

## GESTÃO ESCOLAR: EXPERIÊNCIA DE PRÉ ESTÁGIO EM UMA ESCOLA DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE PELOTAS- RS.

DANIELA TUCHTENHAGEN<sup>1</sup>; MONIQUE BEATRIZ KLUMB<sup>2</sup>; IORRANA BEHLING PICH<sup>3</sup>; MARA REJANE VIEIRA OSÓRIO<sup>4</sup>; EUGÊNIA ANTUNES DIAS<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas – [danielatuchtenhagen22@gmail.com](mailto:danielatuchtenhagen22@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – [moniqueklumb@gmail.com](mailto:moniqueklumb@gmail.com)

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas – [lorranabpich@hotmail.com](mailto:lorranabpich@hotmail.com)

<sup>4</sup>Universidade Federal de Pelotas – [mareos@gmail.com](mailto:mareos@gmail.com)

<sup>5</sup>Universidade Federal de Pelotas – [eugeniaad@gmail.com](mailto:eugeniaad@gmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho relata parte da experiência desenvolvida na disciplina Escola, Cultura e Sociedade VI (ECS VI), do sexto semestre do curso de Pedagogia noturno da UFPel, que proporciona uma compreensão crítica das práticas de gestão em instituições escolares públicas, preparando os alunos para a gestão democrática em instituições de ensino. Dentre os objetivos da disciplina, consta a observação do cotidiano da gestão de uma escola pública do município de Pelotas, onde futuramente será desenvolvido o componente curricular Práticas Educativas VII - Estágio de Responsabilidade em Gestão Escolar, do sétimo semestre, que é o primeiro estágio do curso de Pedagogia.

As observações da escola foram realizadas em trios, no primeiro semestre acadêmico do ano de 2024, em um estabelecimento de ensino da rede estadual, mediante duas visitas que ocorreram no turno da noite. Tendo em vista as contribuições teórico-conceituais dos autores Paro (2017) e Veiga (2002) acerca dos modos de gestão e suas implicações no contexto educacional, buscamos compreender como se dão as práticas de gestão escolar nas especificidades de uma escola pública no município de Pelotas.

A gestão democrática da escola pública, conforme defendida por Paro (2007), é um princípio fundamental para a construção de um ambiente educacional inclusivo, participativo e voltado para o desenvolvimento integral dos alunos. De acordo com o autor, a participação da comunidade escolar – composta por professores, alunos, funcionários e pais – no processo decisório, é essencial para a promoção de uma educação que atenda às reais necessidades da sociedade. A prática da gestão democrática se contrapõe a modelos autoritários e centralizadores, buscando transformar a escola em um espaço de convivência, debate, construção coletiva do saber e exercício da democracia.

Veiga (2002) complementa essa visão ao destacar que a gestão escolar deve ser compreendida como um processo complexo, que envolve não apenas a administração burocrática, mas também a articulação, em um movimento constante de diálogo e mediação. A observação das práticas de gestão na escola analisada permitiu identificar como esses princípios teóricos se manifestam no cotidiano escolar, evidenciando os desafios e potencialidades de implementar uma gestão democrática em contextos marcados por limitações estruturais e culturais.

Portanto, este trabalho visa refletir sobre as práticas de gestão observadas à luz das contribuições teóricas de Paro (2017) e Veiga (2002), buscando compreender como se dão os processos de participação e tomada de decisão no contexto específico de uma escola pública em Pelotas.

## 2. ATIVIDADES REALIZADAS

O objetivo central foi investigar as práticas de gestão escolar em um ambiente real, a fim de realizar duas visitas à escola, que ocorreram em trios de estudantes e no período noturno. Nestas visitas, as observadoras concentraram-se em aspectos relacionados à dinâmica da gestão escolar, à participação da comunidade escolar nos processos decisórios e às interações entre gestores, professores, alunos e outros funcionários. Além disso, procurou-se analisar como os princípios da gestão democrática, conforme discutido por Paro (2017), eram aplicados no cotidiano da escola.

As observações foram complementadas por diálogos informais com membros da equipe gestora, como o diretor e coordenadores pedagógicos, além de funcionários e docentes, com o intuito de obter uma visão mais abrangente dos desafios enfrentados e das práticas implementadas. Assim, buscou-se identificar de que forma as práticas de gestão da escola observada dialogam com as discussões teóricas sobre gestão democrática, participação e a mediação de conflitos na escola. A partir dessa análise, foi possível refletir sobre as potencialidades e os limites da gestão escolar no contexto da escola pública brasileira.

Nesta seção, apresentamos os dados observados durante as duas visitas à escola, organizados e discutidos à luz dos conceitos teóricos sobre gestão escolar democrática, conforme Paro (2017) e Veiga (2002). Os resultados estão divididos em dois eixos principais: a estrutura física da escola e o Projeto Político-Pedagógico (PPP).

### Estrutura Física da Escola

Durante as visitas, observou-se que a estrutura física da escola se encontra em estado precário, com problemas evidentes de manutenção. A acessibilidade também se mostra limitada, com a rampa de acesso disponível apenas para o primeiro andar, enquanto os demais pisos são acessados apenas por escadas íngremes, o que dificulta o acesso de pessoas com deficiência. A seguir, apresentamos o Quadro 1 com um resumo dos principais problemas observados:

Quadro 1 – Estrutura física da escola

Aspecto	Observação	Impacto na gestão
Estrutura externa	Pichações, rachaduras e tinta desbotada	Reflete a falta de manutenção e pode afetar a imagem institucional da escola
Acessibilidade	Rampa apenas para o primeiro andar	Dificulta o acesso inclusivo e a participação de todos os estudantes
Iluminação dos corredores	Corredores mal iluminados, especialmente à noite	Compromete a segurança, especialmente no turno noturno.
Instalações internas	Mesas e cadeiras antigas; e algumas janelas sem grade	Falta de recursos que afeta a qualidade do ambiente escolar

Fonte: Elaborada pelas autoras (2024).

Os problemas estruturais observados, além de afetarem a segurança dos alunos e professores, indicam um desafio para a gestão escolar, que precisa equilibrar a administração das atividades pedagógicas com as demandas urgentes

de manutenção física. Segundo Paro (2017), a gestão democrática requer a participação de todos os envolvidos no processo escolar, o que inclui a discussão sobre a infraestrutura e as condições de estudo e de trabalho. Nesse sentido, a falta de uma política efetiva de manutenção compromete a efetivação de uma gestão participativa, uma vez que questões básicas não são resolvidas.

### **Projeto Político-Pedagógico (PPP)**

O PPP da escola, de acordo com a vice-diretora da tarde, não é atualizado desde 2007. Ela destacou que o documento deveria ser o norteador das ações pedagógicas da escola, mas sua defasagem tem resultado em um descompasso entre as práticas pedagógicas e a realidade atual da instituição. No Quadro 2 abaixo, sintetizamos nossa impressão.

Quadro 2 - Projeto Político-Pedagógico

<b>Aspecto no PPP</b>	<b>Observação</b>	<b>Impacto na gestão</b>
Atualização	Última atualização realizada em 2007.	O descompasso entre o PPP e as necessidades atuais prejudica a aplicação das diretrizes pedagógicas.
Participação da comunidade	Falta de tempo e alta carga burocrática que dificultam a construção coletiva na comunidade escolar.	A ausência de participação ativa dos professores e da comunidade dificulta a criação de um projeto democrático.
Aplicabilidade	Professores não se identificam com o PPP.	A falta de identificação dos professores com o documento dificulta a execução das ações propostas.

Fonte: Elaborada pelas autoras (2024)

O distanciamento entre a elaboração e a implementação do PPP reflete o que Paro (2017) critica em relação à gestão escolar: muitas vezes, os processos são burocratizados e não envolvem os atores da comunidade escolar, o que acaba por esvaziar o conteúdo democrático que deveria caracterizar o PPP. Veiga (2002) reforça que o PPP deve ser construído de forma coletiva, envolvendo professores, alunos e pais, para que seja um documento vivo e aplicável no cotidiano escolar.

## **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A experiência de observação realizada em uma escola pública da rede estadual de Pelotas-RS, no âmbito da disciplina trouxe reflexões importantes sobre os desafios e potencialidades da gestão escolar em instituições de ensino públicas. As visitas permitiram compreender, na prática, como os princípios teóricos discutidos por Paro (2017) e Veiga (2002) se manifestam no cotidiano de uma escola e de que forma a gestão democrática pode, de fato, ser promovida.

Esse processo de pré-estágio foi fundamental para refletirmos sobre o papel do futuro pedagogo na promoção de uma gestão escolar que seja, de fato, democrática e inclusiva, capaz de responder às necessidades da comunidade e contribuir para uma educação de qualidade. As aprendizagens obtidas nesse percurso serão valiosas para as etapas futuras da formação docente, especialmente no estágio supervisionado de gestão escolar. Concluimos que a

gestão democrática, embora desejada e incentivada por muitos educadores e gestores, ainda enfrenta desafios consideráveis no contexto das escolas públicas. A prática efetiva da gestão participativa exige não apenas a vontade política dos gestores, mas também a superação de entraves estruturais e a construção de uma cultura escolar que valorize o diálogo e a cooperação. As contribuições teóricas de Paro (2017) e Veiga (2002) fornecem subsídios importantes para compreender essas dinâmicas e pensar em estratégias de fortalecimento da gestão democrática na educação básica.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Cortez Editora, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I.V. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14. ed. Campinas: Papirus, 2002.