

## OS DESAFIOS ENCONTRADOS NA GESTÃO ESCOLAR: VIVÊNCIAS DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

Dayane Ribeiro da Silva<sup>1</sup> (UFPB); Maria de Fátima de Sena<sup>2</sup> (UFPB); Francymara Antonino Nunes de Assis<sup>3</sup> (UFPB/CCAEE)

*1 Graduada em Licenciatura em Pedagogia, UFPB – Campus IV; dayane.ribeiro.10@gmail.com; 2 Graduada em Licenciatura em Pedagogia, UFPB – Campus IV; fatimamariagabriel@outlook.com; 3 Doutora em Educação, Professora da Universidade Federal da Paraíba, Campus IV, francym@terra.com.br*

### Resumo

Este trabalho tem por objetivo apresentar o resultado das atividades e vivências realizadas no componente curricular Estágio Supervisionado II – Gestão Educacional, do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O estágio em gestão educacional busca inserir os estudantes no espaço da gestão das escolas a partir de estudos avaliativos sobre as práticas vivenciadas na gestão escolar em seus diferentes contextos. A atividade de estágio foi realizada na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Renato Fonseca Filho, na cidade de Cuité de Mamanguape-PB. Nessa experiência, através da observação, da pesquisa documental e da aplicação de questionário ao diretor, coordenador pedagógico, professores e funcionários de apoio, foi possível conhecer o trabalho realizado pela Gestão. O trabalho procura destacar os desafios encontrados no cotidiano da instituição escolar, ressaltando a importância de uma gestão participativa e democrática na busca de um trabalho articulado com a comunidade escolar. Busca, também, entender o papel da gestão escolar na realidade observada, especialmente em relação às especificidades de cada função para efetivação do processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Evidencia-se a relevância do diálogo entre a gestão e a comunidade, que também influencia de forma significativa a formação cidadã do aluno. Como aporte teórico, as discussões se fundamentaram na visão de autores como: Libâneo, Oliveira e Toschi (2010), Freire (2001), Gadotti e Romão (2004), Placco e Almeida (2010), que discutem sobre: a importância da gestão participativa e democrática; o reconhecimento do papel de cada membro da escola para a concretização do processo de ensino e aprendizagem; os desafios encontrados pela gestão no âmbito educacional e a relevância do papel do coordenador pedagógico como mediador da relação professor/aluno/gestor/comunidade.

**Palavras-chave:** Estágio Supervisionado, Gestão Escolar, Coordenação Pedagógica.

### 1 Introdução

Este trabalho tem como objetivo apresentar o resultado das atividades e vivências do Estágio Supervisionado II – Gestão Educacional, que foi realizado na escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Renato Fonseca Filho, na

cidade de Cuité de Mamanguape-PB. O estágio tem o intuito de inserir o educando na experiência da gestão escolar. Segundo Libâneo (2004), a gestão é necessária para a organização da escola, pois assegura o processo educativo efetivo e o alcance dos objetivos educacionais da escola.

O estágio tem como finalidade a formação docente a partir dos conhecimentos adquiridos na prática da gestão, relacionando-a com a teoria estudada em sala de aula, possibilitando aos discentes os saberes necessários para a atuação na gestão escolar. O Estágio Supervisionado, segundo Oliveira (2001), dá ao educando a oportunidade de compartilhar e construir aprendizagens, nesse caso, o estágio na gestão propicia a observação da gestão educacional ao futuro pedagogo, o que proporciona ao discente conhecer na prática a realidade escolar.

Este trabalho se fundamenta na perspectiva de autores como: Libâneo, Oliveira e Toschi (2010), Gadotti e Romão (2004), Placco e Almeida (2010), que discutem sobre a organização e prática da gestão diante dos desafios encontrados no dia a dia da escola, apontando caminhos para superar esses desafios. Esses autores destacam que é necessária uma gestão participativa, democrática e coletiva, com a centralidade nos fins educativos.

Com base nas observações, percebeu-se a importância de um bom planejamento, organização, conscientização de todos que compõem a equipe escolar para a construção da educação e a formação cidadã. A partir disso, enfatizamos que gestão escolar é mais que um cargo administrativo, é participação, coletividade, democracia, autonomia e, sobretudo, liderança. Uma liderança que, quando compartilhada, através da organização, consegue mobilizar e realizar ações no âmbito educacional.

## **2 Metodologia**

O Estágio Supervisionado II ocorreu na escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Professor Renato Fonseca Filho, na cidade de Cuité de Mamanguape-PB. Fomos escola foi escolhida referida escola por termos feito parte dela como alunas, o que contribuiu para uma boa recepção e aceitação por todos os funcionários. As atividades envolveram a observação da rotina e do trabalho da gestora e da equipe da direção da escola. Destacamos trabalho do coordenador pedagógico, que tem a função de mediar, discutir e planejar ações que envolvem sua atuação entre os

educadores, com o objetivo de promover o trabalho na escola, no tocante a prevenir as dificuldades e ainda promover a melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos dentro do âmbito escolar.

O trabalho foi construído a partir do estudo teórico em sala de aula, e das experiências e vivências práticas da disciplina de Estágio Supervisionado II, o que propiciou às estagiárias conhecimentos sobre o cotidiano administrativo da escola, os desafios, os problemas e os saberes necessários à prática da gestão escolar. Para tanto, utilizou-se um questionário com 40 perguntas, que foi aplicado ao diretor, coordenador pedagógico, professores e funcionários de apoio, procurando entender o trabalho da gestão.

### **3 Resultados e discussões**

As observações da prática do gestor escolar possibilitaram compreender a forma como se organiza o trabalho na gestão, conforme as suas especificidades, na rotina diária. Percebeu-se que o gestor procura atender a toda demanda escolar e tenta realizar um trabalho coletivo. O trabalho no setor administrativo da escola exige a ação constante da gestão, pois são muitas as cobranças quanto à prestação de contas e demais questões burocráticas. Como ressalta a diretora sobre a sua rotina: *“São muitas as cobranças e demandas por parte da gerência, tenho que correr atrás dos prazos que geralmente são pequenos”*. Conforme a vivência de estágio, pudemos observar que existe a tentativa da realização de uma gestão participativa e democrática, porém ainda é bastante presente em algumas práticas e discursos o espírito autoritarista, tais como, a falta de diálogo com professores, alunos e pais nas tomadas de decisões.

Com isso, vão surgindo outros desafios, com a troca de papéis e funções, que não são exercidas em plenitude.

Diante dessa problemática, Gadotti e Romão afirmam:

...a atual prática gestonária nas escolas acaba exigindo dos diretores uma dedicação maior, e às vezes plena, às questões administrativas, obrigando-os a tomar secundário o aspecto mais importante de sua atuação, ou seja, a sua responsabilidade em relação às questões pedagógicas e propriamente educativas, que se reportam à sociedade como um todo e, especificamente, à sua comunidade escolar. Gadotti e Romão (2004, p.92)

Ficou evidente que é necessário existir um trabalho coletivo entre os membros que compõem a direção, de forma a articular a demanda dos diversos setores da escola, tendo a diretora como facilitadora desse processo. De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2010):

Cabe, nesse sentido, destacar o papel da direção e da coordenação pedagógica da escola relativo ao apoio e à sustentação desses espaços de reflexão, de investigação e de tomada de decisões, a fim de instaurar uma cultura de colaboração, como ingrediente da gestão participativa. Libâneo, Oliveira e Toschi (2010, p.377).

Ainda segundo os referidos autores, o coordenador pedagógico também exerce a função de articulador, pois cabe a ele o papel de elaborar meios que venham a solucionar os problemas do cotidiano escolar. Sua mediação é importante para atingir as metas da escola, assim como manter o relacionamento e o diálogo com a comunidade escolar. Diante da atuação do coordenador pedagógico, percebemos que existe uma certa limitação no desenvolvimento da sua função, em que se observou sua participação em questões estritamente burocrática, e ficou evidente ainda, seu condicionamento a decisões da gestora. Placco e Almeida (2010) perguntam:

Como concretizar essa função articuladora? Para isso, o coordenador pedagógico precisa traçar um plano de ação que envolva toda a comunidade escolar. Se esse plano não existe, o trabalho do coordenador fica restrito a resolver problemas do dia-a-dia, o que leva a uma ação descontínua e sem resultados. Placco e Almeida (2010, p. 52)

Durante as vivências do estágio na escola observou-se que o coordenador pedagógico muitas vezes era solicitado para resolver problemas que caberia ao professor solucionar em sala de aula, como por exemplo: dois alunos discutiram durante a aula e o professor optou por solicitar a intervenção do coordenador, ao invés dele próprio resolver o problema.

Diante disso, fica evidente que toda a comunidade escolar tem o seu papel, e precisa ter conhecimento da importância da sua função para a efetivação do trabalho pedagógico, pois na escola todos os membros contribuem para a educação. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2010, p. 295) “Todas as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual”.



O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola propõe ações de intervenção que visam à participação de todos com o intuito de melhorar o processo educativo, o que nem sempre é possível se efetivar na prática. As ações são: promover o aperfeiçoamento profissional de toda a equipe; coordenar junto com o coordenador pedagógico as propostas da escola e dos planos e observar sua execução. Ainda sobre as ações do PPP, a diretora relata: *“Desenvolvemos ações presentes no PPP que são avaliadas anualmente por todos”*.

Nisto, a gestão tem um papel importante para mediar essas ações no âmbito escolar, trazendo os professores, funcionários, pais e alunos para serem participativos na escola e na elaboração do PPP, visto que é necessário a contribuição de toda a comunidade escolar. Nesse contexto, propõe que essa participação pode acontecer de forma individual, referente a receber orientações sobre o desempenho escolar dos filhos e no trabalho coletivo, para que eles possam contribuir na gestão escolar, como membros do conselho escolar, associações de pais e mestres ou ainda na elaboração do projeto político pedagógico.

Consta ainda no PPP a participação da escola em programas governamentais tais como: o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), programa que destina recursos financeiros para melhorias na parte estrutural e pedagógica da escola; o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que destina recursos à merenda escolar. Dentre as ações pedagógicas presentes no PPP, destaca-se Os Primeiros Saberes da Infância, que tem a finalidade de melhorar a leitura, a escrita e a lógica matemática das crianças do 4º e 5º ano do ensino fundamental I.

A escola ainda executa programas que estão citados em seu PPP, como o Alumbrar e o Atendimento Educacional Especializado (AEE). O Alumbrar é um programa criado pelo Governo do Estado, desenvolvido por meio da secretária do estado nas escolas estaduais, no qual, utiliza recursos midiáticos e tem o objetivo de organizar a trajetória escolar dos alunos, adequando a idade ao ano correspondente. A professora que desenvolve esse programa relatou que não o conhece de forma teórica, pois se iniciou esse ano. Em sua fala, afirma: *“Não sei explicar o projeto em si, pois começou esse ano...”*. Porém, ela relata como ocorre a atividade na escola: *“Esse projeto pega alunos que estão atrasados em relação ao ensino, tendo como objetivo desenvolver a leitura e a escrita dos alunos”*. Diante da fala da professora, fica evidente outro ponto importante, que é a necessidade de obter conhecimento sobre os programas

realizados pela escola, como a participação da gestão no processo e promoção para execução do programa e demais projetos.

O programa de AEE tem o objetivo de promover o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem dos alunos com deficiências e ocorre de forma complementar ao trabalho desenvolvido pelos professores da sala de aula regular. A professora responsável pelo programa descreve: *“Eu avalio como ele (o aluno) está, vou na sala regular, observo o conteúdo que a professora está dando, e observo a dificuldade do aluno”*. Depois que a professora faz a avaliação dos alunos, ela procura desenvolver atividades que influenciem no ensino e aprendizagem, de acordo com a realidade cognitiva de cada aluno.

As ações do AEE mostram a importância do papel do professor, pois ele deve estar atento às especificidades de cada aluno e desenvolver seu método de ensino considerando as necessidades dos alunos. É importante ressaltar que nesse processo é necessário um trabalho coletivo que envolva toda a comunidade escolar, inclusive a família, porém, através dos relatos e das observações na escola, percebeu-se que muitos pais não são participativos no processo de ensino de seu filho. De acordo com a diretora, os pais da maioria dos alunos são omissos, procurando a escola somente quando são solicitados pelos professores ou quando seus filhos não obtêm os resultados esperados por eles. Nessa perspectiva, Libâneo (2004) afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. Libâneo (2004, p.79)

Após a observação desse espaço escolar, destacamos a importância da formação continuada, pois é fundamental que o profissional da área da educação procure melhorar sua prática docente. Nessa perspectiva, destaca-se a responsabilidade do coordenador pedagógico na implementação dessa formação, bem como seu papel de mediador e articulador das estratégias que deverão ser mobilizadas pelos professores para a superação dos obstáculos à aprendizagem encontrados na sala de aula e no espaço escolar de modo geral. Na esteira desse entendimento, Placco e Souza (2010) afirmam que a formação pode e deve ser potencializada pela orientação do coordenador

pedagógico, de forma que busque a conscientização dos professores para que se reconheçam como produtores dos conhecimentos e dos saberes necessários à docência.

#### 4 Conclusões

A partir das experiências e vivências no Estágio Supervisionado II pudemos entender como se estabelece a gestão escolar, especialmente na dimensão administrativa e relacional. A escola precisa estar amparada no coletivo e no diálogo com todos, cada membro da escola deve se reconhecer como influenciador do ensino e aprendizagem dos alunos. Percebemos que a gestão enfrenta vários desafios na rotina escolar, como problemas na parte administrativa, com professores e pais de alunos.

Uma gestão, para obter sucesso, tem que ter compromisso não só com a instituição, mas também com o corpo docente, com o aluno e a sociedade, para assim buscar o desenvolvimento da qualidade da educação. Sem essa ação coletiva, não há uma boa liderança, não há desenvolvimento efetivo da educação, tão pouco uma transformação. A participação pode estar presente de diversas maneiras, como por exemplo, em discussões, representações, em atividades extracurriculares.

O diretor é o grande articulador no papel de liderança, deve-se ter boa formação e estar bem preparado para os mais diversos desafios, que são comuns nos ambientes administrativos escolares. Destacamos também o papel do coordenador pedagógico para a promoção da participação coletiva na escola, através da sua mediação nos desafios encontrados no dia a dia escolar.

#### Referências

AZANHA, José Mário Pires. **A formação do Professor e outros escritos**. São Paulo: SENAC, 2006.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6 ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza e ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 2 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

RODRIGUES, Neidson. **Por uma nova escola – O Transitório e o permanente na Educação**. São Paulo: Cortez, 1985.

Disponível em: <<http://cbk.com.br/post/entenda-o-que-e-o-pdde-e-suas-novas-regras-para-gestao-escolar>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

Disponível em:<<http://paraiba.pb.gov.br/governo-lanca-o-caderno-de-cultura-do-projeto-alumbrar/>>. Acesso em: 28 mai. 2018.