

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA
ESCOLA NORMAL SUPERIOR - ENS
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
PEDAGÓGICO: IMPLICAÇÕES E REFLEXÕES**

Manaus – AM

2021

MARCOS BEZERRA DE SOUSA

**A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
PEDAGÓGICO: IMPLICAÇÕES E REFLEXÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final a conclusão do curso de Pedagogia da Escola Normal Superior da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, elaborado sob orientação da Prof. Ma. Cristina Carvalho de Araújo.

Manaus – AM

2021

MARCOS BEZERRA DE SOUSA

**A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
PEDAGÓGICO: IMPLICAÇÕES E REFLEXÕES**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção de título de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado do Amazonas.

Data da aprovação: 30 de julho de 2021

BANCA EXAMINADORA



Professora Ma. Cristina Carvalho de Araújo – Orientadora
Universidade do Estado do Amazonas (UEA)



Professora Dr^a Osmarina Guimarães de Lima
Universidade do Estado do Amazonas (UEA)



Professora Ma. Nataliana de Souza Paiva
Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia à Deus, meu salvador, que com seus pensamentos maiores e melhores escreve minha história todos os dias, a minha família que é minha base, e sempre esteve comigo em cada passo.

AGRADECIMENTOS

Ao Pai, Filho e Espírito Santo, a esperança da glória. Minha gratidão a Deus por todos os milagres e providências, por me acordar todas as manhãs com fôlego e saudável, por demonstrar seu amor todos os dias e me surpreender em cada desejo do meu coração, por ter pensamentos de paz ao meu respeito.

A minha mãe Tereza Bezerra de Sousa que apesar do seu pouco período escolar, sempre batalhou e me encorajou a persistir nos estudos, me educando e ensinando o melhor caminho. Que sempre disse “Não desiste!”, e sempre elevando os meus projetos dizendo “vai dar certo!”. Minha eterna gratidão minha lindona.

Ao meu pai Antônio Paiva de Sousa, que sempre se mostrou um exemplo de homem, guerreiro, provedor e amável, que ama com suas ações e sempre esteve acompanhando de perto e perguntando “E ai, Marcos? Isso é da faculdade? Já fez o trabalho?”, minha eterna gratidão meu lindão.

A minha sobrinha Rebeca Vitória Sousa da Silva, que ainda adolescente me incentivava a ser um espelho e quero dizer a ela que é possível. Que tudo é possível ao que crer e corre atrás. Obrigado por me auxiliar muitas vezes minha princesa. Te amo!

Aos meus irmãos Matheus Bezerra e Antônia Leila, que me ajudaram, sempre me apoiando nas dificuldades e me incentivaram a prosseguir. Por serem meu auxílio muitas vezes durante esse trajeto de 4 anos e meio que findou com 5 rs. Eu amo muito vocês.

Agradeço também a todos os meus amigos(as) que sempre estiveram por perto dando aquele apoio moral rs. Ao meu amigo Alisson Melo que por vezes me emprestou seu computador para que eu pudesse fazer meus trabalhos, minha gratidão mano.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Ma. Cristina Carvalho de Araújo, por me orientar da melhor forma com tanta paciência, competência e dedicação, por me fazer acreditar que a realização desta pesquisa era possível. Muito obrigado, professora. Você é incrível!

A Universidade do Estado do Amazonas, por permitir o acesso ao curso que mudou minha forma de pensar, por abrir as portas de vários ambientes e estabelecer pontes com professores incríveis, que irei consultar sempre que for preciso. Minha gratidão a esta que sempre será a minha casa da ciência.

RESUMO

A presente pesquisa objetivou compreender as implicações da atuação do pedagogo na organização do trabalho pedagógico. Trata-se de uma pesquisa qualitativa onde utilizou-se como procedimento técnico a pesquisa de campo com caráter descritivo. Como instrumento de coleta de dados optou-se pela observação e a entrevista semiestruturada. Para a realização da pesquisa realizou-se inicialmente um levantamento bibliográfico para fundamentação teórica sobre o tema em estudo, por meio de livros, outras produções científicas e documentos oficiais. A pesquisa baseou-se em estudiosos como Libâneo (2018), Bueno (2001), Monteiro (2012), Placco (2012), dentre outros. O local da pesquisa foi uma escola pública municipal da Zona Centro-Sul de Manaus. Apresentamos no decorrer do trabalho algumas concepções de organização do trabalho pedagógico, bem como um breve histórico da formação e atuação do pedagogo. Identificamos os desafios e possibilidades da atuação do pedagogo frente à organização do trabalho pedagógico, e a articulação entre pedagogo e professor diante do ensino e aprendizagem das crianças. Os resultados apontam uma cultura organizacional com assentimento entre os sujeitos da escola, visto que a mesma caminha no desenvolvimento dos seus projetos em comum concordância, o que caracteriza e encoraja a cultura da escola de forma diferenciada, se fortalecendo na convivência dos indivíduos que fazem a escola.

Palavra-chave: Organização do Trabalho Pedagógico; Atuação do pedagogo; Ensino e aprendizagem.

ABSTRACT

The present research aimed to understand the implications of the pedagogue's performance in the organization of pedagogical work. It is a qualitative research where it was used as technical procedure the field research with descriptive character. As an instrument for data collection we used participant observation, field notebook, and semi-structured interviews. To carry out the research we initially carried out a bibliographical survey for theoretical foundation about the theme under study, through books, other scientific productions and official documents. The research was based on scholars such as Libâneo (2018), Bueno (2001), Monteiro (2012), Placco (2012), among others. The research site was a municipal public school in the south-central zone of Manaus. We present during the work, some conceptions of the organization of pedagogical work, as well as a brief history of the formation and performance of the pedagogue. As results, we identified the challenges and possibilities of the pedagogue's performance facing the organization of the pedagogical work, and the articulation between pedagogue-teacher facing the teaching and learning of children. The results point to an organizational culture with assent among the subjects of the school, since it walks in the development of their projects in common agreement, which characterizes and encourages the culture of the school in a different way, strengthening in the coexistence of individuals who make the school.

Keyword: Organization of Pedagogical Work; Pedagogue's Work; Teaching and Learning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO E A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO.....	3
1.1 Concepções sobre a Organização do Trabalho Pedagógico	3
1.2 A formação e atuação do pedagogo: algumas considerações.....	8
CAPÍTULO II – CAMINHOS DA PESQUISA	13
2.1 Tipo de pesquisa e abordagem.....	13
2.2 Local de pesquisa e Sujeitos.....	13
2.3 Instrumentos para coleta de dados	15
CAPÍTULO III – A RELAÇÃO ENTRE A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO, O FAZER DOCENTE E O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM	17
3.1 Reflexões sobre a atuação do pedagogo na Organização do Trabalho Pedagógico ...	17
3.2 O pedagogo e o processo de ensino e aprendizagem: algumas percepções.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICES – ENTREVISTA COM PROFESSORES, PEDAGOGA E GESTORA	32

INTRODUÇÃO

A escola ao longo dos anos vem sofrendo muitos impactos interligados as mudanças políticas, sociais e culturais, afetando diretamente a atuação do pedagogo dentro do ambiente escolar. Desde a criação do curso de formação em pedagogia, mudanças significativas ocorreram na prática desse profissional que historicamente vem de uma formação fragmentada e excessivamente técnica.

No contexto atual da educação, essa pesquisa acontece numa situação de crise sanitária por conta da pandemia do covid-19 e também em um momento de cheia histórica no estado do Amazonas. Isso alterou muito a organização e as relações nos estabelecimentos escolares. Além disso, vivenciamos transformações no campo da educação devido as atuais políticas educacionais que estão ocasionando retrocessos na educação e na formação docente.

Neste cenário, a pesquisa tem como objetivo geral compreender as implicações da atuação do pedagogo na organização do trabalho pedagógico. E como objetivos específicos: entender as concepções teóricas acerca da organização do trabalho pedagógico; identificar os desafios e possibilidades da atuação do pedagogo frente à organização do trabalho pedagógico; verificar a visão do professor sobre o trabalho do pedagogo, observando a articulação no processo de ensino e aprendizagem.

Esta pesquisa parte das inquietações que surgiram na minha vivência e participação como estagiário no Programa de Gestão da Alfabetização (PGA) promovido pela Secretária Municipal de Educação (SEMED), em 2019. Durante esse período observei que os professores se incomodavam com a postura do pedagogo na escola. Irrrompe então, a problemática: quais as implicações da atuação do pedagogo na organização do trabalho pedagógico?

Na metodologia, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa, a partir da pesquisa de campo, com caráter descritivo. Para dar início a pesquisa, realizou-se um levantamento bibliográfico para fundamentação teórica sobre o tema em estudo, por meio de livros, produções científicas e documentos oficiais. Para nossa fundamentação teórica nos apoiamos em autores como Libâneo (2018), Bueno (2001), Monteiro (2012), Placco (2012), dentre outros.

Esta pesquisa teve como lócus de estudo uma escola da rede municipal de ensino que atende crianças de seis a dez anos. Localizada na Zona Centro-Sul da

cidade de Manaus, a unidade de ensino está inserida em uma área de igarapés, e intenso tráfico de drogas, contudo, se destaca por ser um espaço aberto à diversidade.

Para melhor leitura e compreensão, o texto foi estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, abordamos a organização do trabalho pedagógico e a atuação do pedagogo, evidenciando as concepções sobre a organização do trabalho pedagógico e perspectivas de formação e atuação desenvolvidas ao longo dos contextos históricos.

No segundo capítulo, expomos a metodologia da nossa pesquisa sinalizando o tipo de pesquisa e abordagem, o local de pesquisa e sujeitos, e os instrumentos para coleta de dados. E por fim, no terceiro capítulo realizamos as discussões sobre a análise dos dados, apontando as reflexões sobre a atuação do pedagogo e a relação com o processo de ensino e aprendizagem.

CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO E A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO

1.1 Concepções sobre a Organização do Trabalho Pedagógico

Vivemos em um mundo em constante transformação, sofrendo mudanças em diversas esferas, sejam elas política, econômica, social e cultural. Nesse contexto, não podemos ignorar o quanto a escola está afetada, pois ela é parte de um todo social.

Nesse cenário, evidenciamos a organização do trabalho pedagógico na escola, contextualizando a atuação do pedagogo. Para tanto, percebemos que historicamente a escola sempre objetivou formar a elite social, visto que a educação liberal tradicional foi a pedagogia que predominou na educação brasileira fortemente até a década de 1930, mas ainda persiste nos dias de hoje.

Considerando a realidade histórica e social da sociedade e da educação, estudos avançaram e revelaram novas concepções a fim de uma melhoria no processo educativo. Contudo, é possível identificar na abordagem individual dos educadores diversas práticas, algumas conscientes e outras nem tanto. Portanto, sempre há uma teoria que norteia o trabalho pedagógico dos educadores e equipe gestora dentro da escola.

As ações pedagógicas exercidas na escola pelos docentes devem contemplar o tempo de aprendizagem e as manifestações socioculturais das crianças. Ao organizar seu trabalho pedagógico a escola busca cumprir sua função social, pois segundo Bueno (2001, p. 5) “À escola foi delegada a função de formação das novas gerações em termos de acesso à cultura socialmente valorizada, de formação do cidadão e de constituição do sujeito social”.

Para muitas crianças, principalmente de camadas populares a quem se destina a escola pública, oriundas de bairros da periferia cujo maioria não possuem praças, parques ou atividades que envolvam a comunidade, a escola é o único espaço social de convivência. O estabelecimento de ensino se torna o espaço privilegiado e responsável por esse elemento crucial para o desenvolvimento humano.

Entendemos que a escola deve ser o espaço de metamorfose do presente em busca de um destino igualitário para todos, deve promover a capacidade de leitura,

escrita, formação científica e assegurar as habilidades necessárias e desenvolvimento de competências que permitam o domínio dos campos de atuação humana à criança.

Procurando ampliar a reflexão sobre a escola enquanto organização, é notável que a mesma se articule buscando desenvolver a função social pretendida. De acordo com o Dicionário online de português, organizar significa “agregar pessoas para uma causa, propósito, objetivo específico”.

A partir desse significado, adotamos o sentido mais amplo de organização em que pessoas se agrupam e projetam objetivos comuns através de procedimentos idealizados no próprio grupo, com o intuito de realizar os objetivos da comunidade escolar. Para isso, se faz necessário uma organização entre as pessoas alinhadas com o mesmo propósito, e a causa seja abraçada por cada integrante. Bueno (2001, p. 6) contribui com essa reflexão ao afirmar que:

Como espaço de convivência que favoreça o exercício da cidadania, a escola possui formas de organização, normas e procedimentos que não são meramente aspectos formais de sua estrutura, mas se constituem nos mecanismos pelos quais podemos permitir e incentivar ou, ao contrário, inibir e restringir as formas de participação de todos os membros da comunidade escolar.

Acreditamos que a participação de todos da comunidade escolar seja crucial para garantir um ambiente democrático e de gestão compartilhada, onde os sujeitos da escola tenham a sua participação. Sobre isso, é interessante considerarmos o que pensa Chiavenato (1989, apud LIBÂNEO, 2018, p. 87) quando expõe que:

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituída de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro de organizações.

Os processos de organização da escola são mediados pela gestão escolar. Libâneo (2018, p. 87) denomina de “gestão” a tomada de decisões e a “direção” e controle dessas decisões”. Para ele os termos são mais amplos que administração, pois, possibilita:

(a) Condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula; (b) Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos da aprendizagem; (c) Garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos. (2018, p. 88)

Ao perceber a escola enquanto organização é possível notar processos de gestão e organização que possibilitam uma melhor atuação ao trabalho do pedagogo¹. Nessa direção, existem diferentes concepções de gestão que norteiam o trabalho do pedagogo, porém, queremos focar na concepção democrático-participativa, sendo está uma exigência da legislação prescrita nos Art. 14º e 15º da LDB, considerando que a mesma nos traz a possibilidade de construção de um trabalho coletivo e democrático.

Segundo Libâneo (2018) apesar desta concepção abraçar as relações interpessoais e se organizar de forma coletiva, ela não desfaz ou tira a responsabilidade de cada sujeito integrante da equipe, no que diz respeito aos seus afazeres. Ou seja, cada indivíduo reconhece que deve submeter seus esforços e ser responsável para que alcancem os objetivos tratados coletivamente.

Para Libâneo (2018, p. 106), a concepção democrático-participativa com a pretensão de atingir os objetivos específicos da escola:

Valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação - uma vez que não basta a tomada de decisões, é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino- aprendizagem.

Desse modo, o planejamento, a organização, a direção e avaliação, que são processos internos da dinâmica educacional, são fundamentais. Mais do que atingir metas, a instituição tem uma função social e o pedagogo tem um papel fundamental nesse processo.

As cobranças do macro sistema em torno dos resultados, exige dos pedagogos e docentes das escolas práticas burocráticas e competitivas. Muitos pedagogos se veem sobrecarregados em meio à complexa dinâmica demanda da escola, que

¹ O termo coordenador pedagógico difere muito entre os Sistemas de Ensino, por isso, nos atemos a utilizar o termo Pedagogo considerando o Sistema de Ensino do município de Manaus.

impedem a execução de sua função de assessorar o trabalho dos professores com o foco no pedagógico garantindo o direito de aprendizagem das crianças.

A possibilidade de desenvolver um trabalho pedagógico norteado pela concepção democrático-participativa, abre espaços de falas e envolvimento dos profissionais da escola, podendo criar confiança, integração e melhoria na qualidade da educação. Nessa perspectiva, ao pensar na atuação/trabalho do pedagogo, Libâneo (2018, p. 112) descreve como processos necessários:

- (a) Planejamento: explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se fazer para atingi-los;
- (b) Organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as criações e modos para se realizar o que foi planejado;
- (c) Direção/Coordenação: coordenação do esforço coletivo do pessoal da escola;
- (d) Avaliação: comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

Esses processos são importantes para a melhor atuação do pedagogo, portanto, se faz necessário a compreensão sobre a prática dos mesmos no dia a dia na escola. Outra questão importante, é que a escola possui uma cultura própria e está intrinsecamente ligada à comunidade. Com isso, sofre influências e interferências pelas questões culturais e sociais da comunidade local. Segundo Libâneo (2018, p. 93) “Existe uma cultura regional e local que influi nas várias atividades escolares, ou seja, faz diferença se a escola é urbana, rural, da capital ou do interior, escola japonesa, escola brasileira”.

Nesse ponto, é relevante considerar tais diferenças, pois existem aspectos que homogeneízam a escola denominando a cultura escolar. Barroso (2004, apud GIL, p. 4) menciona “que o princípio da homogeneidade (das normas, espaços, tempos, alunos, professores, saberes e processos de inculcação) constitui uma das marcas mais distintivas da cultura escolar”. Essa cultura influi e solidifica-se no sistema porque se refere às normas, regimentos e currículo. São ações que trazem uma homogeneidade em todo o sistema escolar, em que se percebe no padrão da escola como horários de aula e organização dos professores.

Para além da cultura escolar é possível encontrar a cultura da escola, que acontece no contexto individual de cada escola. Ou seja, ela sofre total influência da comunidade a qual está inserida e se fortalece na convivência dos indivíduos que fazem a escola. Nóvoa (1995, apud GIL, p. 6) afirma que "As organizações escolares,

ainda que estejam integradas ao contexto cultural mais amplo, produzem uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores e as crenças que os membros da organização partilham “.

Corroborando com essa perspectiva Adelino (1998, apud CAIXEIRO, 2011, p. 26) explica esta apropriação do seguinte modo:

[...] não só as organizações são diferentes, não só a escola é diferente das outras organizações, mas também cada escola é diferente de qualquer outra escola; a especificidade própria de cada escola constitui a sua cultura que se traduz em diversas manifestações simbólicas tais como valores, crenças, linguagem, heróis, rituais, cerimónias; a qualidade e o sucesso de cada organização escolar dependem do seu tipo de cultura: as escolas bem sucedidas são aquelas em que predomina uma cultura forte entre os seus membros (identidade e valores partilhados).

Como vemos, a cultura da escola se consolida a partir dos seus membros, e vem de fora para dentro. O pedagogo se vê desafiado a trabalhar respeitando as diferenças, seja com a comunidade interna ou acolhendo a comunidade externa. Esse processo é uma constante metamorfose. Para Barroso (2004, apud GIL, p. 6):

A cultura de escola remete, assim, para a existência, em cada escola, de um conjunto de factores organizacionais e processos sociais específicos que relativizam a cultura escolar (enquanto expressão dos valores, hábitos, comportamentos, transmitidos pela forma escolar de educação a partir de determinações exteriores) e que, por isso, demonstram que não se trata de um receptáculo passivo de instruções exteriores, mas um elemento activo na sua reinterpretação e operacionalização.

Com isso podemos afirmar que o pedagogo ao coordenar e organizar o trabalho pedagógico nas escolas também pode estabelecer essa cultura, rompendo com alguns valores e formas que, por muitas vezes, esteve ancorada numa cultura escolar tradicional.

Portanto, fica evidente a importância da função social da escola atrelada à organização do seu trabalho pedagógico, na formação de cidadãos emancipados capazes de refletir e questionar. Nesse âmbito, cabe a toda comunidade escolar, a quem o pedagogo possui uma atribuição essencial, apropriar-se dos objetivos da escola por meio do Projeto Político- Pedagógico, diretrizes educacionais, propostas curriculares e planos de ensino, que deverão ser projetados e executados. Desse

modo, a escola em seu trabalho pedagógico cumpre seu propósito de fazer com que o indivíduo seja capaz de transformar sua própria realidade / sociedade.

1.2 A formação e atuação do pedagogo: algumas considerações

É importante ressaltar que não se pode pensar a atuação do pedagogo, como coordenador pedagógico, sem pensar na sua formação. Dessa forma, é importante evidenciar que historicamente, desde a criação do curso de pedagogia no Brasil, em 1939, sua trajetória foi de muitas mudanças. Assumindo fortemente visão fragmentada e tecnicista, especialmente na década de 1960 com a preocupação de formar o especialista em educação.

Durante as décadas de 1980 e 1990 surgiram muitas discussões no sentido de repensar essa formação. Mas, a mudança mais significativa ocorreu com a Resolução CNE/CP n. 1, de 15/5/2006 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em pedagogia, na modalidade licenciatura. Conforme disposto no Art. 4º:

O curso de Licenciatura em Pedagogia destina-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos.

O Pedagogo veio de uma formação técnica a fim de fiscalizar e gerenciar atividades burocráticas e administrativas. Nessa perspectiva de uma pedagogia tecnicista, o pedagogo inicialmente chamado de Inspetor de Ensino mantinha seu trabalho focado no regulamento, monitorando os alunos através da avaliação.

Com o passar dos anos a escola é remontada, porém no mesmo viés ideológico, visando sua inserção nos moldes do capitalismo, surge a figura do especialista em educação, chamados de supervisores, inspetores, orientadores e administradores, Tais habilitações, reforçaram a fragmentação do trabalho e visão coletiva da atuação do pedagogo, que posteriormente ganhou forma através das políticas públicas em âmbito nacional.

O pedagogo passa a ter uma função e responsabilidade específica que atualmente ainda se discute. Contudo, ele sai da segregação da função do seu

trabalho, para ter uma visão geral de sua atuação. Segundo SECULT (2012, p. 12) cabe ao pedagogo:

[...] agregar e articular as ações educativas na escola, de forma a realizar um trabalho voltado tanto para o monitoramento das ações educativas e apoio técnico à prática docente, bem como para promover o acompanhamento do processo de aprendizagem dos alunos.

Assim, o pedagogo deixa a identidade unicamente burocrática, para se tornar o corresponsável da sala de aula junto ao professor. Nesse processo de transição e de uma nova identidade o pedagogo faz parte do corpo docente e viabiliza o acesso a formação continuada do professor, fomentando a qualidade da aprendizagem dos alunos. (MONTEIRO, 2012)

De acordo com Almeida e Placco (2001 apud SECULT, 2012) existem três dimensões da atuação do pedagogo, a saber: o pedagogo como articulador, o pedagogo como agente transformador e o pedagogo como formador. O pedagogo como articulador, viabiliza todos os processos de organização de trabalho dentro da escola, sabendo que nenhum educador dá conta de tudo sozinho. Articulando o projeto político pedagógico aos planos de ensino, junto ao currículo escolar, criando meios de melhorar o convívio e fluidez do trabalho da equipe escolar. De acordo com Almeida e Placco (2011 apud SECULT, 2012, p. 30):

Para a superação das necessidades cotidianas da escola, se exige um trabalho coletivo, que, por sua vez, exige a presença e a atuação de um articulador dos processos educativos que ali se dão. Esse articulador precisa agir nos espaços-tempos diferenciados, seja para o desenvolvimento de propostas curriculares, seja para o atendimento a professores, alunos e pais, nas variadas combinações que cada escola comporta.

Como agente transformador, o pedagogo busca junto a equipe docente o cumprimento da função social da escola, de formar um cidadão crítico e participativo, trabalhando a formação humana integral, preocupando-se em desenvolver todas as dimensões das crianças, jovens e adultos, não apenas a cognitiva. Nesse aspecto o pedagogo precisa ter a coerência de que o mesmo está em transformação, e precisa estar aberto as novas ideias. Segundo Orsolon (2001 apud SECULT, 2012, p. 31):

O coordenador pode ser um dos agentes de mudança das práticas dos professores mediante articulações externas que realiza entre esses, num movimento de interações permeadas por valores, convicções e atitudes; e por meio de articulações internas, que sua ação desencadeia nos professores, ao mobilizar suas dimensões políticas, humano-relacionais e técnicas, reveladas em sua prática.

O pedagogo pode estimular a formação de sua equipe por estar envolvido e relacionado com as práticas dos educadores. Conhece as potencialidades e fragilidades da equipe, logo, pode propor reflexões que possam subsidiar o fortalecimento da mesma.

Fomentando uma cultura de estudos dentro da escola, a formação continuada deve ser uma preocupação e uma meta do pedagogo junto ao diretor, criando esse espaço dentro da escola. Cabe à equipe diretiva se envolver e possibilitar espaços de formação.

Nesse aspecto do pedagogo e a formação continuada, Monteiro (2012, p. 29) destaca que “O coordenador pedagógico deve estabelecer uma relação com os professores que permita discutir abertamente os desafios da sala de aula. Ambos precisam aprender a dizer o que não sabem e, juntos, procurar soluções”.

Dentro da escola o pedagogo se encontra sobre a ótica de toda a comunidade, seja interna ou externa. Atualmente, os sistemas de educação se asseguram em leis e diretrizes que direcionam a atuação e atribuições desse profissional. Na Secretaria Municipal de Educação – SEMED, por exemplo, há um regimento que aponta as atribuições do pedagogo, sendo este exposto no Art. 112. A lista é extensa de atribuições, portanto, destacamos algumas:

I - participar da elaboração, implementação e acompanhamento do Projeto Político-Pedagógico e Regimento Escolar da unidade de ensino; II - assessorar e coordenar os professores na elaboração e execução do planejamento didático-pedagógico, bem como na correta escrituração dos registros nos diários de classe, parecer descritivo, ficha de acompanhamento, ficha planejamento e demais documentos pertencentes ao processo pedagógico; III - coordenar o desenvolvimento da Proposta Pedagógica da Base Nacional Comum na unidade de ensino; [...] IX - promover momentos de estudo e reflexão da prática pedagógica, disseminando práticas inovadoras na unidade de ensino; X - garantir o uso adequado dos espaços de aprendizagem e dos recursos tecnológicos disponíveis na unidade de ensino; XI - atender ao estudante, identificando, intervindo e acompanhando no processo de ensino-aprendizagem e em situações de baixo rendimento na unidade de ensino; [...] XV - outras atribuições pertinentes a sua área de atuação.

Acerca das atribuições é interessante destacar que algumas delas, embora essenciais na atuação do pedagogo, têm sido negligenciadas. Por exemplo, a elaboração e acompanhamento do Projeto Político-Pedagógico, sendo o documento de identidade da escola, por vezes, não é lembrado dentro do estabelecimento de ensino. Ainda que seja a carta magna da escola, com suas intencionalidades pedagógicas, pouco se tem valorizado essa conquista à autonomia da escola.

Seguindo esse pensar, outro ponto a destacar é a identificação e o acompanhamento no processo de ensino e aprendizagem do baixo rendimento dos estudantes, pois tem sido outro desafio enfrentado pelos pedagogos. Muitos caíram na rotina mecânica e se apegaram a diversas práticas que fogem dessa atribuição, pois a exigência do macro sistema faz com o que o pedagogo viva “apagando incêndios”, deixando de focar no pedagógico.

Contudo, a partir das atribuições, o trabalho do pedagogo tem grande importância para colaborar com toda a comunidade escolar. Porém, na prática, muitos se mostram sobrecarregados à frente de sua real função, pois o trabalho escolar, na maioria das vezes, é burocrático, impedindo-os de refletir sobre sua atuação pedagógica.

Isto exige repensar sua atuação para que possa realizar um trabalho intencional e consciente, incentivando práticas coletivas e democráticas para o enfrentamento das demandas do macro sistema, especialmente as exigências das Secretarias de Educação.

Seguindo essa composição de trabalho, o pedagogo na gestão tem um papel importante de mediar e articular o Projeto Político-Pedagógico e o Projeto Curricular da escola. Segundo Saviani (1985 apud TAQUES et al, 2010, p. 36):

Assim, como a escola é a mediadora entre o conhecimento e a comunidade, o professor é o mediador entre o conhecimento e o aluno, sendo o pedagogo o mediador entre o método, as formas de condução do conhecimento e a prática docente. É do pedagogo a responsabilidade de transformar o conhecimento difuso em sistematizado e assimilável, ou saber escolar.

Com isso, percebe-se a importância de o pedagogo fortalecer o PPP como documento orientador da escola, buscando atender e intervir na realidade escolar, que

por vezes são desafios encontrados no percurso. Ficam divididos entre seus afazeres, a gestão da escola e à docência.

O pedagogo esvazia sua atuação sempre que não delinea seu trabalho junto à equipe escolar e toma para si os fragmentos do que lhe chega da docência e da gestão. Para Aragão (2012, p. 41), “Não há trabalho de coordenação que seja realizado na individualidade. É no coletivo que o coordenador encontra espaço para a realização de suas funções. Fazer junto pode ser um dos segredos da qualificação da atuação do coordenador”.

Para Placco (2012), o pedagogo precisa focar mais no pedagógico que no administrativo, para não se perder nos afazeres do gestor e nem se perder nos afazeres dos professores. Esse envolvimento de ambos os lados impossibilita a execução de sua função no pouco tempo diário, pois termina se colocando como gestor x parceiro/solucionador de problemas.

Segundo Monteiro (2012, p. 32), o principal papel do pedagogo “é ajudar na formação dos professores e na gestão pedagógica da escola, a proposta é que, aos poucos, ele possa redesenhar suas funções, legitimando-se como formador e parceiro dos professores”. Corroborando com esta afirmação, Libâneo (2018, p.180) descreve que a principal atribuição da coordenação pedagógica é “a assistência pedagógico-didática aos professores para se chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino”.

Inferese, portanto, que ainda há entraves para visualizar a atuação clara e concisa do pedagogo dentro de suas atribuições, é uma linha do tempo extensa de modificações, que ainda demonstram resquícios de sua formação fragmentada. Dessa forma, o pedagogo poderia superar suas fragilidades tendo clareza e apoio das Secretarias de Educação com formação contínua com especificidade em sua prática. A partir dessas ações, espera-se promover uma melhoria das condições educacionais e sociais desse profissional.

CAPÍTULO II – CAMINHOS DA PESQUISA

2.1 Tipo de pesquisa e abordagem

A pesquisa foi realizada numa escola pública localizada na Zona Centro-Sul da cidade de Manaus e teve como objetivo geral compreender quais as implicações da atuação do pedagogo na organização do trabalho pedagógico. Na metodologia, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa, a partir da pesquisa de campo com caráter descritivo. Para Silveira e Córdova (2009) a abordagem qualitativa busca explicar o porquê das coisas, contudo não se pode medir os valores, já que a coleta se dá através de trocas e interações com possibilidades de abordagens diversas.

A pesquisa de campo, segundo Fonseca (2002 apud Silveira e Córdova, 2003) é uma pesquisa que se apropria não apenas da pesquisa bibliográfica e/ou documental, mas que coleta dados e informações por diversos meios no diálogo com pessoas.

Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico para fundamentação teórica sobre o tema em estudo, por meio de livros, outras produções científicas e documentos oficiais, com apoio de autores como Libâneo (2018), Bueno (2001), Monteiro (2012), Placco (2012), dentre outros.

Acerca da pesquisa descritiva, Triviños (1987 apud Silveira e Córdova, 2009) descreve como um estudo que busca descrever os fatos e fenômenos de uma realidade e que termina exigindo do pesquisador um conhecimento prévio de informações acerca da pesquisa pretendida.

2.2 Local de pesquisa e Sujeitos

Esta pesquisa tem como lócus de estudo um a escola da rede municipal de ensino que atende crianças de seis a dez anos. Localizada na Zona Centro-Sul da cidade de Manaus, a unidade de ensino está inserida em uma área de igarapés e intenso tráfico de drogas, contudo, se destaca por ser um espaço aberto à diversidade.

Funciona em tempo integral de 7h às 16h e atende cerca de 230 crianças devidamente matriculadas e cursando do 1º ao 5º ano. Muitas crianças são de bairros vizinhos, tendo também crianças imigrantes de países que vivem crises humanitárias, como Haiti e Venezuela. De forma geral, o nível socioeconômico das famílias é baixo.

Construída em alvenaria, a escola possui dois andares. No primeiro andar, possui salas como o telecentro, biblioteca, salas de aula, sala dos professores, diretoria, coordenação pedagógica, secretaria e a cozinha. No segundo andar, se encontra em maior quantidade as salas de aulas e o banheiro masculino e feminino.

As salas são todas refrigeradas e com boa iluminação. Possuem uma organização fora do padrão tradicional sendo os assentos postos ao redor de mesas redondas. Ao lado do prédio é possível ter acesso a quadra de esportes, há também uma área de plantação de hortaliças com árvores e um parquinho na área da frente.

A equipe docente é extremamente comprometida, profissional e focada. Não houve ausência docente enquanto estive na escola durante o Estágio II. Há compromisso com a aprendizagem das crianças, em todos os seus aspectos (físicos, psíquicos, cognitivos etc.). O empenho da equipe pedagógica pode ter contribuído com os índices relevantes, pois atualmente o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) da escola é 6.

A escolha dos sujeitos da pesquisa se deu pela problemática e relevância de envolvê-los. A escola possui treze professores e duas pedagogas. A pedagoga selecionada é a mesma que atuava no horário em que realizei o Estágio Supervisionado II e III. As duas professoras selecionadas foram indicadas pela pedagoga da escola, sendo uma do 3º ano e outra da sala de recurso do Ensino Fundamental I.

Nesta pesquisa, os nomes dos sujeitos são fictícios para preservar a identidade da pedagoga, das professoras e da gestora. A pedagoga Geovana é graduada em Pedagogia, possui especialização em coordenação pedagógica e gestão, atua na escola há 9 anos. A professora Leila iniciou sua prática na sala de aula através do magistério, é graduada em Engenharia Florestal e Pedagogia. A professora Lia é graduada em Normal Superior, especialista em Gestão, Orientação e Supervisão; Educação e práticas pedagógicas, atuando há 5 anos na escola. E a gestora Raquel é graduada em Letras – Língua portuguesa, possui especialização em Gestão escolar, atua há 16 anos na escola como gestora.

2.3 Instrumentos para coleta de dados

Os instrumentos para coleta de dados foram: a observação e a entrevista. Durante um período de estágio supervisionado acompanhamos a organização do trabalho pedagógico dentro da escola, observando desafios enfrentados pela equipe no ambiente escolar. Para tanto, a observação participante foi importante, pois segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 194) “Consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. [...]. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Utilizamos também como instrumento para coleta de dados observações registradas no caderno de campo durante o estágio supervisionado, observando a práxis da sala de aula e o cotidiano da escola em sua totalidade. Com ele foi possível armazenar informações que posteriormente nos ajudaram na memória da experiência vivida, legitimando também a escrita enquanto pesquisador daquela realidade. Osteto et al (2001 apud Garcia e Abreu 2018) corrobora afirmando que o autor e narrador fazem a palavra escrita como educativa, pois possibilita a comunicação e troca do seu registro.

Outra forma de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada com a pedagoga, as duas professoras e a gestora, realizadas através de dois encontros presenciais. No primeiro encontro, entrevistamos a pedagoga Laura e a professora Leila. No segundo encontro, entrevistamos a gestora Raquel e a professora Lia. Tivemos alguns desencontros devido à situação de doença e de trabalho da pedagoga, fazendo com que remarcássemos duas vezes. Contribuindo com a técnica de entrevista semiestruturada, Reis (2009, p. 44-45) aponta que:

Na entrevista semi-estruturada, as questões são apresentadas ao entrevistado de forma mais espontânea, seguindo sempre uma sequência mais livre [...]. Nesse tipo de entrevista, é recomendado que o pesquisador procure criar um clima espontâneo e descontraído que contribua para atingir os objetivos do estudo em questão.

Contamos com a colaboração dos envolvidos para a realização de nossa pesquisa, no sentido de que não conseguimos estreitar relacionamentos mais profundos de convivência pela demanda da atividade profissional e, também, pelo semestre paralisado pela pandemia. Contudo, julgamos necessário a construção de

uma relação mais próxima para a fluidez mais leve e agradável da investigação por meio da entrevista semiestruturada, assegurando um planejamento, tendo abertura para o diálogo de alguma lacuna que viesse aparecer.

CAPÍTULO III – A RELAÇÃO ENTRE A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO, O FAZER DOCENTE E O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM

3.1 Reflexões sobre a atuação do pedagogo na Organização do Trabalho Pedagógico

Ainda no início do nosso percurso de construção da pesquisa, decidimos que faríamos a entrevista para analisar as falas dos colaboradores da escola sobre suas percepções da atuação do pedagogo na organização do trabalho pedagógico. A entrevista foi marcada inicialmente com a pedagoga e a professora do 3º ano, em seguida agendamos com a gestora e a professora da sala de recurso.

Não houve impedimento para que a entrevista acontecesse, entretanto, alguns dias foram remarcados devido situações de doença e trabalho dos servidores entrevistados. Foram tomados os devidos cuidados com procedimentos de segurança na realização da entrevista na escola devido à pandemia.

Buscando entender nosso objeto de pesquisa, indagamos a pedagoga Geovana como ela via o seu papel na organização do trabalho pedagógico. Em resposta à questão, evidenciamos abaixo a fala da pedagoga:

Eu vejo um trabalho de parceria com o professor, com os pais, com os alunos e com a comunidade escolar. Eu acho que o pedagogo tem que ter essa visão geral de gestão e, a partir daí, ele tem que dar continuidade ao trabalho dando apoio para que as coisas funcionem. O professor, ele se sente muito sozinho dentro da sala dele ou dentro dos projetos e sonhos dele. Então, o pedagogo, ele também é esse que vai ajudar a realizar esses sonhos, essas metas dentro da escola. (PEDAGOGA GEOVANA).

Como vemos, a pedagoga considera que realiza um trabalho de parceria com toda a comunidade escolar e também de apoio pedagógico ao trabalho do professor. Ela destaca que o professor se sente muito sozinho na sua sala de aula e que seu trabalho de parceria e apoio é necessário. Sobre o papel do pedagogo, Libâneo (2004, p.343) destaca que “sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores”, contudo, não se restringe a essa atribuição apenas, para ele “o relacionamento com os pais e com a comunidade” também fazem parte da atribuição do pedagogo.

Perguntamos às professoras Leila e Lia e à gestora Raquel, como elas viam o papel do pedagogo na organização do trabalho pedagógico. Considerando tal questionamento, as respostas das respectivas professoras e gestora foram as seguintes:

A pedagoga, ela é uma parceira, ela nos orienta de acordo com aquilo a secretaria nos exige. [...] o pedagogo é um ajudador na nossa prática. Exemplo: você quer desenvolver um projeto, você senta com ela e ela vai te ajudar nessa estrutura. Eu quero desenvolver um projeto de consciência fonológica, eu quero trabalhar o sussurrofone, por exemplo. O professor tem a ideia, cria a ideia e ela ajuda dando esse suporte pedagógico, mais técnico. (PROFESSORA LEILA)

A pedagoga enquanto profissional, é importantíssimo esse papel na vida do professor, porque o suporte que ela oferece ao professor é a base para muitas coisas na sala de aula. [...]Elas vão na sala de aula, não são pedagogas de cadeiras, de sala e com relação às questões burocráticas, as questões burocráticas a gente não se preocupa muito, porque elas vão orientando, vão norteando o nosso trabalho. Se a gente não sabe alguma coisa, elas vão fazendo as formações. (PROFESSORA LIA)

[...] acho que a gente tem que abolir aquele supervisor escolar que é só para pegar documento, assinar, conferir e cobrar. Eu acho que o papel hoje do pedagogo é estar junto, [...] é estabelecer uma relação de muita amizade e de muita humanidade, é ter esse olhar humano, é estar aqui para te ajudar, você não fez seu planejamento? Por que você não fez? Em que eu posso te ajudar? E não simplesmente cobrar, advertir e punir. Eu ainda vejo esses pedagogos na maioria das escolas. (GESTORA RAQUEL)

Em meio a essas questões, o próprio sistema de ensino define quais seriam as atribuições desse profissional. Na Secretaria Municipal de Educação-SEMED tais atribuições estão definidas no documento do Regimento das escolas em seu Art. 12, como evidenciado a seguir:

II - Assessorar e coordenar os professores na elaboração e execução do planejamento didático-pedagógico, bem como na correta escrituração dos registros nos diários de classe, parecer descritivo, ficha de acompanhamento, ficha planejamento e demais documentos pertencentes ao processo pedagógico;

A professora Leila vê a pedagoga como parceira e orientadora, sendo esta uma ajudadora de sua prática na sala de aula. Visto que a pedagoga é quem a auxilia no desenvolvimento dos seus projetos, no levantamento de material para a execução dos

seus planos, com o suporte pedagógico e técnico. Vale ressaltar que, segundo Monteiro (2012), o pedagogo é o corresponsável pela sala de aula junto ao professor, então cabe a ele dar todo o suporte técnico e pedagógico para que se atinja o objetivo principal que é a aprendizagem dos estudantes.

Considerando a fala da professora Lia ela afirma que possuem o apoio necessário caso sintam dificuldades no “burocrático”. Sua fala também faz referência à necessidade do aspecto do pedagogo como formador, que conhece a fragilidade de sua equipe e busca fortalecê-la com reflexões e estudos. Monteiro (2012, p.29) destaca que “O coordenador pedagógico deve estabelecer uma relação com os professores que permita discutir abertamente os desafios da sala de aula. Ambos precisam aprender a dizer o que não sabem e, juntos, procurar soluções”.

A gestora Raquel também fez suas observações sobre o papel do pedagogo, e a destaca como uma profissional articuladora que caminha lado a lado do professor e o auxilia nas suas limitações, não mais como um profissional que apenas cobra, mas que ajuda a executar. Para ela tem que abolir o supervisor escolar, e que o pedagogo passe a estabelecer uma relação de confiança, de amizade e muita colaboração.

Cabe dizer que o pedagogo, historicamente, veio de uma formação técnica, fragmentada, com foco nas habilitações. Com isso, seu papel era de gerenciar atividades burocráticas e administrativas. Contudo, com a Resolução CNE/CP n. 1, de 15/5/2006 que instituiu as diretrizes para os cursos de graduação em pedagogia, o foco da formação passou a ser a docência.

Diante da fala das entrevistadas, percebe-se que há uma dimensão humano-relacional entre professores e pedagoga e entre a gestora e a pedagoga. Não sendo possível visualizar uma relação vertical hierárquica, pois percebe-se uma parceria.

Perguntamos também para a pedagoga Geovana sobre os principais desafios enfrentados no contexto atual da educação, e sobre isso ela relatou:

Com certeza são os desafios financeiros. Você está vendo hoje aqui a escola com várias crianças, e essas crianças todas não tem condições de estudar em casa, sem internet, sem o equipamento necessário. Então, a gente busca soluções. [...] hoje a nossa comunidade está toda alagada. Então, como essas crianças vão estudar em casa se nem casa elas têm? O pai já levantou a maromba, eles estão quase no teto da casa. A nossa realidade é essa, então, mais uma vez, a parceria com a família-escola.

Como já afirmamos, a escola é parte de um todo social e está situada em uma localidade com problemas de infraestrutura e de saneamento básico. A pedagoga nesse momento, aponta a condição socioeconômica baixa das famílias que fazem parte da comunidade escolar. Além da pandemia do covid-19 a cidade de Manaus também passa pela maior cheia do estado do Amazonas.

Nesse contexto de cheia e dificuldades de acesso, em busca de solucionar o problema, a pedagoga mais uma vez destaca a parceria entre família-escola, porque há crianças que não têm condições de estudar em casa em decorrência da ausência de acesso à tecnologia. Há relevância nessa interação ao considerar Souza (2009, p. 17) quando diz que:

[...] a escola precisa ser pensada como um caminho entre a família e a sociedade, pois tanto a família quanto a sociedade voltam seus olhares exigentes sobre ela. A escola é para a sociedade uma extensão da família, porque é através dela que a sociedade consegue influência para desenvolver e formar cidadãos críticos e conscientes.

Assim, a escola é a extensão da família, e se a criança não consegue acompanhar ou seguir sua vida dentro de casa devido às circunstâncias, a escola presta esse auxílio. Seguindo com sua fala, a pedagoga Geovana também relatou:

A gente não tá trabalhando aula em si, e sim acolhimento. Então, a gente pode estar fazendo esse ajuste de acordo com a nossa realidade, lógico que respaldado com toda segurança, todo mundo de máscara, todo mundo bem cuidadinho e aqui eles vão ter alimentação e o equipamento para estar estudando. As outras crianças estão todas em casa no Meet com a professora sendo alfabetizados, ele (*a criança que estava na sala dos professores conosco na hora da entrevista*) não tem condições, mas está aqui estudando e recebendo a alfabetização.

A Secretaria Municipal de Educação, no momento da entrevista, não havia liberado o retorno das crianças para a aula presencial, então, alguns professores ficavam na escola seguindo um sistema de alternância de dias. Contudo, as crianças com mais dificuldades e sem acesso à internet e equipamentos iam à escola, seguindo todo o protocolo conforme exigências da Organização Mundial da Saúde – OMS. Esse acolhimento na escola era para a criança ter acesso ao computador e internet, para então poder acessar as aulas e atividades que estavam acontecendo online por meio da plataforma google-meet e do Programa “Aula em casa”.

Perguntamos para as professoras e para a gestora quais seriam os principais desafios enfrentados pela pedagoga para realização do seu trabalho na escola no contexto atual. Em resposta disseram:

[...] com certeza é um desafio para o pedagogo entender, nós temos professores, então elas (*porque há duas pedagogas na escola*) tem que lhe dar com diferentes personalidades, eu sou 220 volts e tem outros professores mais tranquilos e outros mais agitados que eu. Elas mantêm essa linha e respeitando as diferenças de cada um. [...] eu não gosto do burocrático, [...] elas ficam muito numa linha tênue entre professor e secretaria, passam uma informação e daqui a pouco muda. Então elas filtram as informações para chegar até o professor. Então eu penso que isso é um desafio para elas. (PROFESSORA LEILA)

[...] a minha dificuldade em si, particularmente, é receber informações da Educação Especial, e aí sempre tenho que passar por ela, que é pra ela pegar essas informações. Eu acho que ela sente dificuldade. (PROFESSORA LIA)

Na ótica da professora Leila, um dos desafios do pedagogo é ser sociável, aberto à mudança, atender diferentes personalidades. Ela não gosta do burocrático, e afirma que o pedagogo fica numa linha tênue entre a secretaria e o professor, acreditando que isso é um desafio para o pedagogo. Nesse sentido, Libâneo (2018, p. 183) fala que entre muitas atribuições específicas do pedagogo, a “criação e desenvolvimento de clima de trabalho cooperativo e solidário entre os membros da equipe” é necessário.

Contudo, não é uma tarefa fácil, é uma atribuição que não exige apenas técnica, requer afetividade e respeito. Isto melhora o clima organizacional da escola e o trabalho coletivo. Essa abertura e acolhimento só é possível através de uma prática de gestão democrática-participativa adotada pela escola. Para Libâneo (2018, p. 106), a concepção democrático-participativa com a pretensão de atingir os objetivos específicos da escola

Valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação - uma vez que não basta a tomada de decisões, é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino- aprendizagem.

Desse modo, o planejamento, a organização, a direção e avaliação que são internos do processo educacional são fundamentais. Mais do que atingir metas, a instituição tem uma função social e o pedagogo tem um papel fundamental nesse processo.

A visão da professora Leila está correlacionada ao que alerta Placco (2012) quando diz que, o pedagogo precisa focar mais no pedagógico que no administrativo, para gastar esforços na execução de sua função considerando o pouco tempo diário. As cobranças do macro sistema em torno dos resultados exige esforços dos pedagogos e docentes das escolas, reforçando a política da meritocracia.

Em meio à complexa dinâmica e demanda da escola, torna-se um desafio ver o pedagogo tentando adequar a proposta da escola às informações e demandas que mudam constantemente.

A professora Lia diz que sente dificuldade de ter acesso às informações relacionadas à sala de recurso. Para ela o sistema se preocupa em passar muitas informações para a pedagoga e visa resultados, não dedicando atenção em prestar auxílio para estudantes que carecem de um olhar mais cuidadoso e atencioso referente à aprendizagem.

Em resposta a nossa pergunta, a gestora disse:

É exatamente que a gente viu escancarada as desigualdades sociais, a criança sem equipamento, sem a internet e inclusive o professor, muitos professores sem computadores, com internet não muito boa, com celular que não é muito bom. Então eu vejo que essa dificuldade é muito grande, [...] a falta de conhecimento com as novas tecnologias, porque a gente ficou o tempo todo no presencial e a internet foi chegando foi chegando e está aí, as crianças, os jovens dominam as tecnologias. E nós não dominamos, então, a gente teve que aprender a aprender a usar essa ferramenta, a favor da Educação, do processo ensino-aprendizagem. (GESTORA RAQUEL)

A gestora traz uma visão muito similar à visão da pedagoga, quando expõe as desigualdades sociais, que nas palavras da pedagoga foram os desafios financeiros. A gestora, durante sua fala, mostrou muita conexão com o trabalho desenvolvido e pensado lado a lado com as pedagogas da escola. E, além de destacar a ausência de equipamento e acesso à internet, ela diz que uma das dificuldades foi perceber os professores também em situações similares aos estudantes.

Além disso, apontou que as crianças dominam as tecnologias, mas os professores se depararam totalmente despreparados para essa realidade de ensino

online, que exigia um conhecimento tecnológico em manusear as ferramentas digitais. Segundo ela, viu-se necessário a humildade de dizer aos estudantes, eu não sei, mas vamos aprender juntos. Para a gestora foi necessário o reconhecimento de que não sabiam e foram buscar por formação na área. Para Cordeiro (2020, p. 6) durante a pandemia:

Professores que tinham pouco ou nenhum contato com tecnologia precisaram começar a planejar aulas mediadas por telas junto a seus coordenadores pedagógicos, ao mesmo tempo em que descobrem sobre o funcionamento de ferramentas tecnológicas. Com aulas online, surgiram novos desafios que não eram comuns nos encontros presenciais como problemas de conexão e engajamento dos alunos à distância.

Nesse sentido, todos os sujeitos em suas falas revelaram a importância de uma formação para utilização de ferramentas, principalmente a formação entre pares. A gestora destacou que uma professora fez um curso sobre uma ferramenta, aprendeu e depois passou para os demais professores sobre aquela ferramenta apreendida.

Depreendemos, portanto, que existem muitas dificuldades enfrentadas pelo pedagogo na escola que dizem respeito às suas atribuições, requerendo habilidades técnicas e interrelacionais para o bom desempenho e organização das atividades pedagógicas. Percebemos também a boa relação entre a equipe escolar para realização dos trabalhos na escola.

Seguindo nossa pesquisa, indagamos a pedagoga Geovana sobre as possibilidades da atuação considerando suas atribuições, e sobre isso ela expressou:

[...] se a gente for ver, foge um pouco do que tá no nosso estatuto, no que a gente aprende na faculdade, porque tá no olhar. A gente para o que tá fazendo para olhar o aluno, o professor que tá precisando de uma escuta. Então, tá no olhar, na escuta, tá no acolhimento, tá na tensão. Então, vai muito além da parte burocrática, e o pedagogo, ele é esse que precisa ter esse olhar e, às vezes, no meio dessas atribuições ele se perde um pouco nesse outro sentido. (PEDAGOGA GEOVANA)

Para a pedagoga sua atuação foge um pouco de suas atribuições. Contudo, percebemos que esse trabalho de escuta e atenção faz parte da concepção adotada pela escola. Pois, a prática da gestão escolar democrática participativa e a perspectiva da Educação Integral adotada pela escola orienta tal postura.

O trabalho de mediar conflitos envolve a escuta e atenção, porém, sabemos que devido à enorme quantidade de afazeres do pedagogo, lidar com essas situações é um diferencial, visto que muitos pedagogos se apegam as atividades burocráticas.

Com a forma de gestão adotada pela escola, a pedagoga realiza esse trabalho de escuta com mais frequência. De acordo com a pedagoga a escola baseia-se na concepção de Educação Integral. Sobre isso ela fala:

[...] a Educação Integral nos possibilita isso, porque é uma concepção e não só uma teoria, não só uma decisão. Aqui nós todos temos esse olhar, nós trabalhamos com essa concepção de educação integral de enxergar o aluno como um todo em todas as dimensões, aí eu tenho a dimensão intelectual, física, emocional, social e cultural, não só para o aluno, mas também para o professor, para o pai que tá passando necessidade, para a criança que tá lá no alagado. Ah, mas é trazer todos os problemas sociais para dentro da escola? Não, é enxergar a criança como um todo.

Sobre a concepção de Educação Integral, Maurício (2009, apud PESTANA 2014, p. 25-26) afirma:

A educação integral reconhece a pessoa como um todo e não como um ser fragmentado, por exemplo, entre corpo e intelecto. Que esta integralidade se constrói através de linguagens diversas, em variadas atividades e circunstância. O desenvolvimento dos aspectos afetivo, cognitivo, físico, social e outros se dá conjuntamente.

Durante o Estágio percebemos que há alguns projetos na escola como as assembleias escolares e as tutorias. Em relação às assembleias, é um dia em que todos os alunos da escola se reúnem na quadra com toda a comunidade escolar para debater e procurar meios de resolução dos problemas encontrados, todos possuem espaço para sua fala. Quanto às tutorias, são momentos em que grupos de alunos de diferentes idades, acompanhados por um tutor, se reúnem para fazer diferentes atividades como piquenique, conversar, jogar, entre outras.

Com isso, as possibilidades da atuação da pedagoga nesta escola são diferentes considerando a concepção de gestão e educação adotada, requer habilidade e competência técnica para desenvolver as atividades administrativas, pedagógicas e relacionais entre os sujeitos que compõem a escola.

3.2 O pedagogo e o processo de ensino e aprendizagem: algumas percepções

Durante o Estágio Supervisionado II pudemos acompanhar uma professora em sua prática na sala de aula, vale ressaltar que a mesma estava substituindo uma professora de licença médica, e não era do quadro efetivo da escola. Logo, sua prática não condizia com a concepção dotada pela escola, demonstrava um aspecto que chamamos de “cultura do isolamento” (SANTOS, [s.d.]), considerando que a professora se isolava na sua sala de aula, com o seu planejamento, com a sua prática e sua vivência e experiência.

O professor tem autonomia para escolher sua metodologia, sua forma de gestão da sala de aula, contudo a escola tem um Projeto Político Pedagógico – PPP. A saber, a gestão adotada nesta escola é a democrático-participativa. Em relação ao PPP os sujeitos entrevistados disseram:

A gente precisa que o PPP seja viável, seja realmente a Bíblia da escola, e o nosso é. Então, o que eu vejo lá a transformação é que a gente pode ir aos poucos melhorando esse documento e melhorando a nossa prática. [...] então o PPP é isso, é a nossa história funcionando. (PEDAGOGA GEOVANA)

É o que representa a escola, é onde está nossa prática, é onde estão as nossas propostas, é onde estão os nossos projetos, é a voz da comunidade, é a voz dos nossos alunos, porque nossos alunos também são ouvidos para poder construir. (PROFESSORA LEILA)

Ele tem tudo, tudo o que a gente faz aqui está registrado lá no PPP. Então a gente não pode fazer nada assim fora, a gente pode fazer além. Tudo o que a gente coloca, que a gente vai fazer de atividade, tudo é registrado lá no PPP. (PROFESSORA LIA)

Ele é o norte da escola, ele dita o rumo da escola. É através do PPP que a gente pensa qual a escola que a gente tem, qual escola que a gente quer, onde queremos chegar. E a gente vai pensar as ações, as estratégias, pensar em metodologias para atingir aqueles objetivos. Então o PPP, é ele que dita o rumo da escola. Mas sempre lembrando que esse PPP desde a construção dele tem que ser coletivo, ele tem que contemplar os anseios de toda a escola, de todos os atores da escola. (GESTORA RAQUEL)

Como podemos perceber, para todos os sujeitos o PPP tem o caráter de representatividade, de identidade da escola, pois é nele que se encontram os anseios, a direção que todos da comunidade devem seguir. Ao associarmos a prática docente podemos dizer que o professor embora tenha autonomia da gestão de sua sala de

aula, é muito importante que sua prática caminhe de acordo com a gestão adotada no estabelecimento de ensino que se encontra no documento norteador que é o PPP.

Perguntamos para a pedagoga como ela percebe o reflexo do seu trabalho junto aos professores e, conseqüentemente, na aprendizagem das crianças. Respondendo à questão, a mesma relatou:

Eu não vejo o meu trabalho, eu vejo o nosso trabalho. O reflexo é uma escola com o IDEB alto, mesmo não sendo tradicional, já que o IDEB é conteudista. Então o reflexo são os resultados. Quando chega na hora de fazer os relatórios e eu vejo que tem um percentual baixo de alunos não alfabetizados, é quando eu percebo que as crianças não faltam aula, que as crianças participam, que os pais participam. Então, é aí que vem o reflexo de tudo o que a gente faz, é esse acompanhamento diário das atividades pedagógicas.

Para a pedagoga Geovana, os resultados são reflexo do trabalho de toda a equipe, para ela não é só a sua atuação, mas a compreensão que tem a equipe em cada um fazer o seu trabalho com um compromisso coletivo, essa concepção de trabalho é a democrático-participativa. Segundo Libâneo (2018), esta concepção abraça as relações interpessoais e se organiza de forma coletiva, cada indivíduo reconhece que deve submeter seus esforços e ser responsável para que alcancem os objetivos tratados coletivamente.

Através desse direcionamento e acompanhamento, a escola depara-se nesse cenário com alunos alfabetizados, sem evasão escolar, com a participação dos estudantes e da família. Um trabalho conjunto com os professores que recebem o apoio necessário da comunidade escolar para a execução do mesmo.

Questionamos as professoras sobre o reflexo do trabalho da pedagoga na equipe escolar e, conseqüentemente na aprendizagem das crianças, e elas disseram:

Não existe o pedagogo que fica o tempo vigiando o professor. [...] então, no final tem o nosso objetivo a ser alcançado. [...] através do nosso planejamento elas percebem que nosso trabalho tá rendendo. De repente, eu tô numa prática fugindo um pouco do que a escola propõe, ela chega comigo e pergunta, como tu estás desenvolvendo isso aqui? Eu tô fazendo assim e assim, mas tu acha que esse caminho é bom? Será que por esse não ficaria melhor? Então ela vai me orientar de uma forma que ela não tá me desrespeitando enquanto profissional, nós estamos aqui somando, isso conta muito para o professor. (PROFESSORA LEILA)

A gente trabalha com os pilares da Educação Integral. E uma coisa muito interessante é a empatia. Eu sinto isso, que existe essa empatia pelo lado da pedagoga e dos colegas de trabalho. Então se você tem empatia você consegue fazer um trabalho legal, um trabalho em equipe, não é uma coisa isolada. Ela não trabalha isolada, nem as outras, sempre a gente está se conectando e se ligando. O trabalho em equipe, empatia isso aí impacta muito. [...] elas sabem nossas dificuldades. Elas nos defendem. Eu sempre tô muita motivada aqui, é um trabalho de equipe, é um trabalho onde a gente interage. Tipo assim, não existe aquele sentimento de hierarquia, sabe? Ah, ela é pedagoga, ela manda. Não! Aqui o professor lida com a diretora da mesma forma, é recíproco o respeito. Então eu acho que o respeito, também é primordial. (PROFESSORA LIA)

Ao se expressar, a professora Leila aponta que da forma que é abordada pela pedagoga não se sente desrespeitada e não enxerga a pedagoga como uma vigia do seu trabalho, mas como uma profissional que soma, porque há um objetivo a ser alcançado. Com isso, percebemos que a avaliação desse acompanhamento se dá através dos bons resultados que a escola recebe. E, para a professora, a pedagoga acompanha essa boa prática através do seu planejamento e convívio.

A professora Lia resgata os pilares da Educação Integral como sendo base da boa relação, destacando a empatia e respeito como reflexo do trabalho da pedagoga e demais colaboradores da escola. Ao perceber a empatia, não há entrave ou medo de buscar ou pedir ajuda, logo, o trabalho não é isolado, sempre estão se conectando. Ela se sente segura em saber que a pedagoga sabe dos seus problemas e a defende. Ela destaca que o trabalho exercido na escola é um trabalho em equipe de interação. Não há hierarquia, a pedagoga não manda em todos por ser pedagoga, todos atuam juntos com respeito.

Vale ressaltar que a gestora, em nosso diálogo, disse a mesma coisa, que não há hierarquia, segue sua fala:

Hoje se você perguntar às crianças que estão entrando no primeiro aninho quem é o diretor da escola, ele não vai saber quem é, porque o diretor vai perdendo aquela visão que é aquele que cobra, que fiscaliza, que pune, que centraliza a autoridade. Então ele deixa, eu sou uma funcionária da escola, mais uma que tá junto com ele, organizando, trabalhando, então a gente vai descentralizando, né? (GESTORA RAQUEL)

Com isso notamos a relação coerente entre os sujeitos da escola, os benefícios que o trabalho em grupo proporciona e como a gestão democrático-participativa junto

com a concepção de Educação Integral contribuem para a aprendizagem das crianças, no sentido de não haver intimidação hierárquica, mas colaboração, onde as crianças possuem lugar de fala.

Percebemos uma cultura organizacional com assentimento entre os sujeitos da escola, visto que toda equipe escolar caminha no desenvolvimento dos seus projetos em comum concordância, o que caracteriza e encoraja uma cultura da escola diferenciada. Isso fortalece a convivência dos indivíduos que fazem a escola e reforça a compreensão de que a pedagoga tem em desenvolver o seu trabalho no enfrentamento dos problemas, das mudanças propostas, colaborando para a aprendizagem das crianças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender as implicações da atuação do pedagogo na organização do trabalho pedagógico. Para tanto, buscou-se entender as concepções teóricas acerca da organização do trabalho pedagógico, identificar os desafios e possibilidades da atuação do pedagogo frente à organização do trabalho pedagógico e verificar a visão do professor sobre o trabalho do pedagogo, observando a articulação no processo de ensino e aprendizagem.

No decorrer desta pesquisa compreendeu-se que um pedagogo embasado numa gestão democrático-participativa é capaz de quebrar paradigmas e contribuir para mudanças da dura realidade social e cultural do ambiente escolar. Quando se fala da atuação do pedagogo é possível argumentar que, na medida em que este profissional compreende suas atribuições e papel, sua forma de lidar com toda a organização do trabalho pedagógico se diferencia, já que sua presença e contribuição dentro do estabelecimento de ensino é fundamental.

Depreendemos, portanto, que existem muitas dificuldades enfrentadas pelo pedagogo na escola, que dizem respeito às suas atribuições, requerendo habilidades técnicas e interrelacionais para o bom desempenho e organização das atividades pedagógicas. Percebemos também a boa relação entre a equipe gestora e docente. Suas possibilidades de atuação são muitas e perpassam suas atribuições. De acordo com a concepção de gestão adotada, novas ações acontecem dentro da escola que se enquadram na atuação do pedagogo, que estão muito relacionadas ao respeito, empatia e acompanhamento.

Percebemos uma cultura organizacional com assentimento entre os sujeitos da escola, encorajando a cultura da escola de forma diferenciada, por meio de um trabalho de parceria. Tais ações fortalecem a organização do trabalho pedagógico, colaborando para o processo de formação continuada e aprendizagem das crianças.

Esse estudo procurou trazer algumas reflexões sobre a atuação do pedagogo na organização do trabalho pedagógico. Contudo, para o contexto observado, essas reflexões são provisórias. Assim, para que a Educação cresça em qualidade social, sugere-se estudos posteriores, especialmente aqueles interessados por esta temática, refletindo sobre a atuação do pedagogo nas escolas de Manaus no sentido de produzir conhecimento que colaborem na formação de profissionais nas escolas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura.** Acesso em: 19 de novembro de 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf>.

BUENO, José Geraldo Silveira. Função social da escola e organização do trabalho pedagógico. **Educar em Revista**, n. 17, p. 101-110, 2001.

CAIXEIRO, Cristina Maria Bicho Alpalhão. A cultura organizacional. In: **Revista dAlentejo e Educação**, n.º 2, DREA, 2011. p. 23-30.

CAMPOS, P. R. I., ARAGÃO, A. M. F. **O coordenador pedagógico e a formação docente: possíveis caminhos.** In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.) **O coordenador pedagógico: provocações e possibilidades de atuação.** São Paulo, Edições Loyola, 2012.

CARVALHO, Renato Gil Gomes. Cultura global e contextos locais: a escola como instituição possuidora de cultura própria. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 39, n. 2, p. 1-9, 2006.

CORDEIRO, Karolina Maria de Araújo. **O Impacto da Pandemia na Educação: A Utilização da Tecnologia como Ferramenta de Ensino.** 2020.

DE CAMPOS TOZONI-REIS, Marília Freitas. **Metodologia da Pesquisa.** 2. ed. — Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2009.

DICIO, **Dicionário online de português.** Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/organizacao/>>. Acesso em: 6 julho de 2020.

GARCIA, L. ABREU, K. F. S. Registro E Documentação Pedagógica Como Projeto De Formação Docente. In: OSTETTO, L. E. (orgs). **Registros na educação infantil: Pesquisa e prática pedagógica.** Campinas, SP: Papirus, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**, 6.^a ed., São Paulo, Heccus Editora, 2018.

_____. José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. (revisada e ampliada). Goiânia: Alternativa, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MONTEIRO, Elisabete et al. Coordenador pedagógico: função, rotina e prática. **Palmeiras:** Instituto Chapada de Educação e Pesquisa, 2012.

PLACCO, V. M. N. de S. SOUZA, V. L. T. O trabalho do coordenador pedagógico na visão de professores e diretores: contribuições à compreensão de sua identidade profissional. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho

de (Org.) **O coordenador pedagógico**: provocações e possibilidades de atuação. São Paulo, Edições Loyola, 2012.

PESTANA, Simone Freire Paes. AFINAL, O QUE É EDUCAÇÃO INTEGRAL? **Revista contemporânea de educação**, v. 9, n. 17, p. 24-41, 2014.

SANTOS. Tatiana Schuhl dos. **O planejamento coletivo no ciclo da alfabetização**: a cultura da colaboração como possibilidade para a aprendizagem. [s.d.].

SALVADOR. Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer. **Coordenador pedagógico**: caminhos, desafios e aprendizagens para a prática educativa. Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Esporte e Lazer; Avante Educação e Mobilização Social. Salvador, 2012.

SILVEIRA, D.T. CORDOVA, F.P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo (org.) **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOUZA, Maria Ester do Prado. **Família/escola**: a importância dessa relação no desempenho escolar. Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE). Paraná, 2009.

TAQUES, Mariana F. et al. **O papel do pedagogo na gestão**: possibilidades de mediação do currículo. Secretária de Estado da Educação-Paraná. Curitiba: SEED, 2010.

APENDICES – ENTREVISTA COM PROFESSORES, PEDAGOGA E GESTORA

Antes das questões na entrevista, foram solicitadas algumas informações do sujeito como: nome, formação, tempo de atuação na profissão e dentro da escola de pesquisa.

Questões norteadoras da entrevista com a pedagoga:

1. Como você vê o seu papel na organização do trabalho pedagógico?
2. Quais os principais desafios enfrentados no contexto atual da educação?
3. Quais as possibilidades da atuação considerando suas atribuições?
4. Como você percebe o reflexo do seu trabalho junto aos professores e, conseqüentemente, na aprendizagem das crianças?
5. O que representa o PPP na escola e que diferença ele faz no trabalho da comunidade escolar dentro da organização do trabalho pedagógico?

Questões norteadoras da entrevista com as professoras:

1. Como você vê o papel da pedagoga na organização do trabalho pedagógico?
2. Na sua opinião, quais os principais desafios enfrentados pela pedagoga para realização do seu trabalho na escola no contexto atual?
3. Qual o reflexo do trabalho da pedagoga na equipe escolar e, conseqüentemente aprendizagem das crianças?
4. O que representa o PPP na escola e que diferença ele faz no trabalho da Equipe escolar?

Questões norteadoras da entrevista com a diretora:

1. Quais os principais desafios enfrentados no contexto atual da educação?
2. Qual o reflexo do trabalho da pedagoga na equipe gestora?
3. O que representa o PPP na escola e que diferença ele faz no trabalho da comunidade escolar dentro da organização do trabalho pedagógico?