

## RELATO SOBRE EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO EM GESTÃO ESCOLAR

MARIA ANGELICA PEREIRA AMARAL<sup>1</sup>; CAMILA XAVIER VIEIRA<sup>2</sup>  
MARA REJANE VIEIRA OSÓRIO<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – angelicaamaral159@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pelotas – camila.x.vieira89@gmail.com

<sup>3</sup> Universidade Federal de Pelotas – mareos@gmail.com

### 1. INTRODUÇÃO

Este texto apresenta relato da nossa experiência no estágio em gestão realizado na EMEF Ferreira Vianna, localizada na Balsa, próxima ao Campus Porto-Anglo da UFPel. A comunidade escolar computa 63 professores, 17 funcionários e 615 alunos. Além de estudantes desta região, recebe alunos de outros bairros próximos. Os estudantes atendidos pela escola são de famílias de baixa renda. Compõem o entorno da escola a Unidade de Saúde Básica Balsa, uma Igreja, um mercadinho, um *pet shop*, uma pracinha e, também, a Associação de Moradores da Balsa.

Nosso objetivo foi compreender como acontece a gestão nesta escola municipal. O estágio possibilitou o contato com a realidade escolar a partir da observação do trabalho da equipe diretiva (ED), da atuação dos funcionários e da comunidade escolar, visando proporcionar a vivência de uma experiência prática e reflexiva sobre as diferentes dimensões da gestão e organização educacional.

Por Gestão Escolar (GE) compreendemos, como Vitor Paro (2020), a utilização racional de meios para atingir finalidades pedagógicas. Como diz o autor, “Falar em GE [...] é acima de tudo falar em educação, o fim último da escola”. Assim, GE é um tema importante para a educação, pois envolve decisões e ações que influenciam na qualidade da organização e da administração institucional, das relações e, sobretudo, da educação das crianças, jovens e adultos. No Brasil, a gestão escolar democrática (GED) é um princípio de Estado desde a Constituição Federal de 1988 (PARO, 1995, 2000, 2020; SILVA et al, 2016; SOUZA, 2019).

A GED tem como característica principal a participação ativa de toda a comunidade nas decisões institucionais, buscando a democratização do ambiente escolar como estímulo à educação para a cidadania (PARO, 1995, 2000). A GED é pautada por participação efetiva da comunidade escolar nas decisões, eleição direta para a direção, elaboração coletiva do projeto político-pedagógico, estímulo à criação e funcionamento efetivo de colegiados, manutenção de boas condições de trabalho, direito a formação continuada dos/as profissionais da educação, articulação entre administrativo e pedagógico, autonomia escolar (Souza (2019). Paro, (2000<sub>a</sub>) e Libâneo (2012) reforçam a importância da GED da escola pública, argumentando que, por este caminho, é possível garantir a qualidade da educação e a emancipação dos sujeitos envolvidos no processo educacional, bem como, a organização, o planejamento e um controle de modo coletivo. Porém, como aponta Silva (2016), atualmente, o viés gerencialista, que se baseia na eficiência, na produtividade, na competitividade e na avaliação externa, tem colocado em xeque a GED como princípio de estado.

O estágio em GE permitiu-nos compreender, através dos estudos e das ações realizadas, a complexidade, as dificuldades e os desafios que envolvem o cotidiano escolar e, também, as implicações para o desenvolvimento de práticas

de gestão mais participativas e coletivas. Porém, foi possível observar que a escola tem feito esforço para enfrentar os desafios, dentro do que é possível fazer frente as precariedades de financiamento, falta de pessoal, demandas e pressão por outro tipo de fazer GE.

## 2. METODOLOGIA

A preparação para o estágio iniciou no semestre 2022/2, na disciplina Escola Cultura e Sociedade VI – Pré-estágio em gestão escolar. Naquele momento, estudamos sobre gestão escolar, escolhemos uma escola e realizamos três observações e tivemos acesso ao Projeto Político-Pedagógico e ao regimento escolar. Na continuidade, com as informações, os estudos e orientações, elaboramos um projeto de estágio em gestão. No semestre 2023/1, ampliamos os estudos sobre gestão, retomando o contato com a escola; no período de 06 de julho de 2023 até 24 de agosto de 2023, desenvolvemos as cinco ações planejadas. As ações envolveram aprofundamento das observações na escola e no bairro, conversas com a diretora, vice-diretora, coordenadoras pedagógicas, orientadora educacional, funcionários da secretaria, monitores, funcionários da limpeza, merendeiros, professores, alunos, responsáveis e, também, com outros membros da comunidade escolar. Outro instrumento, utilizado durante a experiência do estágio, foi o diário de campo, que nos auxiliou com a possibilidade de pequenas anotações como fonte de estudos e, ao mesmo tempo, como referências para reflexões e trocas de ideias entre nós.

Após a realização das ações, retomamos os estudos, os registros nos diários de campo, organizamos as informações e, neste momento, estamos produzimos o relatório do estágio.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mesmo com diferentes dificuldades, observamos esforços da escola para dar conta de suas preocupações e objetivos. Citamos alguns exemplos.

**a) Objetivo da escola e demandas:** Segundo relatos de professores, de funcionários da escola e de responsáveis pelos alunos, a escola é muito procurada para informações e pedidos de ajuda (falta de material escolar, vestuário e alimentos; auxílios em situações de violência doméstica; sobre como fazer documentos e etc.); ou seja, a escola é vista como algo além de uma instituição de ensino. PARO (1995) observa algo parecido com essa questão. Segundo ele, a escola reproduz as desigualdades e as contradições presentes na sociedade e, ao mesmo tempo, tenta atender às demandas e às expectativas dos moradores do bairro. Segundo LÜCK (2000), a escola é bombardeada por demandas sociais das mais diversas ordens e, por isto, exige de seus gestores novas atuações, conhecimentos e habilidades. Assim, concluímos que essas demandas podem dificultar a escola de atender sua responsabilidade específica.

**b) Sobre o espaço:** Possui 14 salas de aula, incluindo as 2 salas para Educação Infantil (EI), sala de atendimento educacional especializado, sala de apoio, sala da direção, sala dos professores, secretaria, sala da orientação educacional, laboratório de informática, laboratório de ciências, biblioteca e refeitório. O pátio possui uma pracinha (para a EI) e uma quadra coberta para exercer as atividades de educação física. Em geral, a estrutura é boa, mas necessita que a mantenedora realize obras de drenagem nos pátios, pois a água da chuva se acumula até nas áreas cobertas, impedindo o uso desses espaços.

**c) A biblioteca:** Desde o semestre passado, mesmo sem bibliotecário, a escola melhorou a organização do espaço físico, realizou uma exposição de animais empalhados, implementou um projeto de leitura. Em nossas observações e entrevistas, verificamos preocupação, da coordenação pedagógica, em associar, mais fortemente, as discussões do PPP associado à função da biblioteca como importante recurso didático-pedagógico e critério fundamental para democratização do acesso à cultura e à informação, valorizando a leitura literária. Compreendemos, então, que a escola está tentando, mesmo sem apoio da mantenedora, dar conta dessa tarefa pedagógica. Porém, sabemos que é um dos desafios comuns das escolas públicas.

**c) Equipe gestora:** Foi-nos relatado que a equipe diretiva (ED) foi escolhida, como chapa única, por eleição da comunidade escolar. Na reunião pedagógica, que assistimos, foram relatadas muitas dificuldades na comunicação entre a ED, professores e funcionários. Verificamos que as decisões ficam, na maior parte das vezes, sob responsabilidade da diretora. Segundo, Libâneo (2012), a diretora é responsável por decisões através de práticas participativas e deve atuar, mais diretamente, em aspectos administrativos em parceria com o trabalho da coordenação pedagógica e da orientação educacional. Paro (2000<sub>a</sub>, 2000<sub>b</sub>) argumenta que o papel da direção deveria ser de mediação e não de mando e submissão. Embora a coordenadora pedagógica e a orientadora educacional tenham mencionado que executam bem suas atribuições, esses papéis não nos pareceram muito bem definidos no dia-a-dia daquela escola. Sabemos, pela literatura sobre gestão escolar, que o tipo de gestão que orienta a educação nacional é o da gestão participativa, mas esse ainda é um grande desafio (Paro, ???; Souza, 2019). Tradicionalmente, tem imperado o modelo de gestão centralizado numa pessoa, técnico, burocrático. Assim, para uma gestão mais democrática não basta que tenha, na escola, uma eleição direta, pois gestão democrática requer estímulos a outros elementos como mencionado anteriormente. Diante da precarização da educação nacional, em todos os aspectos, parece que fica difícil uma mudança neste sentido.

**d) Conselho escolar (CE):** Segundo PARO (2000), o CE é fundamental para a construção da GED da escola pública, pois possibilita a participação coletiva, a autonomia institucional e a melhoria da qualidade da educação. Além disso, defende que o CE deve ser um espaço de participação efetiva e não apenas formal, onde os representantes possam expressar suas opiniões, demandas e propostas, sem imposições ou manipulações. Nesta escola, o CE é formado por representantes da comunidade escolar, como professores, funcionários, pais ou responsáveis. Realizam de 3 a 4 reuniões por ano para planejar os gastos das verbas para o consumo da escola. Não foi possível termos mais informações sobre o conselho, mas nos parece que a atuação, conforme falas, é técnica-burocrática.

**e) Responsáveis pelos estudantes:** Um elemento importante para a democratização do espaço escolar é a parceria com os responsáveis pelos estudantes. Porém, nesta escola, a relação com essa parcela da comunidade tem-se limitado a conversas pessoais para se resolverem problemas específicos e a reuniões trimestrais coletivas para entrega de boletins e pareceres. Importante lembrar que a ideia de participação pelo princípio da GED é a participação ativa nas decisões; mas, pelos relatos que ouvimos, parece que os responsáveis participam como ouvintes e não como parceiros. Inclusive, alguns responsáveis relataram que, apesar de serem recebidos e ouvidos pelos setores da escola,

muitas vezes, suas demandas não são resolvidas e, outros, relataram tratamento difícil.

**f) Estudantes:** Durante as observações, alguns alunos relataram a mudança no horário da merenda, que coincidia com o recreio, e que isso estava impedindo de lancharem ou de aproveitarem o recreio, pois estavam precisando escolher entre um ou outro. Após a reclamação dos alunos, a merenda ficou após o horário do recreio. Além disso, em uma tentativa de minimizar um problema apontado como difícil, a ocorrência de conflitos no recreio, começaram a disponibilizar jogos de tabuleiro, cartas, música e futebol com objetivo de oportunizar outras formas de interações entre os estudantes.

#### 4. CONCLUSÕES

O estágio, mesmo com pouco tempo, foi uma oportunidade de vivenciarmos pistas da complexidade, dos desafios e das possibilidades de uma GE. As experiências permitiram-nos observar e interagir com os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo (diretora, coordenadoras, orientadora, conselheiros, professores, funcionários, alunos e pais); conhecer as rotinas administrativas e pedagógicas da escola, bem como as normas e os documentos que orientam a sua organização. Além disso, o estágio proporcionou-nos uma reflexão crítica sobre a nossa profissão e sobre a importância de uma GE comprometida com o objetivo da formação humana integral, com qualidade, e voltada para a prática cidadã e para o trabalho. A responsabilidade é grande e o desafio também, pois a educação escolar pública tem sido colocada em questionamento frente aos imperativos neoliberais que tentam imprimir outro tipo de gestão: a gestão gerencialista e seus fundamentos e objetivos.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloisa. Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000.

PARO, Vitor Henrique. O bairro, a escola e as pessoas. In: PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000<sub>a</sub>.

PARO, Vitor Henrique. Verbete **O que é gestão escolar?** Verbete, 2020<sub>b</sub>. Disponível em <https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/> Acesso em: 14 de setembro de 2023.

SILVA, Givanildo da. et al. Concepções de gestão escolar pós-LDB: o gerencialismo e a gestão democrática. **Revista retratos da escola**, Brasília, v.10, n.19, jul./dez, 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v.27, n.103, 2019.