GESTÃO EDUCACIONAL E AMPLIAÇÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO: REFLEXÕES A PARTIR DA FORMAÇÃO INICIAL

GESTÃO EDUCACIONAL E AMPLIAÇÃO DO CAMPO DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO: REFLEXÕES A PARTIR DA FORMAÇÃO INICIAL

Rayck Christielson Sousa Mendes[1]; Marcos Antônio do Nascimento Sousa [2]; Rejane de Freitas Silveira[3] , Lídia Azevedo de Menezes Rodrigues [4]Jemerson Vinicius Costa Oliveira

[1] Universidade Estadual Vale do Acaraú, (UVA), Sobral (CE) rayckmendes25@gmail.com

[2] Universidade Estadual Vale do Acaraú, (UVA), Sobral (CE) marcostsnf@gmail.com

[3] Universidade Estadual Vale do Acaraú, (UVA), Sobral (CE) rejanesilveira799@gmail.com

[4] Universidade Estadual Vale do Acaraú, (UVA), Sobral (CE)

jemersonviniciuscosta@gmail.com

[5] Universidade Estadual Vale do Acaraú, (UVA), Sobral (CE), lidia_azevedo@uvanet.br

Resumo:A ampliação do campo de atuação do pedagogo evidencia a necessidade de compreender a gestão educacional para além da escola formal, reconhecendo que os processos educativos se realizam em múltiplos contextos institucionais. Enquanto o espaço escolar se caracteriza pela normatização curricular e organização hierárquica definida, o espaço não escolar desenvolve práticas orientadas por demandas sociais e comunitárias, exigindo uma concepção ampliada de educação e gestão. O estudo analisa as diferenças entre a gestão de processos educativos em espaços escolares e não escolares, a partir da perspectiva de estudantes de Pedagogia. Trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva e reflexiva, fundamentada na análise de percepções construídas em vivências na educação formal e em equipamentos socioassistenciais. Os resultados indicam que a gestão apresenta maior sistematização normativa, centralidade no currículo e acompanhamento da aprendizagem, orientada por marcos legais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as Diretrizes Curriculares Nacionais. Já a gestão não escolar revela maior flexibilidade organizacional, atuação interdisciplinar e foco na mediação social, na garantia de direitos e no fortalecimento de vínculos comunitários. Conclui-se que as diferenças entre os contextos não estabelecem hierarquias, mas evidenciam especificidades que ampliam a compreensão da educação como prática social contínua. A vivência em múltiplos contextos fortalece uma identidade profissional crítica e comprometida com a formação do pedagogo na perspectiva humana e integral.

Palavras-Chave: Espaço escolar. Espaço não escolar. Formação do pedagogo. Gestão educacional.

Introdução

A ampliação dos espaços de atuação do pedagogo tem evidenciado a necessidade de compreender a gestão educacional para além do âmbito escolar formal. Estudos no campo da gestão educacional e da educação social indicam que processos educativos se realizam em

múltiplos contextos institucionais, assumindo configurações organizacionais distintas conforme suas finalidades, públicos e vínculos com o território.

Enquanto a escola se caracteriza pela normatização curricular e pela institucionalização dos processos de ensino e aprendizagem, espaços não escolares estruturam práticas educativas orientadas por demandas sociais, comunitárias e intersetoriais, ampliando o entendimento da educação como prática social e formativa contínua.

Nesse cenário, a formação inicial em pedagogia passa a ser tensionada por experiências que evidenciam diferentes modos de organizar, planejar e conduzir processos educativos. A literatura que discute a formação do pedagogo e a gestão democrática aponta que a atuação profissional exige competências relacionadas à mediação pedagógica, à participação coletiva e à articulação entre saberes e contextos sociais diversos. Assim, investigar como estudantes em formação percebem essas diferenças contribui para compreender os desafios e possibilidades da gestão educacional em uma perspectiva ampliada.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva e reflexiva, fundamentada na análise interpretativa de percepções formativas de estudantes do curso de pedagogia da Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA),Sobral (CE), considerando suas experiências em práticas educativas desenvolvidas em espaços escolares e não escolares.

Dessa forma, o artigo tem como objetivo analisar as diferenças entre a gestão de processos educativos em espaços escolares e não escolares a partir da perspectiva de estudantes de pedagogia, buscando compreender como essas experiências contribuem para a ampliação da concepção de educação e para a formação profissional do pedagogo em múltiplos contextos de atuação.

Desenvolvimento

Gestão Educacional no Espaço Escolar e Não Escolar

A partir da concepção de que a gestão escolar corresponde ao processo de condução da dinâmica cultural da escola em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas, orientada pela implementação do projeto político-pedagógico e pelos princípios da democracia, da participação coletiva e do acompanhamento sistemático das ações institucionais, compreende-se que a organização do trabalho escolar envolve a criação de condições para a autonomia institucional e para a tomada de decisões compartilhadas, com avaliação contínua dos resultados educativos, conforme sistematiza Lück (2009).

Nessa perspectiva, a gestão escolar é entendida como um processo articulador das

dimensões pedagógica, administrativa e relacional da instituição de ensino, orientado pela finalidade social da educação e pelo direito à aprendizagem. Conforme destaca Libâneo (2001), as concepções de gestão escolar refletem posições políticas e determinadas visões de ser humano e de sociedade, de modo que a forma como a escola se organiza e estrutura seus processos possui caráter pedagógico, pois está vinculada a objetivos mais amplos relacionados ao papel da educação na conservação ou na transformação social. Nesse sentido, a gestão escolar assume papel central na mediação entre políticas educacionais e prática pedagógica, sendo responsável por criar condições institucionais que favoreçam a qualidade social da educação e a efetivação do projeto pedagógico da escola.

A gestão em espaços não escolares constitui-se como um campo de atuação pedagógica que extrapola os limites institucionais da escola formal, articulando processos educativos em contextos diversos, como organizações sociais, empresas, hospitais, movimentos comunitários e instituições do terceiro setor. Segundo Modesto; Pereira (2021) “Dentro da perspectiva da pedagogia nos espaços não escolares, é possível compreender a vasta possibilidade de atuação no campo extraescolar e nos diversos setores, em instituições sistematizadas ou fora delas”. Sendo assim, a educação não escolar deve ser compreendida como prática social intencional, organizada e orientada por objetivos formativos, ainda que desenvolvida fora do sistema regular de ensino.

Nessa perspectiva, a gestão assume caráter estratégico e mediador, pois envolve planejamento, coordenação de projetos, formação de equipes e avaliação de ações educativas voltadas às demandas sociais emergentes. O pedagogo, ao atuar em espaços não escolares, precisa mobilizar competências técnicas, éticas e políticas, reconhecendo a diversidade dos sujeitos e das realidades com as quais trabalha. Sua atuação envolve organização, planejamento e mediação das ações educativas, exigindo mais do que domínio teórico.

Segundo Frison (2004)

> O pedagogo gerencia muito mais do que aprendizagens, gerencia um espaço comum, o planejamento, a construção e a dinamização de projetos, de cursos, de materiais didáticos, as relações entre o grupo de alunos ou colaboradores. Isso significa que não basta possuir inúmeros conhecimentos teóricos sobre determinado assunto, é preciso saber mobilizá-los adequadamente. (Frison, 2004, p. 89).

Dessa forma, compreende-se que a gestão em espaços não escolares amplia o campo de atuação do pedagogo e reafirma o caráter social da educação para além da escola. Ao articular planejamento, mediação e organização de processos formativos, esse profissional contribui para a construção de práticas educativas contextualizadas e comprometidas com as necessidades

coletivas. Assim, a gestão nesses espaços configura-se como prática intencional, estratégica e transformadora, fortalecendo o papel do pedagogo como agente de desenvolvimento social.

Formação do pedagogo para múltiplos contextos

A gestão educacional, conforme sistematiza Libâneo (2001), não se reduz a procedimentos administrativos, mas expressa uma concepção de educação e de sociedade. Para o autor, a organização e a gestão da escola possuem caráter pedagógico, pois envolvem decisões que incidem diretamente sobre o trabalho docente, a aprendizagem e os fins sociais da educação. Nesse sentido, a gestão não é neutra: ela traduz posições políticas e orientações ideológicas que definem o papel da escola na conservação ou transformação da realidade social.

Libâneo (2001) afirma que a escola constitui uma organização educativa intencional, estruturada por objetivos formativos, normas e divisão de trabalho. Assim, a gestão escolar articula dimensões pedagógicas, administrativas e políticas, garantindo a efetivação do projeto político-pedagógico. O autor enfatiza que o diretor e a equipe gestora exercem papel de liderança pedagógica, promovendo condições institucionais para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem com qualidade social. Nesse sentido, o autor afirma:

> A organização e a gestão da escola não podem ser vistas apenas como atividades-meio, voltadas para a racionalização de recursos e cumprimento de normas administrativas. Elas constituem atividades-fim, pois interferem diretamente na qualidade do ensino, na definição de objetivos formativos, na organização do trabalho docente e nas relações que se estabelecem no interior da instituição. A gestão escolar, portanto, é prática pedagógica e política, pois traduz concepções de homem, sociedade e educação. (Libâneo, 2001, p. 318).

Nessa mesma direção, Lück (2009) compreende a gestão escolar como processo de mobilização da comunidade educativa para a realização de objetivos comuns. Para a autora, a gestão democrática pressupõe participação, corresponsabilidade e construção coletiva de decisões. Ela destaca que a liderança exercida na escola deve ser compartilhada e orientada por princípios éticos, promovendo cultura organizacional baseada na cooperação e no compromisso com os resultados educacionais.

Ao tratar das dimensões da gestão escolar, Lück (2009) evidencia que a dimensão pedagógica ocupa centralidade, pois orienta as demais. A autora defende que a qualidade da educação depende da articulação entre planejamento, acompanhamento, avaliação e participação coletiva. Dessa forma, a gestão escolar assume função estratégica na mediação entre políticas públicas e prática pedagógica. A autora reforça essa compreensão ao afirmar:

> A gestão escolar democrática implica mobilizar pessoas, competências e recursos em torno de objetivos educacionais comuns, de forma articulada e participativa. Não se trata apenas de administrar rotinas, mas de liderar processos pedagógicos, promover a integração entre os diversos segmentos da escola e assegurar que todas as ações estejam orientadas para a aprendizagem dos alunos e para a construção de uma cultura organizacional comprometida com a qualidade social da educação. (Lück, 2009, p.

23).

Quando se considera o espaço não escolar, amplia-se o entendimento de gestão educacional. Embora esses contextos não estejam organizados a partir de currículo formal ou obrigatoriedade legal de escolarização, eles desenvolvem práticas educativas sistemáticas, com objetivos formativos próprios. Nesses espaços, a gestão tende a apresentar maior flexibilidade organizacional, exigindo do pedagogo competências relacionadas à articulação intersetorial, ao trabalho em rede e à mediação de demandas sociais. Assim, a gestão educacional, seja no espaço escolar ou não escolar, mantém como eixo central a organização intencional de processos educativos, diferenciando-se quanto às formas institucionais, aos vínculos normativos e às estratégias de atuação.

A ampliação do campo de atuação do pedagogo encontra respaldo também nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, instituídas pela Conselho Nacional de Educação por meio da Resolução CNE/CP nº 1 de 2006, que estabelecem que o profissional deve estar preparado para atuar na docência da educação infantil e dos anos iniciais do ensino fundamental, bem como na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino e em espaços educativos não escolares. O documento explicita que a formação do pedagogo deve contemplar múltiplas dimensões da prática educativa, reconhecendo a diversidade de contextos em que se realizam processos formativos.

Nesse horizonte, a formação inicial assume papel decisivo na constituição de uma identidade profissional ampliada. Ao vivenciar experiências em instituições escolares e em equipamentos públicos de assistência social, organizações comunitárias ou projetos sociais, o estudante de Pedagogia compreende que a educação se materializa em práticas diversas, mediadas por objetivos, públicos e estruturas institucionais distintas. Essa vivência contribui para romper com a visão reducionista que associa o pedagogo exclusivamente à sala de aula, fortalecendo a compreensão de sua atuação como articulador de processos educativos em diferentes cenários sociais.

Além disso, a formação para múltiplos contextos exige o desenvolvimento de competências que extrapolam o domínio de conteúdos didáticos. Implica capacidade de planejamento estratégico, liderança colaborativa, mediação de conflitos, leitura crítica das políticas públicas e compromisso ético com a transformação social. O pedagogo passa a ser compreendido como profissional capaz de intervir em realidades complexas, articulando saberes pedagógicos, sociais e políticos na construção de práticas educativas contextualizadas.

Portanto, pensar a formação do pedagogo para múltiplos contextos significa reconhecer que a educação não se restringe ao espaço escolar formal, mas se realiza em diferentes

territórios e instituições. A formação inicial, quando articulada a experiências diversificadas de gestão educacional, contribui para consolidar uma identidade profissional crítica, reflexiva e socialmente comprometida, capaz de atuar com competência técnica e sensibilidade humana na promoção do direito à educação em sua dimensão mais ampla.

Resultados e Discussões

A análise comparativa entre a gestão do espaço escolar e a gestão do espaço não escolar evidencia diferenças significativas quanto à organização, às finalidades e às formas de condução dos processos educativos. No contexto da educação formal, desenvolvido em um Centro de Educação Infantil (CEI). Nesses diferentes níveis, é fundamental que os alunos desenvolvam, conforme estabelece o Art. 29 da LDB (Brasil, 1996)

> A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até 5 (cinco) anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, completando a ação da família e da comunidade. Considerando também, as possibilidades de aprendizagem que apresentam nas diferentes faixas etárias, através de uma atuação que propicia o desenvolvimento dos diferentes tipos de experiências com múltiplos conhecimentos e linguagens, ambientes, assim como, experiências pessoais e coletivas.

A gestão encontra-se estruturada por marcos legais e normativos, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e a Base Nacional Comum Curricular. Essa estrutura confere sistematicidade ao planejamento pedagógico, à definição curricular, à avaliação e à organização institucional. A gestão escolar caracteriza-se pela existência de instrumentos formais, como o Projeto Político-Pedagógico, reuniões pedagógicas periódicas, acompanhamento do desenvolvimento das crianças e metas institucionais claramente definidas.

Nesse espaço, a atuação da equipe gestora concentra-se na articulação entre currículo, formação docente, acompanhamento da aprendizagem e fortalecimento da relação com as famílias. A organização hierárquica é mais definida, com atribuições delimitadas entre direção, coordenação pedagógica e equipe docente. A centralidade da aprendizagem e do desenvolvimento integral da criança orienta as decisões administrativas e pedagógicas, evidenciando uma gestão voltada à garantia do direito à educação e à consolidação de resultados educacionais.

Em contraste, no espaço não escolar, representado pelo Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), a gestão assume características próprias da política pública de assistência social. Apesar de não haver um projeto pedagógico igual ao das escolas, o CRAS trabalha com planejamento. Existem cronogramas mensais, orientações da coordenação, relatórios e reuniões entre os profissionais para pensar as atividades. Lück afirma que

> A gestão democrática implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma

> articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais.
> (Lück, 2000, p.27)

As ações são organizadas a partir de serviços socioassistenciais, como o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), estruturados conforme as demandas do território e as situações de vulnerabilidade social identificadas. O planejamento ocorre por meio de cronogramas, reuniões técnicas e articulações intersetoriais, priorizando a garantia de direitos, o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários e a promoção da cidadania.

Enquanto a gestão escolar enfatiza o acompanhamento sistemático da aprendizagem e a organização curricular, a gestão no espaço não escolar prioriza a mediação social, a escuta qualificada e a intervenção territorializada. Trata-se de uma gestão mais flexível e interdisciplinar, que depende fortemente da articulação com outras políticas públicas, como saúde, educação e direitos humanos. Embora não esteja voltada à certificação escolar, mantém intencionalidade educativa, uma vez que promove aprendizagens relacionadas à convivência, à autonomia e à participação social.

Ao trazermos esse apontamento para o contexto da gestão escolar em Sobral, reconhecida nacionalmente pelos elevados indicadores de desempenho, observa-se uma estrutura organizacional fortemente sistematizada e hierarquizada. A gestão superior, exercida pela Secretaria da Educação de Sobral, desempenha papel central na definição de metas, monitoramento de resultados e acompanhamento sistemático das unidades escolares. Essa organização contribui para a padronização de processos, para o controle pedagógico e para a manutenção dos índices educacionais que destacam o município no cenário nacional.

Entretanto, essa mesma estrutura, marcada por forte centralização e cultura de resultados, pode gerar tensionamentos no cotidiano da gestão escolar. A ênfase em indicadores de desempenho, cumprimento de metas e alinhamento às diretrizes superiores pode limitar, em certa medida, a autonomia dos gestores escolares na tomada de decisões contextualizadas às especificidades de cada comunidade. Nesse sentido, o desafio da gestão educacional em Sobral consiste em equilibrar a eficiência técnica e administrativa que caracteriza o modelo do município — com práticas efetivamente democráticas, capazes de ampliar a participação da comunidade escolar e fortalecer a dimensão pedagógica da gestão.

Nesse cenário, a análise da gestão educacional em Sobral, evidencia que os resultados expressivos alcançados pelo município decorrem de uma estrutura organizacional bem definida, pautada no acompanhamento sistemático e na definição clara de metas. Contudo, a reflexão

sobre esse modelo também suscita a necessidade de ampliar o olhar acerca da própria concepção de educação e de gestão, compreendendo que os processos formativos não se restringem à lógica institucional escolar nem aos indicadores de desempenho. A gestão democrática, quando compreendida em sua dimensão mais ampla, pressupõe não apenas eficiência administrativa, mas também valorização das relações humanas, da participação coletiva e da formação integral dos sujeitos. Assim, pensar a educação no contexto sobralense implica reconhecer tanto a importância da organização sistêmica quanto a necessidade de fortalecer práticas que dialoguem com diferentes espaços educativos, formais e não formais, ampliando a compreensão do campo de atuação pedagógica.

> Essas diferenças revelam que a educação se manifesta de formas distintas conforme o contexto institucional, mas mantém, em ambos os casos, um compromisso com a formação humana e integral. No entanto, observa-se que muitos estudantes de Pedagogia tendem a restringir sua compreensão profissional ao espaço escolar, reproduzindo uma visão tradicional que associa a identidade do pedagogo exclusivamente à docência na educação básica. Tal perspectiva limita a amplitude do campo de atuação e desconsidera a relevância dos espaços não formais como ambientes legítimos de práticas educativas.

Ao experienciar tanto a gestão escolar quanto a gestão não escolar, o futuro pedagogo amplia sua concepção de educação, compreendendo-a como prática social que transcende os muros da escola. Essa vivência favorece o desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, ao planejamento, à análise crítica das políticas públicas, à articulação intersetorial e à intervenção social. Assim, a formação profissional torna-se mais abrangente e coerente com as demandas contemporâneas, preparando o pedagogo para atuar em múltiplos contextos.

Conclusões

A análise realizada evidencia que a gestão educacional, seja no espaço escolar ou no não escolar, constitui-se como prática intencional e estratégica voltada à organização de processos formativos, ainda que estruturada por lógicas institucionais distintas. No espaço escolar, observa-se maior sistematização normativa, organização hierárquica definida, centralidade no currículo e acompanhamento sistemático da aprendizagem, conforme orientações legais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as diretrizes curriculares nacionais. Já no espaço não escolar, como no âmbito do Centro de Referência de Assistência Social, a gestão apresenta maior flexibilidade organizacional, atuação interdisciplinar e foco na mediação social, na garantia de direitos e no fortalecimento de

vínculos comunitários.

Essas diferenças não configuram hierarquização entre os espaços, mas revelam especificidades que demandam do pedagogo competências diversificadas e capacidade de leitura crítica dos contextos institucionais. Enquanto a escola opera sob marcos legais definidos, metas educacionais e estrutura administrativa formalizada, os espaços não escolares exigem articulação intersetorial, planejamento adaptável às demandas do território e sensibilidade para lidar com situações de vulnerabilidade social. Em ambos os casos, entretanto, a gestão mantém como eixo central a formação humana, reafirmando o caráter social e político da educação.

A reflexão sobre o modelo de gestão desenvolvido em Sobral também contribui para ampliar o debate, ao demonstrar que resultados educacionais expressivos podem estar associados a uma organização sistêmica eficiente, com metas claras e monitoramento constante. Contudo, evidencia-se igualmente a necessidade de equilibrar eficiência técnico-administrativa com práticas efetivamente democráticas, garantindo participação coletiva, valorização das relações humanas e fortalecimento da dimensão pedagógica da gestão.

Do ponto de vista formativo, a experiência em múltiplos contextos possibilita ao estudante de Pedagogia superar a visão restrita que associa sua identidade profissional exclusivamente à docência na educação básica. A vivência em espaços escolares e não escolares amplia a compreensão da educação como prática social contínua, desenvolvendo competências relacionadas à liderança, ao planejamento estratégico, à mediação de conflitos, à análise crítica das políticas públicas e à atuação em redes interinstitucionais. Assim, a formação inicial revela-se elemento fundamental para consolidar uma identidade profissional mais abrangente, crítica e comprometida com as demandas sociais contemporâneas.

Conclui-se, portanto, que a ampliação do campo de atuação do pedagogo não representa apenas expansão de espaços de trabalho, mas redefinição da própria concepção de educação e de gestão educacional. Ao reconhecer a pluralidade de contextos formativos e a complexidade das práticas educativas, fortalece-se a compreensão do pedagogo como profissional capaz de atuar de forma ética, política e técnica em diferentes cenários institucionais. Nesse sentido, a integração entre teoria e prática, entre escola e território, e entre políticas públicas e realidade social, constitui-se como caminho essencial para uma formação comprometida com a transformação social e com a efetivação do direito à educação em múltiplos contextos na perspectiva humana e integral.

Referências Bibliográficas

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução CNE/CP 1/2006. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Diário Oficial da União, Brasília, 16 de maio de 2006, Seção 1, p. 11.

FRISON, Lourdes Maria Bragagnolo. **O pedagogo em espaços não escolares: novos desafios.** Ciência. Porto Alegre: n. 36, p. 87-103, jul./dez. 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. **LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola-teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa**, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MODESTO, Franciely Souza; PEREIRA, Silvanis dos Reis Borges. A ATUAÇÃO DO PEDAGOGO EM ESPAÇOS NÃO ESCOLARES: GESTÃO POSSIBILIDADES E DESAFIOS: doi. org/10.29327/217514.7. 1-27. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 1, p. 18-18, 2021.