



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA

ARNALDO DANTAS DE SOUZA

**A GESTÃO COMO OBJETO DE REFLEXÕES EM EXPERIÊNCIAS DE ESTÁGIO  
SUPERVISIONADO EM GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR**

BRAGANÇA

2021

ARNALDO DANTAS DE SOUZA

**A GESTÃO COMO OBJETO DE REFLEXÕES EM EXPERIÊNCIAS DE ESTÁGIO  
SUPERVISIONADO EM GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado para obtenção do grau de licenciatura em pedagogia, da Faculdade de Educação, na Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Bragança.

Orientador: JOSÉ DE MORAES SOUSA

BRAGANÇA

2021

ARNALDO DANTAS DE SOUZA

**A GESTÃO COMO OBJETO DE REFLEXÕES EM EXPERIÊNCIAS DE ESTÁGIO  
SUPERVISIONADO EM GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado para obtenção do grau de licenciatura em pedagogia, da Faculdade de Educação, na Universidade Federal do Pará, Campus Universitário de Bragança.

Data da aprovação: 04 / 03 / 2021

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Me. José de Moraes Sousa**  
**Orientador- UFPA**

---

**Profª Me. Jéssica do Socorro Leite Corrêa**  
**Examinadora – UFPA**

---

**Profª Drª. Neide Maria Fernandes Rodrigues de Sousa**  
**Examinadora - UFPA**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por ter me proporcionado chegar até aqui, a minha família que sempre me apoiou e ajudou durante toda minha caminhada acadêmica, ao meu orientador por sempre ter conduzido meu trabalho de maneira brilhante e a todos os professores do campus em especial os da faculdade de educação pelo seu excelente trabalho.

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | 5   |
| <b>2. OBJETIVOS</b> .....  | 7   |
| <b>2.1. Geral</b> .....  | 7   |
| <b>2.2. Específico</b> .....   | 7   |
| <b>3. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DO TERMO GESTÃO ESCOLAR</b> .....               | 7   |
| <b>4. METODOLOGIA</b> .....  | 10  |
| <b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....   | 11  |
| <b>5.1. Dinâmica da gestão na escola</b> .....   | 12  |
| <b>5.2. Primeira Reunião</b> .....   | 14  |
| <b>5.3. Segunda Reunião</b> .....  | 15  |
| <b>5.4. Perspectiva de gestão da escola, semelhanças e diferenças de uma concepção participativa</b> ..... | 17  |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | 20  |
| <b>6. REFERÊNCIAS</b> .....  | 211 |

## **A GESTÃO COMO OBJETO DE REFLEXÕES EM EXPERIÊNCIAS DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO E COORDENAÇÃO ESCOLAR**

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo, analisar a perspectiva de gestão de uma escola pública do município de Bragança-PA, a partir de minhas experiências, na disciplina Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Escolar. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, baseada em minhas experiências no estágio acima mencionado, teve como resultados, indicativos de uma gestão que tem um grande potencial para um trabalho voltado para uma perspectiva participativa/democrática, mas que ainda tem seus limites, que em certos pontos chegam se desviam da concepção participativa, porém nada que chegue de fato a comprometer de forma séria, pois levei em consideração também todos os obstáculos estruturais, operacionais e a própria pressão social em cima da escola.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, Estágio Supervisionado, Gestão Participativa.

### **1. INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como foco, a gestão escolar a partir de minhas percepções na disciplina Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Escolar, numa Escola Estadual de Bragança no estado do Pará.

A opção por esta pesquisa, se deu pelo fato de que o estágio constitui um elemento importante na formação do pedagogo, é um dos primeiros contatos que o discente tem de fato com a realidade educacional, em termos profissionais, essa interação e aproximação é essencial para que este vivencie uma relação dialética entre teoria e prática em sua área de atuação. Nessa perspectiva, os estágios supervisionados são “uma parte importante da relação trabalho-escola, teoria-prática, e eles podem representar, em certa medida, o elo de articulação orgânica com a própria realidade” (KULCSAR, 1991, p. 63).

Expresso que minhas experiências na disciplina Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Escolar, constituíram momentos formativos para mim como pesquisador e futuro profissional da educação, o que me propiciou aprendizagens

significativas, assim como me possibilitou enxergar como funciona e se caracteriza a gestão da escola em foco, durante o período em que fiz o estágio.

A gestão em si é um termo bem abrangente, esta perpassa por diversas áreas, não se restringindo ao setor empresarial, o qual é o setor mais comum quando pensamos neste termo, inclusive se pegarmos historicamente a própria perspectiva sobre termo de gestão escolar, é perceptível que transformou-se bastante com o decorrer do tempo de uma visão muito empresarial autoritária para uma mais participativa e democrática.

Contudo, mesmo que este trabalho esteja restringido ao âmbito educacional, o elemento gestão não deixa de ser tão complexo quanto. Nesse sentido, quando falamos de gestão escolar podemos colocar como um “conjunto de aspectos de natureza técnica, com campos de conhecimentos delimitados: a administração e a pedagogia” (SOUZA, 2012, p. 161). É interessante pensar em uma abordagem nesse tipo de concepção, pois enfatiza as multitarefas que um gestor escolar fica incumbido de realizar na escola, tanto no que se refere a funções pedagógicas como também administrativas, estando diretamente responsável por gerir o funcionamento de ambas as partes.

Para Luck (2009) a gestão escolar vai desempenhar um papel fundamental para o funcionamento da escola, a autora pontua que os gestores escolares serão os profissionais incumbidos tanto da organização como também da orientação administrativo e pedagógico, que a partir de seus desempenhos formarão a cultura e ambiente da escola, terão também de mobilizar e estimular a construção do conhecimento para uma vida cidadã competente.

Para isso, uma gestão voltada mais para o âmbito participativo se faz necessário dentro da escola, pois é uma perspectiva de gestão que dá mais liberdade para que os membros ajam em conjunto, haja vista que este tipo de gestão descentraliza o poder, abrindo espaço para um aumento da autonomia por parte dos membros da equipe gestora como um todo, criando possibilidades para aperfeiçoar e melhorar a sua própria prática, bem como coloca Hora (1997, p. 51) “ o principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe, uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios ”.

Em minha experiência no estágio, percebi o grau de importância que a gestão escolar tem dentro de uma instituição de ensino, pois esta, além de organizar e

planejar também precisa fazer as devidas articulações juntamente com o corpo docente para que se tenha um ensino de qualidade. Nesse sentido, a indagação deste trabalho enquanto pesquisa foi: Que perspectiva de gestão percebi em uma Escola pública em Bragança-Pará, a partir de minhas experiências na disciplina Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Escolar?

É notório que a gestão escolar exerce uma função essencial dentro da uma escola, essa se faz presente em diversos setores da instituição, seu comportamento, organização e decisão são de grande valia para determinar o curso que a escola seguirá. Desta forma decidi analisar de uma forma mais aprofundada a prática de uma gestão escolar, durante o período em que estive estagiando, penso que fazer essa reflexão é de suma importância, tanto para minha formação como futuro profissional da educação que poderei atuar nesta área, notando cada nuância presente nesta temática, bem como penso que seja bem relevante para a comunidade acadêmica, sobretudo para o curso de pedagogia em si, pois ao enfatizarmos o processo de estagio supervisionado como lugar de investigação e aquisição de saberes só reforçaríamos a importância e necessidade de atividades dessa natureza, levando em consideração que o curso não tem muitas atividades práticas obrigatórias além dos estágios.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Geral**

- Analisar a perspectiva de gestão de uma escola pública do município de Bragança-PA, a partir de minhas experiências, na disciplina Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Escolar.

### **2.2. Específico**

- Perceber como os integrantes da gestão se relacionam entre si e com outros
- Identificar as funções do corpo gestor
- Averiguar como a comunidade participa na escola

## **3. BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA SOBRE A TRANSFORMAÇÃO DO TERMO GESTÃO ESCOLAR**

Para compreender mais sobre o termo gestão escolar, é importante entender um pouco sobre o conceito de gestão primeiramente, para isso é necessário compreendê-la em seu sentido etimológico, ou seja, na sua origem, segundo Curry (2007, p. 493) a “gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer [...] tem sua raiz etimológica em *ger* que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer”, ou seja, é responsável por fazer acontecer, desde a elaboração até sua execução, percebe-se também que o termo gestão está quase sempre ligado ao de administração, pois se equiparmos seus conceitos são bem parecidos, para Chiavenato (2000, p. 07) administração é um “processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos”.

Essa aproximação de conceitos entre gestão e administração não é mera coincidência, porque se levarmos em consideração todo um contexto histórico, a perspectiva de gestão escolar foi se transformando como o passar dos anos, de uma concepção extremamente empresarial para uma mais participativa. Se pegarmos antes mesmo da criação da Constituição Brasileira, a visão que se tinha de gestão escolar era muito diferente, até porque o contexto daquela sociedade de meados da década de 50 era bem distinto do atual, com o capitalismo em alta e a presença de muitas empresas, isto trouxe consigo toda uma carga que influenciou muitas áreas, inclusive a própria gestão bem como coloca Wellen e Wellen (2010, p. 12) “a gestão serve para responder a problemas concretos e, como tal, deve adaptar-se à realidade em que está inserida a. É preciso apreender a gestão como uma resposta socialmente gerada a partir da relação entre as diversas vontades humanas e as determinações sociais”.

Nesse sentido, fica evidente que a própria gestão escolar não fica isenta dessa influência, não só de ideologias vigentes, mas também de visões políticas. A perspectiva que se tem de sociedade atualmente é bem diferente de outra época, o pluralismo de ideias e o multiculturalismo são alguns aspectos que estão bem presentes hoje em dia, desta forma, uma perspectiva mais fechada no âmbito educacional atual não faria nenhum sentido, claro que existem, porém não é tão comum, assim se pegarmos o início da década de 60, em que a perspectiva de capitalismo e acumulação de bens se fortificava, isso era algo bastante comum, o autor contextualiza o que ocorria:

Dentro do capitalismo, as mercadorias representam, portanto, não um sintoma, mas a causa do afastamento entre as pessoas e, a gestão escolar, ao invés de estar imune a isso, recebe cargas diárias desse veneno social. A receita utilizada socialmente é igual à afirmada por um diretor de escola particular: o aluno deve estar preparado para a competitividade do mercado e, para tanto, esse tipo de formação deve ter presença marcante na escola; nesse sentido, devem ser estimulados valores sociais baseados na competição. O estímulo à competição dentro da escola não acontece de maneira aleatória, mas constitui uma derivação ideológica da organização da sociedade baseada no acúmulo de propriedade privada (WELLEN; WELLEN, 2010, p. 13).

Não só a competitividade era característica da gestão escolar, mas também a comparação da empresa com a escola, a administração escolar era vista como parte da administração geral, haja vista que “ a Administração Escolar é uma das aplicações da Administração Geral; ambas têm aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes” (RIBEIRO, 1978, p. 95), porém, como dito antes, o conceito de gestão escolar vai se reinventando de acordo com as mudanças ideológicas demandadas a atual sociedade, na década de 80 esse modelo de gestão escolar que era pautado pela Teoria Geral da Administração, em que comparavam-se a área empresarial com a educacional recebeu diversas críticas do âmbito acadêmico, dentre as principais correntes destacam-se:

A primeira denúncia a teoria e a prática da administração da educação como uma instância de amplo processo de conservação, sustentação e legitimação da situação dada. A segunda corrente denuncia a teoria e a prática da administração da educação como instrumento de transformação estrutural da sociedade, pela sua contribuição na construção de uma prática educativa comprometida com os interesses coletivos das classes populares (WITTMANN, 1987, p.1).

Um dos principais questionamentos feitos eram que a gestão escolar tinha suas próprias demandas para atender enquanto agente educacional, e não ficar presos sob ideologias de categorias hegemônicas, em meio aos vários debates políticos envolvendo a gestão escolar, esta se aproxima um pouco mais de sua autonomia na reforma de estado, segundo Krawczyk (1999) na década de 80 a gestão escolar ganha espaço nos debates políticos, porém, desta vez na reforma de estado, dentre os assuntos mais relevantes abordados estavam a descentralização, tendo em vista o fortalecimento da democracia, uma vez que implantado nas gestões escolares, estas teriam mais autonomia para otimizar sua prática no campo educacional, após a consolidação dessa perspectiva de gestão democrática e participativa, que se deve principalmente pelo advento dos documentos da Constituição Federal de 1988 e da

Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996 reforçaram ainda mais essa concepção de gestão escolar autônoma e democrática

#### **4. METODOLOGIA**

Este trabalho é de caráter qualitativo, pois busquei compreender melhor o fenômeno pesquisado, assim como aponta Paulilo (1999, p. 135) “a abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna”, na qual o pesquisador precisa estar próximo do seu objeto de pesquisa, interagir com este para tirar suas conclusões.

Sobre o estágio, a disciplina curricular era Estágio Supervisionado em Gestão e Coordenação Escolar, a qual foi ministrada no período de 28 de agosto a 11 de setembro de 2019, foram 2 semanas na escola e 4 dias em sala de aula, totalizando 75 horas. O período de na escola correspondeu ao estágio, enquanto o de sala de aula correspondeu a apresentação da disciplina, orientações e socialização dos resultados.

Tem como ementa, Desenvolvimento de estágio junto as escolas de ensino fundamental e médio, direcionado a gestão e coordenação do trabalho pedagógico, com os objetivos de realizar estágio supervisionado na educação básica através de visitas *in locus* periodicamente nas escolas públicas e particulares do município de Bragança (PA) e/ou em outros municípios para o entendimento do processo administrativo e didático-pedagógico no ambiente escolar. Compreender e analisar as concepções de gestão implementadas na rede pública de ensino através de observação e participação direta e efetiva junto às escolas do município de Bragança (PA) para a visualização de seus encaminhamentos de planejamento, como: projeto político-pedagógico, projetos de ensino e de aprendizagem, planos de ação, dentre outros.

Recebemos um roteiro de base, contudo ninguém precisava seguir à risca todas as informações contidas nele, haviam perguntas padronizadas para fazer para equipe gestora, o que não me impedia de fazer minhas próprias perguntas baseadas no que eu estava presenciando, e também haviam algumas orientações para fazer o mapeamento da estrutura do prédio escolar, bem como o quadro de funcionários, atividades, funções entre outros.

O estágio foi feito por quatro discente incluindo eu, frequentamos todos os compartimentos da escola, sendo que ficamos grande parte do tempo na secretaria, que era o local em que se concentrava a maior parte da equipe gestora, não fui orientado a seguir nenhum tipo de perspectiva de estágio, pelo contrário, esta deveria ser construída a partir de minha investigação enquanto pesquisador, minhas principais técnicas utilizadas durante o estágio foram além do questionário padrão que recebi também fiz algumas perguntas informais, ainda fiz a análise documental do projeto político pedagógico da escola (PPP) e também do livro de ocorrências.

A instituição tem uma grande demanda de alunos matriculados, dos níveis de ensino disponíveis estão o ensino fundamental e médio na categoria regular, também oferece primeiro e segundo anos do ensino médio na categoria integral, projeto em teste na época. Nesse período no qual foi o momento em que de fato estive presente e em contato com o objeto de pesquisa, busquei observar e analisar ao máximo todo comportamento, atitudes, funções e ações do copo gestor, além das próprias perguntas feitas com os gestores no estágio, também utilizei o levantamento dos referenciais teóricos acerca da temática para subsidiar minhas ideias e argumentos sobre o assunto, para os resultados do trabalho utilizei tanto meu relatório de estágio, quanto minhas próprias memórias que tenho sobre ele.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta parte do trabalho destaco tanto os pontos congruentes e incongruentes da equipe gestora para com a perspectiva participativa e democrática, como também discuto sobre alguns acontecimentos que considere relevantes durante o estágio para discutir de forma mais aprofundada.

Logo em minha chegada fomos apresentados para equipe gestora da escola e conhecemos toda a escola e seus projetos, sendo que o vice-diretor e a coordenadora pedagógica ficaram como meus supervisores durante todo o período de estágio. De início indaguei o vice-diretor sobre o que ele pensa sobre gestão escolar, ele respondeu que é difícil descrever precisamente, pois a própria rotina se constrói de acordo com as demandas do dia ou da semana, as vezes é bem tranquilo e em certos momentos chega a ser caótico.

### 5.1. Dinâmica da gestão na escola

Sabendo de sua origem e toda sua construção conceitual ao longo da história em cima do termo gestão escolar, parti para seu significado no campo educacional, a escola na qual fiz estagio é referência na região bragantina, nesse sentido, durante o período de observação pude perceber que ela possui uma dinâmica escolar bem peculiar, devido ao seu grande número de alunos matriculados e também pelo seu projeto na época de ensino em tempo integral, em meio a isso o gestor precisa estar bem capacitado para dar conta de tanta demanda que a escola exige, em meio a isso o gestor tem que se desdobrar para gerir e balancear o pouco recurso que chega na instituição, levando em consideração o seu tamanho. O vice-diretor relata que na maioria das vezes o recurso que chega até a escola quase não atende o mínimo que a instituição precisa.

Para Lück (2009, p.24) a “gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola”, ou seja, para cada escola, provavelmente vai ter uma gestão específica para ela, pois sabemos que a dinâmica da escola vai ser construída de acordo com seu público, onde se localiza, os recursos que essa recebe, entre outros fatores. Por exemplo, se pegarmos duas gestões diferentes uma da outra, com dinâmicas culturais distintas, visto que uma tenha um índice alto de violência e a outra tenha um índice elevado de evasão, para cada uma dessas situações, as atitudes e ações da equipe gestora deve ser planejada em conformidade com o problema específico da escola. No caso da escola em que estagiei por conter uma quantidade enorme de alunos, os problemas que surgem são bem variados, desde violência entre alunos até problemas como horários e faltas de professores.

Então percebi o quanto a gestão é importante para escola, bem como o grau de responsabilidade que esse possui, enquanto mediador de problemas, haja vista que uma ação errada ou simplesmente sua omissão em determinadas situações, podem acarretar não resolução ou no agravamento de possíveis problemas, para que isso não ocorra a competência e versatilidade por parte da equipe gestora torna-se algo extremamente importante, tal como enfatiza Lück (2009, p.25) “o trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes”.

A equipe gestora com quem interagi, é bem qualificada e competente, pois já tem uma certa sinergia por ter um bom tempo de trabalho juntos, em alguns casos esse longo período trabalhando juntos pode vir a ser uma característica prejudicial,

pois acaba acarretando no comodismo, desse modo é essencial que a equipe gestora sempre esteja se reinventando e trabalhando para desenvolver suas competências, como bem pontua Lück (2009, p.12) “desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino”.

Nesse sentido, deixar de trabalhar essas competências, pode chegar a comprometer a própria prática de gestão escolar, pois a ausência de competência faz com que o erro e a insegurança aumentem para com a realização de suas atividades, contudo o que realmente significa ter essas tais competências:

A definição de competências tem por objetivo estabelecer os parâmetros necessários, tanto para orientar o exercício do trabalho em questão, como para orientar os estudos e preparação para esse exercício. Também se constitui em um sistema de avaliação de efetividade do trabalho realizado. (LÜCK, 2009, p.12)

No que se refere aos membros que compõe o corpo gestor não tive contato diretamente com todos, haja vista que existem várias atribuições que uma gestão escolar possui, deste modo sua presença se faz necessária em todos os âmbitos da escola, tanto na parte administrativa como também na pedagógica, lembrando que a gestão escolar é formada por uma variedade de agentes, cada um com suas devidas funções. Partindo dessa ideia, é de suma importância que fique bem claro quais são os profissionais que integram uma gestão escolar, dentre estes destacam-se:

[...] O diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. (LÜCK, 2009, p. 22)

Dos membros da equipe gestora mantive contato com o vice-diretor, coordenadora pedagógica, vagamente com a secretaria e com a diretora, a secretária trabalhava em outro turno, e a diretora estava quase sempre ausente durante o meu período de estágio, isto foi algo que me chamou muito minha atenção, pois o diretor é um dos principais agentes da gestão escolar, não tirando mérito de outros membros, porém a figura do diretor traz consigo um simbolismo de liderança, uma pessoa que

está ali para orientá-lo em determinadas situações, notar a ausência deste profissional é sem dúvida preocupante, a autora Luck, expõe muito bem a função do diretor:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LUCK, 2009, p 17)

Nesse sentido, a presença e atuação do diretor tem que se fazer presente todos os dias e não apenas em momentos de reuniões e eventos, haja vista que seu cargo tem uma representatividade muito grande dentro da escola, bem como desenvolvimento de suas atividades diárias, sua ausência pode acarretar em uma sobrecarga para algum outro membro da gestão, tendo em conta que a gestão escolar detém uma enorme carga de responsabilidades e funções, na qual este profissional que trabalha na área fica incumbido de realizar, Lück (2009, p.23) coloca isso muito bem:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Outros aspectos muito interessantes que presenciei foram as duas reuniões, as duas tratavam-se de assuntos muito importantes, em que me levantou alguns questionamentos em relação a esses acontecimentos.

## **5.2. Primeira Reunião**

A primeira reunião tratava-se de acertar os últimos ajustes do edital que se referia ao simulado de preparação para o ENEM daquele ano. Nessa reunião estava presente grande parte dos professores e todo o corpo gestor incluindo a diretora, a reunião foi dirigida por um professor, que enfatizou desde o começo para a reunião ser bem objetiva e não se perder em assuntos paralelos, em alguns momentos houveram divergências de ideias, na qual uma parte dos presentes queriam um simulado mais simples para facilitar o entendimento do alunado e outra parte queria uma linguagem mais parecida com a aplicada nas provas do ENEM, mesmo que fosse um pouco mais difícil de se compreender, mas no fim acabaram entrando em um acordo. Nessa primeira reunião notei uma organização e deliberação bem

interessantes por parte da gestão e dos professores, na qual foram bem objetivos com os assuntos em pauta, e quando havia algum questionamento sobre algo, todos opinavam a respeito, debatiam e concluíam para prosseguir com a reunião, sendo assim tive uma impressão muito boa da gestão nessa primeira reunião.

O ponto que me chamou atenção foi o debate bem acalorado durante a reunião, dando a entender que existia algumas rixas presentes na reunião, dessa forma perguntei ao vice diretor como é a relação entre gestão e professores se tratando de relações interpessoais, ele disse que a instituição possui “ilhas”, professores ficam em uma e gestão em outra, não chega a ser uma relação conflituosa, porém não chega a ser harmoniosa, o gestor classificou esta relação como “profissional” que cada um sabe sobre sua função e responsabilidade, as relações interpessoais as vezes são ignoradas por alguns, mas estas são decisivas para um corpo gestor, tanto para o sucesso como também para o fracasso, pois é notório que em qualquer que seja o ambiente vai haver conflitos e divergências, o que decide é como cada um lida com isso, para Weiss (1994, p.9):

Seria maravilhoso se jamais tivéssemos que lidar com conflitos. Se as pessoas pudessem resolver suas discordâncias em paz e com boa vontade – poderiam discordar umas das outras, compartilhar diferenças de opinião e de valores, dividir entre si as raras recompensas e nunca brigar por coisa alguma.

Contudo é quase impossível em um ambiente, no qual as pessoas interagem ter essa paz absoluta, muito pelo contrário, em certos casos esse ambiente se torna um caos, mas alguns ainda conseguem lidar bem com esses embates de personalidades e ideias, isso se torna possível a partir do momento que o indivíduo entende que o outro pensa, age e se comporta de maneira diferente da sua, perceber e aceitar isso pode ser a grande chave para um bom relacionamento interpessoal, para Weiss (1992, p.17) “uma vez que cada um aceite o outro como e pelo que ele é, torna-se possível empregar métodos para que o relacionamento se dê de maneira eficaz”.

### **5.3. Segunda Reunião**

Em relação a segunda reunião aconteceu com a participação dos pais e alunos, o que estava em pauta era a aplicação do próprio simulado e a situação dos alunos na escola. No que se refere à aplicação do simulado, um grupo de alunos por não

compreenderem direito algumas regras do simulado, em especial sobre avaliação, se pronunciaram na reunião sobre uma possível desvantagem que ocorreria nesse teste, alguns professores se pronunciaram e desfizeram o mal-entendido. Um outro assunto abordado foi o desinteresse por parte dos alunos, a gestão cobrou a participação em conjunto dos pais, para que não deixassem tudo nas mãos da escola.

Nessa segunda reunião, o que mais me chamou atenção foi a presença dos pais na escola, pois a participação em conjunto com a comunidade é essencial para que a escola cumpra com sua finalidade educacional, que é proporcionar um ensino de qualidade para o alunado, uma vez que “a participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola”(LÜCK, 2010, p.86).

Porém, quando perguntado para uma mãe, que diz ser assídua nas reuniões da escola e que estava com sua filha presente nesta reunião, sobre a participação da comunidade, esta respondeu que a participação dos pais e da comunidade em si fica muito restrita a reuniões que são consideradas “importantes”, isso pode ser um problema, visto que há um desinteresse de ambas as partes. Vale lembrar que a participação não tem que vir somente da comunidade para com a escola, Paro (2005, p.27) questiona “se a escola não participa da comunidade, por que irá a comunidade participar da escola? Isto deveria alertá-los para necessidade de a escola se aproximar da comunidade, procurando auscultar seus reais problemas e interesses”.

Partindo dessa concepção de trabalho em conjunto, perguntei se poderíamos ter acesso ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, este me deu total liberdade para ler e analisar, após isso o indaguei sobre a construção do documento, em resposta ele disse que foi construído em conjunto, com a participação de todos os agentes escolares. Para confirmar esta informação, questionei alguns professores que disseram nunca ter participado de construções de documentos desse tipo, claro que a primeira impressão que tive foi que os gestores têm um certo receio em falar a verdade sobre o PPP, pois pensam que o estagiário vai falar mal da escola. Porém o que é realmente preocupante é o fato de que a maioria dos PPPs das escolas são construídos por apenas algumas pessoas, digo isto pela experiência de outros estágios que fiz e quando não tinha, era construído por poucas pessoas até mesmo uma apenas, haja vista que este documento visa “[...] estabelecer uma visão de conjunto e direção ao processo pedagógico intencional a ser promovido na escola,

mediante a contribuição de seus professores e demais membros da comunidade escolar” (LUCK, 2009, p. 38). Este documento tem a finalidade de abarcar as características presentes na realidade da comunidade, ou seja, ser a identidade da escola, além de reforçar o processo de democratização e descentralização do poder, pois esse documento deve concebido em coletividade com todos os agentes escolares. Para Vasconcellos (2006, p. 17-18), o Projeto Político Pedagógico,

Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto a intencionalidade e de uma leitura da realidade. Trata-se de um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade

Outro fator negativo percebido em minha experiência foi em relação ao conselho escolar que era para ser deliberativo, porém segundo o relato do vice-diretor e coordenadora, devido a representatividade dos pais e alunos ser muito fraca a maioria das decisões são tomadas pelo corpo administrativo, isso reforçou ainda mais minha visão de que a maioria dos alunos parece bem desmotivados, no que se refere a participação em atividades desse tipo, claro que cada uma tem sua parcela de responsabilidade nessa situação, ainda assim, a equipe gestora, em especial o coordenador pedagógico precisa criar possibilidades para cativar o interesse dos alunos para representar sua classe estudantil. Vale ressaltar que o coordenador pedagógico é o elo entre o aluno/professor com a gestão, esse precisa estar presentes nesses dois âmbitos da escola. Durante o estágio indagamos a coordenadora pedagógica sobre suas atribuições na escola, ela disse que volta em meia acaba preenchendo alguma lacuna de função na escola, deixando de lado o verdadeiro fazer pedagógico, porém a coordenadora deixou bem claro que a coordenação pedagógica de escola não faz um papel de fiscalizador, mas sim de prestar apoio e auxílio ao professor, segundo a fala da própria coordenadora a função da coordenação jamais interfere no conteúdo do professor, pois esta atribuição cabe somente ao professor.

#### **5.4. Perspectiva de gestão da escola, semelhanças e diferenças de uma concepção participativa**

A partir dessa conjuntura, notei algumas características bem interessantes nessa gestão escolar, que mesmo não estando seguindo totalmente, apresenta

muitos traços voltados para uma gestão participativa. Ressalto que não notei nenhum aspecto gritante relacionado a uma gestão arbitrária, apenas algumas deformidades na execução de alguns princípios da gestão participativa/democrática. Contextualizando sobre os tipos de gestões escolares, em termo de filosofia, da forma como ela trabalha e os princípios que trazem consigo, as mais comuns de se perceber no cotidiano das escolas são as gestões democráticas/participativo e as arbitrárias. A primeira se baseia na descentralização das decisões e do poder, na qual todos opinam, participam e decidem as ações e objetivos da escola, independente de hierarquia de cargos. Nesta concepção de gestão toda a comunidade escolar deve trabalhar em conjunto em prol de uma qualidade melhor de ensino, deste modo todos têm direito de opinar, da mesma forma todos tem a responsabilidade para com a concretização e consumação da filosofia da instituição, essa perspectiva de gestão acaba aproximando os membros também, pois para que ocorra essa participação é necessário a interação com o outro, Luck (2009, p. 71) aponta que:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais.

Essa participação de todas pessoas envolvidas no processo educacional, acaba trazendo uma maior aproximação entre os membros, bem como a sensação de pertencimento, pois ao sentir que estar participando do planejamento e das decisões a pessoa se sente mais pertencida a essa local bem como coloca Lestinge (2004):

A priori esse conceito – pertencimento –pode nos remeter a, pelo menos, duas possibilidades: uma vinculada ao sentimento por um espaço territorial, ligada, portanto, a uma realidade política, étnica, social e econômica, também conhecida como enraizamento; e outra, compreendida a partir do sentimento de inserção do 20 sujeito sentir-se integrado a um todo maior, numa dimensão não apenas concreta, mas também abstrata e subjetiva. (Lestinge, 2004, p. 40)

Partindo dessa perspectiva participativa de gestão, nota-se que ela é bem flexível enquanto tomada de decisão, elaboração de projetos e nas próprias resoluções de problemas, porém nem tudo é um mar de rosas, pois dá mesma forma que essa concepção de gestão participativa se torna bem conveniente e interessante

para se trabalhar, para chegar a essa perspectiva não é tão fácil quanto parece, é necessário integralizar todas as pessoas no processo educacional, isso não é algo nada fácil, levando em consideração que para chegar nesse objetivo as relações interpessoais terão que ser trabalhadas, já vimos anteriormente o quanto é difícil de se lidar com essa característica.

Dessa forma acaba sendo bem comum, que as gestões não exerçam essa perspectiva participativa em sua totalidade, no que se refere a ter todas as características em sua prática, porém penso que não chega a ser um problema grave, muito pelo contrário já vimos que essa perspectiva é bem complexa e cheia de aspectos, nem todas as gestões irão conseguir seguir à risca, o que não gestão deixa de ter uma concepção participativa.

Diferente da perspectiva anterior uma gestão autoritária, tem como princípio, a centralização do poder e das decisões, na qual prevalecem as delegações de funções, em que cada um fica responsável pelo que lhe é atribuído, a hierarquia é respeitada rigorosamente, desse modo à decisão final cabe sempre ao líder tomar, sem nenhum tipo de diálogo entre os envolvidos no processo, neste tipo de gestão a racionalização dos processos é bem presente. Para Castoriadis (1982, p.188) “é arbitrária quando se coloca como fim visando somente uma “racionalização” formal e vazia”, ou seja, não tem nenhum sentido, apenas uma sistematização ou cumprimento de funções.

Nesse sentido, uma gestão participativa/democrática se faz necessário para uma maior eficácia no desenvolvimento das atividades escolares, haja vista que essa perspectiva de gestão é bem mais abrangente, levando em consideração a dinâmica e diversidade das escolas na atual sociedade, é vital que se tenha uma maior flexibilidade para elaboração projetos, resoluções de problemas e na própria articulação entre os agentes escolares, visto que este perfil de gestão é o que mais atende a esses requisitos exigidos atualmente. Levando em consideração também as próprias especificidades de cada local escolar, que terá uma realidade e dinâmica deferentes, a autonomia é essencial para que efetivem seu trabalho com qualidade, nesse sentido cabe as próprias escolas definirem suas gestões, podemos visualizar isso bem na LDB 9394/96, art. 14 “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades”.

Nesse sentido percebi um grande potencial nesta equipe gestora investigada, visto que esta já é uma equipe bem experiente, tem uma ótima sinergia, tem um

trabalho bem articulado com os professores, de ponto negativo posso destacar a pouca participação da comunidade escolar em atividades da escola, bem como o desinteresse da gestão em promover algo para chamar esta comunidade para a instituição.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando em consideração toda conjuntura aqui exposta, concluo que a gestão escolar na qual investiguei, está bem encaminhada para uma gestão participativa, apesar de apresentar limites em alguns quesitos como, a falta de incentivo para participação da comunidade e da representatividade da classe estudantil.

Penso ser importante considerar que as realidades das escolas em sua maioria, apresentam dificuldades notórias, e não estou falando apenas da prática em si, mas também da estrutura física, falta de recursos, evasão, violência escolar e da própria pressão de sociedade para com a escola como ambiente educador, em que muitos deixam toda a incumbência de educar seus filhos para a escola.

Considerando todas essas situações adversas, a referida gestão ainda consegue fazer um excelente trabalho de articulação com os professores, os planejamentos em sua maioria são construídos coletivamente, as relações interpessoais entre os membros são relativamente tranquilas, quando se tem reunião algum debate a opinião de todos são levadas em consideração, todos esses traços indicam que buscam vivenciar uma perspectiva de gestão democrática/participativa, mesmo diante a todos problemas e empecilhos enfrentados diariamente.

Em relação ao estágio em si, expresso foi bastante agregador, pois pude presenciar como ocorre os trabalhos de uma gestão escolar, claro que o discente já pode ter uma noção através dos textos e teóricos que discutem a respeito, contudo estar vivenciando e participante é algo bem mais relevante para o aprendizado da pessoa, desta forma concluo que o estágio tem sim uma grande importância para formação do pedagogo.

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases**. Lei Federal nº 9.394, de 20\12\1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 13 out. 2018.

CASTORIADS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Tradução de Guy Reynaud; Revisão técnica de Luís Roberto Salinas Fortes. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000. Acesso: 10 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://alexavidal.files.wordpress.com/2015/07/chiavenato-introduc3a7c3a30-c3a0-teoria-geral-da-administra-c3a7c3a3o.pdf>>.

CURY, C. R. J. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. Revista Brasileira de Apolítica e Administração da Educação (RBPAAE). V. 23, n.3, set/dez. 2007. p. 483-495. Porto Alegre: ANPAE, 2007.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 2. ed. Campinas: Papirus, 1997.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros**. Educ. Soc., Campinas, v. 20, n. 67, Aug. 1999. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010173301999000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173301999000200005&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 10 de janeiro 2021.

KULCSAR, Rosa. **O estágio supervisionado como atividade integradora**. IN: FAZENDA, Ivani Catarina Arantes [et all]; PICONEZ, Stela C. Bertholo (Coord.). A prática de ensino e o estágio supervisionado. Campinas-SP: Papirus, 1991.

LESTINGE, Sandra Regina. **Olhares de educadores ambientais para estudo do meio e pertencimento**. 2004. Dissertação (Doutorado em Recursos Florestais). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba.

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

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

PARO, Vitor. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

PAULILO, M. A S. **A pesquisa qualitativa e a história de vida**. Serviço Social em Revista. Londrina, v.2, n. 2, p. 135-148, jul/dez.1999. <<http://www.ssrevista.uel.br/n1v2.pdf>>. Acesso em 22 de Dezembro de 2020.

RIBEIRO, Jose Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. Ed ver., anotada e ampl. Por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo: Saraiva, 1978.

SOUZA, Ângelo Ricardo De. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola**. Rev. Bras. Educ., Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, Apr. 2012. Available from. Acesso em 5 de janeiro de 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782012000100009>

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 6. ed. São Paulo: Libertad, 2006 – (Subsídios Pedagógicos do Libertad, v. 3).

WEISS, Donald. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994.

WEISS, Donald. **Convivendo com gente difícil. 4ª edição**. São Paulo: Nobel, 1992.

WELLEN, H.; WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica**. Curitiba: Ibpex, 2010.

WITTMANN, L.C. **Administração da Educação hoje: ambigüidade de sua produção histórica**. In: Em Aberto. Brasília, ano 6, n.36, out/dez, 1987.