

GESTÃO EDUCACIONAL NA PRÁTICA: REFLEXÕES A PARTIR DE UM ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Nathália de Cristo Teixeira ¹
Isadora Maria Cianfa ²
Gustavo Fernandes ³
Anna Flávia Magnoni Vieira ⁴
André Gustavo Oliveira Da Silva ⁵

RESUMO

Este relato de experiência tem como objetivo descrever a vivência em um estágio supervisionado na área de Gestão escolar, realizado em um Colégio estadual cívico-militar de Apucarana, como requisito da disciplina de Prática de Ensino I do curso de licenciatura em Matemática. O estágio consistiu em entrevistas com diversos agentes escolares, incluindo a equipe pedagógica, professores, direção, sargento, inspetor, merendeira e zeladora, com o propósito de compreender os desafios e as práticas de gestão educacional no ambiente escolar. As entrevistas possibilitaram uma análise detalhada sobre a organização da escola, as estratégias adotadas para a tomada de decisões e a relação entre os diferentes setores institucionais. Observou-se que os agentes possuem uma grande necessidade de integração entre os envolvidos para que construam um ambiente colaborativo para garantir que não falem recursos aos estudantes. Além disso, a experiência permitiu compreender a complexidade do trabalho da gestão escolar, que vai além das questões administrativas, englobando também aspectos pedagógicos e relacionais. Ficou evidente que a escuta ativa e o envolvimento de toda a comunidade escolar são fundamentais para a construção de um espaço educativo democrático, e foram debatidos pontos como a forma como é efetivado o trabalho de cada agente. Conclui-se que o estágio proporcionou um aprendizado significativo sobre a realidade da gestão escolar, demonstrando a importância do gestor como mediador e facilitador do processo educacional. A experiência reforçou a necessidade de um olhar humanizado e estratégico para a administração da escola, valorizando o diálogo e a participação coletiva, especialmente daqueles que têm o conhecimento da escola e da comunidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Estágio Supervisionado, Equipe Pedagógica, Agentes Educacionais, Prática De Ensino.

INTRODUÇÃO

Compreender a gestão escolar é fundamental para a formação de professores, pois a organização e administração da escola influenciam diretamente o processo de ensino e de

¹ Graduanda do Curso de Matemática da Universidade Estadual do Paraná – Unespar nathicristo@gmail.com ;

² Graduanda do Curso de Matemática da Universidade Estadual do Paraná - Unespar, contato.isadoracianfa@gmail.com;

³ Graduando do Curso de Matemática da Universidade Estadual do Paraná - Unespar, gustavo.fer.2005@gmail.com;

⁴ Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ensino e Educação Matemática da Universidade Estadual de Londrina - UEL, anna.magnoni@unespar.edu.br ;

⁵ Professor orientador: Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Ensino e Educação Matemática da Universidade Estadual de Londrina - UEL, andregutoiap@yahoo.com.br.



aprendizagem dos estudantes. A gestão escolar envolve não apenas aspectos pedagógicos, mas também administrativos, financeiros e de recursos humanos, sendo essencial para garantir um ambiente educativo estruturado, democrático e inclusivo (Lück, 2009). Nesse contexto, é importante que os futuros professores tenham contato com a realidade escolar além da sala de aula, reconhecendo o papel da equipe gestora na promoção de um ensino de qualidade.

O Estágio Supervisionado de Gestão Escolar integra a matriz curricular do curso de Licenciatura em Matemática da Universidade Estadual do Paraná e é realizado durante a disciplina de Prática de Ensino I, voltada para a 2ª série. Essa tem como objetivo proporcionar aos licenciados uma experiência aprofundada sobre a organização do trabalho pedagógico na Educação Básica e os princípios da gestão escolar, possibilitando uma análise crítica da inter-relação entre esses elementos e seu impacto no funcionamento das escolas. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo descrever a vivência do estágio, destacando as atividades realizadas e as aprendizagens adquiridas ao longo dessa experiência.

Segundo Paro (1996), a gestão escolar deve ser compreendida como um processo democrático, no qual a escola não é apenas um espaço administrativo, mas um ambiente de participação ativa dos diferentes agentes educacionais. Para o autor, a gestão escolar ultrapassa a mera administração de recursos, envolvendo a construção coletiva de um projeto pedagógico que garanta ensino de qualidade e atenda às necessidades da comunidade escolar. Dessa forma, a efetivação da gestão democrática pressupõe a descentralização das decisões e a valorização do diálogo entre gestores, professores, funcionários, estudantes e familiares, visando um ensino de qualidade, com foco na organização do ambiente educativo, redução dos índices de evasão escolar e melhora do convívio com a comunidade.

Esse conceito de gestão democrática foi colocado em prática durante o estágio supervisionado, no qual os futuros professores tiveram a oportunidade de observar e interagir com os diversos agentes da escola, em um processo que reflete as ideias de Paro. Ao longo do ano letivo, na disciplina de Prática de Ensino I, os licenciandos estudaram e discutiram o Projeto Político Pedagógico da escola onde realizariam seu estágio, explorando a teoria relacionada ao funcionamento das escolas de Educação Básica, estratégias de gestão e processos de planejamento de ensino conduzidos pela direção e equipe pedagógica.

Em um contexto educacional que exige constante adaptação e inovação, o papel do gestor escolar se amplia, englobando responsabilidade de fomentar um ambiente participativo em que decisões são tomadas de forma consciente, “a escola deve ser compreendida como um espaço de relações sociais dinâmicas, onde o diálogo e a participação coletiva são fundamentais para a construção de uma educação democrática” (Paro, 2001, p. 45).



Como requisito do estágio, desenvolveram um roteiro de entrevista com questões focadas na gestão escolar, abordando as funções desempenhadas por cada agente que compõe a comunidade escolar. Em outubro de 2024, foram realizadas as entrevistas, que contaram com a participação de diversos profissionais, incluindo a diretora, zeladora, diretor militar, diretor auxiliar, merendeira, professora, pedagoga, secretária e inspetora. Essa vivência proporcionou aos futuros professores uma visão aprofundada do ambiente escolar, permitindo-lhes conhecer na prática a realidade, desafios e responsabilidades dos agentes escolares tornando o estágio uma etapa essencial na formação dos futuros professores.

METODOLOGIA

Este estudo utilizou a entrevista semiestruturada como técnica principal para obtenção dos dados, uma vez que oferece um equilíbrio entre um roteiro definido e a flexibilidade necessária para explorar questões que surgem durante a interação. A escolha por essa abordagem visou obter informações específicas sobre a gestão escolar, permitindo ao mesmo tempo que os entrevistados pudessem compartilhar experiências e percepções que complementassem o objetivo do estudo. A entrevista semiestruturada é amplamente utilizada em pesquisas sociais devido à sua capacidade de fornecer dados detalhados e contextuais.

Para realizar a entrevista, escolhemos um colégio público demonstrou disposição e disponibilidade para colaborar com o estágio, permitindo a entrevista de diversos agentes da comunidade escolar. O colégio foi escolhido com base na diversidade de funções de seus profissionais, o que proporcionou uma visão abrangente sobre os diferentes aspectos da gestão escolar. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade dos participantes, e a instituição forneceu os profissionais necessários para a realização das entrevistas.

Foram elaboradas cinco perguntas principais para cada agente escolar entrevistado, acompanhadas de subtópicos que poderiam ser expandidos conforme o desenvolvimento das entrevistas. Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo e assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido autorizando a coleta e o uso das informações fornecidas. A participação foi voluntária, e as respostas foram registradas de forma a garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, conforme exigido pelas normas éticas da pesquisa acadêmica.

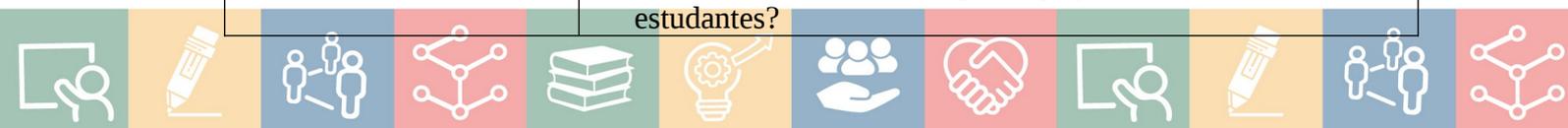
As entrevistas foram gravadas por áudio, com o consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas integralmente. A transcrição foi realizada para garantir a precisão das informações coletadas, e as respostas fornecidas pelos entrevistados foram analisadas de



forma qualitativa, identificando temas e padrões relacionados à gestão escolar e à dinâmica da instituição. Todas as perguntas elaboradas podem ser encontradas na tabela abaixo.

Tabela 1: Perguntas Elaboradas para as Entrevistas

Entrevistado (a)	Perguntas Elaboradas
Geral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu nome? 2. Qual a sua idade? 3. Qual a sua profissão? 4. Qual é o seu tempo de profissão? 5. Quanto tempo você trabalha nessa escola? 6. Quanto tempo você está nessa função? 7. Quais são os papéis atribuídos ao seu cargo? 8. Você já exerceu outras funções em escolas? Se sim, quais?
Diretora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os recursos disponibilizados pelo governo são suficientes para os desafios enfrentados? 2. Como é feita a distribuição dos recursos internos? 3. A duração do mandato permite implementar mudanças de curto e longo prazo? 4. Quais são os desafios na gestão de uma escola cívico-militar? 5. O papel de diretor implica em cobranças que limitam sua autonomia?
Diretora Auxiliar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais os desafios associados ao seu cargo? 2. Quais as diferenças entre um modelo cívico-militar e um modelo tradicional? 3. O que é fundamental para o bom funcionamento da escola? 4. Como são administrados conflitos entre a comunidade escolar? 5. Como ocorre a distribuição de funções na escola?
Pedagoga	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual foi a participação da equipe na elaboração do projeto político-pedagógico? 2. A equipe conta com agentes suficientes para atender às demandas? 3. Quais são os principais desafios enfrentados? 4. Como é o processo de adaptação de novos professores? 5. A escola atende alunos com necessidades especiais? Como funciona o acompanhamento?
Secretária	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é gerenciada a documentação escolar e os registros dos alunos? 2. Quais são os desafios mais comuns na comunicação interna? 3. Como é feita a divisão das tarefas administrativas? 4. Como os desafios administrativos impactam o desempenho dos alunos? 5. Quais estratégias são utilizadas para solucionar problemas na secretaria?
Diretor Militar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os desafios enfrentados na transição entre o ambiente militar e escolar? 2. Como funciona sua participação no cotidiano dos estudantes?



	<ol style="list-style-type: none"> 3. Como ocorre a divisão de tarefas entre o diretor pedagógico e o militar? 4. Qual a sua influência na formação dos estudantes? 5. Como funciona o processo de militarização da escola?
Professor de Matemática	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais desafios você encontra no ensino da nova geração? 2. Como você utiliza a tecnologia em sala de aula? 3. Quais outras profissões você exerceu antes de ser professor e o que o motivou? 4. (Para QPM) Sua liberdade de horários melhora sua qualidade de vida? 5. (Para PSS) A carga horária impacta na qualidade das suas aulas? 6. Qual foi o maior desafio que já enfrentou como professor?
Merendeira	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais desafios você encontra na gestão das verbas para merenda? 2. Os cardápios são feitos por nutricionistas? Há dias com merendas especiais? 3. Existe hierarquia na cozinha? Como se relaciona com o restante da escola? 4. Como funciona o processo seletivo para essa função? 5. Como é sua relação com os estudantes?
Zeladora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os desafios que você encontra em sua função? 2. Como é seu relacionamento com os alunos? 3. Existe treinamento para sua função? Como foi sua adaptação? 4. Alguma história marcante mudou sua visão do trabalho? 5. Há aspectos do seu trabalho pouco conhecidos pela comunidade escolar?
Inspetora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você exerce sua função? Há uma rotina específica? 2. Qual o maior desafio em sua função? E o que é mais simples? 3. O relacionamento com os alunos influencia o seu trabalho? 4. Sua função inclui auxiliar responsáveis ou outras áreas da escola? 5. Qual a importância do inspetor para a equipe diretiva, pedagógica e para os estudantes?

Fonte: Elaboração Própria.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar é um dos pilares que sustentam o bom funcionamento de uma instituição educacional, sendo responsável por integrar e coordenar diversos processos que envolvem tanto a parte administrativa quanto a pedagógica. Segundo Lück (2009), a gestão escolar vai além da simples administração, devendo ser encarada como um processo dinâmico que visa a formação integral dos estudantes, criando um ambiente estruturado e democrático.

Esse conceito amplia a ideia de gestão ao incluir, além das questões operacionais, a formação



de uma comunidade escolar que prioriza o bem-estar e o desenvolvimento educacional de todos os envolvidos.

Durante o estágio supervisionado, os acadêmicos tiveram a oportunidade de vivenciar a complexidade da gestão escolar, observando de perto uma escola pública com regime cívico-militar na cidade de Apucarana, PR. De acordo com Lima (2004), a gestão escolar deve ser entendida como um processo de transformação contínua, onde a escola se adapta às necessidades do contexto social e educacional, buscando sempre a melhoria da qualidade do ensino. Como afirma Lima (2004), “A gestão escolar é o fio condutor que permite à escola responder às demandas da sociedade, conciliando as expectativas da comunidade com as necessidades dos estudantes.” Nesse estágio, a interação com os diferentes agentes escolares proporcionou uma compreensão mais profunda dos desafios e das práticas de gestão que permeiam o cotidiano escolar.

Entre junho e setembro de 2024, os acadêmicos, organizados em pequenos grupos, elaboraram questões que foram discutidas com nove diferentes agentes escolares. O objetivo era entender a forma prática de como a gestão escolar se materializa na organização do ambiente educacional e nas decisões tomadas por aqueles que atuam diretamente na escola. Segundo Fernandes (2012), a gestão deve ser centrada na participação de todos os membros da comunidade escolar, o que implica em um processo de tomada de decisões compartilhadas, onde professores, alunos, pais e gestores colaboram para a construção de uma escola mais justa e eficiente.

As entrevistas, realizadas no dia 29 de outubro de 2024, permitiram que os acadêmicos tivessem acesso as diferentes perspectivas de profissionais que ocupam cargos fundamentais dentro da escola, como a direção, a secretaria, o setor pedagógico e outros membros do corpo docente e administrativo.

Para Souza (2010), a gestão escolar deve ser pensada de maneira estratégica, considerando as especificidades de cada instituição e a necessidade de construir um ambiente colaborativo. A abordagem de Souza (2010) enfatiza que o gestor escolar deve ser capaz de diagnosticar as necessidades da escola e implementar ações que envolvam todos os membros da comunidade, promovendo uma gestão democrática e eficiente.

No total, foram realizadas nove entrevistas, uma com cada um dos seguintes agentes: Diretora, Diretora Auxiliar, Pedagoga, Secretária, Diretor Militar, Professor de Matemática, Merendeira, Zeladora e Inspetora. As entrevistas se estenderam por cerca de 106 minutos, permitindo um panorama detalhado sobre as práticas de gestão adotadas na escola, bem como os desafios enfrentados pelos profissionais no dia a dia. Esse processo de investigação



evidenciou, conforme aponta Lück (2009), a necessidade de uma gestão que articule os diferentes setores da escola, criando uma rede de apoio entre os agentes escolares e proporcionando uma educação de qualidade para todos.

Assim, a experiência adquirida durante o estágio supervisionado reforça a importância de uma gestão escolar que seja participativa, democrática e adaptada às realidades locais, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas e eficazes para a melhoria contínua do processo educativo. As reflexões dos autores Lück (2009), Lima (2004) e Fernandes (2012) foram fundamentais para entender o papel da gestão escolar como um fator crucial para o sucesso educacional.

O contato direto e as entrevistas proporcionaram uma nova perspectiva sobre o funcionamento da escola, ocorrendo até mesmo a mudança de Ideias pré-concebidas que alguns acadêmicos possuíam sobre a dinâmica escolar e o papel dos agentes. Permitindo aos futuros educadores um olhar mais empático e realista sobre os desafios cotidianos das instituições de ensino.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao longo das entrevistas realizadas com os agentes do colégio cívico-militar tivemos a oportunidade de ouvir relatos esclarecedores sobre a realidade e percepções do cotidiano escolar. A partir das falas, percebe-se que a estrutura administrativa, pedagógica e disciplinar tem impacto direto na dinâmica da escola e no processo de aprendizagem dos estudantes.

A zeladora destacou o cuidado com o ambiente físico como forma de contribuir indiretamente para o bem-estar dos alunos, enquanto a merendeira evidenciou a importância da alimentação escolar para o rendimento acadêmico, ressaltando que a fome compromete a atenção dos estudantes na sala de aula.

No campo pedagógico, os professores de matemática trouxeram reflexões sobre o uso das plataformas digitais e as dificuldades de engajamento dos alunos. Enquanto um deles, com mais experiência, possibilitou limitações no tempo de aula para aprofundamento dos conteúdos, ou outro evidenciou uma desigualdade no acesso às plataformas fora do ambiente escolar, dificultando a execução de atividades domiciliares. Ambos concordam que o foco excessivo em estatísticas e números pode desumanizar o processo educacional.

A presença militar no colégio foi abordada principalmente pelo diretor militar, que destacou seu papel na segurança e disciplina dos alunos, além de relatar a complexidade de atuação em uma comunidade em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Ele destacou



sua função como uma figura de apoio emocional para estudantes e famílias, buscando fortalecer a autoconfiança dos alunos.

Na esfera administrativa, a secretária enfatizou a burocracia como uma entrada para melhorias estruturais e ressaltou a necessidade de maior envolvimento dos pais na frequência escolar dos alunos. Já a equipe pedagógica deu orientação sobre o acompanhamento dos estudantes com necessidades especiais, mantendo contato constante com psicólogos e familiares para garantir suporte adequado.

A diretora e a vice-diretora trouxeram uma visão global da gestão escolar. A diretora relatou os desafios fiscais pelas metas estaduais e pelas limitações de recursos, que muitas vezes são apenas suficientes para o básico, comprometendo o alcance de bonificações por desempenho. Ambas destacaram a importância do diálogo e do profissionalismo na resolução de conflitos, confirmando o papel disciplinar dos militares, mas defendendo a autonomia pedagógica da gestão.

Esses resultados revelam que o colégio cívico-militar opera em uma lógica que busca equilibrar disciplina e educação, mas lida com desafios estruturais e pedagógicos influenciados pelo contexto social e econômico da comunidade em que está inserido. A coexistência de diferentes gestões pedagógicas e militares cria uma dinâmica complexa que, embora contribua para a segurança e a organização, impõe desafios na promoção de um ensino mais independente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A disciplina de Prática de Ensino I, proposta pela doutora Anna Flávia Magnoni Vieira, foi uma oportunidade de vivenciar na prática tudo aquilo que muitas vezes fica só na teoria.

Um dos desafios foi o de trabalhar com metodologias ativas para estudo da documentação sobre a gestão escolar, como a sala de aula invertida. No começo, houve certa insegurança sobre como os discentes reagiriam a essa abordagem, que exigia mais autonomia de sua parte. No entanto, com o tempo, ficou claro que esse modelo favoreceu maior participação e engajamento dos estudantes, tornando as aulas mais dinâmicas e interativas. Essa experiência nos mostrou como é importante ter flexibilidade ao adotar novas metodologias, especialmente quando elas ajudam a desenvolver a autonomia no processo de aprendizagem.



Outro desafio que encontramos foi equilibrar as demandas pedagógicas com as responsabilidades administrativas. Durante o estágio, percebemos como os professores possuem muitas tarefas além do ensino em sala de aula, como o planejamento e a gestão de questões burocráticas. A necessidade de organizar o tempo de forma eficiente foi uma habilidade importante que desenvolvemos, pois precisamos garantir que o foco fosse sempre no aprendizado e compreensão do funcionamento da Gestão escolar.

A experiência também ampliou nossa visão sobre a importância do trabalho em equipe. Inicialmente, foi difícil alinhar as diferentes visões e abordagens dos profissionais da escola, mas, com o tempo, compreendemos o valor do diálogo e da colaboração. A gestão escolar não se resume a aspectos administrativos, mas envolve a participação de todos os membros da comunidade escolar na construção de soluções e estratégias que melhorem o processo educativo.

Esses desafios foram fundamentais para nosso crescimento profissional. Cada dificuldade que superamos, seja na adoção de novas metodologias, na gestão do tempo ou no trabalho em equipe, nos ensinou a aplicar as teorias aprendidas e a entender como elas funcionam na prática.

A reflexão proporcionada por essa experiência ajudou a consolidar nossa decisão de seguir na carreira docente e nos fez perceber que o papel do professor vai muito além de ensinar conteúdo, englobando também a gestão do ambiente escolar e o cuidado com o desenvolvimento dos alunos. Ao final do estágio, ficou claro que a prática pedagógica não deve ser algo rígido, mas sim flexível e adaptável, de acordo com as necessidades dos alunos e da escola. A experiência na gestão escolar nos ajudou a entender como o trabalho pedagógico e administrativo se complementam e como a colaboração entre todos os profissionais da escola é essencial para o sucesso da educação.

REFERÊNCIAS

ALRO, Helle; SKOVSMOSE, Ole. **Diálogo e Aprendizagem em Educação Matemática**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

D'AMBROSIO, Ubiratan. **Da Realidade À Ação: Reflexões sobre educação e matemática**. 6. ed. São Paulo: Editora Summus, 1986.

DIANA, Daniela. **Gênero textual Entrevista**. Toda Matéria, [s.d.]. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/genero-textual-entrevista/>. Acesso em: 15 jan. 2025.



FERNANDES, Iraci Cristina. **Gestão escolar: aspectos e desafios**. São Paulo: Editora Acadêmica, 2012.

LIMA, José Francisco de Lima; THEVES, Diego Willian. (Orgs.). **A Escola Pública de Educação Básica: desafios e questões**. 1. ed. Maringá: Uniedusul, 2021.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar: perspectivas e práticas**. São Paulo: Editora Nova, 2009.

PARANÁ. Secretaria da Educação. **Informações sobre Gestão Escolar**. Curitiba, 2019. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=209>. Acesso em: 1 dez. 2024.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2019.

SOUZA, Francisco Roberto de. **Gestão estratégica e liderança na educação**. Rio de Janeiro: Editora Educação, 2010.

ZUCHI, Isabel. **A importância da linguagem no ensino de matemática**. A Educação Matemática: Revista da Sociedade Brasileira de Educação Matemática (SBEM), v. 11, 2004.

