

# **A VIVÊNCIA NA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DO PIBID: NUMA PERSPECTIVA FORMATIVA**

**Rayane Pedrosa dos Santos**  
(Bolsista do PIBID/ Pedagogia/ UFPI)  
**Antonia Flávia Moraes da Costa**  
(Mestranda em Educação/ UFPI)  
**Janaira Suelly Soares Pessoa**  
(Graduanda de Pedagogia/UFPI)  
**Maria da Conceição Pires**  
(Bolsista/ PIBID Pedagogia/ UFPI)  
**Eliana de Sousa Alencar Marques**  
(Coordenadora/PIBID de Pedagogia/UFPI)

## **RESUMO**

Sabe-se que a função gestora não deve ser prescrição de regras e postura autoritária é necessário o envolvimento de todos que compõem a organização. O interesse pela temática surgiu das experiências enquanto graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia/ UFPI e bolsista do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID). Aqui, serão elencados os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi conhecer as contribuições do PIBID à formação dos alunos a partir de um comparativo com graduandos do mesmo curso que não estão vivenciando a gestão na prática. Para isso, empreendemos estudos à teoria de Libâneo (2004), Luck (2009), Mezomo (1994), Paro (1998) e realizamos uma pesquisa de campo, segundo Richardson (2010) de natureza qualitativa descritiva. Pode-se perceber que o espaço da gestão escolar tem sido palco de experiências formativas aos alunos que participam deste programa, e que essas vivências ampliaram a visão do ser gestor.

**PALAVRAS- CHAVES:** Gestão escolar. Formação. Vivências.

## **INTRODUÇÃO**

A gestão democrática participativa é uma temática bastante discutida nos diversos segmentos sociais devendo visar à prática coletiva, tornando-se um processo de participação dos inseridos na comunidade escolar. Pois, sabe-se que para gerir uma escola é necessário o envolvimento de todos os que compõem sua organização, e que a qualidade gestora não depende unicamente de regras prescritas, estabelecidas de forma autoritária, mas a partir das diferentes visões, tentando atender as expectativas dos alunos e da comunidade a qual pertence.

Desta forma a participação de todos os compõem a escola é o principal meio para que a gestão democrática seja efetivada, possibilitando assim o desenvolvimento de ações que possam assegurar a qualidade da educação, que perpassam as tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Assim, nossas experiências enquanto graduandas e bolsistas do eixo de gestão escolar no contexto das atividades desenvolvidas pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência- PIBID do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí nos direcionou a fazer os seguintes questionamentos: quais as concepções dos bolsistas do PIBID e dos alunos da graduação acerca da gestão escolar? Quais as contribuições que esse programa agregou às experiências ligadas à gestão escolar para a formação do aluno de Pedagogia? E o que os bolsistas e os demais alunos apontam como melhoria do curso de Pedagogia para preparar um futuro gestor?

Partindo desses questionamentos, nesse relato apresentamos os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo conhecer quais as contribuições que as experiências realizadas na gestão escolar no contexto do PIBID têm trazido à formação inicial dos alunos de Pedagogia. Para isso, empreendemos estudos teóricos a partir de Libâneo (2004), Luck (2009), Mezomo (1994), Paro (1998), para o aprofundamento em torno das questões ligadas à gestão escolar. Posteriormente foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Richardson (2010) se caracteriza como sendo de natureza qualitativa descritiva.

Dessa forma, o trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma, primeiramente traz-se as contribuições de teóricos que ajudaram a compreender melhor o papel do gestor, em seguida será elencado o percurso metodológico da pesquisa, posteriormente serão apontadas a análise dos dados e por último algumas conclusões. Vale lembrar, que os resultados aqui apresentados são um recorte dos dados colhidos na pesquisa.

## **A GESTÃO ENQUANTO COMPROMISSO DEMOCRÁTICO**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em seu Art. 3º e inciso VIII determina que o ensino deverá seguir uma “gestão democrática [...] na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.” (BRASIL, 2010). De modo a garantir uma melhoria num processo de ensino aprendizagem e no âmbito escolar como um todo.

Vale destacar o que compete ao supervisor escolar que segundo Rangel (2006, p. 76) que indica “[...] a supervisão da escola nos serviços administrativos, de funcionamento geral, como também os pedagógicos.”. Dessa forma o conceito da autora remete uma conotação abrangente às questões e serviços da educação.

Nesse contexto, é preciso que as relações de poder estabelecidas, promovam uma administração centrada numa perspectiva dialógica e democrática, mas para isso é necessário transformações nas atitudes dos atores envolvidos neste processo. Nessa perspectiva, os

gestores devem permitir e/ou entender que a participação de toda comunidade escolar nesse processo favorece o andamento das atividades, pois são esses os principais interlocutores da organização escolar, enquanto responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática no âmbito da escola.

Dessa forma, sabe-se que na organização escolar há uma necessidade de uma ação educativa voltada para um trabalho que visa considerar as relações que se manifestam na mesma. Tendo em vista que a melhoria da qualidade de ensino numa escola não acontece de forma dissociada entre as relações que se estabelecem nela, mas pela integração dos diferentes papéis existentes na instituição.

A respeito desse envolvimento entre os que compõem a escola vale mencionar que, “A gestão democrática pode melhorar o ensino de uma escola. Com o currículo integrado e avaliação permanente, que propõe o respeito às diferenças, aprendendo a escutar e conciliar as opiniões.” (Oliveira; Santos, 2011, p. 11). Somente a partir dessa articulação é que será possível uma melhoria na qualidade de ensino da escola.

Diante disso, vale ressaltar que se a escola equivale a um sistema escolar então, ela deve ser entendida como uma organização que envolve pessoas, que participam de sua dinâmica e que interferem diretamente no desenvolvimento das atividades realizadas na mesma. Sendo assim, para gerir uma escola faz-se necessário que se considere a perspectiva afetiva, na tentativa de melhorar as relações que se estabelecem na mesma.

Nessa perspectiva, é necessário o aumento da afetividade nas relações na tentativa de facilitar a comunicação entre a equipe escolar como um todo e possibilitar a qualidade técnica- administrativa e didático- pedagógico dos serviços oferecidos pela escola para assim poder atingir o objetivo maior que é a qualidade do processo de ensino- aprendizagem. A respeito disso, Piaget apud La Taille (1992, p. 65) afirma que a afetividade é “[...] uma "energia", portanto como algo que impulsiona as ações. Vale dizer que existe algum interesse, algum móvel que motiva a ação [...]”.

Neste contexto, verifica-se que conciliando a dimensão afetiva e o processo educacional, o desenvolvimento das atividades tende a fluir e conseqüentemente possibilitar uma aprendizagem significativa, caso isto seja desconsiderado o ambiente escolar tende a ficar desgastado e sem estímulo.

Desse modo, é necessário, primeiramente, que a escola considere a harmonia entre as relações estabelecidas na escola como parte integrante ao ensino, pois conhecer o emocional dos envolvidos no processo educacional, não é uma obrigação, mas uma necessidade, tendo

em vista um bom funcionamento da escola e o cumprimento das atividades curriculares, afinal todos os compõem a escola são providos de subjetividade.

Vale mencionar, que para haver a efetivação do papel da escola, é preciso muito mais que a simples transmissão de conteúdos pré- estabelecidos numa grade curricular, que uma equipe gestora que dita regras, que assume uma postura autoritária. Ao contrário, é preciso que a escola seja um ambiente humano, que perceba a organização como um todo e não como fragmentada, na qual cada função é responsável por uma tarefa.

Neste contexto, é notório que a gestão tem um papel importante para o desenvolvimento das atividades escolares, isso porque o gestor é o centro dessa organização, mas ele deve perceber que a tomada de decisões se dá coletivamente, possibilitando a participação de todos os profissionais que compõem a escola, tentando atender a clientela de alunos e da comunidade a qual pertence.

Assim sendo, gerir uma escola tendo em vista a qualidade do ensino exige da equipe gestora competências inerentes a conhecimentos técnicos e de relações humanas, pois seu trabalho estar diretamente relacionado a saber lidar com pessoas, sendo capaz de pensar sobre suas ações e de outros que trabalham na escola, tentando ter um equilíbrio entre liderança e aspecto emocional.

A respeito disso, Libâneo (2004, p. 101) afirma que, “A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos.”. Dessa forma, a gestão é a responsável por orientar e/ou coordenar as diferentes funções no âmbito escolar tendo em vista um ensino de qualidade e um ambiente o mais harmonioso.

Desse modo, a participação da comunidade, em especial da família na escola é primordial, a respeito disso Paro (1998) defende que por meio de diálogos, ou até mesmo da convivência na vida escolar o papel da escola ganha sentido.

Contudo, deve-se lembrar que além de uma gestão de qualidade deve-se também oportunizar a formação contínua dos profissionais da escola, como diz Mezomo (1994, p.125) “É preciso fortalecer as pessoas pela educação e pela capacitação permanente. Só assim elas terão segurança, serão criativas, terão senso crítico responsável, avaliarão os processos [...]”. Assim, possibilita um exercício profissional mais eficaz, e o alcance de resultados mais significativos que favorecerá um trabalho conjunto com vista a um mesmo objetivo o de oferecer uma educação de qualidade.

Além disso, a rotina escolar é algo imprevisível e é tarefa do gestor ter habilidades que possibilite reorganizar seu plano de trabalho. A respeito disso, Lück (2009, p.16) aponta que

“[...] educação se torna imprescindível como ação contínua e permanente, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente.” Nesse sentido, espera-se que o gestor construa ações que possibilite a organização de uma escola que prima pela qualidade, com o desenvolvimento das atividades realizadas na mesma e principalmente com um ensino de qualidade, pois a postura desse profissional influencia todos aqueles que participam da escola.

Portanto, a gestão deve procurar atender as expectativas de todos os que compõem a escola, procurando esclarecer os problemas e encontrar consensos, assim possibilitará a melhoria do trabalho escolar como um todo, na busca de atender os anseios dos professores, funcionários, bem como as expectativas dos alunos.

## **METODOLOGIA**

O interesse pela temática surgiu das experiências vivenciadas enquanto graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia/ UFPI, de relatos de outros alunos do mesmo curso a respeito da influência significativa dos instrumentos avaliativos à sua dimensão afetiva e das inúmeras situações observadas no contexto do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID). Esses foram os responsáveis por instigar o desejo de estudar mais profundamente se a função da gestão escolar estar sendo efetivamente trabalhada no curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí (UFPI).

Dessa forma, tendo em vista que a pesquisa teve como objetivo conhecer quais as contribuições que as experiências realizadas no eixo da gestão escolar no contexto do PIBID/ Pedagogia/ UFPI têm trazido à formação inicial dos alunos fazendo um comparativo com os que não estão tendo a mesma oportunidade de vivenciar na prática o papel do ser gestor, para isso, desenvolvemos estudos bibliográficos, a fim de compreender as teorias que fundamentam o papel do ser gestor.

Além disso, realizamos uma pesquisa de campo, que segundo Richardson (2010) se caracteriza como sendo de natureza qualitativa descritiva, a isso ele afirma que, “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do

comportamento dos indivíduos.” (RICHARDSON, 2010, p. 80). De modo a contribuir para a ampliação de conhecimentos.

Decidiu-se fazer a pesquisa junto a alunos do curso de Pedagogia da UFPI. Totalizaram oito sujeitos na pesquisa, assim distribuídos: 4 (quatro) bolsistas do PIBID/Pedagogia/UFPI, que atuam no eixo de gestão escolar numa escola estadual da rede pública do Município de Teresina- PI. E 4 (quatro) estudantes da graduação do curso de Pedagogia que não participam do referido Programa.

Utilizamos como técnica para coleta dos dados a entrevista. Contudo, foram elaborados dois questionários a serem aplicados durante a entrevista um contendo cinco questões (destinado aos alunos bolsistas) e outro contendo três questões (a ser aplicado com os alunos não bolsistas), estes estando V período, devido neste os (as) alunos (as) já terem cursado a disciplina de Gestão. Vale lembrar, que três questões foram feitas a ambos grupos de sujeitos.

A pesquisa foi realizada no período de agosto de 2012 a abril de 2013. Os bolsistas serão identificados no relato como B1, B2, B3, B4 e os alunos (as) como A1, A2, A3 e A4 a fim de preservarmos o anonimato dos envolvidos. Por tratar-se de um relato de pesquisa, neste trabalho apresentamos um recorte desses resultados.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A partir dos dados alcançados pode-se observar que tanto os alunos que participam do PIBID quanto os que não participam deste programa, sabem definir o que significa ser gestor em seu amplo exercício profissional, isso porque ao questionarmos a concepção deles sobre essa função obtivemos, por exemplo, as seguintes respostas, “é administrar uma escola, com ajuda das pessoas que trabalham nela [...]” (A3), o outro (a) afirmou que “é aquele que está à frente na tomada de decisões, sem, no entanto excluir os demais, que também fazem parte do processo, para que assim não corra o risco de ser autoritário, fator negativo para quem está frente a um grupo” (B2); assim, tanto estes como os demais sujeitos da pesquisa sabem reconhecer o papel do gestor e apontam uma postura democrática a ser seguida reafirmando o referencial teórico estudado, como afirma Libâneo (2004, p. 105) “[...] a participação é um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola”.

Ao serem indagados se o curso de Pedagogia prepara os graduandos para serem gestores obtivemos, “Não muito, porque apesar de o curso ofertar uma disciplina para trabalhar a função de um gestor o que vemos sobre gestão é mais no campo da teoria e não

permite saber de fato o que um gestor faz numa escola” (A1), “sim, porém insuficientemente, pois somente teoria não basta, porque o curso na parte prática oportuniza apenas visitas de campo [...]” (B4); “Não, apesar de os graduandos saírem habilitados para exercerem a gestão, as disciplinas ofertadas no curso não contemplam a formação como um todo, tem muitos desafios e casos que a universidade não ensina [...]” (B3); dessa forma, verificamos que os sujeitos na sua maioria afirmam que o curso não prepara de fato para a atuação na gestão escolar.

Foi perguntado também aos alunos que participam do PIBID se ao ingressarem neste programa suas concepções sobre gestão escolar sofreram mudanças e responderam; “Sim, pois não sabia a amplitude do ser gestor, e agora tendo contato com o eixo de gestão foi que percebi que não é apenas mandar e desmandar, é coordenar o meu trabalho e de todos o que fazem parte da escola” (B4); “Com certeza [...] quando temos contato de fato percebemos que é uma relação bem mais complexa do que se imagina, afinal está na gestão é esta a frente da tomada de decisões e como tal agrega muitos conflitos [...]” (B2). Nesta questão os bolsistas confirmaram que suas visões com relação ao ser gestor modificaram ao entrarem no PIBID.

E em outra questão ao serem solicitados para exemplificarem de que forma isso aconteceu, todos eles se reportaram ao contato da relação teoria e prática enquanto bolsistas no eixo de gestão, percebendo o PIBID como uma complementação ao curso, pois segundo eles com as experiências agora vivenciadas no programa serão capazes de atuarem na gestão.

E a respeito da última questão feitas quanto a opinião dos bolsistas e dos alunos não bolsistas sobre o que seria necessário ser feito para a melhoria do currículo de Pedagogia da UFPI na formação de futuros gestores, eles apontaram “A disciplina de Gestão deveria ser transformada em um estágio de fato, porque a prática tá mais voltada para uma pesquisa de campo [...]” (A4); “[...] em vez de nós termos que ir nas escolas para fazer algumas perguntas para a diretora, deveríamos participar das atividades que a gestão faz na escola [...]” (A2) “[...] os estágios de gestão escolar poderiam ter muito mais tempo de experiências e observações, para que os graduandos possam perceber como acontece a dinâmica escolar” (B3); “Os alunos poderiam ficar mais tempo nas escolas ou GRE, e participar mais de elaboração de projetos.” (B1). Neste sentido, a melhoria do currículo para os sujeitos da pesquisa seria a ampliação da carga horária nos estágios no campo prático, além de uma maior participação dos mesmos em projetos e experiências extracurriculares.

## CONCLUSÃO

Os resultados a que chegamos apontam que as experiências vivenciadas pelos alunos e bolsistas que participam do PIBID Pedagogia/ UFPI no eixo da gestão escolar tem contribuído, significativamente, para a aquisição de habilidades inerentes ao ser gestor e, conseqüentemente, eles sentem uma maior segurança em atuar nesta área, portanto, o Programa tem colaborado para a formação dos graduandos de Pedagogia da UFPI e complementado essa formação inicial.

Fazendo um comparativo com dos dois grupos de alunos, percebemos que o Programa ampliou a visão do papel do ser gestor aos que participam do mesmo. Todavia, os demais alunos afirmam que apesar do curso oferecer uma disciplina para trabalhar o papel do gestor na escola e mesmo que saiam do curso habilitados para trabalhar na área estes não se sentem preparados, seguros para assumir tal tarefa.

Partindo do referencial teórico, percebemos que as concepções dos sujeitos estão estreitamente ligadas às teorias, pois em suas falas reafirmaram o que a literatura atesta sobre o fazer do gestor, que para ter um ensino de qualidade, deve considerar as diferentes visões dos que fazem parte da escola. Consideram ainda, que para um melhor exercício profissional precisam que os conhecimentos adquiridos perpassem as habilidades trabalhadas na grade curricular, pois as experiências oportunizadas no curso ainda são insuficientes para o pleno exercício dessa função.

Sendo assim, pode-se observar que as atividades desenvolvidas no contexto do PIBID no eixo de gestão escolar são avaliadas como relevantes aos que participam do mesmo. Pois, essas atividades têm possibilitado o conhecimento, a vivência e a conscientização dos alunos e bolsistas, proporcionando-lhes a adquirir maneiras de agir, junto à equipe gestora, diante das problemáticas existentes na escola, mediante discussões na tentativa de superação dessas dificuldades.

Os sujeitos também possuem opinião formada sobre o tipo de gestão que a escola vem desenvolvendo, sendo que a maioria considera que a escola pesquisada exerce uma gestão que busca envolver todos os que participam da mesma, a partir de organização e planejamento anterior às execuções das atividades com o apoio da comunidade que contribui com ideias e sugestões para efetivação da realização das atividades.

É relevante considerar que essas experiências inerentes ao fazer do gestor no interior da escola são essenciais para o processo de formação inicial destes, pois os bolsistas atuam diretamente com a gestão. Dessa forma, a escola é um espaço de reflexão, de discussão e,

sobretudo, de prática da docência em todos os âmbitos. Assim, os bolsistas terão maiores condições de atuar com segurança e eficácia no exercício da gestão.

Portanto, podemos constatar que o PIBID tem sido palco de experiências formativas para os alunos que participam deste programa na condição bolsistas. Pois tem se configurado como um espaço de aprendizagem com trocas mútuas, diálogo, participação e contextualização de saberes.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **LDB** : Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional : lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. – 5. ed. – Brasília : Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010. Disponível em:

[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf). Acesso em: 20 de abr. de 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

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

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na escola**: Princípios básicos. São Paulo: J. C. Mezomo, 1994.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e Produtividade da escola pública**. São Paulo, 1998. Disponível em:  
<<http://www.geocities.ws/angesou/paro2.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. Colaboradores José Augusto de Souza Peres... (ET al). 3. Ed. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Ivanete da Rosa Silva de; SANTOS, Chistiane Soní Costa da Cunha. **Gestão da escola pública**: desafio para a consolidação de uma educação democrática e participativa. Disponível em:

<http://www.redentor.inf.br/arquivos/pos/publicacoes/31052012Artigo%20Christiane%20Soni%20Santos.pdf>, 2011. Acesso em 12/09/2012.

TAILLE, Yves de La; OLIVEIRA, Marta Kohl de; DANTAS, Heloysa. **Piaget, Vygotsky, Wallon**: teorias psicogenéticas em discussão. São Paulo: Summus, 1992.

RANGEL, Mary. Supervisão: do sonho à ação- uma prática em transformação. In: FERREIRA, N. S. C. F. (Org.). Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação. 5°. ed. São Paulo: Cortez, 2006.