas para que a escola se tornasse mais inclusiva e mais democrática:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.

Assim sendo, apesar de ter sido em uma época de recessão econômica, ainda, sim, a educação foi resistência, e o trabalho da gestão escolar debatido de acordo com



suas práticas. Nesse sentido, também é importante lembrar que o significado de gestão, deve ser amplo, precisa abarcar todas as suas funcionalidades sendo aberto ao diálogo e a democracia. Como cita Ferreira (1999: 1241)

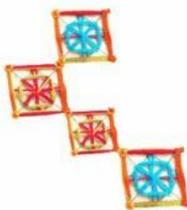
Gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...] é um compromisso de quem toma decisões – a gestão –, de quem tem consciência do coletivo – democrática –, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação.

E pensar em gestão nos remete a sua organização por segmento, qual a finalidade e o papel de cada membro nesse processo. Quando se fala em gestão democrática, não se remete a um coletivo tomando decisões aleatórias sem norteamento, significa que cada pessoa envolvida possui uma função e que as decisões são tomadas coletivamente. A escola, portanto, sendo espaço para a democratização, propagadora de conhecimento e também do diálogo, torna-se mediadora entre sujeito e sociedade. Portanto,

[...] na medida em que a gestão democrática (colegiada) define coletivamente as ações e as concepções da escola, ela passa a constituir-se numa condição determinada e determinante de uma teoria e prática progressista de educação, principalmente, quando essa gestão vem como uma necessidade histórica. (TAQUES et. al. p.4, 2012)

Existe a figura do diretor, que passa a ser visto como figura autoritária e centralizadora de poder, aquele que toma todas as decisões e carrega consigo um valor hierárquico. Mudar essa situação, vai além do comportamento discursivo, está ligado a um plano de gestão que passe efetivamente a ter outra postura, e que seja construído com bases sólidas. Paro (2005) discorre sobre o papel do diretor ao afirmar que:

Em termos práticos, as atividades de direção restringem-se ao diretor – e aos assistentes de diretor, sem coadjuvante no comando da escola. Mas estes também acabam se envolvendo em atividades rotineiras que pouco têm a ver com uma verdadeira coordenação do esforço do pessoal escolar com vistas à realização de objetivos pedagógicos. Concorrem para isso, em grande medida, as precárias condições de funcionamento da escola (...). Diante desse quadro, não é difícil imaginar as



dificuldades da direção em coordenar esforços de pessoas cujas atividades dependem de recursos inexistentes. (PARO, p. 73-74, 2005)

No entanto, na gestão democrática cada um tem seu papel, não existe tomadas de decisões isoladas, a comunicação precisa ser horizontal, dialógica e participativa, tendo destaque o trabalho do pedagogo, que passa a ser um mediador no processo da gestão democrática. Este profissional tem o domínio de formas e métodos através dos quais se realiza os processos de formação cultural e social.

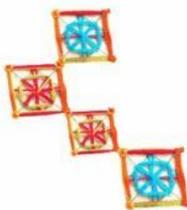
## **O TRABALHO DO PEDAGOGO NA GESTÃO ESCOLAR**

As práticas educativas são interligadas com as práticas sociais, econômicas, políticas e culturais e, portanto, nesse meio, a pedagogia exerce o papel de estudar as práticas educativas tendo em vista propor finalidades e objetivos no direcionamento de ações que visem funcionalidade do ambiente escolar. Sua função está para além dos muros escolares, envolvendo comunidade e sociedade de forma geral, por isso é visto como mediador, ele está em diferentes espaços efetivando uma educação de qualidade e uma formação crítica dos sujeitos. Para Gadotti (2004), “o pedagogo é aquele que não fica indiferente, neutro, diante da realidade”.

Dessa forma, na construção do plano político pedagógico, o pedagogo deve ter cautela, conhecer a realidade a qual a escola está inserida, envolver a comunidade e identificar quais as dificuldades do corpo discente e docente, bem como da comunidade, que impedem a escola de desenvolver seu plano pedagógico. Libâneo (2008) salienta que:

O trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem. (LIBÂNEO, 2008, p. 383)

Entretanto, o mesmo autor ressalta (2008) que de pouco adianta todo o planejamento se não for bem executado, e se os objetivos da aprendizagem não forem alcançados. É preciso lembrar também, que toda essa carga de responsabilidade não deve recair, apenas, no pedagogo. O trabalho é em conjunto e todos com suas funções. Assim, na gestão democrática, é necessário a participação de todos, havendo a divisão de tarefas



e responsabilidades, caso contrário, um membro irá ficar sobrecarregado dificultando alcançar o resultado desejado.

O pedagogo, portanto, irá agir conforme o pensamento democrático, planejar e organizar uma equipe que troque opiniões, planeje em conjunto, procurando meios para concretizar o ensino- aprendizagem na formação de cidadãos críticos. Como cita Libâneo (1985):

Democratizar o ensino é ajudar os alunos a se expressarem bem, a se comunicarem de diversas formas, a desenvolverem o gosto pelo estudo, a dominarem o saber escolar; é ajudá-los na formação de sua personalidade social, na sua organização enquanto coletividade. Trata-se, enfim, de proporcionar-lhes o saber e o saber-fazer críticos como pré-condição para sua participação em outras instâncias da vida social, inclusive para melhoria de suas condições de vida. (LIBÂNEO, 1985, p.12)

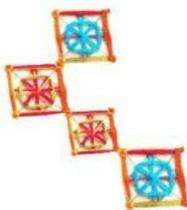
## **PEDAGOGO E GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Diante do que já foi discorrido, faz-se necessário salientar que o exercício de uma gestão democrática efetiva, baseia-se nas transformações sociais, culturais, políticas e econômicas. Além disso, há também a inserção e constante absorção de informação através das novas tecnológicas. Essa realidade tem influenciado direta e indiretamente o jeito e a forma de fazer educação. O pedagogo, como agente, tem a responsabilidade de filtrar tudo isso na efetivação do plano pedagógico.

Said (2009) afirma que as mudanças tecnológicas reorganizaram o trabalho dos profissionais da educação, levando o processo educativo para além dos muros escolares e redefinindo o espaço de atuação do pedagogo. Sendo este profissional levado a participar do processo de formação humana, fora do ambiente escolar.

A escola mudou e ganhou novos espaços, não se pode mais pensar a escola como único local de ensino. As tecnologias se expandiram e passaram a ser ferramentas poderosas na absorção de conhecimento. Trazê-las para a sala de aula não é apenas um desafio do professor, mas também de todo corpo escolar, inclusive do pedagogo. Diante disso, a forma de fazer e se olhar a gestão democrática mudou.

Pensar na gestão democrática implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontram as instituições educativas, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia. Quando falamos em



autonomia, estamos defendendo que a comunidade escolar tenha um grau de independência e liberdade para a coletividade pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político pedagógico, entendendo que neste está contido o projeto de educação ou de escola que a comunidade almeja, bem como estabelecer os processos de participação no dia-a-dia da escola. (BRASIL, 2004, p. 46).

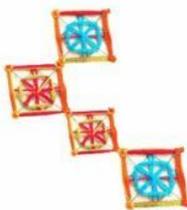
O pedagogo, que hoje, se encontra com mais desafios, tem a missão de propor e planejar uma gestão que vise interligar sociedade, comunidade e todo o corpo escolar. É um desafio que não pode ser feito só e é isso um dos pré requisitos para uma gestão efetivamente democrática.

A democracia já é uma palavra que significa participação. Porém, apenas opinar e expressar opinião, não é democracia, é preciso que cada segmento que faça parte do ambiente escolar execute suas funções com responsabilidade e zelo. Ao pedagogo cabe a função de direcionar e ter o apoio de todos, sem que precise dar ordens. Nesse sentido Veiga (1995) ressalta que:

Para a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente.(VEIGA, 1995, p. 15)

O pedagogo, é o profissional que lida com o humano, com as diferentes formas e culturas da sociedade. Ele pesquisa e entendi as necessidade de todos os segmentos que fazem parte do ambiente escolar. Entende as necessidades dos alunos, pais, professores e comunidade, procurando identificar quais as dificuldades. Assim consegue propor melhorias tanto internas como externas. Desse modo torna-se um agente transformador propondo soluções para diversas situações.

Por fim, é preciso compreender que com as transformações causadas pelas novas tecnologias, a função do profissional de pedagogia ganhou novos espaços e sua atuação não se restringe apenas aos muros da sala de aula, também é preciso enxergar que esse profissional é de suma importância para o processo efetivo da gestão democrática. Como cita Roberto Giancaterino (2010):



O processo de defesa do ideal democrático necessita de uma valorização de seus recursos humanos, educando a todos sem distinção, de reconhecer a existência de vasta gama de diferenças individuais, de modo que o processo de ensino e aprendizagem deve ser revitalizado, adaptando-se aos velhos métodos, ao passo que novos são criados. (GIANCATERINO, 2010, p.77).

## CONCLUSÃO

Diante do que foi discutido neste trabalho, é preciso enfatizar que o profissional da pedagogia tem uma grande responsabilidade e um trabalho primordial na formação da gestão democrática. Sua função ultrapassou os corredores escolares, está nas comunidades, instituições e no seio familiar daqueles que fazem parte do ambiente escolar.

A gestão democrática ganhou novas formas, estabeleceu novos parâmetros e passou a atuar, também, dentro do universo tecnológico. Este que também faz parte do trabalho do pedagogo. Tudo deve ser feito em conjunto, não apenas pensando, mas efetivando todo o plano político e pedagógico que deve ser traçado através de uma comunicação horizontal, democrática e participativa.

Como bem ressalta Libâneo (1985) é o trabalho coletivo que expande os horizontes e faz a gestão democrática ser efetiva, pois é preciso formar sujeitos críticos, seres pensantes, capazes de opinar sobre os mais diversos tipos de assuntos para que possam transformar a realidade a qual estão inseridos.

O pedagogo lida diretamente com as pessoas, têm a capacidade de transformar suas realidades e dentro de todo esse processo passa ser agente, mediador, na função de trazer autonomia para a comunidade escolar. Autonomia esta, que está ligada a participação de pais, líderes comunitários e sociedade em geral. Portanto, é preciso compreender e entender a importância deste profissional, assim como é preciso que o poder público dê subsídios e estrutura para que seu trabalho seja melhor executado.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Disponível em:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%20ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%20ao.htm)



BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de fortalecimento dos Conselhos Escolares.** CADERNOS, 2004.

FERREIRA, N. S. C. **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”.** In: Educação e Sociedade. Campinas. Vol. 25, n. 89, Set/dez, 2004.

GADOTTI, M. **Pedagogia da práxis.** São Paulo: Cortez, 2004.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão escolar e gestão democrática: um elo para o sucesso escolar.** Rio de Janeiro: Wak Ed., 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública.** 3a edição. São Paulo: Ática, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

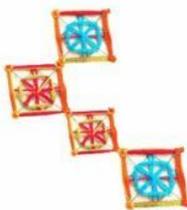
SAID, Isabel Magda Pierre Carneiro. **Pedagogia e Pedagogos em Diferentes Espaços: interdisciplinaridade e competência pedagógica.** 2009. Disponível no site: <http://www.socultura.com/index.php>. Acesso em 06/11/10.

TAQUES, Mariana F. et al. **O papel do Pedagogo na Gestão: possibilidades de mediação do currículo.** Disponível em: <http://www.nre.seed.pr.gov.br/londrina/arquivos/File/4opapeldopedagogo.pdf>. Acesso em 25/05/2012. na “cultura globalizada”. In: Educação e Sociedade. Campinas. Vol. 25, n. 89, Set/dez, 2004.

VEIGA, Lima Passos Alencastro. **A Prática Pedagógica do professor de Didática.** São Paulo. Papirus. 1989.

LIBÂNEO. José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5 ed. Goiania: MF Livros, 2008

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da Escola Pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos.** São Paulo: Loyola Brasil, 1985.



**Educação como (re)Existência:  
mudanças, conscientização e  
conhecimentos.**

15, 16 e 17 de outubro de 2020

Centro Cultural de Exposições Ruth Cardoso - Maceió-AL