



Liderança na escola

**reflexões sobre o coordenador
pedagógico e o gestor escolar**

Volume II

Isaura Francisco de Oliveira
Luíza da Silva Villaça
(Organizadoras)

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA
LUÍZA DA SILVA VILLAÇA
(ORGANIZADORAS)

LIDERANÇA NA ESCOLA

REFLEXÕES SOBRE O COORDENADOR PEDAGÓGICO
E O GESTOR ESCOLAR

Volume II

Editora Metrics
Santo Ângelo – Brasil
2024



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

Revisão: Os autores

Capa: Luíza da Silva Villaça

CATALOGAÇÃO NA FONTE

L714 Liderança na escola [recurso eletrônico] : reflexões sobre o coordenador pedagógico e o gestor escolar / organizadoras: Isaura Francisco de Oliveira, Luíza da Silva Villaça. - Santo Ângelo : Metrics, 2024.
v. 2

ISBN 978-65-5397-238-4

DOI 10.46550/978-65-5397-238-4

1. Educação. 2. Gestão escolar. 3. Coordenador pedagógico. I. Oliveira, Isaura Francisco de (org.). II. Villaça, Luíza da (org.)

CDU: 37.091.21

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10/ 1720



Crossref



Rua Antunes Ribas, 2045, Centro, Santo Ângelo, CEP 98801-630

E-mail: editora.metrics@gmail.com

<https://editorametrics.com.br>

Conselho Editorial

Dr. Charley Teixeira Chaves	PUC Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil
Dra. Cleusa Inês Ziesmann	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dr. Douglas Verbicaro Soares	UFRR, Boa Vista, RR, Brasil
Dr. Eder John Scheid	UZH, Zurique, Suíça
Dr. Fernando de Oliveira Leão	IFBA, Santo Antônio de Jesus, BA, Brasil
Dr. Glaucio Bezerra Brandão	UFRN, Natal, RN, Brasil
Dr. Gonzalo Salerno	UNCA, Catamarca, Argentina
Dra. Helena Maria Ferreira	UFLA, Lavras, MG, Brasil
Dr. Henrique A. Rodrigues de Paula Lana	UNA, Belo Horizonte, MG, Brasil
Dr. Jenerton Arlan Schütz	UNIJUÍ, Ijuí, RS, Brasil
Dr. Jorge Luis Ordellin Font	CIESS, Cidade do México, México
Dr. Luiz Augusto Passos	UFMT, Cuiabá, MT, Brasil
Dr. Manuel Becerra Ramirez	UNAM, Cidade do México, México
Dr. Marcio Doro	USJT, São Paulo, SP, Brasil
Dr. Marcio Flávio Ruaro	IFPR, Palmas, PR, Brasil
Dr. Marco Antônio Franco do Amaral	IFTM, Ituiutaba, MG, Brasil
Dra. Marta Carolina Gimenez Pereira	UFBA, Salvador, BA, Brasil
Dra. Mércia Cardoso de Souza	ESMEC, Fortaleza, CE, Brasil
Dr. Milton César Gerhardt	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Muriel Figueredo Franco	UZH, Zurique, Suíça
Dr. Ramon de Freitas Santos	IFTO, Araguaína, TO, Brasil
Dr. Rafael J. Pérez Miranda	UAM, Cidade do México, México
Dr. Regilson Maciel Borges	UFLA, Lavras, MG, Brasil
Dr. Ricardo Luis dos Santos	IFRS, Vacaria, RS, Brasil
Dr. Rivetla Edipo Araujo Cruz	UFPA, Belém, PA, Brasil
Dra. Rosângela Angelin	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dra. Salete Oro Boff	IMED, Passo Fundo, RS, Brasil
Dra. Vanessa Rocha Ferreira	CESUPA, Belém, PA, Brasil
Dr. Vantoir Roberto Brancher	IFFAR, Santa Maria, RS, Brasil
Dra. Waldimeiry Corrêa da Silva	ULOYOLA, Sevilha, Espanha

Este livro foi avaliado e aprovado por pareceristas *ad hoc*.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	11
----------------	----

LUÍZA DA SILVA VILLAÇA

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

APRESENTAÇÃO	13
--------------------	----

LUÍZA DA SILVA VILLAÇA

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

CAPÍTULO 1 - ESTÁGIO EM GESTÃO: UM DIÁLOGO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A SUA EFETIVAÇÃO NO ESPAÇO ESCOLAR.....	19
---	----

DINALVA DE JESUS NOGUEIRA

RAQUEL LOPES NOGUEIRA

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

CAPÍTULO 2 - PARA ALÉM DO BUROCRÁTICO: O PAPEL DO GESTOR NA SIGNIFICAÇÃO DA VIDA ESCOLAR.....	35
--	----

LUÍZA DA SILVA VILLAÇA

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

CAPÍTULO 3 - GESTÃO DE PESSOAS: O TRABALHO INTEGRADO, COLABORATIVO E INTERATIVO ENQUANTO ELEMENTO CRUCIAL PARA O AMBIENTE EDUCACIONAL POSITIVO.....	63
---	----

EVELI QUELE MOREIRA SOUSA

LUANA VIEIRA DA CRUZ

CAPÍTULO 4 - A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E O USO DAS TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM ESTÁGIO SUPERVISIONADO.....	77
--	----

BRENDA ARAÚJO MARIANO

CARIVALDO PEREIRA NEVES NETO

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

CAPÍTULO 5 - GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA MUNICIPAL LÚCIA MARILAUQUE: IMPACTOS E INTEGRAÇÃO SAÚDE-EDUCAÇÃO99

HELOÍSE LEONARDA DE SANTANA MEDEIROS

TAISSA PEREIRA DA SILVA

THAÍS RODRIGUES SANTOS

ISAURA FRANCISCA DE OLIVEIRA

CAPÍTULO 6 - GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM OLHAR SOBRE AS PRÁTICAS DE LEITURA I 19

DANIELA PRIMO DA COSTA

LÍVIA DA SILVA CHAVES

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

CAPÍTULO 7 - VOZES DA ESCOLA: A ESCRITA E LEITURA DOS ALUNOS NA PROMOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA..... I 43

DAIANE DOS SANTOS RIBEIRO

DENILSON PEREIRA DE SOUZA

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

CAPÍTULO 8 - A LEITURA COMO PRÁTICA EDUCATIVA: A IMPORTÂNCIA DE UMA EQUIPE GESTORA ALINHADA COM OS PROJETOS DE LEITURA NA SALA DE AULA..... I 61

JANIELE VAZ DE ARAÚJO

JÉSSICA FERREIRA DOS SANTOS

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

CAPÍTULO 9 - DESPERTANDO O HÁBITO DE LEITURA E ESCRITA: CARRINHO LITERÁRIO I 75

CAMILA DE JESUS SILVA

STEEANNE ROCHA GUEDES

VITÓRIA DE JESUS RODRIGUES

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

SOBRE OS AUTORES E AS AUTORAS I 93

PREFÁCIO

Em um mundo em constante transformação, a educação se destaca como a chave para o futuro. No cerne desse processo educativo, a figura do coordenador pedagógico e do gestor escolar se torna essencial. Este livro, “Liderança na Escola: reflexões sobre o coordenador pedagógico e o gestor escolar”, surge da necessidade de aprofundar a compreensão sobre as múltiplas facetas da liderança educacional, suas dinâmicas e os desafios enfrentados no cotidiano das instituições.

Historicamente, a liderança escolar tem sido marcada por figuras que, imersas na burocracia e cercadas de formalidades, frequentemente se mostram inacessíveis. O gestor muitas vezes é visto como um tirano que dita regras e penalidades, perpetuando uma hierarquia verticalizada que limita a inovação e a criatividade. Por outro lado, o gestor executivo, que se concentra em atender demandas administrativas e financeiras, pode, se não for cauteloso, priorizar dados e resultados em detrimento das relações humanas que sustentam o ambiente escolar. No entanto, à medida que a sociedade se moderniza, as dinâmicas se transformam.

Neste contexto de mudança, o gestor escolar emerge como um agente fundamental, promovendo uma gestão democrática e participativa. Essa equipe, composta por diretores, vice-diretores, coordenadores e supervisores, não apenas atua fortalecendo, mas inspirando, a autonomia docente e o protagonismo discente. A liderança se torna, assim, um processo coletivo, onde cada voz é valorizada e onde a inovação se torna possível.

Este livro convida o leitor a investigar e refletir sobre as muitas dimensões, personalidades e dificuldades inerentes à gestão escolar, através de relatos de experiências em ensino, pesquisa e extensão. Que este material sirva não apenas como um guia, mas também como uma fonte de inspiração para todos aqueles que

buscam fazer a diferença na vida de seus alunos e na sociedade.

Esperamos que, ao final desta leitura, você se sinta motivado a repensar sua prática e a adotar uma postura proativa diante dos desafios que se apresentam. A liderança na escola é uma jornada coletiva, e cada um de nós tem um papel fundamental a desempenhar nessa transformação.

Boas reflexões!

LUÍZA DA SILVA VILLAÇA
ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

APRESENTAÇÃO

Neste segundo volume de *Liderança na escola: reflexões sobre o coordenador pedagógico e o gestor escolar*, torna-se a vez de debater acerca da Gestão Escolar. Para tanto, o livro em questão dispõe-se em nove capítulos diversos, nos quais são apresentados artigos científicos alusivos às experiências de gestão vivenciadas ao longo do primeiro semestre de 2024 por uma turma de pesquisadores em formação. Inerente ao componente curricular de Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, a vivência no campo da gestão escolar é enfatizada nas diretrizes de formação em Pedagogia, curso este ofertado pela Universidade do Estado da Bahia, em seu Campus XVII, sediado no município de Bom Jesus da Lapa. Importa mencionar que tais estágios, bem como as fundamentações e frutos dessas pesquisas, desenvolveram-se sob a orientação da professora Isaura Francisco de Oliveira, cuja titulação é de Mestre em Educação de Jovens e Adultos, e foram expostos à academia através do Seminário Interdisciplinar de Pesquisa, Ensino e Extensão, evento semestral do Departamento de Ciências e Tecnologias (DCHT). Em uma breve saudação ao leitor, a trajetória formativa de cada autor será apresentada ao final de cada capítulo desta obra.

Para Dinalva de Jesus Nogueira e Raquel Lopes Nogueira, a vivência do estágio supervisionado em Gestão Escolar resulta em um estudo concentrado na gestão democrática e participativa, destacando sua importância na promoção de um ensino de qualidade. Assim, a compor o capítulo inaugural, o artigo científico *Estágio em gestão: um diálogo sobre a gestão democrática e a sua efetivação no espaço escolar*, atinge seu objetivo ao discutir a implementação da gestão democrática e participativa na escola, examinando suas práticas e desafios a partir de uma diversidade de observações, entrevistas semiestruturadas e participações em atividades escolares.

Como resultado, indica-se uma gestão democrática em processo de implementação na escola campo de pesquisa, cujos aspectos são, como o ideal, progressivamente ajustados e desenvolvidos.

Por sua vez, a pesquisadora Luíza da Silva Villaça contribui ao livro com a produção *Para além do burocrático: o papel do gestor na significação da vida escolar*, na qual aborda a dimensão da gestão de pessoas na gestão da instituição escolar. Logo, ao discorrer sobre a importância do enriquecimento do recurso humano para a concretização da missão educacional, tem-se como objetivo constatar os princípios, posturas, potencialidades e restrições que permeiam o trabalho educacional, associando-o aos processos e estratégias da gestão pedagógica. Quanto à metodologia, a abordagem qualitativa e descritiva conduz a pesquisa de campo. Assim, mediante diário de bordo, observação, entrevista, pesquisa em sistema, análise documental e bibliográfica, conclui-se a indispensabilidade da ação gestora na valorização do particular e do coletivo com fins na democratização e melhoria dos processos socioeducativos.

Em continuidade à temática de gestão de recursos humanos na escola, o texto *Gestão de pessoas: o trabalho integrado, colaborativo e interativo enquanto elemento crucial para o ambiente educacional positivo* se desenvolve com bases no estágio supervisionado em gestão escolar. Conforme observada a prática deste campo de atuação em uma escola municipal da cidade de Bom Jesus da Lapa, as autoras Eveli Quele Moreira Sousa e Luana Vieira da Cruz têm por finalidade aplicar um projeto de intervenção com enfoque na gestão de pessoas, abordando a importância de um trabalho, como sugere o título, integrado, colaborativo e interativo. Este modelo de trabalho no ambiente escolar, segundo a pesquisa e os teóricos que a fundamentam, é essencial para o sucesso no processo de ensino-aprendizagem. Mediante as dinâmicas da ação, obtém-se um resultado positivo no que diz a respeito ao compartilhamento de experiências e ideias entre os presentes.

Ademais, Brenda Araújo Mariano e Carivaldo Pereira Neves Neto apresentam neste compilado *A importância da gestão*

democrática e o uso tecnológica na educação: relato de experiência em estágio supervisionado. Tal artigo busca relatar as experiências do estágio realizado na gestão de uma escola que, situada no município de Bom Jesus da Lapa – BA, volta-se aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Para atender tal objetivo, são utilizadas as pesquisas: de campo, tendo como principal ferramenta o diário de campo; documental, com as análises de documentos e relatórios atribuídos à gestão escolar; e bibliográfica, focada na determinação teórica sobre a gestão escolar e o uso educacional das Tecnologias de Comunicação e Informação. Os resultados evidenciam as peculiaridades das funções da gestão na prática, ressaltando que a gestão democrática e participativa, ao atender às especificidades dos alunos e funcionários com compromisso e responsabilidade, garante que o ensino seja efetivo e significativo.

Composto por uma tríade de vozes, *Gestão democrática e participativa na Escola Municipal Lúcia Marilaque: impactos e integração saúde-educação* apresenta os resultados de um estudo cujo foco é analisar as práticas administrativas e pedagógicas, bem como os impactos destas no ambiente escolar campo de estágio. Para tanto, Helouíse Leonarda de Santana Medeiros, Taissa Pereira da Silva e Thaís Rodrigues Santos, além da investigação teórica, adotam uma pesquisa de natureza qualitativa, que envolve observações, entrevistas e a aplicação de uma oficina de intervenção denominada “Sorrisos em Ação: prevenção e educação na infância”, visando articular saúde e educação na escola. Os resultados desta produção indicam que a gestão escolar democrática não apenas fortalece os laços comunitários e a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, mas contribui para a qualidade educacional e o bem-estar dos alunos.

Redigido pelas pesquisadoras Daniela Primo da Costa e Livia da Silva Chaves, o capítulo designado *Gestão escolar democrática: um olhar sobre as práticas de leitura* trata-se de um relato de experiência acerca da vivência do estágio obrigatório em Gestão Educacional e Escolar, bem como da ação extensionista, ambas efetivadas em uma instituição escolar pública municipal da

cidade de Bom Jesus da Lapa – BA. Com o intuito de promover o pensamento coletivo a partir da dialogicidade e voltado ao objetivo central da educação, a aprendizagem dos alunos, relaciona-se teoria e prática na perspectiva da curricularização da extensão, prevista pelo PNE 2014-2024. Desse modo, as autoras concluem que o diálogo e a coletividade são elementos imprescindíveis para uma gestão efetivamente democrática, enfatizando que a vivência narrada possibilita o desenvolvimento crítico e a construção da identidade dos graduandos.

Na produção *Vozes da escola: a escrita e leitura dos alunos na promoção da gestão democrática*, Daiane dos Santos Ribeiro e Denilson Pereira de Souza abordam a importância da leitura e escrita dos alunos para a promoção da gestão democrática em uma escola de Anos Finais do Ensino Fundamental. Logo, a pesquisa foca na observação e análise da integração e contribuições dessas práticas para a formação de futuros docentes no curso de Pedagogia da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus XVII, destacando a relevância da curricularização da extensão. Os objetivos incluem preparar os alunos para desafios práticos na educação e promover um ambiente escolar inclusivo, e, para esta finalidade, os autores delineiam uma análise qualitativa das políticas educacionais e práticas de gestão escolar. Os resultados desta pesquisa indicam que as práticas de leitura e escrita auxiliam na promoção de uma gestão democrática.

Enquanto isso, as autoras Janiele Vaz de Araújo e Jéssica Ferreira dos Santos produzem como fruto da experiência do estágio supervisionado na gestão escolar de uma instituição de ensino localizada na cidade de Bom Jesus da Lapa – BA: *A leitura como prática educativa: a importância de uma equipe gestora alinhada com os projetos de leitura na sala de aula*. Com fundamentos na pesquisa colaborativa, são apresentadas as motivações para a elaboração da ação desenvolvida, bem como paralelos com autores diversos. Abordando-se a importância de sensibilizar o olhar do aluno para as práticas de leitura e oralidade realizadas no ambiente escolar, a ação objetiva promover a participação ativa dos alunos no processo

ensino-aprendizagem. Vislumbrada a contribuição do diálogo para o desenvolvimento do aluno, entende-se que compete à escola propiciar um espaço pautado na troca de ideias e experiências.

Por fim, encerrando esta obra, apresenta-se o artigo *Despertando o hábito de leitura e escrita: Carrinho Literário*, de autoria das pesquisadoras Camila de Jesus Silva, Stefane Rocha Guedes e Vitória de Jesus Rodrigues. O produto em questão realiza-se enquanto relato da experiência de estágio vivenciada em uma escola municipalizada da cidade de Riacho de Santana – BA, tendo como objetivo geral despertar o hábito de leitura e escrita dos alunos, visto que estas práticas são pilares para o desenvolvimento acadêmico, emocional e social. Fundamentada na pesquisa de cunho qualitativo, tem-se a experiência do estágio como âmbito principal a ser considerado na elaboração do projeto. Como resultado, para além de demonstrar à equipe gestora a oportunidade significativa que a leitura e a escrita representam para os alunos, o projeto “Carrinho Literário” enriquece a vida e expande os horizontes dos estudantes envolvidos.

Portanto, este segundo volume reúne olhares plurais acerca da gestão escolar e das implicações de uma gestão democrática e participativa na instituição de ensino-aprendizagem. Logo, esta antologia destina-se a você, leitor interessado na contemporaneidade da gestão, permeada de possibilidades, mas também de restrições e desafios, referente a espaços escolares colaborativos e transformadores.

LUÍZA DA SILVA VILAÇA
ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

Capítulo 1

ESTÁGIO EM GESTÃO: UM DIÁLOGO SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A SUA EFETIVAÇÃO NO ESPAÇO ESCOLAR

DINALVA DE JESUS NOGUEIRA

RAQUEL LOPES NOGUEIRA

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado da vivência de Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, componente obrigatório da nova grade curricular do curso de licenciatura em Pedagogia, do Campus XVII da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Sob esse viés, busca-se, por meio deste artigo, socializar os aprendizados, as observações, as reflexões e os desafios frutos da experiência de estágio, este que se constituiu por meio da observação das tarefas realizadas pela equipe gestora e da participação na co-gestão. O estágio permite conhecer na prática a gestão e as suas dimensões, como também permite enxergar os desafios que envolvem esse campo. Durante o estágio, instiga-se a reflexão sobre a gestão democrática ao compreender a sua relevância na promoção de um ensino de qualidade. Essa temática, pensada a partir da vivência de estágio, resultou em um projeto de extensão denominado: “Gestão democrática e participativa: um diálogo sobre a importância da sua efetivação no espaço escolar”, cujos resultados serão mencionados neste artigo.

A Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, com carga horária de 90 horas, apresentam-se como uma experiência

enriquecedora para pedagogos e pedagogas em formação. As aulas com teóricos da área e a experiência de campo permite um novo olhar sobre a gestão. Hoje, consegue-se enxergar que por trás do bom funcionamento da escola há o trabalho desafiador e contínuo da equipe gestora.

A escola campo de estágio está situada em um bairro periférico da cidade de Bom Jesus da Lapa – Bahia. Foi inaugurada no dia 17 de maio de 2012, quando funcionava como escola temporária dos alunos da Escola Municipal Martinha Gonçalves, a qual se encontrava em reforma. Somente em 2014, a escola foi regulamentada para o funcionamento do Fundamental I, e em 2016, por meio da portaria nº 002/2016, foi autorizada pelo Conselho Municipal de Educação de Bom Jesus da Lapa a ampliação ao Ensino Fundamental II. A escola também atendia alunos da modalidade EJA, mas atualmente só atende aos alunos dos Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental. A escola possui uma boa estrutura, contando com oito salas de aula, uma sala de AEE, uma biblioteca, uma sala de vídeo, um refeitório, uma sala de secretaria, uma sala de direção, uma sala de coordenação, uma sala de professores, cinco banheiros, sendo dois para os professores e um para pessoas com deficiências físicas, e uma quadra poliesportiva.

Quanto ao perfil dos alunos que estudam na instituição, a maioria, senão todos, são oriundos de famílias de baixa renda, dependendo de programas de assistência social do Governo Federal. Os pais, em muitos casos, não tratam a educação dos seus filhos como prioridade, devido às condições precárias de sobrevivência, como falta de empregos e salários dignos, o que causa conflitos na base familiar. É indubitável que os problemas de cunho social e econômico dos alunos refletem no desempenho escolar dos mesmos, como também corrobora para a evasão escolar e para o índice de distorção idade/série.

Um dos principais mecanismos para a efetivação da gestão democrática é o processo como os dirigentes são escolhidos para exercer o cargo. Tal escolha se dá, atualmente, por meio de um processo eleitoral em que a comunidade, os alunos, os professores

e todos os funcionários da escola participam. Entretanto, esse processo não é aplicado em todos os municípios, em muitos lugares esse cargo é concebido por meio de indicação política. Essa medida infelizmente não considera a formação, as competências e as habilidades do profissional escolhido, o que vem a ser um grande problema.

No município de Bom Jesus da Lapa, onde está localizada a escola campo de estágio, ocorreu no ano de dois mil e vinte três (2023) a primeira eleição para a escolha dos dirigentes escolares (diretor/a e vice-diretor/a). A diretora e vice-diretora da escola foram eleitas dentro dessa perspectiva democrática, no entanto, apenas a ocupação dos cargos por via democrática não é suficiente para concretizar a gestão como democrática. Nesse sentido, a gestão democrática é entendida como um processo político, dinâmico e complexo, fazendo-se necessário que a equipe gestora trace esforços continuamente, visando sempre fortalecer e incentivar a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar em todas as ações que envolvem o processo educativo.

O presente artigo é um relato de experiência que se justifica devido à necessidade de discutir ações de fortalecimento da gestão democrática nas escolas, pois a sua efetivação é um processo complexo e contínuo, que requer atenção e práticas interventivas que visam o seu fortalecimento. A efetivação da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96 e pela Constituição Federal de 1988, e está amparada na busca pela promoção de uma educação de qualidade para os alunos, de modo que todos os sujeitos envolvidos no processo educativo participem ativamente dessa busca. Em razão disso, busca-se dialogar e refletir sobre a relevância de efetivar a gestão democrática e participativa nas escolas, trazendo ainda estratégias, mecanismos e as suas contribuições para o processo educativo.

A metodologia adotada consiste em uma pesquisa de campo com uma abordagem qualitativa sobre o tema “gestão democrática e participativa”. Esta pesquisa inclui observações participantes

e entrevistas semiestruturadas, permitindo uma análise mais detalhada e contextualizada da gestão escolar. O referencial teórico que embasa a pesquisa abrange Galina e Carbello (2008), Libâneo (2001; 2015) e Luck (2007; 2009), para a sustentação das informações expostas sobre a dimensão democrática da gestão escolar, sua relevância, seus mecanismos e os desafios para a sua efetivação.

Espera-se que essa pesquisa contribua na ampliação dos estudos referentes à dimensão da gestão democrática, abrindo espaço para a compreensão da sua importância para a promoção de um ensino com qualidade.

Portanto, esse trabalho está estruturado em cinco seções, sendo a primeira seção esta introdução, que traz o delineamento do tema, os objetivos, a problematização, a relevância social e acadêmica do estudo e um recorte do caminho metodológico adotado. A segunda discorre sobre os fundamentos da gestão democrática e os caminhos para sua implementação. A terceira apresenta a metodologia. A quarta apresenta os resultados e as discussões sobre a efetivação da dimensão da gestão democrática no espaço escolar. A quinta e última seção, dispõe sobre as considerações finais do conteúdo abordado neste artigo.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A gestão democrática é um princípio estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e na Constituição Federal de 1988. Esse princípio fundamenta-se na compreensão de que a educação é um processo colaborativo e social, tornando necessária a colaboração dos vários profissionais da escola, bem como das famílias e da comunidade, para garantir uma educação de qualidade. Nessa perspectiva, Libâneo destaca que

A participação é o principal meio de 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, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (Libâneo, 2004, p. 102).

Partindo desse pressuposto, a participação democrática dos profissionais é de suma importância, não devendo se limitar à tomada de decisões, mas envolver o apoio mútuo na convivência cotidiana, pois somente com a colaboração de todos é possível avançar e alcançar bons resultados no processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Por esse motivo, a ideia de Lück (2009) confirma que essa participação é uma forma de promover a aproximação entre os membros da escola, reduzindo desigualdades, buscando formas mais democráticas de promover a gestão na instituição escolar, oportunizando a participação e interação entre direitos e deveres, e compartilhando valores e esforços para a realização de objetivos educacionais.

Lück (2009) descreve a gestão democrática como um processo que cria condições e estabelece diretrizes para que os membros de uma coletividade participem regularmente e de forma contínua nas decisões importantes. O sucesso de uma organização depende, então, da ação construtiva de todos os seus membros. Para que haja uma gestão democrática na escola é essencial que esta esteja fundamentada na cultura organizacional. Segundo Libâneo,

É a cultura organizacional de uma escola que explica, por exemplo, a aceitação ou resistência frente a inovações, certos modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina, a aceitação ou não de mudanças na rotina de trabalho, etc. Destacar a cultura organizacional como um conceito central na análise da organização das escolas significa buscar a relação entre as práticas culturais das pessoas e sua atuação na organização e gestão escolar (Libâneo, 2015, p. 9).

Uma gestão democrática se dá em uma organização descentralizada e participativa com o envolvimento da comunidade escolar, voltado para ouvir, compreender, dialogar e possibilitar diversas mudanças, a fim de alcançar resultados que atendam às

necessidades da escola. Em um ambiente escolar democrático, a liderança compartilhada vai além da decisão por consenso ou votação, é um processo onde todos têm a oportunidade de influenciar o rumo ao que querem seguir. Para Lück,

A liderança compartilhada e a co-liderança, para serem efetivas, necessitam ser exercidas a partir do entendimento e orientação baseados na visão e missão da escola, em seus objetivos formadores e valores orientadores de ação. Isto é, essa liderança se legitima a partir dessa compreensão comum. Em vista disso, tanto a liderança compartilhada como a co-liderança se expressam de forma articulada, a partir dos propósitos comuns, em um contínuo processo de diálogo e mediação (Lück, 2009, p. 78).

Dessa forma, para promover uma gestão democrática eficaz na escola, é essencial ter uma liderança compartilhada, onde o gestor esteja aberto a ouvir os diferentes pontos de vista sem receio de perder sua autoridade. Todos devem atuar em conjunto, pois é essencial entender que na gestão democrática, todos têm algo a contribuir.

Um mecanismo fundamental para efetivar a gestão como democrática e participativa é a atuação de órgãos colegiados, responsáveis pela organização da participação de toda comunidade escolar na gestão. De acordo com Luck,

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários (Luck, 2006, p. 66).

O Grêmios Estudantil é um exemplo desses órgãos, portando-se como um mecanismo de participação dos estudantes, dando-lhes voz para apresentarem as suas ideias e opiniões. Conforme Galina e Carbello,

O grêmios estudantil que não tem fins lucrativos, deve representar os estudantes, defender os seus direitos, estreitar a comunicação dos alunos, entre si e com a comunidade escolar,

promovendo atividades educacionais, culturais e cívicas, desportivas e sociais (Galina; Carbello, 2008, p. 18).

Sob esse viés, o Plano Municipal de Educação definiu em sua meta 19 – estratégia 5, a instituição e a implementação dos Grêmios Estudantis e Associação de Pais e Mestres, “assegurando espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas, inclusive que essas associações se articulem com os demais conselhos escolares” (Bom Jesus da Lapa, 2015). Desse modo, é essencial que as escolas adotem esses mecanismos de gestão colegiada, para que, juntamente a outros segmentos como o Conselho Escolar e a Unidade Executora, possam realizar uma gestão com a participação ativa dos pais, alunos, funcionários e professores, para que estes consigam por meio do trabalho coletivo alcançar o objetivo principal da escola: o sucesso dos alunos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este artigo foi realizado por meio de uma pesquisa de campo e bibliográfica, a qual forneceu a fundamentação teórica necessária, de natureza qualitativa, definida pelos autores Denzin e Lincoln (2006) como uma abordagem interpretativa, na qual os pesquisadores investigam, ao longo caminho percorrido, os fenômenos em seus ambientes naturais, visando compreender tais eventos a partir dos significados que as pessoas atribuem a eles. Como método para obter os dados, usou-se a entrevista semiestruturada que, segundo o pensamento de Triviños (1987), permite a espontaneidade de informações, sem a restrição a um formato padronizado. Durante o período de estágio, acompanhou-se diretamente as atividades cotidianas desenvolvidas na escola por meio da observação participante que, segundo Spradley, “permite-nos observar as atividades das pessoas, as características físicas da situação do ponto de vista social e o que nos faz sentir o fato de fazermos integrante daquela realidade” (1980, p. 33 *apud* Correia, 2009, p. 32). Essa observação foi realizada com a equipe gestora, o corpo docente, os alunos, os profissionais responsáveis pela

manutenção da escola e os pais dos alunos.

A vivência de estágio não se limitou somente a esses métodos, também realizou-se a cogestão, onde se contribui, por meio da participação, nas demandas surgidas na escola. Para Oliveira (2009) as práticas realizadas no estágio supervisionado são “potencialmente educativas, tanto para os estagiários como para o supervisor, podendo dinamizar as forças renovadoras no âmbito da Escola Básica”. Logo, foi uma experiência enriquecedora para todos os envolvidos, oportunizando a troca de conhecimento.

As entrevistas consistiram em um total de dezessete perguntas, divididas entre a diretora e a coordenadora pedagógica. Para a gestora, foram formuladas oito questões que abordam seu perfil acadêmico, experiência na área educacional, objetivos da escola, desafios na direção e características essenciais para uma boa gestão. Para a coordenadora foram apresentadas nove questões sobre as atribuições do pedagogo, eficácia dessas funções na escola, relevância da coordenação pedagógica, características dessa atuação na instituição, obstáculos enfrentados, dinâmica da equipe diretiva, frequência e temas das reuniões com a direção, importância do acompanhamento docente pelo coordenador e estilo de liderança adotado.

A pesquisa iniciou-se no dia 6 de maio de 2024, ocasião em que se deslocou até a escola com a intenção de apresentação, entrega do ofício e início às observações do estágio. O período se estendeu a 4 de junho de 2024, abrangendo o turno da manhã e tarde, totalizando 64 horas. Durante esse período, conheceu-se a estrutura física e administrativa da escola e participou-se de reuniões para melhor entender como ocorrem as discussões e tomadas de decisões, o que foi fundamental para uma visão abrangente daquele ambiente educacional e dos processos internos que influenciam o dia a dia da comunidade escolar. No último dia de estágio, realizou-se uma ação extensionista com a equipe gestora e o corpo docente, fundamentada na gestão democrática e com a intencionalidade de fortalecer tais práticas na escola.

Assim, para a realização do estágio supervisionado e da ação extensionista que ocorreu no dia 17 de junho, iniciou-se a organização das tarefas a serem realizadas com datas específicas, que se adequasse não somente às demandas da dupla, mas também às demandas da escola. Segue abaixo o cronograma do estágio supervisionado e da ação extensionista:

Quadro 1 – Cronograma de estágio

Datas	Atividades
06/05 a 08/05/2024	Identificação da escola e observação da estrutura física, organizacional e dos perfis dos profissionais e dos alunos.
14/05 a 15/05/2024	Participação nas atividades escolares.
28/05 a 29/05/2024	Realização de entrevistas com a coordenadora e a gestora; definição do tema; elaboração do projeto de intervenção; e execução da roda de conversa.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

De igual modo, roteirizou-se a ação de extensão da seguinte forma:

Quadro 2 – Roteiro da roda de conversa

Atividades	Descrição	Duração
Acolhimento e dinâmica “nuvem de palavras”	Recepção dos convidados e entrega de uma folha sulfite para que os participantes escrevam uma palavra que define gestão democrática. Em seguida, justifica-se a escolha.	10 minutos
Gestão democrática e participativa	Apresentação expositiva com slides sobre os fundamentos, princípios e mecanismos da gestão democrática, conforme a legislação e teóricos da área.	20 minutos

Palestra com ministrante convidada	Discussões e reflexões sobre: a gestão democrática e participativa; o papel do gestor no contexto democrático; práticas democráticas na escola; a importância do trabalho coletivo; e o engajamento dos mecanismos de gestão democrática;	40 minutos
Apresentação da “Caixa de sugestões”	Apresentação e entrega de caixa personalizada, a qual serve para receber bilhetes anônimos de pais, alunos, professores e funcionários, sejam desejos, críticas, sugestões e agradecimentos à gestão.	10 minutos
Coffee break e entrega de lembranças	Encerramento da ação com um momento para lanche, socializar e agradecer.	20 minutos

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

Para garantir a confidencialidade e proteger a identidade dos participantes, evitou-se o uso de nomes em todo relato. As entrevistas e observações foram realizadas somente após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assegurando que todos os envolvidos estivessem plenamente informados e de acordo com os procedimentos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão democrática pode ser entendida, grosso modo, como uma proposta de gestão que busca aproximar a escola, a família e a comunidade, criando um espaço democrático e participativo, para que todos os sujeitos possam pensar e discutir melhorias para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Na escola lócus de pesquisa, teve-se a oportunidade de acompanhar e refletir sobre o funcionamento dessa dimensão, verificando aspectos que dificultam a sua efetivação, como, por exemplo, a participação ativa dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Segundo Libâneo, a participação dos sujeitos nas ações

que envolvem a gestão é o principal meio para assegurar a gestão democrática, no entanto, durante a pesquisa constatou-se que os mecanismos e as práticas que deveriam promover essa participação se encontram fragilizados. Os mecanismos de gestão colegiada são entendidos como uma medida para promover essa participação, nesse contexto, constatou-se que a escola pesquisada possuía os seguintes mecanismos para trilhar o caminho da gestão democrática: Caixa Escolar, Conselho de Classe, Conselho Escolar e Grêmio Estudantil (em processo de construção). Foram identificados alguns desafios e fragilidades na atuação desses mecanismos, especialmente no Grêmio Estudantil, o qual estava paralisado desde 2020, devido à pandemia. No entanto, a equipe gestora está empenhada em construir um novo grêmio ainda neste semestre. Compreendeu-se que não é possível a efetivação da gestão democrática quando não há um mecanismo que possa dar vozes aos alunos, por essa razão, faz-se necessário que o novo grêmio estudantil seja recriado quanto antes.

Ademais, outro fator que dificultava a atuação da gestão democrática na escola era a escassez de reuniões com os pais e responsáveis. Tendo sido informado que a escola não possuía esse hábito, nesse ano houve somente uma reunião com os pais dos alunos, com o objetivo de alinhar questões relacionadas ao início do ano letivo. Tendo em vista essa realidade, é válido trazer que, para efetivar a gestão democrática, as reuniões com os representantes dos alunos e a comunidade escolar precisam estar fundamentadas na cultura organizacional da escola, como defende Libâneo. Logo, é uma medida que cria possibilidades para que a família e a comunidade participem coletivamente do processo educativo, seja nas tomadas de decisões, nas discussões acerca dos objetivos educacionais ou nos diálogos sobre estratégias para melhorar a qualidade do ensino.

A vivência do estágio permitiu compreender que a gestão democrática é de grande relevância na construção de um processo educacional de qualidade, entretanto, a sua efetivação ainda é um processo em construção. Os mecanismos que corroboram ao

exercício dessa dimensão se encontram fragilizados devido aos desafios que a equipe gestora encontra na sua implementação e manutenção, tornando esse processo ainda mais distante de ser finalizado. Sendo assim, buscou-se enfatizar na ação extensionista as contribuições dos mecanismos de gestão colegiada na promoção da participação crítica e ativa de todos os sujeitos ligados de forma direta ou indiretamente no processo educativo.

A roda de conversa foi iniciada com a preparação do espaço, dispondo cadeiras em círculo e mesas com um coffee break para recepcionar os participantes. Com o objetivo de estimular a participação e facilitar a interação, realizou-se a dinâmica da “Nuvem de Palavras”. Nessa dinâmica, cada participante recebeu uma caneta e um recorte de papel para escrever uma palavra que, para eles, melhor representa a gestão democrática na escola. Logo após, tiveram a oportunidade de justificar suas escolhas.

Na dinâmica, “ouvir”, “diálogo” e “motivação” foram mencionados com mais frequência, indicando a necessidade de uma comunicação mais aberta e da valorização das opiniões de todos no processo educativo. A palavra “ouvir” foi destacada como essencial na tomada de decisões, pois envolve não apenas ouvir, mas compreender e considerar diferentes perspectivas. O “diálogo” complementa esse processo ao ser crucial para uma comunicação contínua e aberta em uma gestão democrática que, como afirma por Lück (2009), depende da participação regular dos membros da comunidade nas decisões importantes. Para que essa participação seja eficaz, é essencial um diálogo aberto e constante, sendo fundamental na hora de mediar e construir em consenso. A palavra “motivação” foi vista como um fator essencial para criar um ambiente positivo, onde o reconhecimento e o interesse pelas experiências dos outros fortalecem os vínculos interpessoais e promovem um clima favorável ao desenvolvimento coletivo.

A apresentação sobre os fundamentos, princípios e mecanismos da gestão democrática escolar, conforme a legislação vigente e os teóricos da área, abordou aspectos importantes para a implementação e prática dessa abordagem. O conteúdo discutido

foi baseado na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e no Plano Nacional de Educação (PNE). De acordo com a Constituição Federal e a LDB, a gestão democrática demanda a inclusão dos profissionais da educação, dos estudantes e da comunidade local nos processos de decisão e na formulação de projetos pedagógicos. A legislação estipula que os sistemas de ensino devem garantir a participação desses grupos em conselhos escolares e outras instâncias de gestão, promovendo a autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares.

Complementarmente, o Plano Nacional de Educação reforça a importância de uma gestão escolar participativa, rompendo com práticas autoritárias e promovendo uma política educacional que valorize a colaboração e a construção coletiva, em conformidade com as ideias de Lück (2009) sobre a criação de condições para a participação contínua e efetiva dos membros da escola nas decisões importantes. Entretanto, apesar da escola estar alinhada com alguns princípios, ter apenas mecanismos de gestão não garante a participação efetiva de todos no processo decisório. A implementação efetiva de uma gestão democrática exige mais do que estruturas formais: requer uma mudança cultural que favoreça a colaboração contínua. Como Libâneo (2015) observa, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na aceitação de inovações e práticas dentro da escola. A liderança compartilhada, descrita por Lück (2009), também é essencial, pois envolve todos os membros no processo de decisão e na definição dos rumos da escola, promovendo uma verdadeira co-liderança e um ambiente onde todos têm a oportunidade de contribuir. Assim, para que a gestão democrática seja efetiva, é necessário transcender os mecanismos formais e fomentar uma cultura de participação e colaboração efetiva.

Durante a palestra com a professora Isaura, que compartilhou suas vivências pessoais, evidenciou-se a complexidade de criar um ambiente verdadeiramente democrático. Foram destacados os desafios da implementação da gestão democrática nas escolas e a eleição para a escolha de diretores foi considerada um avanço

significativo para fortalecer a gestão democrática e ampliar a participação da comunidade escolar.

Ao final do encontro, foi entregue a “Caixa de Sugestões”, um mecanismo que visa fortalecer a participação democrática ao oferecer um canal anônimo para que pais, alunos, professores e funcionários expressem livremente suas opiniões, críticas e sugestões. Espera-se que este mecanismo promova uma gestão mais transparente, conforme os princípios da gestão democrática descritos por Libâneo e Lück, e identifique áreas de melhorias e oportunidades de desenvolvimento que beneficiem a todos.

As fragilidades identificadas no campo da gestão democrática da escola pesquisada evidenciaram que o gestor precisa assumir o compromisso de desenvolver ações que visem o fortalecimento dessa dimensão, pois, embora a efetivação da gestão democrática não seja responsabilidade somente desse profissional, este se posiciona como líder do processo, visto que “na gestão democrática a liderança é um dos elementos mais valorosos, pois traz o pressuposto de mobilizar e organizar colaboradores e comunidade para promover os objetivos escolares” (Bertolassi e Silva, 2021, p. 11). Ademais, para que esse princípio seja uma realidade nas escolas é preciso o diálogo constante sobre a sua importância, os desafios que dificultam a sua materialização e como estes podem ser superados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, são discutidos os pressupostos da gestão democrática e identificadas as fragilidades e desafios encontrados na sua implementação na escola campo de estágio. Os resultados indicam que, embora a gestão democrática esteja em processo de implementação, ainda enfrenta dificuldades e necessita de esforços contínuos para se consolidar efetivamente. Logo, é de suma importância abrir discussões sobre essa realidade, pensando em medidas para o seu fortalecimento. Ao relatar-se sucintamente as atividades do projeto, cuja intenção era promover um diálogo mais amplo sobre os fundamentos e práticas da gestão democrática,

espera-se que este estudo não apenas contribua para a reflexão sobre a importância e as estratégias para a efetivação dessa abordagem, mas também no entendimento de que a participação é um princípio da gestão democrática, ou seja, sem esse princípio a equipe gestora não consegue trilhar os caminhos que levam a conquistar a prática democrática.

Para futuras pesquisas, é interessante explorar a relação entre gestão democrática e a satisfação dos professores e alunos, para compreender como as práticas democráticas impactam o clima escolar e a participação nas atividades educacionais.

REFERÊNCIAS

BOM JESUS DA LAPA. Lei Municipal nº 472, de 19 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação – PME do município de Bom Jesus da Lapa. Bom Jesus da Lapa, BA: Diário Oficial do Município, 2015.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf.

CORREIA, Maria da Conceição Batista. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar Enfermagem**, Lisboa, v. 13, n. 2, p. 3 – 36, 2009.

DENZIN, Norman Kent; LINCOLN, Yvonna Sessions. **Introdução:** a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In:* DENZIN, Norman Kent; LINCOLN, Yvonna Sessions (org.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15 – 41.

GALINA, Irene de Fátima; CARBELLO, Sandra Regina Cassol. Gestão democrática e instâncias colegiadas. *In:* CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves *et al.* (org.). **Gestão escolar**. Maringá: Secretaria do Estado da Educação do Paraná; Universidade

Estadual de Maringá, 2008. p. 32 – 35.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola:** objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Paraná: Secretaria Municipal de Educação de Cascavel, 2015.

LÜCK, Heloísa. **A gestão democrática e participativa na escola.** 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências.** 2ª ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

OLIVEIRA, Lindamir Cardoso Vieira. As contribuições do estágio supervisionado na formação docente - gestor para a educação básica. **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 241 – 258, jul. – dez. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Capítulo 2

PARA ALÉM DO BUROCRÁTICO: O PAPEL DO GESTOR NA SIGNIFICAÇÃO DA VIDA ESCOLAR

LUÍZA DA SILVA VILLAÇA

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

A riqueza flui da energia e das ideias
(William Feather).

A riqueza de uma instituição escolar se revela ao passo em que esta fideliza-se ao seu próprio conceito enquanto uma organização plena e incessantemente a serviço da proteção e do desenvolvimento social, desempenhando um papel crucial no progresso da individualidade e da coletividade humana.

Tal riqueza certamente não se mede pela materialidade do espaço, mas pela energia e pelas ideias que por ele fluem. Contudo, por sua complexidade, este fluxo de recursos inerentemente humanos exige ser mobilizado e conduzido rumo à efetivação da educação, para que dela não se desvie — ou seja, exige uma gestão eficiente.

Logo, o presente artigo, nucleado sobre a dimensão da gestão escolar de pessoas, configura-se enquanto requisito do componente curricular “Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar”, ministrado no semestre letivo e no âmbito do curso de Pedagogia, ofertado pela Universidade do Estado da Bahia, em seu Campus XVII — DCHT.

Ademais, este artigo acadêmico porta-se essencialmente

como resultado de vivências, a ser apresentado na ocasião do Seminário Interdisciplinar de Pesquisa, Ensino e Extensão, que, alinhada às premissas do Departamento de Ciências e Tecnologias supramencionado, pressupõe a valorização da tríade que a nomeia.

Primazamente, esta produção respalda-se, legal e obrigatoriamente, nos princípios da Constituição da República Federativa do Brasil, datada de 1988, especificamente em seu artigo 207, segundo o qual “as universidades [...] obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988).

Assim, ao dispor do termo “extensão” — derivado do latim *extensio, onis* ou ainda do verbo *extendere* —, a Constituição Federal institui a essencialidade do ato de estender (-se), espalhar (-se) ou difundir (-se) para além das limitações físicas, mas também simbólicas, do meio universitário.

Portanto, ao justificar-se academicamente no caráter indissociável das práticas de ensino e de pesquisa acadêmico-científicas e da ação extensionista, este artigo reivindica também sua relevância sociopolítica, uma vez que a extensão desempenha uma inegável função social, associada à articulação e democratização do conhecimento.

Neste ponto, o artigo tem seu valor social atrelado não apenas à imersão no cotidiano e ao reconhecimento das apreensões e imprescindibilidades de uma instituição da rede municipal de Bom Jesus da Lapa, mas também ao desenvolvimento de um projeto que, em sintonia às demandas da escola, prioriza a inovação como estratégia central.

Deste modo, por via desta produção, pretende-se acentuar princípios e posturas associadas ao segmento gestor, principalmente no que tange à dimensão da gestão de pessoas, bem como constatar as potencialidades e restrições que permeiam o trabalho educacional, de modo a refletir acerca de processos e estratégias.

Quanto à natureza desta pesquisa, prioriza-se uma abordagem qualitativa — embora efetuados levantamentos

quantitativos —, e descritiva, a fim de aprofundar a compreensão acerca das particularidades sociais, educativas e comportamentais da comunidade escolar em questão.

Concomitantemente, tais abordagens constituem um cenário de pesquisa de campo, na qual são instrumentalizadas o diário de bordo, a observação *in loco*, as entrevistas estruturadas, a pesquisa de dados institucionais no Sistema de Gestão Escolar (SGE) e a análise documental.

Neste ponto, realiza-se a revisão de literatura de documentos organizacionais como o Portfólio, o Plano de Gestão e o Projeto Político-Pedagógico. Proveniente de uma minuciosa pesquisa bibliográfica, a teoria presente neste artigo fundamenta-se nos autores publicados Amagi (1998), Chiavenato (2020), Delors (1998) e Lück (2009; 2011a; 2011b; 2011c).

Seguidamente, explicita-se a metodologia utilizada no desenvolvimento do projeto de extensão supramencionado, enquanto os resultados da ação, bem como as considerações finais contribuem ao entendimento da importância da gestão escolar na promoção do bem-estar da comunidade escolar e no fortalecimento dos processos educacionais coletivos.

2 GESTÃO DE PESSOAS: O CORAÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA

Uma organização social pode ser descrita como um conjunto sistêmico e integrado formado essencialmente por pessoas que, mediante regimentos, estruturas e normas, interagem, cooperam e coordenam ações intencionadas a fim de alcançar objetivos e metas comuns.

Embora sabido que indivíduos possam existir dissociados de organizações sociais, ao passo em que inferidos por estas estruturas efeitos no bem-estar, na segurança e no progresso da humanidade, compreende-se que, numa vida em isolamento, prevalecem infortúnios em detrimento de gratificações.

Dentre os infortúnios decorrentes da baixa integração

social, toma-se como exemplo uma das classes de suicídio postuladas por Émile Durkheim, dado como um fato social (ainda que motivado pelo individualismo excessivo) em que, ao distanciar-se demasiadamente do coletivo, perde-se o significado das ações, e consequentemente, da vida.

Não obstante, preocupa-se também o excesso de participação em organizações sociais tidas como desfuncionais, que regulam muito — de modo despótico, às custas da individualidade — ou nada — desvirtuando a relação entre o indivíduo e a sociedade — os seres dos quais dependem (Gomes; Gonçalves, 2016).

Nesse sentido, importa compreender que a excelência desta ou de outra organização encontra-se muito além de benesses ou concessões, uma vez que, oposta e distintamente, o padrão de qualidade a ela associado é mantido enquanto alicerçado no esforço articulado e dinâmico, o qual deve ser gerido de modo cuidadoso e contínuo.

Por sua vez, tal atividade de gerenciamento — ou melhor, de gestão —, volta-se à ação de administrar ou de dirigir quaisquer processos e recursos envolvidos, de modo a garantir que a equivalência entre os interesses organizacionais e individuais, assegurando a concretização do bem comum. Para Lück:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho (Lück, 2011a, p. 21).

Especificamente, no que tange ao direcionamento do trabalho pedagógico, reconhece-se a gestão educacional, referente aos sistemas de ensino, e a gestão escolar, tocante à instituição escolar, ambas aperfeiçoadas e qualificadas na intenção de “maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos” (Lück, 2011a, p. 18).

Sendo assim, tais sistemas e estabelecimentos de ensino, enquanto unidades sociais, organizações “constituídas por uma

variedade de forças” (Lück, 2011c, p. 29), são “caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente” (Lück, 2011b, p. 38), e que a escola é

Instituída como uma organização a serviço da sociedade, para realizar a incumbência de educar as suas crianças e seus jovens de modo que possam dela participar efetivamente e contribuir para seu desenvolvimento, assumindo um estilo de vida produtivo, organizado e feliz (Lück, 2011b, p. 125).

Assim, tem-se a gestão escolar como uma área de atuação — que cabe principalmente aos profissionais diretor, vice-diretor, coordenador, supervisor e orientador — voltada à estruturação da ação conjunta, para organizar, mobilizar e articular as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias (Lück, 2011b).

Neste ponto, é certo que a gestão escolar não apenas se orchestra por objetivos, valores e princípios, como também efetiva-se mediante ao valor agregado por determinados conhecimentos, habilidades, atitudes, mecanismos e estratégias, constituintes do modo de ser e de fazer da escola, a chamada cultura organizacional.

Uma vez que esta “cultura organizacional influencia na formulação de missão, estratégia de crescimento e no estabelecimento de diretrizes de qualidade dos serviços prestados” (Bisognin, Nicolau e Gracioli, 2010, p. 10 *apud* Lück, 2011c, p. 53), permite-se associá-la ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

Logo, supõe-se que tal cultura vigente, determinada por uma obra sistêmica de características individuais e situacionais, impacta diretamente no bem-estar da organização escolar, e vice-versa, compreendendo-se que, a depender do grau de satisfação e motivação dos envolvidos, propicia-se o enriquecimento da cultura.

Incontestável a complexidade dos aspectos organizacionais que demarcam histórica e cotidianamente a vida escolar, ao adotar-se o modelo de Qualidade de Vida elaborado por Chiavenato (2020), nota-se que, ao gestor, concerne dedicar-se ao aperfeiçoamento do processo socioeducacional na escola mediante cinco fatores.

Em primeira e segunda ordem, atém-se às atividades e aos relacionamentos sociais imediatos dos indivíduos, respectivamente. Em terceira, foca-se no entorno mediato circundante, e em quarta, nas disposições individuais em função das organizacionais. Por último, trabalha-se o entorno organizacional mais distante, mas ainda influente.

Portanto, aspirando a melhoria do ambiente escolar, ao tratar-se da pessoa humana, sem o qual organização alguma pode subsistir,

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas. Essa superação ocorre nas circunstâncias em que se observa, por parte dos gestores educacionais, a atuação inspiradora e mobilizadora de energia e competência coletiva orientada para a efetividade. Por efetividade, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação sócio-econômico-cultural e desenvolvimento criativo e aberto de competências humanas, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado, e a organização competente do trabalho e emprego criativo de recursos os mais diversos (Lück, 2011b, p. 23, 24 e 25).

A partir desta compreensão, cada vez mais, busca-se a superação do paradigma do diretor tirânico e tradicionalista, cujo trabalho, “constituía-se, sobretudo, em repassar informações, assim como controlar, supervisionar, ‘dirigir’ o fazer escolar, em acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino” (Lück, 2011b, p. 35).

Destarte, distinta da mera administração imposta sob uma ótica objetiva, autoritária e funcional, idealiza-se uma gestão escolar que, ao considerar o trabalho associado e cooperativo como responsável pelo êxito organizacional, pauta-se em princípios

humanitários, democráticos e participativos.

Nesse modelo de gestão, entende-se, por exemplo, que a concepção utilitarista resulta na destituição do indivíduo — seja ele um aluno ou profissional a serviço da educação —, desvinculando-o de seu valor e de suas ações, e assim, eliminando a humanidade, não apenas deste, mas do próprio processo social da escola (Lück, 2011b, p. 42). Por isso, é essencial

Uma nova e mais ampla visão das pessoas, não mais como mero recurso organizacional, um objeto servil ou sujeito passivo do processo produtivo, mas fundamentalmente como provocador de decisões, empreendedor de ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações. Mais do que isso, um agente ativo e proativo que dá vida e dinamismo à organização e dotado de inteligência – a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana (Chiavenato, 2020, n.p.).

Nesse cenário, incumbe ao gestor assegurar, motivar e organizar experiências proveitosas que sejam ‘intimamente relacionados com a educação’, aproveitando-se, para além de suas potencialidades, de uma competência humana que Chiavenato (2020) nomeia como “a incrível capacidade de aprender e se desenvolver”. Nesse sentido,

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana (Chiavenato, 2020, n.p.).

Sendo assim, enquanto processo social, o trabalho educativo na escola demanda “de todos os participantes, e sobretudo de seus líderes” que, conscientemente ou não servirão de modelos na construção do conhecimento social, “habilidades específicas e atitudes especiais” (Lück, 2011a, p. 35), porém, de certo modo, básicas.

A esta formação básica, são relevantes a construção de habilidades e atitudes pautadas na ética, transparência e respeito, no pensamento crítico-reflexivo, retroação, comunicação e diálogo aberto, na autonomia, proatividade, comprometimento, iniciativa e criatividade, na mobilização, participação, cooperação e colaboração, e na liderança e partilha de poder.

Tais posturas são tidas como essenciais à prevenção e superação de atitudes e processos danosos à organização social, como a acomodação, imobilismo, dependência e desresponsabilização, o autoritarismo, centralização, hierarquização e verticalização, a alienação, individualismo e marginalidade, e a burocratização, fragmentação e desordenação.

Para além, são estes valores que efetivam a democratização da gestão — permitindo que, coletivamente, exista uma organização em prol da educação de qualidade para todos (Lück, 2009, p. 69) —, cuja fundamentalidade se justifica ao que engendra a cultura escolar democrática, e por conseguinte, a formação de uma sociedade verdadeiramente democrática.

Nas palavras de Lück, portanto, na medida em possibilita

O processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para que possam participar, de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania (Lück, 2011a, p. 26 e 27).

Não apenas em termos de educação cidadã, essa democratização frequentemente se presta como sinônimo da descentralização organizacional, e assim, conforme Delors (1998, p. 171 e 172), contribui, por meio da associação de diferentes atores, ao “êxito das estratégias de aperfeiçoamento e reforma dos sistemas educativos”.

Nesse sentido, além da formação político-democrática, a descentralização proposta por Lück detém tanto uma natureza operacional, apontando soluções conjuntas para os sistemas de

ensino, quanto social, reconhecendo a importância da dinâmica e da cultura escolar (2011b). Entre os benefícios desta gestão descentralizada, podem ser citadas reformas no trabalho diretivo que enriquecem o trabalho docente, libertando os professores de tarefas administrativas e permitindo que se concentrem “sobre os fins e métodos do ensino, em determinados contextos” (Delors, 1998, p. 160).

Neste exemplo, entende-se que, mediante a descentralização, o professor, que tende a trabalhar sozinho em sala de aula, passa a ocupar verdadeiramente seu lugar em uma equipe cujos membros constroem e conduzem cooperativamente a cultura escolar, com apoio do diretor do estabelecimento (Amagi, 1998).

Por tais motivos, a fim de melhor encaminhar os múltiplos processos socioeducacionais nos estabelecimentos de ensino, é preciso confiar a direção das escolas “a profissionais qualificados, portadores de formação específica, sobretudo em matéria de gestão” (Delors, 1998, p. 163).

Dentre suas incumbências, este profissional deve desempenhar funções relativas à gestão humana, tangentes, portanto, aos demais campos de gestão, sempre com fins no enriquecimento da integração social, na criação de espaços de empoderamento e no fortalecimento das aptidões individuais e coletivas.

Entendida como o coração do trabalho de gestão escolar, a gestão de pessoas

Corresponde à superação do sentido limitado de administração de recursos humanos para a gestão escolar que “se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (Lück, 2007, p. 27 *apud* Lück, 2009, p. 82).

Assim, entende-se que o profissional gestor, provido de atitudes, competências e saberes diversos (Lück, 2009, p. 76 e 77), é responsável por liderar a edificação de uma cultura organizacional sólida, democrática e participativa, que promova o bem-estar dos

membros da comunidade escolar e a prosperidade dos processos escolares.

Enfim, longe de um mero administrador burocrático, ao compreender a educação enquanto empreendimento humano, o gestor torna-se guardião da vida escolar, antecipando e evitando situações que resultem no “suicídio” institucional, seja devido à perda de significado e propósito, à desintegração da comunidade ou à incapacidade de alcançar objetivos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Novamente, quanto à natureza desta pesquisa, destacou-se a abordagem qualitativa — embora efetuados levantamentos quantitativos —, e descritiva, a fim de aprofundar a compreensão acerca das condições e questões sociais, educativas e comportamentais existentes na comunidade escolar em questão, assistindo quando necessário.

Concomitantemente, tais abordagens constituíram um cenário de pesquisa de campo, na qual foram instrumentalizadas o diário de bordo, a observação *in loco*, as entrevistas estruturadas, a averiguação de dados no Sistema de Gestão Escolar (SGE) e a análise documental.

Neste ponto, realizou-se a revisão de literatura de documentos organizacionais como o Portfólio, o Plano de Gestão e o Projeto Político-Pedagógico. Proveniente de uma minuciosa pesquisa bibliográfica, a teoria presente neste artigo fundamentou-se nos autores publicados Amagi (1998), Chiavenato (2020), Delors (1998) e Lück (2009; 2011a; 2011b; 2011c).

Complementar às atividades de ensino ministradas na instituição provedora desta multiforme experiência, foi necessário realizar-se a pesquisa e estágio no campo da gestão educacional e escolar, de modo a cumprir, presencialmente, com uma carga horária de sessenta e duas horas, distribuídas ao longo de cinco semanas.

Nesse período, a fim de atender às solicitações e demandas do campo de estágio, bem como para ampliar a compreensão acerca das dinâmicas institucionais, foram executadas uma série de atividades, as quais serão descritas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Proceder da pesquisa e estágio

Datas	Atividades desenvolvidas
06/05/2024	Acompanhamento da sala de 5º ano “A” na ausência de professor; diálogo com a gestora acerca da instituição; confecção digital de convites para a festividade de Dia das Mães; exploração dos demais espaços físicos; organização dos títulos e levantamento do acervo da biblioteca; auscultação da proposta de inserção de espaços para leitura e matemática em classe.
07/05/2024	Observação das ações de planejamento docente; levantamento de dados a partir da leitura do Plano de Gestão, do PPP e da frequência dos funcionários; leitura e organização das fichas de cadastro; auxílio no recorte de bilhetes de entrada para a festividade de Dia das Mães; levantamento de dados por meio do Sistema de Gestão Escolar (SGE).
08/05/2024	Acompanhamento da sala de 2º “B”; organização e análise dos materiais didáticos e dos jogos de alfabetização; arranjo do acervo literário utilizado pelo corpo docente; acompanhamento da entrada e saída dos alunos no turno vespertino; correção gramatical, normativa e técnica do PPP.
21/05/2024	Recorte e colagem de molde (esboçado previamente de modo remoto) para “Cantinho da Leitura”; observação do intervalo dos alunos no turno diurno; observação das ações de planejamento docente no turno vespertino; discussão acerca do projeto de intervenção; entrevistas com profissional operacional e administrativo; acompanhamento da saída dos alunos no turno vespertino.
22/05/2024	Confecção de material para “Cantinho da Leitura” a partir de moldes impressos e elaborados; observação dos intervalos dos alunos no turno diurno; observação das ações de planejamento docente no turno vespertino; colagem e montagem de árvore para o “Cantinho da Leitura” na sala de 2º ano “B”; acompanhamento da saída dos alunos.

28/05/2024	Observação das ações de planejamento docente; colagem e montagem de árvore para o “Cantinho da Leitura” na sala de 2º ano “B”; acompanhamento da entrada e saída dos alunos; observação dos intervalos dos alunos; pesquisa de imagens para o “Cantinho da Leitura”.
29/05/2024	Conserto do computador da secretaria; confecção de material para “Cantinho da Leitura” das demais salas a partir de molde impresso; elaboração de molde de foguete; entrevista com gestora; acompanhamento da entrada e saída dos alunos; plastificação em papel contact e recorte de imagens para o “Cantinho da Leitura”; recorte e colagem de molde de foguete.
04/06/2024	Acompanhamento da entrada dos alunos; entrada com a turma à sala; aplicação do primeiro momento da ação de extensão no 2º ano; finalização da entrevista com gestora; auxílio no recorte de imagens.
05/06/2024	Acompanhamento da entrada dos alunos; entrada com a turma à sala; aplicação do segundo e terceiro momentos da ação de extensão no 2º ano; entrevista com coordenadora.

Fonte: elaborado por autora, 2024.

Logo, ao propor uma ação de extensão neste campo de estágio, atentou-se às especificidades, prioridades e demandas globais da instituição campo de estágio, e, portanto, à perspectiva, para além de inventiva, inovadora, em que há a “descoberta constante de caminhos para reorganizar o mundo” (Ridley, 2023, p. 10).

Independente do cenário em que se efetua, tem-se ainda que, de modo geral

A inovação acontece quando as pessoas são livres para pensar, experimentar e especular. Ela acontece quando as pessoas podem fazer negócios umas com as outras. Ela acontece onde as pessoas são relativamente prósperas, não desesperadas. Ela é um tanto contagiosa. Necessita de investimento (Ridley, 2023, p. 13).

Assim, sob a conjuntura da inovação, ao delinear a metodologia, enfatizou-se a capacidade de trabalhar em colaboração

e compartilhamento, como também a capacidade de combinar, adaptar, experimentar e incorporar ideias, em prol da efetivação de abordagens educacionais benéficas a todos da comunidade escolar.

Desse modo, integrou-se a esta produção uma ação extensionista destinada a alunos do segundo ano do Ensino Fundamental, inovadora em diversos sentidos e na qual importa a participação, para além da classe discente, de um ou mais supervisores, independentemente de sua função na escola.

O projeto em questão dividiu-se em três momentos distintos, sendo os dois primeiros dirigidos ao público infantil. Assim, sob o enfoque interdisciplinar e lúdico, trabalhou-se o conteúdo pragmático da “Vida *animal* no mar: piratas e animais marinhos” como contexto para o ensino e a aprendizagem de múltiplas competências.

A ação, desenvolvida nos espaços de sala de aula e pátio e utilizando recursos como notebook, caixa de som e projetor, portanto, pautou-se na construção de analogias, trabalhando com a criança a produção e reprodução de práticas essenciais ao bom convívio, e que, não por acaso, fortificam a gestão organizacional.

A ação iniciou-se com um diálogo acerca do tema “responsabilidade” e com uma proposta de votação, na qual se elegeu da sala uma criança considerada responsável, designando-a e customizando-a capitã, cabendo-lhe, durante o evento, auxiliar na manutenção da ordem, na organização e divisão da turma, na distribuição e solicitação de materiais.

Em roda, contou-se a história do livro “Uma carta para o pirata”, indicado para crianças de três a sete anos, para então, através da construção de analogias e do uso de ilustrações sobre piratas, exemplificar certas posturas que são essenciais ao bom funcionamento social — não obstante, necessárias à gestão de processos.

Por fim, realizou-se uma atividade artística relacionada ao livro, solicitando-se da criança-capitã a divisão da sala em grupos. Ao que cada grupo recebe colas, folhas de papel ofício e

formas geométricas coloridas e previamente recortadas, instruiu-se a montagem e colagem da figura, permitindo posteriormente o desenho livre.

O segundo momento teve como atividade inaugural a classificação de animais marinhos sob as categorias de tamanho, forma e cor, para isso utilizando-se de um aquário e animais de EVA. Em seguida, apresentando a fauna marinha, promoveu-se um espetáculo cinematográfico, com a exibição da animação “Procurando Nemo” (2003).

Por meio da interpretação de cenas vivenciadas por personagens do filme, retomou-se o diálogo sobre as posturas essenciais à harmonia social, promovendo uma atividade conjunta de fixação desses valores. Por fim, incentivando a expressão criativa, foram fornecidos cartões com pompons esféricos (ou, tridimensionais), para a confecção de animais marinhos.

Logo, por meio desta iniciativa, composta por atividades delineadas segundo os princípios da Base Comum Curricular Nacional (BNCC), investiu-se na aprendizagem e no desenvolvimento infantil, promovendo a mobilização de conhecimentos e habilidades de cunho cognitivo, artístico, motor e interpessoal.

Assim, teve-se como objetivo na área de Língua Portuguesa a apreciação estética ou de estilo, no sentido de produzir a habilidade de “apreciar poemas e outros textos versificados, observando rimas, sonoridades, jogos de palavras, reconhecendo seu pertencimento ao mundo imaginário e sua dimensão de encantamento, jogo e fruição” (Brasil, 2018, p. 96).

Na Arte, por sua vez, no âmbito relativo às artes visuais, experimentaram-se processos de criação e de expressão artística sob diferentes formas (dentre as quais prevê desenho, pintura, colagem, quadrinhos, dobradura, escultura, modelagem, instalação, vídeo, fotografia, etc.), bem como de modos individual, coletivo e colaborativo (Brasil, 2018, p. 200).

Por fim, enquanto na área de Ciências da Natureza, na

unidade temática de vida e evolução (Brasil, 2018, p. 332), foram descritos os organismos marinhos, em Matemática, sob o campo do estudo geométrico, abordou-se o reconhecimento e a caracterização de figuras planas e espaciais (Brasil, 2018, p. 278).

Em última instância, colaborativamente, articulou-se uma discussão crítico-reflexiva com o supervisor da ação, durante a qual, à medida que evidenciados os paralelos entre a experiência realizada em sala e a vivência cotidiana da instituição, foram problematizadas questões sobre os princípios, atitudes e estratégias de organização e gestão da cultura escolar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Da inauguração ao cotidiano da comunidade escolar: conhecimentos gerais sobre o campo de estágio

Mediante estágio requisitado, prestou-se atividade em uma escola pertencente à rede de ensino municipal, sendo a Prefeitura Municipal de Bom Jesus da Lapa sua entidade mantenedora, responsável por prover-lhe recursos diretamente associados ao cotidiano discente como uniformes, materiais didáticos, merenda e transporte.

Inaugurada em março de 2022, o estabelecimento em questão atuava sob modalidade de ensino regular, voltando-se aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, através do trabalho pedagógico com classes do 1º ao 5º ano durante os turnos matutino (das 7h30 às 11h30) e vespertino (das 13h30 às 17h30).

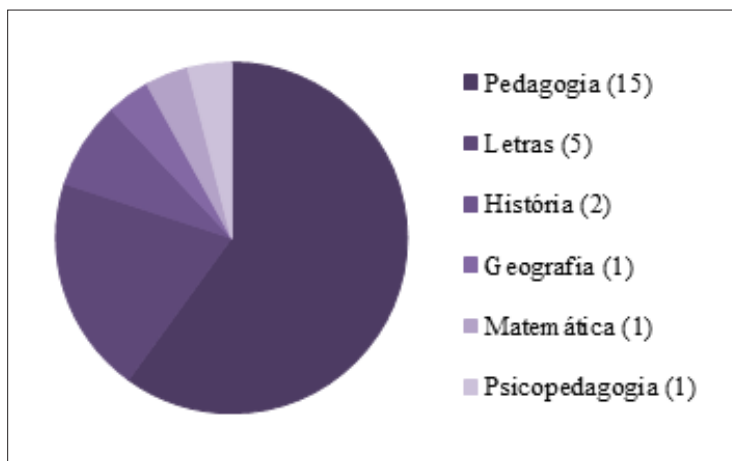
Sob a corrente gestão, quarenta e nove profissionais desempenhavam funções variadas: entre eles, quatro gestores (dos quais dois atuam simultaneamente como docentes), vinte e dois professores, sete profissionais de apoio, e dezesseis técnico-administrativos, incluindo porteiros/guardas, auxiliar administrativo, secretária e operacionais da educação.

A equipe gestora era composta por quatro profissionais. A

diretora, atuando semanalmente durante quarenta horas, possuía formação em Pedagogia e Psicopedagogia, além de especializada em gestão. Ambas graduadas em Letras, as vices diretoras detinham cargas horárias de quatorze e vinte horas semanais, sendo a primeira especializada em gestão.

Por sua vez, a coordenadora, com vinte horas de trabalho semanal, também apresentou graduação em Letras e especialização na área de gestão. Acerca da capacitação do corpo docente, sabe-se que dois eram formados em magistério, vinte possuíam uma ou mais graduações, enquanto dezesseis eram especializados.

Gráfico 1 – Graduação docente



Fonte: elaborado por autora, 2024.

Eram quinhentos e oitenta e seis alunos matriculados, todos residentes do município, seja na zona rural ou urbana, embora apresentassem condições sociais, econômicas e culturais particulares, evidenciadas, por exemplo, pela diversidade de meios de traslado utilizados, sendo o município encarregado do transporte em ônibus (92) e vans (23).

A pontualidade e assiduidade discentes eram favoráveis, sendo raras situações onde atrasos prevaleceram em relação à

exatidão e faltas prevaleceram em relação à frequência, em sua maioria associadas a surtos locais de gripe e dengue. Em casos de faltas não justificadas, notou-se a preocupação em entrar em contato com a família e com autoridades superiores.

Quanto aos relacionamentos interpessoais, ainda que se valorize o bom convívio, priorizando a criação de um espaço livre de violência e discriminação, certas convenções que demarcavam o cotidiano escolar são, certamente, dignas de problematização, no sentido de refletir e questionar acerca destas.

Assim, questiona-se, por exemplo, nos aspectos cotidianos diretamente tangentes aos alunos, o apreço à disciplina por meio de normas, sanções e reclamações, por vezes, insustentáveis, e à doutrina religiosa católica, embora a laicidade do ensino público seja legalmente instituída.

Nota-se ainda a tendência de partilhar preceitos sobre o comportamento e desempenho de determinados alunos, quer esta rotulação tenha sido solicitada, quer não, quer na presença destes ou não, para além da venda de determinados produtos nas dependências da escola, felizmente interrompida mediante orientação da Secretaria de Educação.

Ademais, à medida que percebidos casos de acomodação, imobilismo, dependência e desresponsabilização docente, nota-se também a ação advertiva imediata da equipe gestora da escola. Na esfera familiar, apesar do atendimento diligente, relatou-se o empobrecimento interacional devido à ausência de participação e representação dos pais na vida escolar.

Embora isoladamente possam não comprometer a missão educativa, tais práticas, enquanto ações empreendidas no cotidiano escolar, podem acarretar a deterioração de uma série de instâncias deste meio, entre elas: a imagem institucional, o grau de profissionalismo, o clima organizacional e a própria aprendizagem da criança e do pré-adolescente.

4.2 Das disponibilidades aos contratempos no aproveitamento da infraestrutura e dos recursos educacionais: a materialidade do campo de estágio

Acerca do aproveitamento e da organização do espaço físico, enquanto prédio de médio porte e de localização favorável, a escola era constituída por instalações e mobiliários, de modo geral, bem conservados.

Nas áreas sociais, ventilação e iluminação provinha natural e artificialmente, enquanto a temperatura era manipulável por equipamentos de refrigeração. A depender da disposição de cadeiras e da incidência solar, demandava-se a reorganização da sala de aula.

Ao longo das repartições, faziam-se presentes ornamentos pedagógicos, expondo informativos específicos e socioculturais, além de conteúdos educativos como as letras do alfabeto, os dígitos numéricos e suas correspondências na Língua Brasileira de Sinais.

Principalmente no turno vespertino, preocupava-se com o asseio dos banheiros, bebedouros, e, conseqüentemente, pátio e corredores próximos, uma vez que tais espaços tendem a macular-se com maior facilidade, exigindo um árduo trabalho da equipe de limpeza.

Diante disso, o Projeto Político Pedagógico da escola enfatizou a expansão do número de profissionais e o fornecimento dos materiais necessários para este serviço auxiliar como medidas essenciais para a garantia de um ambiente escolar ideal (Bom Jesus da Lapa, 2022).

Ainda a respeito dos banheiros, para além do encontrado na secretaria da escola, existiam quatro cômodos com diversas cabines, embora parte delas permanecesse ociosa, utilizada como “depósitos” de mobiliários tombados.

A escola contava com doze salas de aula, equipadas de mesas e cadeiras para alunos e professores, armários de uso coletivo e quadros brancos. Durante o estágio, confeccionou-se árvores bidimensionais, acrescidas pela instalação de prateleiras com livros

nas salas.

Além da sala de recursos multifuncionais, voltada ao Atendimento Educacional Especializado, o acesso físico de alunos com necessidades especiais apresentava-se por rampas. Outras instâncias abrangiam o estacionamento, a guarita e o almoxarifado.

Ademais, possuía uma ampla área de lazer (pátio interno e externo) e uma quadra poliesportiva, a qual possuía cobertura e arquibancada e cuja utilização programava-se com base na relação horário-turma.

Na ausência de um cômodo específico, nos espaços de aula e lazer, conjuntamente à sala de professores, é que eram realizadas as reuniões pedagógicas e os conselhos escolares, atividades desenvolvidas com a participação da gestora e da coordenadora.

As instalações destinadas ao trabalho de coordenação e de gestão — esta última subsecutiva à secretaria escolar —, se assemelhavam no que refere ao mobiliário, com armários, cadeiras e escrivaninhas. São encontrados um banheiro e um depósito na secretaria.

Tal ausência de divisão das áreas de trabalho, embora favorecesse o aproveitamento físico do espaço, por vezes era tida como prejudicial do ponto de vista ergonômico, tendo em vista a interrupção do fluxo do trabalho realizado.

Tais salas eram equipadas por conjuntos de computador/monitor, impressoras e caixas de som. A sala dos professores, acoplada à biblioteca, era composta de mesas e cadeiras, para além de um notebook, um conjunto de computador/monitor e uma impressora.

Nas estantes que demarcavam o segmento bibliotecário, eram mantidos, para além de títulos infanto-juvenis, módulos e livros para uso docente e objetos de uso didático, sendo que, durante o período de estágio, contribuiu-se para a organização alfabética destes.

Este acervo, de quase oitocentos exemplares, era tido

como ora produzido diretamente pela Secretaria da Educação, ora disponibilizado através do programa do Plano Nacional do Livro Didático (PNLD), pelo Ministério da Educação.

Acerca das obras disponibilizadas pelo PNLD, sob a responsabilidade de cerca de cento e oitenta linhas editoriais, predominavam títulos publicados entre os anos de 2002 e 2018, percebendo-se a ausência de um fluxo de material literário renovado e estreante.

Podiam ser lidas obras de autores clássicas como Gil Vicente, Carlos Drummond de Andrade, Machado de Assis, Arthur Conan Doyle e Robert Louis Stevenson, como também de escritores contemporâneos renomados como bell hooks e Daniel Mundukuru.

Tocante à conservação física, determinadas peças do acervo apresentavam danos físicos, observáveis sob a forma de cortes, rasgos e deformações na constituição do livro, comumente associados ao manuseamento, exposição e acondicionamento inadequados.

Também presentes nesta biblioteca, as obras para uso docente encontravam-se em melhor estado, enquanto, no caso dos recursos lúdicos e jogos de alfabetização, certos materiais caracterizavam-se por peças faltantes e danificadas.

Por sua vez, computadores, monitores e impressoras possuíam um funcionamento variável, a depender principalmente da marca e do ano de aquisição do equipamento. Foram relatadas como prejudiciais a estes objetos as quedas de energia no município.

Para além da tecnologia supramencionada, a instituição apresentava acesso à internet, aparelhos televisivos e projetor. Além do refeitório mobiliado, existiam equipamentos, utensílios e subsídios de cozinha na cantina escolar, embora tidos como insuficientes.

4.3 Da composição da equipe às atribuições da gestão escolar e educacional: os desafios e estratégias para a efetivação de-

mocrática no campo de estágio

Conhecida a aparência do estabelecimento em questão, importa discorrer acerca de sua gestão escolar. A saber, esta era definida como “uma forma compartilhada de agir para o bom desenvolvimento dos trabalhos socioeducativos” (profissional técnico-administrativo, 2024).

No momento da pesquisa, a gestão escolar incumbia à diretora eleita em 2022, atuante na educação há quinze anos e escolhida mediante processo seletivo, no qual, após curso, apresentou um Plano de Gestão, a ser submetido à votação pela comunidade escolar.

No plano vigente, a diretora propôs-se a “desenvolver um trabalho na perspectiva democrática com a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem” (Plano de Gestão, p. 1, 2022), para além de transparente e descentralizado.

Com respaldo, para a coordenadora da instituição (2024), a presente gestão, gradualmente, assumia forma de democrática e participativa, sendo construída desta forma a fim de atender aos anseios e demandas estabelecidos pelo bem comum.

Dadas as boas relações estabelecidas entre os demais segmentos profissionais e a equipe gestora, compreendeu-se também que estas se fundamentam no planejamento, na parceria, no respeito mútuo e no diálogo, organizados em prol dos objetivos comuns.

Em entrevista, a gestora — cujas incumbências são descritas no Projeto Político-Pedagógico escolar (Bom Jesus da Lapa, 2022) — pôde elencar as dimensões que compreendem sua função segundo a complexidade de efetivá-las na presente instituição.

Pirâmide 1 – Grau de complexidade das dimensões de gestão no campo de estágio



Fonte: elaborado por autora, 2024.

Em primeiro lugar, estabeleceu-se a gestão de recursos educacionais como o segmento de maior facilidade, uma vez que, através dos indicadores e estatísticas associados, trabalhava-se sobre métricas tangíveis e regulares.

Neste aspecto, a equipe gestora efetuava o monitoramento e a avaliação do desempenho, para então informar a comunidade/família e aplicar mecanismos de superação, como atividades diagnósticas e de recomposição da aprendizagem.

A gestão pedagógica, por sua vez, tida como “a dimensão para a qual todas as demais convergem”, era realizada mediante ação conjunta, sistemática e intencional, a fim de “promover a formação e a aprendizagem dos alunos” (Lück, 2009, p. 95).

Neste plano, observou-se a atuação na implantação de planos e projetos e na realização de reuniões, no incentivo da formação continuada e na orientação docente e na condução de um currículo em prol da diversidade cognitiva, cultural, estética, étnico-racial e religiosa.

Para além dos plantões, as reuniões ocorriam, por muitas

vezes, semanalmente, e em situações emergenciais. Os assuntos tratados envolviam a revisão das ações e objetivos e a discussão acerca da disciplina e aprendizagem da classe discente.

Na gestão do cotidiano escolar, destacava-se a existência de rotinas que, muito associadas à disciplina escolar, não apenas em sala de aula, mas nos espaços-tempos da entrada, saída e intervalo, eram conduzidas pela diretora e/ou por uma das vice-diretoras.

Para mais, neste campo, ressaltava-se a rotineira conscientização acerca da utilização dos espaços, equipamentos e materiais de uso comum, e a verificação dos serviços de limpeza, segurança e alimentação.

No que se refere à gestão do clima e cultura escolar, preocupava-se, sobretudo, com a construção de princípios, condutas e posturas benéficas ao cumprimento do dever social da escola, no sentido de proteger a liberdade e dignidade da criança e do pré-adolescente.

Conforme afirmado pela diretora da instituição, a incumbência administrativa, que abrange recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, embora não fosse a mais desafiadora, era certamente a que demandava maior atenção aos dados e processos.

Assim, entendeu-se que, para a aplicação do montante financeiro viabilizado pelo órgão mantenedor, cabe à gestão elaborar e expor ao órgão colegiado um rol de necessidades, que incluem bens de custeio (correntes) e de capital (permanentes).

Durante todo o processo, realiza-se a articulação com o colegiado, apresentando dados como valor, extrato, rol e cotações. Após a aquisição do material aprovado, a gestão realiza a prestação de contas tanto com a Secretaria de Educação quanto com a comunidade escolar.

Ademais, à equipe de gestão, cabe gerenciar a utilização e garantir a manutenção das condições de uso de tais materiais, bem como dos patrimônios advindos da Secretaria de Educação, efetivando, quando necessário, os processos de inventário e tombamento.

Por fim, na administração de recursos humanos, percebeu-se a cooperação da equipe gestora com a secretária e a auxiliar administrativa para atender às demandas e organizar os registros e documentações escolares solicitadas pela família ou pela mantenedora.

Na gestão de pessoas, observou-se a promoção da troca de valores, ideias, experiências e talentos, valorizando-se o diálogo, a não-discriminação e a cultura da paz nos segmentos profissionais e nos sujeitos discentes.

Inerentemente ligada à gestão democrática e participativa, a dificuldade manifestada na gestão de pessoas reside no ato de mobilizar indivíduos que, embora constituíssem um corpo coletivo, deturpavam o ideal da coletividade.

Assim, como discutiu o próprio Projeto Político-Pedagógico da instituição, ainda que se promova uma gestão democrática e participativa, a efetivação desta depende precisamente do nível de participação e engajamento da comunidade escolar (Bom Jesus da Lapa, 2022).

Na ausência destes valores, perde-se a essência e compromete-se significativamente a eficácia e a legitimidade dos processos democráticos e participativos, tornando-os meramente simbólicos e superficiais, quando não excludentes ou alienantes.

Acerca da Gestão Educacional, compreendeu-se que as diretrizes administrativo-pedagógicas são estabelecidas coletivamente através da Secretaria de Educação Municipal, sendo que esta realiza a supervisão mediante visitas e acompanhamento das ações.

Sabe-se ainda que as verbas anuais, embora provenientes do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e do investimento de programas adicionais, apresentavam-se insuficientes quanto ao atendimento pleno das necessidades da instituição.

4.4 Implicações da cultura e clima escolar no ensino-aprendizagem: paralelos construídos durante a intervenção no campo de estágio

Quanto à ação de extensão, para além da contribuição lúdica e formativa aos alunos, teve-se como foco a discussão acerca dos paralelos observados cuidadosamente com o auxílio da professora supervisora.

Primariamente, notou-se que a existência de jogos de poder na cultura escolar é um fenômeno que não apenas surge entre profissionais, mas que se faz também entre alunos em sala de aula e influencia na dinâmica de ensino-aprendizagem.

Assim, foram observáveis posturas de indivíduos que afetam ou influenciam diretamente seus pares, como o bullying, a rivalidade acadêmica, a formação de “cliques” e a resistência inicial a novas metodologias.

Em segundo plano, apesar de compreendidos os conceitos e a importância das posturas conversadas para a boa convivência, observou-se a dificuldade de implantá-los na prática, fruto principalmente dos modelos comportamentais já aprendidos na família e na escola.

Para mais, uma vez que o atraso na provisão dos recursos solicitados à gestão escolar prejudicou o andamento do projeto, importa pensar esta situação ao nível macro, refletindo sobre os efeitos no trabalho escolar quando a gestão educacional não atende às expectativas.

Na escola campo de estágio, a não disponibilização de recursos, a burocratização e precarização das condições de formação e atuação dos educadores, e a ausência de programas de envolvimento da comunidade foram identificadas como os principais entraves.

Desse modo, evidenciou-se que a, por vezes inapta, gestão educacional repercute em diversos âmbitos do funcionamento escolar, podendo comprometer inclusive a efetivação da gestão

escolar democrática e participativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o exposto, enfatiza-se o repensar da gestão escolar, reconhecendo que, embora associado à significação da vida escolar, este segmento não deve, de forma maternalista, “sustentar” ou “carregar” solitariamente o processo socioeducativo, mas exercer a gerência sobre uma malha cotidiana, complexa e, sobretudo, conjunta.

Entretanto, mediante um costume individualista que rege e induz uma série de atitudes e processos malignos à cultura organizacional escolar, faz-se preciso, antes de tudo, impulsionar a gestão escolar enquanto prática democrática e democratizante através da revitalização da educação enquanto ação coletiva.

De forma a executar um projeto político e pedagógico que agregue à formação integral do ser humano, torna-se fundamental a edificação da consciência e da responsabilidade social, promoção esta que deve realizar-se não apenas com o respaldo de uma gestão escolar, mas também de uma gestão educacional eficaz e eficiente.

Portanto, a fim de enriquecer o único recurso que tem o poder de agir, aprimorar, influenciar, reivindicar e até mesmo democratizar os demais elementos que compõem este meio, preza-se pela integração contínua de estratégias, mecanismos e práticas formativas, participativas, dinâmicas e humanizantes com a comunidade escolar.

Deste modo, pode-se investir simultaneamente na afirmação da individualidade e na construção da coletividade, engajando a compreensão de que, sem a coexistência harmoniosa e transformadora entre o “eu” e o “nós”, inabilita-se o enriquecimento de uma ação humana tão vital para a construção da humanidade quanto à educação.

REFERÊNCIAS

AMAGI, Isao. Melhorar a qualidade do ensino. *In*: DELORS, Jacques (ed.). **Educação: um tesouro a descobrir**. Tradução: José Carlos Eufrázio. São Paulo: Cortez, 1998. 281 p. Título original: Learning: the treasure within. ISBN: 85-249-0673-1.

BIGIO, Mari. **Uma carta para o pirata**. Tradução: Rodrigo Chedid. São Paulo: Companhia das Letrinhas, 2022. 32 p. (Coleção Canoa). ISBN: 978-6581776107.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 mai. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br>. Acesso em: 30 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2020. ISBN: 978-85-97-02406-7.

DELORS, Jacques (ed.). **Educação: um tesouro a descobrir**. Tradução: José Carlos Eufrázio. São Paulo: Cortez, 1998. 281 p. Título original: Learning: the treasure within. ISBN: 85-249-0673-1.

Escola Municipal de Ensino Fundamental I. Projeto Político Pedagógico. Bom Jesus da Lapa, 2022.

GOMES, Alexandre Pértega; GONÇALVES, Eduardo. Os 4 tipos de Suicídio em Durkheim: Egoísta, Altruísta, Anômico e Fatalista. *In*: **ResearchGate**. Portugal, abr. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/299513448>. Acesso em: 30 mai. 2024.

LIMA, Antonio Carlos de Souza (org.). **Gestar e gerir: estudos para uma antropologia da administração pública no Brasil**. Rio

de Janeiro: Relume Dumará. Núcleo de Antropologia da Política/ Universidade Federal do Rio de Janeiro, vol. 18, 2002 (Coleção Antropologia da política). 314 p.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, vol. 3, 2011a. 127 p. (Cadernos de Gestão). ISBN: 978-85-326-3295-1.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, vol. 2, 2011b. 139 p. (Cadernos de Gestão). ISBN: 978-85-326-4062-8.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. 2ª ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, vol. 5, 2011c. 192 p. (Cadernos de Gestão). ISBN: 978-85-326-4025-3.

RIDLEY, Matt. **Como surgem as inovações**. Tradução: Fábio Alberti. São Paulo: Faro Editorial, 2023. 320 p. Título original: How Innovation Works. ISBN: 978-655957256-4.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Plano de Gestão**. Bom Jesus da Lapa (BA): Secretaria Municipal de Educação, 2022.

GESTÃO DE PESSOAS: O TRABALHO INTEGRADO, COLABORATIVO E INTERATIVO ENQUANTO ELEMENTO CRUCIAL PARA O AMBIENTE EDUCACIONAL POSITIVO

EVELI QUELE MOREIRA SOUSA
LUANA VIEIRA DA CRUZ

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é resultado da pesquisa e estágio em gestão Escolar, associada aos componentes curriculares de Gestão Educacional e Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar e realizada por duas discentes do quinto semestre do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado da Bahia, DCHT, Campus XVII.

Lück (2009) traz a relevância da formação de equipe e do compartilhamento de responsabilidade, no qual os profissionais devem estar alinhados, se articulando de forma interativa e colaborativa, com propósitos equivalentes, para que se alcance ao objetivo desejado, que é o êxito educacional. A liderança do gestor é fundamental para concretizar essa formação, uma vez que é o principal responsável por mobilizar e orientar os agentes do meio escolar.

A formação continuada é condição inerente para quem atua em âmbito educacional, dessa forma, Lück (2009) menciona que a capacitação em serviço acontece dentro da escola com a orientação do gestor, através de atividades que promovem o desenvolvimento

de competências profissionais. O desenvolvimento do projeto, por exemplo, se dá mediante uma oficina composta por atividades dinâmicas e de formação com o apoio e suporte da equipe gestora, pois só assim é possível obter êxito na ação.

A escola é uma unidade social, um espaço marcado pela interação e convivência entre seus sujeitos, logo se trata de um ambiente constituído por pessoas. Esse ambiente ultrapassa a mera junção de indivíduos, pois é capaz de reunir um conjunto vasto de culturas, ideias, valores e crenças. Portanto, nessa perspectiva, o meio escolar é propício a interações, como também a contradições.

A liderança pelo diretor escolar é crucial para a promoção da rede de relações interpessoais dentro da escola. O gestor garante a gestão de pessoas e a organização do trabalho coletivo a fim de atingir os objetivos educacionais. Todavia, a gestão da escola não é uma tarefa apenas do diretor e do coordenador pedagógico, mas de todos os participantes da comunidade escolar.

Os gestores, professores, profissionais de apoio, estudantes e família fazem parte do contexto social e cultural da escola de forma que, juntos, através das atividades compartilhadas e cooperativas, executam e transformam suas práticas, aprendendo com o meio que estão inseridos. É importante destacar que, principalmente os professores, além de suas responsabilidades como ministrar suas aulas e mediar o conhecimento, têm a tarefa de participar das práticas de organização da escola para o alcance das metas e objetivos da instituição.

O projeto teve como espaço de pesquisa uma escola municipal localizada no município de Bom Jesus da Lapa, Bahia. Diante das vivências, pode-se adentrar na realidade escolar e melhor compreender o que foi aprendido teoricamente. A escola campo de estágio possui uma equipe gestora harmoniosa e entrosada. Evidente a cooperação entre diretora, coordenadora, vice-diretora e secretária escolar, o diálogo e a escuta se fazem presentes cotidianamente. Em contrapartida, percebe-se a dificuldade, por parte de alguns professores, de realizar um trabalho mais colaborativo e interativo

juntamente à gestão.

A proposta extensionista decorre da compreensão teórica e prática acerca da gestão escolar, especificamente a gestão de pessoas, ao que percebida esta necessidade de um trabalho integrado, colaborativo e interativo para o fortalecimento de um ambiente escolar fecundo e positivo. Assim, a abordagem dos elementos essenciais na dimensão da Gestão de Pessoas através de uma oficina surge a partir dos momentos de vivência na escola e das observações realizadas durante o período de estágio.

A pesquisa teve como objetivo promover a reflexão acerca da importância da gestão de pessoas na construção de ambiente de trabalho colaborativo, interativo e integrado. Por intermédio da ação extensionista, propõe-se um diálogo sobre a importância da participação da comunidade escolar, especialmente professores, estimulando a construção de um ambiente escolar positivo. Há a promoção de uma roda de conversa, dada como um espaço de troca de experiências entre professores e equipe gestora, além de um momento de formação com o intuito de auxiliar os educadores nas atividades propostas no cotidiano escolar, fortalecendo um ambiente escolar colaborativo.

2 O ESPAÇO ESCOLAR COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL FORMADA POR PESSOAS

A gestão de pessoas constitui-se como um importante elemento para a construção de um ambiente escolar integrado, coletivo e harmônico. A escola, enquanto uma organização social constituída de pessoas, transpõe a mera junção de sujeitos, reunindo um conjunto diverso de valores e ideias, crenças e essências. Para alcançar o objetivo educacional da aprendizagem de qualidade na escola é importante ter em vista que a educação é um processo humano determinado pela atuação de pessoas.

Fundamentalmente, a vitalidade da escola, na promoção de educação de qualidade, centra-se na competência das pessoas que a compõem e realizam o seu fazer pedagógico e em sua

determinação em promover ensino de qualidade voltado para a formação e aprendizagem dos alunos (Lück, 2009, p. 82).

Dessa forma, a escola ultrapassa o sentido material. A qualidade do ensino de uma instituição não é garantida pelos seus bens materiais, mas pelas pessoas, com suas competências e capacidades de ação no meio profissional e de trabalho conjunto de forma integrada e organizada.

A gestão de pessoas está presente em todas as ações dentro da escola e se associa com as demais dimensões da gestão escolar. Por conseguinte, sua ação se torna múltipla de possibilidades. Esse setor envolve a dimensão do planejamento e organização escolar, os processos de avaliação, a cultura organizacional e até mesmo as práticas cotidianas do ambiente escolar.

Enquanto organização social, a escola traz em sua essência uma rede de relações interpessoais cruciais para o progresso dos sujeitos envolvidos nos processos educacionais. Como afirma Lück (2009, p. 134), a “comunicação e o relacionamento interpessoal são centrais no fazer educacional e na construção da organização social da escola”, assim, a fim de atingir seus objetivos educacionais, é fundamental que os participantes da unidade escolar estejam coletivamente organizados e comprometidos com a promoção do ensino de qualidade.

Nesse contexto, é importante ressaltar a liderança do diretor escolar como dimensão essencial para a transição da escola como espaço meramente material para uma organização de aprendizagem efetiva. O diretor é o líder que promove na escola a rede de relações interpessoais e de comunicação, envolve todos os componentes da comunidade escolar visando o trabalho integrado voltado para o sucesso dos objetivos educacionais, promove a interação entre redes externa e interna para a melhoria das ações educacionais, faz a mediação da troca de ideias e opiniões sobre os processos educacionais em prol do desenvolvimento da escola e atua como moderador nas situações de conflito. Em suma, promove a gestão de pessoas na instituição que atua e a organização do trabalho coletivo a fim de atingir o objetivo de aprendizagem dos alunos

(Lück, 2009). A autora destaca que

A liderança se expressa como um processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de talento e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que se devam realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas (Lück, 2009, p. 76).

Desse modo, o diretor escolar, em seu papel de liderança, exerce a influência sobre pessoas, torna os processos sociais dinâmicos e participativos, define propósitos claros em sua orientação e conduz os participantes, seus colaboradores, para o desenvolvimento e melhoria da organização social da escola bem como de seus próprios agentes.

Vale ressaltar que, como afirma Libâneo (2015), a gestão da escola não é uma tarefa destinada somente ao diretor e ao coordenador pedagógico, mas a todos os integrantes da comunidade escolar. Para o autor, “é muito comum entre os profissionais da educação escolar o entendimento de que assuntos de organização, administração, gestão, são de responsabilidade apenas da direção e da coordenação pedagógica” (Libâneo, 2015, p. 1), contudo, é relevante evidenciar a escola como um espaço de contribuição e colaboração, onde todos os envolvidos cooperam para o desenvolvimento das práticas de organização e gestão e, consequentemente, para a melhoria da aprendizagem dos educandos.

Entre os envolvidos nestas práticas de organização estão os professores, cujas responsabilidades são compreender as nuances de seu trabalho em suas práticas de ensino, superar conflitos existentes nas relações interpessoais e aprender a trabalhar em equipe de forma a possibilitar o diálogo participativo e o compartilhamento de experiências, tendo em vista a educação como um processo que demanda o esforço coletivo de inúmeras pessoas. Portanto, a escola é uma unidade social, ao passo que “é na medida em que as pessoas que nela atuam estejam articuladas entre si, de modo a realizar trabalho conjunto, orientadas por objetivos comuns, que

a educação se torna efetiva” (Lück, 2009, p. 86). Dessa forma, o trabalho em equipe, além de ser um fator de suma importância e uma responsabilidade do diretor escolar, é crucial para o aprimoramento do trabalho docente.

Além disso, cabe aos professores desenvolver a habilidade de se comunicar e expor suas ideias de maneira clara e sucinta, convergir para um ambiente harmonioso e buscar participar das ações de formação continuada, visando o seu desenvolvimento profissional e pessoal. É através da aprendizagem contínua que a escola se constitui em uma organização de ensino que cultiva a aprendizagem como valor indissociável do modo de ser da comunidade escolar.

Diante disso, pode-se compreender que os professores

Além de suas várias responsabilidades profissionais tais como conhecer bem a matéria, saber ensiná-la, ligar o ensino com a realidade do aluno e ao seu contexto social, têm outra importante tarefa nem sempre valorizada: a de participar de forma consciente e eficaz nas práticas de organização e gestão da escola (Libâneo, 2015, p. 12).

Por conseguinte, ao compreender seu papel como parte integrante de uma organização social, os professores contribuem para elevar consecutivamente a qualidade de ensino na escola e alcançar as metas e os objetivos da instituição de forma participativa, colaborativa e engajada.

Conceber a educação como processo humano e interpessoal que envolve a atuação de pessoas é compreender que são essas pessoas que fazem diferença na educação. É a partir da atuação dessas pessoas, por suas ações e visões, seus esforços e atitudes, que essa diferença se torna presente nos processos educativos e impulsiona a ação coletiva, comprometida com a promoção da educação de qualidade para todos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente artigo compreendeu uma pesquisa de natureza qualitativa, por proporcionar a diversidade de técnicas e métodos onde, segundo Melo (2013, p. 1035), “há muitas alternativas que ajudarão para se focar uma análise investigativa, com opções de disciplinas que dependem da escolha da área de conhecimento que o pesquisador quer pesquisar”. Desse modo, utilizou-se de autores para elaborar uma base teórica e um estudo em campo a fim de consolidar a pesquisa.

O espaço em que ocorreu a pesquisa foi uma escola municipal localizada na rua São José no bairro João Paulo II, que atende o Ensino Fundamental nos Anos Iniciais, do primeiro (1º) ao quinto (5º) ano, e contou com a participação da diretora, vice-diretora, coordenadora pedagógica e a secretária desta unidade, que atuam no período matutino e vespertino. Para chegar aos resultados encontrados, utilizou-se dos meios de observação e entrevista e de um projeto de intervenção.

A priori, a primeira visita se deu pelo contato com a gestão da instituição para a entrega do ofício e apresentação da finalidade da pesquisa. Em seguida, foi feita uma observação da gestão em seu espaço de trabalho a fim de perceber suas ações frente às situações diárias, bem como sua relação com a comunidade escolar e suas funções.

O estágio supervisionado em gestão teve carga horária de 57 (cinquenta e sete) horas, divididas em seis (6) semanas. Durante esse tempo foram realizadas observações do espaço escolar, acompanhamentos da rotina da escola, bem como de seus agentes, em especial da equipe gestora, além da entrevista com a diretora e coordenadora da instituição, a fim de conhecer e entender os pressupostos de seus trabalhos dentro da instituição escolar.

Tendo reunido informações acerca da rotina da escola, juntamente às percepções obtidas nesse período, definiu-se a ação extensionista. A partir do que foi observado e discutido, levando

em consideração a comunidade escolar visitada, seus sujeitos e seu modo de organização, definiu-se que o objetivo central da ação seria o trabalho coletivo, participativo e interativo dos integrantes da instituição escolar para a construção de um ambiente escolar positivo.

Salienta-se que a participação das gestoras ocorreu de forma voluntária, não havendo nenhuma remuneração resultante dela, tendo sido preservada a identidade das profissionais, haja vista os cuidados éticos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O período de vivência no espaço escolar possibilitou conhecer a rotina da diretora, coordenadora e secretária da instituição visitada. Além disso, foi possível perceber a atuação da equipe gestora, bem como sua relação com o restante da comunidade escolar, tendo em vista a escola como local de contribuição e colaboração cujos sujeitos cooperam para a realização dos objetivos e o alcance das metas educacionais. Ademais, percebeu-se, principalmente, o trabalho de liderança da diretora escolar como elemento chave para a prática de uma organização escolar efetiva.

Nesse contexto, ressalta-se que o diretor escolar promove na escola a gestão de pessoas e a organização do trabalho coletivo. Como afirma Lück (2009), o gestor promove na instituição em que atua a rede de relações interpessoais, a mediação da troca de ideias e opiniões sobre os processos educacionais em benefício do desenvolvimento da escola e a interação entre as redes externa e interna para a melhoria das ações educacionais. Nesse sentido, percebeu-se que a diretora da instituição visitada

É solícita ao receber opiniões dos seus colegas de trabalho. Além disso, em sua interação com os funcionários, é visível a boa relação construída entre as pessoas presentes no ambiente escolar. No momento da acolhida com as crianças é evidente a receptividade por parte da diretora no que se refere às crianças e aos responsáveis que as deixam na escola. Os pais se sentem

confortáveis em se dirigir à diretora, que se mostra disposta a atendê-los (Diário de Bordo, 7 de maio).

Diante disso, evidenciou-se que a prática do gestor se estende para as relações interpessoais ocorrentes dentro da escola. Foi perceptível a influência da diretora sobre as demais pessoas que compõem a equipe escolar através das práticas cotidianas, dos diálogos e das interações, mantendo uma relação de comunicação e interatividade entre os membros da comunidade escolar. A diretora escolar da instituição visitada apontou como ponto-chave para administrar os recursos pessoais da escola “utilizar o diálogo para haver equilíbrio entre as pessoas da equipe” (2024). Dessa forma, o diálogo participativo promove a interação entre os indivíduos, possibilitando um melhor ambiente de trabalho.

Por conseguinte, como destaca Lück (2009), é importante perceber o diretor escolar como um líder que facilita as relações externas e internas na comunidade escolar e realiza a gestão de pessoas a favor do desenvolvimento da escola e da organização do trabalho coletivo a fim de atingir o objetivo de aprendizagem dos alunos. Nesse contexto, quando questionada sobre quais características considera essenciais para um bom diretor, a diretora da instituição campo de pesquisa afirmou que são:

Entender e resolver conflitos com equidade, ser imparcial, ter paciência ao ouvir, ter clareza na comunicação, ser sensível, ser flexível, ter empatia, proporcionar um ambiente inclusivo e de paz, ser responsável e organizado e gerir de forma democrática (Diretora escolar, 2024).

A partir do exposto, compreendeu-se que a diretora considerava as relações com as pessoas com quem se convive, bem como características pessoais como o senso de responsabilidade e organização, elementos indispensáveis para uma atuação positiva.

É importante ressaltar que, em sua atuação, também existiam desafios a serem superados, dentre os quais “problemas com a infraestrutura, falta de material pedagógico, a indisciplina e a mudança no comportamento das famílias” (Diretora Escolar, 2024). À vista disso, salientam-se as inúmeras tarefas que cabem

ao diretor, bem como a necessidade de uma boa execução em sua prática para a melhoria do ambiente escolar.

Desse modo, compreendeu-se que o exercício de sua função visa alcançar o objetivo da escola, que é

Promover um trabalho que possibilite o desenvolvimento do educando como cidadão crítico e consciente, visando uma aprendizagem significativa dentro de uma ação conjunta da escola e da comunidade, para que se construa uma sociedade mais justa e homogênea (Diretora escolar, 2024).

Assim, o trabalho realizado na escola por seus profissionais tinha por finalidade o desenvolvimento de seus educandos, a fim de se tornarem sujeitos conscientes e críticos dentro da sociedade através da aprendizagem significativa. Para tanto, o trabalho conjunto dos participantes de toda comunidade escolar faz-se indispensável.

Evidenciou-se que na instituição visitada o trabalho entre a equipe gestora funcionava de forma harmoniosa, sendo o diálogo e a escuta presentes nas práticas cotidianas. Em contrapartida, percebeu-se uma dificuldade, por parte de alguns professores, de realizar um trabalho mais colaborativo e interativo com a gestão.

A prática dos professores deve envolver o exercício do trabalho em equipe, de forma a possibilitar o compartilhamento de experiências e o diálogo, tendo em vista a educação como um processo que demanda o esforço coletivo de vários sujeitos (Libâneo, 2015). Contudo, foram notórios os desafios a serem superados no que se refere à participação e cooperação de alguns professores nas práticas que envolvem a organização e a administração da escola, pois, com a falta de clareza, concebe-se a ideia errônea de que a gestão da escola é uma tarefa destinada somente ao diretor escolar e ao coordenador pedagógico.

Nesse contexto, a oficina realizada objetivou refletir sobre a importância do trabalho colaborativo, interativo e integrado através de rodas de conversas e dinâmicas participativas, que findaram a troca de experiências entre equipe gestora e professores, pois,

como sugere Libâneo (2015), é importante enfatizar a escola como espaço de colaboração onde todos os envolvidos contribuem para o desenvolvimento das práticas de organização e gestão que levam melhoras à aprendizagem dos educandos.

A oficina se deu pela construção de uma “lousa interativa”, que propunha a escrita em placas, pelos participantes, de frases ou palavras que expressassem a ideia que eles tinham acerca do trabalho colaborativo para a construção de um ambiente escolar harmonioso. A atividade teve por fim constatar as percepções de cada indivíduo sobre o trabalho cooperativo e, após executada, as palavras e frases escritas nas placas foram compartilhadas e expostas na lousa interativa. Os termos resultantes dessa ação foram: união, essencial, avanços, alvos alcançados mais rápido, descanso, visão ampliada, parceria, compreensão, empatia, compromisso, responsabilidade, cumplicidade entre as partes envolvidas, proatividade, alinhamento e organização.

Com a lousa interativa à vista de todos, no momento seguinte, ocorreu a apresentação, através de slides, sobre a importância da construção do trabalho integrado, colaborativo e interativo com fim na realização dos objetivos educacionais e no fortalecimento de um ambiente educacional positivo. Utilizou-se dos autores Libâneo (2015) e Lück (2009) para embasamento da temática, considerando o eixo central do trabalho colaborativo e participativo diante da escola enquanto organização social formada por pessoas. No fim do momento, as participantes foram questionadas se queriam fazer acréscimos ou mudanças na lousa interativa. Apenas um elemento foi adicionado na lousa: “sucesso educacional”.

O instante seguinte se deu pela realização de uma roda de conversa entre a equipe gestora e as professoras presentes, onde puderam expor as motivações que as levaram a escolher as frases escritas na lousa e as experiências e impressões que tinham acerca do trabalho cooperativo e participativo. No diálogo, tanto equipe gestora quanto professoras puderam compartilhar suas ideias e serem ouvidas durante a exposição de suas experiências.

Por fim, ocorreu a dinâmica “desatando o nó”, que consistiu em formar um único círculo com as pessoas presentes. As participantes da brincadeira precisavam se atentar para as pessoas que estavam à sua direita e esquerda. O próximo passo foi trocar suas posições de forma aleatória mantendo o padrão de círculo. Em seguida foi proposto que as participantes segurassem as mãos das pessoas da primeira formação da roda. O objetivo final era que, sem soltar as mãos das colegas, as participantes desatassem o “nó”, a fim de retornar à primeira formação do círculo. Ao encerramento da brincadeira o grupo participante dialogou sobre as dificuldades e estratégias utilizadas para desatar o nó. As participantes relataram que a percepção que tiveram foi de que precisavam tentar novas ideias e, principalmente, escutar o que suas colegas diziam, pois somente a partir da escuta e do trabalho em equipe tornou-se possível alcançar um resultado positivo na brincadeira.

Portanto, as dinâmicas realizadas surtiram um resultado positivo no que diz respeito ao compartilhamento de experiências e ideias entre as pessoas presentes. Em contrapartida, vale ressaltar que, apesar da presença da maioria das pessoas que compõem a equipe gestora (diretora, coordenadora e secretária escolar), não houve o número esperado de professores presentes para a oficina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vivência dentro da escola de rede pública na perspectiva da equipe gestora é de suma importância para a construção de um novo olhar sobre a gestão escolar. A partir das observações realizadas e experiências vivenciadas em campo, é possível perceber a atuação da diretora, coordenadora e secretária escolar mediante os desafios cotidianos dentro da instituição, bem como suas ações rotineiras. Ademais, percebe-se a importância de um ambiente escolar harmonioso provido de uma comunidade escolar colaborativa, participativa e cooperativa.

Ao adentrar no espaço escolar, depara-se de fato como tudo acontece. Com o embasamento adquirido pelos autores, pode-se

observar a realidade de forma crítica e investigativa, e assim fica clara a necessidade de enfatizar a importância de um trabalho colaborativo, integrado e interativo, o qual garante o sucesso no processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, a intervenção efetuada foi positiva ao que contribuiu no compartilhamento de experiências e ideias entre os participantes.

O processo educativo requer um esforço coletivo, cabendo a participação de todos os envolvidos e não apenas dos gestores, pois a escola é um espaço de contribuição e colaboração onde todos cooperam para o desenvolvimento educacional. Ressalta-se que, para além do esforço coletivo, os agentes precisam estar organizados e articulados entre si. A educação, como um processo humano e interpessoal, envolve e tem como diferencial a atuação de pessoas.

Em síntese, o estágio supervisionado em gestão é essencial para o processo formativo, levando em consideração a importância de uma formação endossada em um ensino teórico-prático, capaz de acarretar a construção de novos conhecimentos mediante os momentos experienciados.

REFERÊNCIAS

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola:** objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Paraná: Secretaria Municipal de Educação de Cascavel, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências.** 2ª ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

MELO, Heronita Maria Dantas de. Relevância da abordagem qualitativa no estudo de caso. **Indagatio Didactica**, [s.l.], v. 5, n. 2, out. 2013.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E O USO DAS TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM ESTÁGIO SUPERVISIONADO

BRENDA ARAÚJO MARIANO

CARIVALDO PEREIRA NEVES NETO

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo busca retratar o percurso do desenvolvimento da ação extensionista, idealizada através dos parâmetros ligados ao estágio obrigatório na área de gestão escolar, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII, UNEB. Suas atribuições são voltadas para a prática da pesquisa e extensão, mesclando as bases teóricas ao exercício da ação, levando em conta as funções exercidas por uma equipe gestora (formada por diretora, coordenadora pedagógica e secretária) no âmbito de uma escola da sede do município de Bom Jesus da Lapa – BA.

Neste viés, por meio das observações e das análises do dia a dia da gestão escolar, são pensadas três possíveis propostas de ação, sendo elas: a elaboração de um espaço de leitura no pátio da escola; a arrecadação de livros e materiais didáticos que pudessem ser utilizados como instrumentos pedagógicos em sala de aula; e a criação de uma atividade que articulasse as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) à gestão e à docência para a melhoria no processo de ensino e desenvolvimento dos trabalhos por meio da tecnologia.

Contudo, ao longo do estágio, percebe-se a importância da ação direcionada às questões tecnológicas, necessária para auxiliar nas funções desenvolvidas durante o ano letivo. Essa escolha se mostra a melhor a ser tomada na medida em que nota-se a dificuldade, por parte de algumas professoras, em relação ao uso de aplicativos no processo pedagógico e na divulgação das atividades realizadas na escola. Assim, a ação intitulada “A utilização dos aplicativos tecnológicos para o exercício das práticas pedagógicas por meio de uma gestão escolar dinâmica no uso das TICs” demonstra melhor eficácia para a realidade escolar.

Convém lembrar que a escolha dessa atividade extensionista se dá através das participações dos estagiários nos eventos comemorativos e nas atividades propostas para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem, com a permissão das equipes gestora e pedagógica nos processos de divulgação e de participação na elaboração das ocasiões em questão. Neste viés, para a construção destas atividades foram utilizados os aplicativos *Canva*, *Google Docs*, *G-mail* e *InShot* para a criação de comunicados à comunidade externa e interna da escola e para produção de vídeos de homenagens durante as festividades. Ainda que tais processos ocorram de modo superficial, sem tanto aprofundamento nas ferramentas oferecidas pelos aplicativos mencionados, percebe-se o interesse da comunidade escolar na tecnologia.

Desta forma, desenvolve-se uma ação que propõe-se a utilizar os aplicativos de modo mais amplo, a fim de facilitar a elaboração das atividades pedagógicas e eventos. Assim, ao que possível articular a equipe gestora e os professores, busca-se que o uso desses aplicativos facilite a elaboração das atividades do dia a dia e sirva como ferramenta na elaboração de aulas mais didáticas e lúdicas por meio de slides com conteúdos interativos.

Para o desenvolvimento da ação extensionista, são utilizados os seguintes modelos de pesquisa: um ligado à modalidade da pesquisa de campo e documental, e o outro voltado para a pesquisa bibliográfica. Na pesquisa de campo, o principal objetivo é observar a realidade da escola, suas necessidades e as relações pedagógicas

presentes nesse espaço, sempre priorizando as funções da gestão, utilizando como ferramenta de coleta de dados o diário de campo, aliado à aplicação de questionários de cunho qualitativo. A pesquisa documental se baseia na análise do Plano Político Pedagógico (PPP), do Plano Gestor, na análise do progresso de ensino-aprendizagem dos alunos, além da explanação de alguns projetos desenvolvidos na escola. Já a pesquisa bibliográfica foca na análise das competências atribuídas ao gestor destacadas por Libâneo (2015), Scalabrin e Molinari (2013) e Lück (2009), e na aplicação e explicação de práticas pedagógicas que utilizam Tecnologias da Informação e Comunicação na gestão escolar descritas por Ramos (2011).

2 A GESTÃO ESCOLAR EM UMA SOCIEDADE CONECTADA ATRAVÉS DA PRÁXIS

O processo de estágio na vida de um estudante não deve ser visto somente como um processo avaliativo ligado ao curso. Muito pelo contrário, o estágio, em sua natureza, permite aos alunos a possibilidade de entender os papéis e funções de sua futura atuação. Scalabrin e Molinari (2013, p. 2) descrevem o estágio como “uma prática de aprendizado por meio do exercício de funções referentes à profissão que será exercida no futuro e que adiciona conhecimentos práticos aos teóricos aprendidos nos cursos”.

Seguindo essa descrição das autoras, o estágio é, ao mesmo tempo, um complemento para a fundamentação teórica e a confirmação dos temas estudados em sala de aula, sendo uma relação de equilíbrio entre a teoria e a vivência da práxis. Contudo, para que se alcance esse equilíbrio, é necessário que o aluno/estagiário tenha um olhar crítico, ético e atento às características que compõem o espaço de atuação, observando e analisando as relações humanas e profissionais, além de suas necessidades para com os demais sujeitos e/ou com o próprio espaço físico de sua atuação.

Estas competências também recaem sobre os alunos

que fazem o estágio na gestão escolar, pois devem se atentar às necessidades, características e relações humanas e profissionais que compõem a equipe gestora, principalmente no que tange à figura do diretor, cuja tarefa não se demonstra fácil, pois, como observado na descrição da gestão escolar feita por Libâneo (2015): a gestão escolar se expande por todos os setores, sempre buscando conciliar os objetivos dos demais sujeitos envolvidos no processo educacional.

Outro aspecto importante ligado à gestão e direcionado ao diretor abrange as questões burocráticas e administrativas da instituição, as quais devem ser atendidas e resolvidas por este profissional para garantir o pleno funcionamento da escola. Além disso, ele deve se preocupar com as exigências da sociedade e do meio em que está inserido, atualizando as práticas desenvolvidas e o currículo escolar. Deste modo, garantirá o sucesso no desenvolvimento e na qualidade do ensino, atendendo às novas formas de aprendizagem e incluindo metodologias e recursos para o desenvolvimento das práticas educativas.

De acordo com Ramos (2011, p. 56), na discussão do processo de inclusão das Tecnologias da Informação e Comunicação, é necessário atentar-se às características sociais da comunidade em que a escola está inserida e também à participação de todos os sujeitos envolvidos na educação, buscando sempre efetivar uma gestão democrática e construtiva.

Esse ponto, em especial, se relaciona com as competências estabelecidas por Heloísa Lück em seu livro “Dimensões da gestão escolar e suas competências” (2009). Neste trabalho, a autora descreve, ao longo de dez capítulos e noventa competências, as dimensões com que uma equipe gestora, em especial o diretor, deve cumprir para alcançar os objetivos e metas propostas para o sucesso do processo educacional, ou seja, em relação ao desenvolvimento dos alunos.

Dessas noventa competências, somente quatro se dedicam de forma direta ao processo do uso das Tecnologias da Informação

e Comunicação na gestão escolar, descritas nos capítulos 7, 8 e 10 do livro citado. Vale ressaltar que todas as competências se relacionam e se complementam, porém, para maior compreensão e aprofundamento, serão destacadas apenas quatro destas. As primeiras competências descritas pela autora são as seguintes:

56. Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva nacional e internacional [...] 63. Promove e organiza a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem (Lück, 2009, p. 93 e 94).

As duas competências, na íntegra, apresentam um olhar para o planejamento pedagógico e o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação como ponto a ser levado em conta e/ou usado como ferramenta para a concretização das metas estabelecidas pelas equipes gestora e pedagógica. Do mesmo modo, as determinações auxiliam na atualização dos parâmetros tecnológicos presentes nos currículos escolares, aproximando as tecnologias ao processo de educação.

A equipe gestora deve atentar-se a fazer uma implementação dessas tecnologias de forma uniforme e que atenda, de alguma maneira, às necessidades dos diferentes setores da escola. Nesse sentido, Lück (2009, p. 106) descreve na competência 73 que o diretor deve utilizar “tecnologias da informação na organização e melhoria de processos de gestão em todos os segmentos da escola”, promovendo a utilização dos meios tecnológicos no espaço escolar e mostrando para os alunos e demais funcionários a importância e funcionalidade das tecnologias no processo de ensino-aprendizagem.

Além desses pontos, na competência 87, Lück (2009, p. 127) destaca que, entre as funções da equipe gestora, incumbe promover “no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC), como apoio à gestão escolar e favorecimento da aprendizagem significativa de alunos”.

Portanto, é fundamental ter um olhar atento para o uso correto dos meios tecnológicos, priorizando os benefícios para a aprendizagem, levando em consideração as experiências e o contexto, sendo que este, ao longo dos anos, torna-se cada vez mais ativo no uso das tecnologias, as quais devem ser também englobadas pela escola.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O processo de desenvolvimento da ação extensionista se iniciou em sala de aula, nos componentes de Gestão Educacional e Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, nos quais foram discutidas as competências e ações que uma equipe gestora, principalmente na figura do diretor, deve cumprir e empreender. Nesta perspectiva, as discussões em sala de aula tiveram como fundamentação teórica os estudos e apontamentos ligados às temáticas do estágio em gestão, com destaque maior para os trabalhos de Libâneo (2015), Scalabrin e Molinari (2013) e Lück (2009), este último focado especificamente na temática da gestão escolar e suas dimensões.

Após a fundamentação teórica sobre a gestão escolar e educacional, iniciou-se o processo de estágio, com duração estimada de 63 horas, distribuídas ao longo do mês de maio e da primeira semana de junho. No entanto, no percurso da práxis, esse tempo estendeu-se até a completude de 100 horas. Essa etapa fundamentou-se na observação, na análise de documentos e no registro dos diálogos com as equipes gestora e pedagógica, educandos e demais funcionários, para entender as características do espaço escolar escolhido, suas necessidades e as possíveis ações de intervenção a serem realizadas.

Dessa forma, para a análise das características do espaço escolar em que foi realizado o estágio e, por consequência, a ação extensionista, utilizou-se o diário de campo como principal ferramenta de pesquisa. Esses registros serviram para descrever três pontos que representassem o processo de estágio em sua totalidade. Os tópicos observados foram os seguintes: descrição do espaço

onde o estágio e a ação extensionista foram realizados; descrição e registro das relações presentes na escola, com destaque para a equipe gestora; e o uso das tecnologias na comunicação pedagógica e gestora da escola.

Através da observação e análise desses três pontos, com foco no último, foi moldado o processo extensionista e elaborada a melhor maneira de implementá-lo no espaço escolar sem comprometer a rotina, frenética e responsável, das equipes gestora e pedagógica. Tendo isso em mente, o passo seguinte na elaboração da ação extensionista foi a definição do objetivo geral, que se fundamentou no incentivo da utilização de alguns aplicativos para facilitar as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola, abrangendo todas as necessidades presentes no contexto escolar.

Nesse sentido, como planejado, dividiu-se a ação, intitulada “A utilização dos aplicativos tecnológicos para o exercício das práticas pedagógicas por meio de uma gestão escolar dinâmica no uso das TICs”, em três etapas. A primeira etapa foi voltada para a apresentação da ideia para a diretora, sendo aberta a possíveis intervenções e sugestões sobre a duração e as pessoas que seriam mais beneficiadas por esta atividade. Após esta etapa, iniciou-se a segunda fase, voltada para as professoras da escola, demonstrando os aplicativos *Canva*, *Google Docs*, *G-mail* e *InShot*. Esta fase foi dividida em cinco subetapas, com duração de 30 a 60 minutos. A última etapa foi direcionada à equipe gestora, com a realização de uma aula dinâmica sobre a conexão de rede dos computadores da secretaria. Contando com a participação de um colaborador na ação, demonstrou-se e explicou-se os melhores métodos para o compartilhamento de arquivos de modo prático.

Para a realização da ação, optou-se por utilizar os próprios aplicativos na elaboração das etapas, especialmente das duas iniciais, nos quais a plataforma *Canva* serve para a elaboração dos slides de explanação acerca das tecnologias e suas utilidades como ferramenta pedagógica, exemplificando-as na prática através desta utilização, enquanto *G-mail* e *InShot* foram explicados de forma mais direta e prática, demonstrando suas utilidades nas atividades pedagógicas.

No caso do *G-mail*, a explicação foi direcionada para incentivar seu uso pelas professoras através de algumas demonstrações práticas de suas ferramentas. O *Google Docs* foi o único aplicativo demonstrado sem maior aprofundamento, pois a diretora, a coordenadora pedagógica e as professoras, em sua maioria, já o conheciam e faziam certo uso.

No entanto, ainda que o planejamento da ação tivesse a intenção de adaptar as atividades pedagógicas e gestoras da escola, ao longo da execução, foram necessários reajustes, devido a um conjunto de fatores internos e externos que englobavam ambas as partes e que, por consequência, inviabilizavam a execução da ação. Nesse caso, algo que aparentemente seria negativo se tornou positivo, pois permitiu compreender o funcionamento da escola de acordo com as normas e solicitações estabelecidas por outros setores da educação municipal e os ajustes realizados pela gestão escolar e pedagógica nesses casos.

Portanto, mesmo com essas dificuldades, foi essencial adaptar o planejamento realizado para a execução dessa ação extensionista às demandas e planos da unidade escolar, compreendendo que a rotina escolar tem algumas demandas que exigem adaptações para o bom funcionamento da instituição. Entretanto, as fases de realização da ação foram concretizadas com empenho, de modo dinâmico e participativo, para não comprometer as atividades programadas.

Para finalizar, foram realizados três questionários de cunho qualitativo, dois destinados à diretora e um destinado à coordenação pedagógica. Os dois questionários voltados para a diretora tiveram como principal objetivo analisar a gestão administrativa e pedagógica e o perfil da gestão no processo educacional, demonstrando suas características e as da escola. Com relação ao questionário destinado à coordenadora, o foco principal foi compreender sua visão acerca da Pedagogia e suas aplicações práticas na vida educacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como descrito no tópico anterior, os processos de observação e análise realizados ao longo do estágio focaram nas descrições das características do espaço escolar, sejam elas físicas ou humanas, e nas relações interpessoais presentes no ambiente escolar. Para finalizar, o último ponto das observações foi voltado para os processos e meios de comunicação entre a gestão, na figura da diretora, com os demais sujeitos envolvidos no processo educacional. Antes de descrever esses três pontos principais das observações e análises, é necessário descrever algumas características proeminentes da escola.

A escola em questão situava-se na sede do município de Bom Jesus da Lapa - BA, atendendo crianças dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental nos períodos matutino e vespertino. A sua oficialização como escola municipal ocorreu entre os anos de 1994-1995, porém, o seu funcionamento como espaço de educação já ocorria há alguns anos. No momento da pesquisa e estágio, possuía 249 alunos vindos dos bairros Amaralina, Magalhães Neto, Campo de Irrigação, dos Predinhos e outras localidades próximas à escola.

A respeito da gestão escolar da instituição, a gestora possuía pós-graduação e mestrado na área da gestão, o que lhe proporcionava conhecimento teórico acerca das necessidades para uma gestão eficaz e dinâmica, oportunizando sua contribuição na formação de sujeitos críticos e autônomos por meio do processo educacional. Esta contribuição tornava-se possível também pelo seu tempo de serviço, empenho, responsabilidade e compromisso com a educação. Desta forma, ela conseguia lidar com os desafios ligados às dificuldades financeiras da escola e às questões sociais e familiares da comunidade escolar.

Contudo, vale destacar que esse processo ocorreu de forma orgânica, sempre buscando manter um compromisso ético com a diretora, alunos, demais funcionários e equipe pedagógica. Por esse motivo, não será mencionado o nome da escola, nem das partes envolvidas ao longo do período do estágio. Tendo isso em mente, os fatos descritos a seguir correspondem ao período entre

os dias 03 de maio e 27 de junho, abrangendo não somente as 63 horas previamente estabelecidas, mas também períodos não planejados, que se fizeram necessários para o auxílio das atividades e a concretização da ação extensionista.

4.1 O espaço da ação

Ao se pensar em um processo de estágio e planejamento de uma ação extensionista, é necessário levar em conta as características que compõem e determinam o espaço de atuação, sempre atentando-se para a estrutura da escolar, para as situações que, externas aos seus muros, influenciam de forma direta e/ou indireta nas atuações e atribuições da gestão escolar e, principalmente, para as relações entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educacional.

Seguindo esse viés, ao olhar para o local do estágio e da ação, a primeira coisa que chamou a atenção foi o zelo pela manutenção e higiene da escola: mesmo com poucos materiais, as profissionais responsáveis conseguem manter o bom funcionamento e gerenciamento do espaço. Sendo as primeiras a chegarem na escola, em média às 6h15 na manhã, e às 12h no período da tarde, dispunham-se a arrumar as salas de aula, o corredor e os outros setores da escola para que, na chegada dos alunos e demais funcionários, tudo estivesse em seus lugares conformes para se iniciar as atividades pedagógicas e gestoras.

No que diz respeito a sua estrutura física, a escola contava no total com cinco salas de aula, uma sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), dois banheiros para os alunos, um banheiro para os funcionários, uma cantina/casinha, um depósito pequeno, uma sala dedicada para a biblioteca e o cantinho da leitura, uma sala compartilhada entre secretária, diretoria e professoras, além de contar com um pátio coberto e um pequeno espaço aberto. Sobre o aspecto físico da escola, chamou a atenção o tamanho desses espaços, em especial do pátio, que não possibilita muitas brincadeiras nos momentos dos intervalos, e as condições de iluminação e fiação elétrica, sendo consequentes do seu tempo de uso.

Ao destacar essas dificuldades, não significa que as equipes pedagógica e gestora não as tenham identificado anteriormente, muitíssimo pelo contrário: tais dificuldades foram levantadas pelas próprias professoras, coordenadora pedagógica e diretora ao longo das conversas. Além disso, as mesmas descreveram como foram criadas algumas estratégias para contornar esses dilemas sobre o espaço. Uma das soluções pensadas pelas duas equipes foi a organização do recreio, em que, com o intuito de que as crianças pudessem melhor aproveitar o pátio sem comprometer as demais atividades escolares, da seguinte maneira, se priorizava a liberação de uma turma por dia da semana: o 5º ano era liberado na segunda-feira; o 4º ano na terça-feira; o 3º ano na quarta-feira; o 2º ano na quinta-feira; e o 1º ano nas sextas-feiras.

Outro ponto que chamou a atenção foi a organização e utilização dos espaços, tanto nas salas de aula como nos demais espaços da escola, em especial na biblioteca ou cantinho da leitura, para o processo de alfabetização e desenvolvimento do raciocínio lógico. Nas salas de aula, a presença de murais com atividades voltadas para o incentivo à leitura e escrita das crianças se destacaram, tendo como principal exemplo o mural da palavra do dia, em que as crianças tiravam uma imagem aleatória, escreviam o nome da figura e depois descreviam a primeira e última letra da palavra, a quantidade de letras, sílabas e sua separação silábica.

Já a respeito dos processos pedagógicos realizados no cantinho da leitura e/ou biblioteca, se destacou a leitura de histórias infantis ao longo das aulas e durante os períodos de intervalos, sendo também um espaço dedicado para o reforço das crianças com maiores dificuldades na alfabetização. É importante ressaltar que esse espaço em específico teve a sua concretização no começo do corrente ano letivo, com um trabalho árduo da coordenadora junto aos demais funcionários da escola, para transformar o que antes era um depósito em um lugar acolhedor e lúdico para as crianças.

Em respeito à manutenção do espaço, a diretora, junto à coordenadora, relatou serem feitos oficiais direcionados à secretaria de educação e prefeitura, porém sem uma resposta concreta para o

atendimento das solicitações e solução das necessidades da escola. A solicitação de intervenções da prefeitura não se restringia à manutenção das fiações, mas incluía a melhoria do espaço do pátio, horta, salas de aula e secretária, como também o fornecimento de materiais para a confecção de atividades didáticas e da gestão. Partindo dessa questão, realizou-se o questionamento para a diretora de onde provém a receita da escola e a mesma respondeu que do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE¹ (Diretora, 2024).

Essas características demonstraram como uma boa gestão, que aproveita tudo o que têm a sua disposição, mesmo não sendo o essencial, é capaz de proporcionar uma educação contínua em todos os lugares da escola, além de permitir que o meio escolar se torne um lugar acolhedor, lúdico e prazeroso de se estar, ainda mais quando aliada com uma boa e concreta relação da gestão com os demais sujeitos envolvidos no processo educacional.

4.2 Um olhar atento nas relações da gestão escolar

Os papéis e funções da gestão não se resumem somente a processos burocráticos, eles também são compostos, em sua grande maioria, pelas relações que a gestão, principalmente na figura do diretor, tem com os demais sujeitos envolvidos na educação, sejam eles alunos, professores, funcionários de assistência e demais pessoas da comunidade. Partindo desse pressuposto, ao longo do período do estágio buscou-se observar e analisar essas relações da diretora em suas atividades ligadas à elaboração de projetos educacionais, transferências de alunos e revisão de relatórios ligados à gestão escolar, e a sua postura nas reuniões ocorridas ao longo deste período.

1 O Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, criado no ano de 1995, também conhecido pelas entidades participantes como PDDE Básico, atualmente é regido pela Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021, a qual dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa, em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009.

Antes de aprofundar nessa questão, vale mencionar que, ao longo das duas primeiras semanas de estágio, não se contou com a presença da diretora na escola por motivos de saúde. Porém, o que poderia parecer algo negativo, demonstrou-se um aspecto positivo da organização gestora da escola, visto que, mesmo não tendo a diretora presencialmente na escola, suas responsabilidades e funções eram realizadas de forma indireta, com intermédio da coordenadora e da secretária da escola, e/ou de forma direta, através de mensagens via WhatsApp e e-mail. Esta situação não deve ser levada como algo corriqueiro na rotina da escola. Presenciou-se na prática o que Libâneo (2015, p. 4) denomina como cultura organizacional, no qual “a organização escolar é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas, interagem, para desenvolver melhor o ensino e a aprendizagem dos alunos”. Neste caso, as ações realizadas pela coordenadora e secretária permitiram compreender o funcionamento da escola na ausência da diretora, como também a importância desta profissional na instituição.

Neste período foram observadas duas ações prioritárias da organização gestora, uma relacionada ao controle de entrada e saída de dinheiro no caixa escolar e a outra voltada para as listagens de produtos e alimentos para a escola. O primeiro se deu na circunstância dos preparativos para a festa do dia das mães, na qual, a todo instante, uma criança ou responsável solicitava à secretária ou à coordenadora a chave Pix da escola, para depositar o valor relacionado às lembranças. Todo valor era comunicado e repassado para a diretora, sendo que nenhum deveria passar despercebido pela mesma. Já a segunda parte se fundamentou na listagem de bens para a escola, sejam eles para a limpeza, manutenção ou merenda escolar, realizada pela secretária de acordo com as necessidades pré-estabelecidas pela gestão e pelo valor do caixa da escola proveniente do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Após seu retorno, a diretora iniciou a organização das reuniões sobre o recurso disponibilizado pelo PDDE com os colegiados da escola, composto por pais/responsáveis, professoras e demais membros da equipe gestora. Os colegiados foram

definidos no mês de maio através da participação democrática dos representantes dos diferentes grupos da escola. Ao ser questionada sobre a existência e atribuições de conselhos na escola, a diretora respondeu da seguinte forma: “sim, eles têm funções consultivas e mobilizadoras, imprescindíveis para a gestão democrática” (2024).

Em seguida, a diretora iniciou o processo de oficialização dos novos nomes dos colegiados perante o sistema da escola, bem como os procedimentos ligados à formalização dos documentos perante o banco, para que fosse possível receber os novos investimentos e, por consequência, formalizar todos os nomes perante a lei. O processo em questão, sendo realizado com a secretária, demandou tempo e esforço para a reorganização e reelaboração dos documentos da escola, como no PDDE Interativo², no qual a diretora fez uma análise das necessidades da escola acerca das tecnologias da comunicação em seu espaço.

Além dessas pautas, a diretora também participou com a coordenadora pedagógica e professoras da implantação do Projeto Alfaetrando na escola, acompanhando as principais necessidades e determinações do projeto desenvolvido pelo Governo Federal. Sobre a sua participação na reunião, a diretora assumiu a função de conciliadora, destacando seus pontos de vista e complementando com o que era necessário para o desenvolvimento do pré-projeto que seria aplicado na escola. Nessa etapa em especial ficou perceptível a sintonia entre as equipes gestora e pedagógica, demonstrando a construção de um único objetivo voltado para a implementação de meios para que o ensino-aprendizagem acontecesse da melhor forma para as crianças.

Nesta perspectiva, a participação e parecer da equipe pedagógica sobre a implementação desse projeto na escola destacou os pontos que melhor se adequam à realidade da escola e que não funcionam no meio escolar. Demonstrando fatores que corroboram

2 Segundo o Ministério da Educação, “o objetivo do Programa de Inovação Educação Conectada é apoiar a universalização do acesso à internet de alta velocidade e fomentar o uso pedagógico de tecnologias digitais na educação básica” (2024).

aos seus posicionamentos, a devolutiva da diretora e coordenadora expandiram as possibilidades da aplicação do projeto, criando novas soluções de uma forma dinâmica e respeitosa.

4.3 O comunicar e seus processos na gestão escolar

Os processos de comunicação dentro do espaço escolar, como em outras circunstâncias, são de grande importância para a construção de uma boa gestão escolar, visto que a educação se refere a um conjunto de relações humanas iniciadas com o intuito de incentivar o ensino-aprendizagem das crianças. Deste modo, foi perceptível durante todo o processo de estágio a importância da comunicação da gestão com todos os setores, sempre buscando ter um diálogo respeitoso e cuidadoso sobre todos os assuntos da instituição de ensino.

O diálogo na gestão escolar é importantíssimo como ferramenta de comunicação, resolução de problemas e elaboração de estratégias para o pleno funcionamento da escola, na qual, observou-se que, pela gestora, eram construídas linhas de diálogo contínuas e concretas com todos os sujeitos, fundamentais para a participação de toda equipe no processo pedagógico, sempre se atentando às necessidades e dificuldades desses diferentes sujeitos inseridos no espaço escolar, sejam eles alunos, pais/responsáveis, professoras, coordenadora, equipe de apoio ou demais funcionários, no intuito de contribuir para um bom relacionamento profissional.

A relação com os alunos, nesse sentido, se demonstrou muito afetiva, na qual, sem deixar de lado o olhar profissional e pedagógico, a diretora sempre buscou estar em contato com as crianças, bem como saber acerca de sua alimentação, bem-estar e frequência no âmbito escolar. Deste modo, ao analisar este vínculo, percebeu-se a importância da gestora para os alunos, demonstrando cuidado e profissionalismo no seu dia a dia e mediante as funções exercidas no seu cargo.

Outro aspecto fundamental foi a comunicação com os pais

e/ou responsáveis, sempre contínua e de muito diálogo, já que a mesma, no período observado, buscou atender aos pais e também participar das reuniões e atividades da escola de forma presente e participante. Além da utilização de informe impressos enviados pelos alunos, a gestão comunicava-se através de mensagens de WhatsApp, cujo perfil era administrado pela secretária, já que a escola não dispunha de um grupo de informes com os pais.

Além dessa comunicação com os responsáveis, também possuía uma boa relação com a comunidade externa, permitindo que atividades para além do ensino formal fossem realizadas nos espaços da escola. A diretora mencionou dois exemplos dessa comunicação: a catequese, realizada nos finais de semana, e o projeto de dança, efetivado durante a semana e no horário da noite, e aos fins de semana, quando solicitado. Para que esses eventos acontecessem neste ambiente se fazia necessária a solicitação de permissão e o compromisso de responsabilidade pelo patrimônio da escola, sendo sempre acompanhados pelo vigilante.

Ademais, a escola tem uma comunicação direta e contínua com a Secretaria Municipal de Educação sobre reuniões educacionais, transferências de alunos, verbas disponíveis para a escola, consultas de situações jurídicas e declarações judiciais envolvendo os menores estudantes e, em alguns casos, sobre a permanência e/ou reajuste de horários das estagiárias do Instituto Euvaldo Lodi - IEL.

Como mencionado anteriormente, o contato da comunidade e da secretaria com a escola ocorria através de ligações e mensagens via WhatsApp. Porém, a partir de reuniões com a equipe pedagógica ficou acordada a criação de uma conta no Instagram para a divulgação dos eventos e atividades realizadas dentro da escola. Neste processo, houveram muitas ponderações, visto que, divulgar imagens de menores exige uma cautela redobrada, tendo sido solicitada a permissão dos pais/responsáveis. Este processo se concretizou com a colaboração da coordenadora na criação da página em rede social, na qual se auxiliou na organização, visibilidade e divulgações dos eventos comemorativos para que toda a comunidade possa observar e analisar os trabalhos desenvolvidos

pela escola.

4.4 Aplicação da ação extensionista

Após concretizar os processos de observação e análise no período do estágio, se iniciou o planejamento e construção da ação extensionista, levando em consideração as principais necessidades da escola. Com o auxílio da coordenadora e da diretora foram pensadas três possíveis ações a serem aplicadas no espaço escolar, sendo que cada uma se relacionava a uma determinada característica e necessidade da gestão.

A primeira ideia estava relacionada ao processo de arrecadação de livros e materiais didáticos para compor os espaços da leitura da escola, enquanto a segunda estava voltada para a elaboração de um espaço de leitura no pátio e a última para o uso das tecnologias na prática da gestão e equipe pedagógica. Sendo a última a escolhida sob o “A utilização dos aplicativos tecnológicos para o exercício das práticas pedagógicas por meio de uma gestão escolar dinâmica no uso das TICs”, pois se adequava às necessidades da escola no momento, tendo em vista as dificuldades presentes e as urgências destacadas pela coordenadora e diretora quanto à melhor aplicação das tecnologias na rotina escolar.

Em seguida, se iniciou o processo de estruturação dos objetivos centrais da ação e a definição do seu cronograma, atentando-se ao ritmo da escola e às principais dificuldades e dúvidas acerca do uso dos aplicativos do *Canva*, *Google Docs*, *G-mail* e *InShot*. A escolha desses aplicativos se deu através dos seus usos na elaboração das lembranças, avisos e vídeos da festa do dia das mães e de atividades pedagógicas realizadas pelas professoras. Além da demonstração dos aplicativos, também foi pensada uma dinâmica própria para a gestão em relação à comunicação em redes de computadores.

Para um melhor desempenho, o projeto foi estruturado e desenvolvido em quatro partes centrais: a primeira parte

focou na apresentação do projeto da ação extensionista para a direção; seguidamente, houve a apresentação de aplicativos e a explanação dos usos do *G-mail* como ferramenta pedagógica e, para finalizar, o quarto momento abrange a demonstração prática do compartilhamento em rede de computadores. No primeiro momento, foram explanados os objetivos e metodologias da ação com a diretora, tendo uma abertura para que a mesma pudesse complementar com as suas opiniões e posicionamentos sobre o horário da segunda e terceira partes da ação, também apontando quais professoras mais necessitavam de auxílio sobre o uso das tecnologias e a equipe gestora.

Estabelecidos esses pontos, foi acordado dividir a segunda e terceira etapa em três partes com o tempo de 30 a 60 minutos com as professoras, abordando os diferentes pontos sobre o uso dos aplicativos e suas principais funcionalidades na prática pedagógica. A primeira parte foi realizada com três professoras, sendo que estas já faziam certo uso dos aplicativos. Já o segundo momento foi direcionado a duas professoras que sentiram uma dificuldade moderada em utilizar o *Canva* e os demais aplicativos. Para finalizar, o último momento foi com uma professora que tinha dificuldades no uso do *Canva* e, principalmente, no compartilhamento de documentos via e-mail.

Nessas etapas, muitas professoras comentaram a importância dessa iniciativa, sendo essencial para o desenvolvimento das atividades e para o processo de comunicação entre as próprias professoras com a coordenadora pedagógica, também ressaltando que essa atividade deveria ter uma continuação com mais aprofundamentos e maior duração. Vale ressaltar que a concretização dessas duas etapas também passou por outros reajustes, devido a questões pessoais das professoras, os seus momentos de ACs livres e reuniões pedagógicas dentro e fora do âmbito escolar. Porém, como já mencionado, essa característica não é um ponto negativo e sim a realidade de um planejamento pedagógico, visto que essas questões ligadas ao processo de ensino e aprendizagem devem vir primeiro.

Esta característica também se repetiu quando foi realizada

a quarta e última etapa da ação com a diretora e coordenadora pedagógica, marcada por vários reajustes no horário e dia de realização. Deste modo, devido às reuniões na Secretaria Municipal de Educação e também reuniões internas com os professores e demais funcionários, dando ênfase em reuniões contínuas com os profissionais de apoio, sendo uma das questões mais pertinentes durante as observações, alterou-se o cronograma da ação. Neste caso, a realização dessa etapa só pôde ser concretizada no dia 27 de junho, no período da tarde, e, mesmo assim, de forma superficial devido o pequeno espaço de tempo para explicar na prática o uso do compartilhamento em rede.

Portanto, mesmo passando por esses reajustes e outras adaptações, na conclusão da ação, seus processos permitiram não somente uma resposta prática para a escola, mas principalmente possibilitaram um aprofundamento das percepções sobre a gestão, através da organização da diretora e demais membros da equipe gestora perante as exigências e solicitações estabelecidas pela Secretaria de Educação e a outros dilemas e emergências que apareciam no dia a dia. Além disso, foi possível repassar de alguma forma a importância da tecnologia no processo educativo para auxiliar e facilitar as atividades desenvolvidas durante o ano. Neste viés, a última etapa se mostrou fundamental para equipe gestora, tendo-se a participação de um colaborador que auxiliou e demonstrou as ferramentas e os métodos de modo prático e fácil de compreensão. Importante essa participação, a etapa foi finalizada com muito aprendizado a partir de trocas de conhecimentos e informações fundamentais para a formação profissional e humana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se este artigo com base nas observações do estágio e no exercício da ação extensionista na área da gestão escolar, analisando o cotidiano da gestão e suas implicações na prática educativa. Este registro possibilita compreender as inúmeras nuances da gestão e suas funções no cotidiano escolar. O estágio permite

articular teoria e prática, sendo fundamental para compreender as funções destinadas à gestão escolar. Os processos de observação e intervenção desenvolvidos na escola proporcionam a compreensão da importância de uma boa gestão para uma unidade escolar.

Outro ponto importante é a observação durante o desenvolvimento da ação extensionista, que possibilita compreender e tentar solucionar, de alguma forma, as dúvidas e carências referentes ao uso de aplicativos tecnológicos. Isso permite a interação e participação da equipe gestora e pedagógica da escola. Além disso, é possível articular todos os conhecimentos adquiridos durante as aulas e o estágio, percebendo a importância de uma gestão comprometida com a educação. Dessa maneira, estabelece-se a importância, durante todo o período do estágio, do uso consciente da tecnologia dentro do espaço escolar, focando na praticidade na realização das atividades desenvolvidas com uma gestão dinâmica na utilização dos meios tecnológicos.

Diante disso, o estágio em gestão se configura como um componente fundamental para a graduação de Licenciatura em Pedagogia, possibilitando construir novos conhecimentos e ampliar os horizontes sobre as diferentes áreas de atuação do pedagogo, compreendendo as questões burocráticas e administrativas exigidas pela gestão. Nesta perspectiva, essa fase é essencial para compreender a realidade de uma escola pública e a atuação da gestão na garantia do sucesso e da qualidade do ensino oferecido. Além disso, ao permitir a participação nas atividades desenvolvidas durante a atuação, esse processo é importante para a formação acadêmica dos estagiários e futuros profissionais da educação.

Através desse registro, espera-se proporcionar aos leitores e leitoras uma base para o estudo a respeito da cotidianidade das funções da gestão e de toda a equipe, reconhecendo a importância desses profissionais para pais, responsáveis e comunidades no processo educativo e na gestão da escola. Mesmo que de forma breve, o artigo oferece uma análise das peculiaridades presentes nessa área da educação. Além da boa recepção, tem-se a oportunidade muito construtiva de acompanhar e desempenhar diferentes atividades

solicitadas.

Neste viés, aborda-se a importância de uma gestão democrática e participativa para alcançar o sucesso e a qualidade no processo educacional, consequentemente trazendo visibilidade ao trabalho desenvolvido. Através de uma gestão comprometida e bem estruturada é possível promover um ambiente educativo mais eficiente e acolhedor, refletindo diretamente na qualidade do ensino e no desenvolvimento dos alunos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação e Ciências. Educadores e gestores de todo o país discutem o Educação Conectada e as formas de expansão do programa. [Brasília]: Ministério da Educação e Ciências, 2024. Disponível em: <https://educacaoconectada.mec.gov.br/>. Acesso em: 22 de jun. 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola**: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Paraná: Secretaria Municipal de Educação de Cascavel, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. 2ª ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

RAMOS, Daniela Karine. As Tecnologias da Informação e Comunicação na educação: reprodução ou transformação?. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 13, n. 1, p. 44 – 62, jul. – dez. 2011.

SCALABRIN, Izabel Cristina; MOLINARI, Adriana Maria Corder. A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. **UNAR**, v. 17, n. 1, 2013.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA MUNICIPAL LÚCIA MARILAUQUE: IMPACTOS E INTEGRAÇÃO SAÚDE-EDUCAÇÃO

HELOUÍSE LEONARDA DE SANTANA MEDEIROS

TAISSA PEREIRA DA SILVA

THAÍS RODRIGUES SANTOS

ISAURA FRANCISCA DE OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é resultado de um estudo conduzido como parte da disciplina de Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus XVII, e centra-se na análise da gestão democrática e participativa na Escola Municipal Lúcia Marilauque. Durante um período de cinquenta e sete horas, distribuídas ao longo de três semanas, imerge-se na rotina da instituição buscando compreender sua dinâmica de trabalho, identificar desafios e analisar estratégias utilizadas no ambiente educacional. São registrados os diferentes aspectos observados e vivenciados ao longo do estágio.

O estágio possibilita investigar a implementação da gestão democrática e participativa na Escola Municipal Lúcia Marilauque, analisando suas práticas administrativas e pedagógicas, assim como os impactos destas no contexto escolar. A relevância deste artigo reside na necessidade de compreender como as práticas de gestão democrática podem influenciar positivamente a dinâmica educacional em instituições públicas de ensino.

A escolha da Escola Municipal Lúcia Marilaque como cenário de pesquisa se justifica pela sua representatividade como uma unidade educacional comprometida com a participação e o engajamento de toda a comunidade escolar. Investigar essa realidade possibilita não apenas um aprofundamento teórico sobre gestão escolar, mas também a identificação de estratégias eficazes que podem ser replicadas em outras escolas, contribuindo para o fortalecimento de uma educação pública de qualidade.

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, incorporando entrevistas e observações para enriquecer a investigação e promover uma compreensão abrangente e contextualizada, e, por fim, uma oficina de intervenção. Realizam-se entrevistas com a diretora e conduzem-se observações, caracterizando a pesquisa como um estudo de campo.

Nos próximos tópicos serão detalhados cada aspecto destacado, seguindo uma estrutura que guiará o estudo sobre a gestão escolar na Escola Municipal Lúcia Marilaque. Inicialmente, explora-se o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Em seguida, examina-se a metodologia empregada, discutem-se os resultados obtidos e, por fim, apresentam-se as conclusões.

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A INTEGRAÇÃO ENTRE SAÚDE E EDUCAÇÃO

Para entender melhor a complexidade e a importância da gestão escolar, pode-se considerar a definição fornecida por autores que descrevem a gestão como um processo multifacetado e essencial para a implementação das políticas educacionais.

Lück (2009) define gestão escolar como o processo de administrar a cultura da escola de acordo com as orientações e políticas educacionais públicas, visando à execução do Projeto Político-Pedagógico da instituição.

Segundo Lück (2009), este processo deve estar alinhado aos princípios democráticos e envolver métodos que promovam um

ambiente educacional autônomo, onde a escola desenvolve soluções próprias dentro de suas competências, promove a participação e o compartilhamento na tomada de decisões, e pratica o autocontrole através do acompanhamento e avaliação contínuos.

Para enfatizar a necessidade de uma gestão escolar capaz de integrar todos os segmentos da comunidade escolar e outras organizações na busca pela qualidade educacional, Lück (2009) descreve a educação como um processo complexo que demanda uma ampla participação para atingir os padrões exigidos pela sociedade contemporânea:

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda (Lück, 2009, p. 19).

De acordo com Lück (2009), a gestão escolar engloba várias funções vitais, como direção escolar, supervisão pedagógica, orientação educacional e administração, todas fundamentais para a equipe gestora. Seguindo o princípio da gestão democrática, a participação efetiva de todos os professores e da comunidade escolar é essencial para garantir a qualidade da educação.

Dito isso, a gestão democrática na educação é um princípio fundamental que envolve a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na definição dos rumos da instituição. Segundo Paro (2001), a gestão democrática na escola é um processo de construção coletiva, onde a participação efetiva de professores, alunos, pais e demais membros da comunidade é essencial para o sucesso das ações educativas.

Lück afirma que a “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos” (2009, p. 69). E que a participação deve ser para além dos colegiados:

Portanto, embora sejam reconhecidas as contribuições dessas

entidades à gestão escolar, identifica-se também a necessidade de promover avanços no seu processo participativo, particularmente no sentido de uma nova concepção da escola como unidade básica de gestão pedagógica e administrativa, gerida colegiadamente, mediante a participação de professores, pais e comunidade. Cabe destacar que a participação nesses órgãos colegiados implica no poder real dos participantes da comunidade escolar de tomar parte ativa na gestão da escola e na promoção de seus processos educacionais, indo, portanto, muito além dos aspectos relacionados à questão financeira (Lück, 2009, p. 74).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) também enfatiza a importância da gestão democrática nas escolas públicas. De acordo com o artigo 14 da LDB (Lei nº 9.394/1996),

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

A participação da comunidade escolar é essencial para a implementação eficaz da gestão democrática. De acordo com Libâneo (2001), a integração de pais, alunos e outros membros da comunidade escolar nos processos decisórios fortalece os vínculos entre a escola e a comunidade, criando um ambiente mais inclusivo e receptivo às necessidades de todos. A participação ativa de diferentes segmentos da comunidade escolar promove um senso de pertencimento e contribui para a construção de uma escola que é verdadeiramente democrática e centrada no aluno.

Além disso, Lück (2009) enfatiza que um bom sistema de monitoramento e avaliação na escola deve ser abrangente, cobrindo todos os aspectos da vida escolar. Deve ser flexível, sempre atualizado e desenvolvido com a participação de todos, incentivando o uso de seus resultados. Esse sistema deve ser integrado aos planos e projetos da escola para garantir que todos os objetivos e ações propostos sejam monitorados e avaliados adequadamente.

Embora a gestão democrática apresente inúmeros benefícios, sua implementação não está isenta de desafios. Lück (2009) ressalta que a resistência à mudança, a falta de formação adequada dos gestores e a ausência de uma cultura participativa são obstáculos comuns que podem dificultar a efetivação desse modelo de gestão. Para superar esses desafios, é fundamental investir na formação continuada dos gestores e professores, fomentar uma cultura de participação e diálogo, e garantir que as estruturas e processos de gestão estejam alinhados com os princípios democráticos.

2.1 Educação e saúde: sinergias para o desenvolvimento integral de crianças em idade escolar

A interseção entre saúde e educação tem sido objeto de considerável atenção acadêmica e prática, reconhecendo o papel das instituições educacionais na promoção da saúde e na formação de hábitos saudáveis. Documentos, por exemplo, aqueles emitidos pela Organização Mundial de Saúde (OMS), enfatizam a importância de estratégias que integrem esses dois domínios, destacando não apenas os benefícios tangíveis para a saúde dos alunos, mas também os impactos positivos na qualidade da aprendizagem.

Nesse contexto, Aquilante *et al.* argumentam:

A OMS (Organização Mundial de Saúde), no documento “Promoción de la Salud mediante las Escuelas” reconhece a relação que existe entre educação e saúde; a partir disto, julga que se pode empregar este conhecimento para ajudar a estabelecer escolas que melhorem a educação e aumentem o potencial de aprendizagem ao mesmo tempo que melhoram a saúde, pois a boa saúde apoia um aprendizado proveitoso e vice-versa (Aquilante *et al.*, 2013, p. 40).

Neste sentido, a gestão escolar também desempenha um papel significativo na promoção de programas que integrem saúde e educação. Lück (2009) define a gestão escolar como o processo de administrar a cultura da escola de acordo com as orientações e políticas educacionais públicas, visando à execução do Projeto

Político-Pedagógico da instituição.

Sendo assim, escolas podem estabelecer parcerias com profissionais de saúde, como dentistas e higienistas, para fornecer recursos adicionais e realizar atividades educativas como palestras, demonstrações de escovação e triagem odontológica. Essas parcerias fortalecem os programas educativo-preventivos e garantem que os alunos recebam o suporte necessário para manter uma boa saúde bucal.

A escola é o local ideal para o desenvolvimento de programas educativo-preventivos, pois permitem que todas as crianças tenham acesso a eles, incluindo aquelas que, por algum motivo, não têm acesso aos cuidados profissionais particulares. Além disso, a figura do professor de ensino fundamental exerce grande influência sobre o comportamento (Souza *et al.*, 2021, p. 3).

Introduzir a educação sobre saúde bucal quando mais cedo na infância pode estabelecer hábitos saudáveis que permanecem por toda a vida. As crianças aprendem melhor quando estão em um ambiente familiar e confortável, como a escola, onde podem receber informações de maneira acessível e interativa.

Além disso, a saúde bucal está intimamente ligada à saúde geral. Ao promover a saúde bucal nas escolas, estamos contribuindo para o bem-estar geral das crianças, ajudando a prevenir não apenas problemas dentários, mas também problemas de saúde mais amplos que podem surgir devido à má saúde bucal. Conforme destacam Santos *et al.*,

O ambiente escolar é considerado ideal para a educação acerca das doenças bucais mais comuns, sendo uma plataforma adequada para o desenvolvimento e a organização de programas preventivos, disponibilizados para todas as crianças incluindo àquelas que, por alguma razão, não possuem acesso aos cuidados profissionais (Shodan; Prasad; Javali, 2012; Silva, 2015 *apud* Santos *et al.*, 2022, p. 3).

A eficácia dos programas de educação em saúde é amplamente reconhecida, especialmente quando implementados em contextos escolares. Valarelli *et al.* (2011) sublinham a importância desses

programas, particularmente no âmbito da saúde bucal, como meio de empoderar as crianças com conhecimentos que lhes permitam prevenir doenças bucais e promover hábitos de higiene oral:

A educação é o ponto essencial de qualquer programa de saúde. Seus resultados são significativos, quando conseguem promover mudanças positivas no comportamento das pessoas. A implementação de programas de educação para saúde bucal em escolas oferece às crianças o conhecimento sobre os meios efetivos para evitar as doenças bucais (Valarelli *et al.*, 2011, p. 173).

Adicionalmente, a dinâmica familiar desempenha um papel importantíssimo na formação de hábitos de saúde, incluindo a saúde bucal. No entanto, evidências sugerem uma relação recíproca, na qual as crianças, por meio da educação recebida nas escolas, podem influenciar positivamente o comportamento dos pais. Santos, Garbin e Garbin afirmam que:

É de conhecimento científico que os pais são grandes influenciadores na saúde bucal de seus filhos (Lima *et al.*, 2002; Castro *et al.*, 2002; Guimarães *et al.*, 2003), entretanto, a recíproca também é verdadeira. Costa e Fuscella (1999), descrevendo sobre os agentes multiplicadores de saúde, relatam que a criança possui condições de aplicar, em sua vida prática, a experiência vivenciada na escola e pode agir como agente multiplicador de informação dentro de sua família. Acreditamos ser essa a resposta a vários questionamentos e críticas que os programas de educação em saúde têm sofrido, atualmente, quanto à sua eficácia (Santos; Garbin; Garbin, 2012, p. 23).

Em consonância com essas perspectivas, as instituições escolares são reconhecidas como espaços estratégicos para a promoção da saúde, não apenas devido à sua capacidade de alcançar um grande número de indivíduos, mas também por seu papel na formação de valores e atitudes. Como afirmam Santos, Garbin e Garbin (2012):

As escolas são ótimos espaços para serem realizados programas de promoção de saúde, sobretudo de educação, dada a sua capilaridade, abrangência e o fato de serem co-responsáveis

pela formação de atitudes e valores. O Ministério da Saúde (2002) compreende que o período escolar é fundamental para se trabalhar saúde na perspectiva de sua promoção, desenvolvendo ações para a prevenção de doenças e para o fortalecimento dos fatores de proteção (Santos; Garbin; Garbin, 2012, p. 11).

Portanto, a educação é vista como uma ferramenta fundamental para a promoção da saúde e o desenvolvimento humano em diversos contextos, desde o ambiente escolar até o âmbito familiar e comunitário. A integração efetiva desses dois domínios pode ser vista como uma abordagem holística para o avanço do bem-estar e da qualidade de vida.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este artigo foi construído mediante uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual envolve a coleta de dados descritivos e contextuais, como percepções, valores e significados, enquanto um “processo de pesquisa no qual a comunidade participa na análise de sua própria realidade” (Grossi, 1981, p. 9).

Fundamentou-se no referencial bibliográfico de estudiosos em Gestão Escolar, incluindo Heloísa Lück (2009), Libâneo (2001) e Paro (2001). Quanto à abordagem metodológica utilizada, fez-se presente a exploração de campo, pretendendo “buscar a informação diretamente com a população pesquisada” (Gonsalves, 2001, p. 67).

Considerando que a intervenção realizada foi uma oficina chamada “Sorrisos em Ação: prevenção e educação na infância” e que essa iniciativa surgiu das necessidades identificadas na escola, apoiou-se em estudos de especialistas em saúde bucal, como Aquilante *et al.* (2003), Santos, Garbin e Garbin (2012), Santos *et al.* (2022), Souza *et al.* (2021), Taglietta *et al.* (2011) e Valarelli *et al.* (2011).

A pesquisa de campo aconteceu na Escola Municipal Lúcia Marilaque, situada em Bom Jesus da Lapa. A mesma atendia aos

níveis de educação Fundamental I e de Jovens e Adultos. Seu corpo docente era composto por vinte e três professores, sob a liderança de uma diretora, seguida por duas vice-diretoras. A instituição contava ainda com a participação de duas coordenadoras pedagógicas: uma responsável pelo período regular e outra pelo EJA.

Com um total de 420 alunos matriculados, a escola beneficiava-se do apoio de uma secretária e uma equipe de apoio que incluía um guarda, dois vigilantes, quatro auxiliares operacionais de limpeza e duas auxiliares operacionais de merendeira, desempenhando funções importantes para garantir o efetivo funcionamento da comunidade educacional.

Entre as atividades realizadas durante o estágio, destacou-se a colaboração na ornamentação para o Dia das Mães, onde se contribuiu com a preparação e montagem dos materiais decorativos para celebrar a data. Além disso, a pedido da diretora e da coordenadora da escola, também efetivou-se a substituição nas salas de aula do 3º e 4º ano, assumindo temporariamente as responsabilidades de condução das atividades pedagógicas.

Essas experiências permitiram uma imersão no ambiente escolar, proporcionando não apenas a observação das instalações físicas da escola, mas também a oportunidade de vivenciar de perto o dinamismo e as demandas do cotidiano escolar.

Ao longo de semanas de estágio, totalizando 60 horas de envolvimento direto, pode-se não apenas compreender a disposição e organização da escola, mas também desenvolver uma compreensão sobre as práticas educativas e da gestão escolar. Paralelamente, foram conduzidas observações da rotina, das dinâmicas interpessoais da diretora, coordenadoras, secretária e dos professores, e das atividades durante intervalos, bem como análises dos aspectos físicos, sociais e do cotidiano escolar.

Realizou-se também uma breve entrevista com a diretora, a vice-diretora e as coordenadoras da escola, com o intuito de aprofundar a compreensão sobre a gestão, além disso, participou-se de diversos diálogos durante esse período de estágio, cujas respostas

são analisadas conforme o referencial teórico produzido.

Neste estudo, foram adotadas medidas para assegurar o cuidado com o bem-estar da participante, seguindo rigorosamente as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução nº. CNS 466/12. Isso incluiu a explicação clara dos objetivos, benefícios e riscos da pesquisa, bem como o compromisso com a confidencialidade e integridade das informações fornecidas.

Para uma melhor compreensão, segue o cronograma detalhado das atividades realizadas durante o estágio na Escola Municipal Lucia Marilaque, destacando a diversidade das atividades conduzidas pelos pesquisadores, desde tarefas administrativas e pedagógicas até a participação em eventos culturais.

Quadro 1 – Cronograma de Pesquisa de Campo

Datas	Atividades
06/05/2024	Visita inicial à escola: familiarização com a estrutura física e apresentação aos membros da equipe de gestão.
07/05/2024	Leitura e análise do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e Plano de Gestão da escola, auxílio na substituição de uma professora ausente, assumindo temporariamente a condução das atividades pedagógicas do 3º ano matutino.
09/05/2024	Participação na confecção de elementos decorativos para o Dia das Mães.
14/05/2024	Colaboração na elaboração dos convites para o evento do Dia das Mães.
15/05/2024	Preparação do ambiente para as festividades do Dia das Mães e auxílio na substituição de uma professora ausente, assumindo temporariamente a condução das atividades pedagógicas do 4º ano vespertino.
20/05/2024	Observação da rotina escolar durante o período noturno na Educação de Jovens e Adultos (EJA) e diálogo com a coordenadora acerca do funcionamento da EJA.
21/05/2024	Observação da interação entre professores e alunos.

22/05/2024	Realização da entrevista com os membros da gestão da escola, observação do diálogo da diretora com os professores na resolução dos problemas diários.
------------	---

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados e discussões referentes à pesquisa e ao estágio em gestão escolar, incluindo a observação e participação na rotina escolar, a análise do estilo de gestão adotado pela diretora e a implementação de um projeto de saúde bucal.

4.1 Conhecendo a equipe pedagógica

A primeira atividade desempenhada no estágio em gestão foi conhecer a equipe pedagógica da escola, suas funções e tarefas. Observou-se que a equipe de gestão da escola era composta por uma diretora, duas vice-diretoras, duas coordenadoras pedagógicas e uma secretária. Além disso, a escola contava com cerca de vinte e três professores. O modo de atuação dessa equipe demonstrava sua participação direta e significativa na vida dos alunos desta instituição.

Entre os profissionais que compunham essa equipe, destacou-se a coordenadora do Ensino de Jovens e Adultos (EJA), que possuía sólida formação acadêmica, sendo graduada em Letras com especialização em Língua Inglesa e Literatura pela UNEB, em Caetité. Além disso, possuía diversas pós-graduações. A coordenadora do período regular também tinha uma boa formação acadêmica em Pedagogia, com especializações em Psicopedagogia e Educação Especial, destacando-se pela sua expertise na área educacional e gestão escolar.

Contribuindo para a equipe, estava também a vice-diretora do período regular, professora com 12 anos de experiência profissional,

graduada em Letras e com pós-graduação em Psicopedagogia, trazendo uma combinação valiosa de conhecimento acadêmico e prático para o ambiente escolar.

Por fim, destacou-se a diretora da referida escola, formada em História e pós-graduada em Gestão Educacional pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). A diretora entrevistada atuava no ramo educacional desde 01/02/1988, como professora. No momento da pesquisa, ela desempenhava o papel de diretora há mais de dez anos. A mesma relatou que, no ano 2013, os alunos se reuniram e foram à sala dela pedir para que ela fosse diretora da escola: “eles se ajoelharam e me pediram, por favor, e prometiam que se eu fosse a diretora daquela escola, eles melhorariam o comportamento” (Diretora, 2024).

Ao ser questionada sobre o foco principal de sua função, a diretora enfatizou a importância dos pais e dos alunos: “O aluno é nossa prioridade. Também é importante trazer as famílias para a escola. Sem a parceria das famílias, é impossível garantir uma educação de qualidade” (diretora entrevistada, 2024). Além disso, ela compartilhou sua filosofia sobre ser gestor:

Ser gestor vai muito além de estar na secretaria e tomar decisões unilaterais. É fundamental formar uma equipe democrática para administrar em conjunto. Apenas o diretor não pode garantir o sucesso da escola. Aqui na Marilaque, isso é evidente, pois contamos com uma equipe de gestores que inclui desde o porteiro até a merendeira (diretora entrevistada, 2024).

A estrutura organizacional e a filosofia de gestão da escola demonstram que o sucesso escolar não é alcançado por meio de decisões isoladas, mas sim através de um esforço coletivo. A diretora, ao enfatizar a importância da colaboração entre todos os membros da equipe, destacou a relevância de um ambiente de trabalho que promove a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo.

Concluiu-se que a gestão democrática e inclusiva adotada pela equipe da escola é um modelo para a promoção de um

ambiente educacional saudável e produtivo. A liderança da diretora, aliada à competência dos demais membros da equipe, evidenciou a importância de uma gestão escolar que valoriza a cooperação, a diversidade e a participação coletiva como pilares para o desenvolvimento e a melhoria contínua da educação.

4.2 Gestão democrática e participativa

No ano de 2023, todas as escolas da rede municipal de ensino de Bom Jesus da Lapa realizaram o processo de eleição para diretores escolares. No caso da escola pesquisada, a diretora foi reconduzida ao cargo, uma vez que já estava na direção.

Ao dialogar com a gestora foi possível constatar que ela foi admitida ao cargo devido à sua formação e experiência. A narrativa da diretora sobre como os alunos a escolheram como líder destacou a relevância das habilidades interpessoais e da empatia na gestão educacional. A confiança dos alunos em sua capacidade de liderar e seu compromisso em melhorar o comportamento indicaram uma liderança que vai além das competências técnicas, envolvendo um forte componente humano.

Durante o estágio, a diretora enfatizou várias vezes a importância da gestão democrática e participativa, destacando que ser gestor vai além de simplesmente administrar. Quando questionada sobre por que se interessou pela gestão democrática, ela explicou inicialmente não ter a intenção de se tornar gestora. O desejo de fazer a diferença cresceu quando os próprios alunos expressaram apoio à ideia de ela se tornar diretora, motivados pelo impacto positivo que ela causava.

Então, ela se lembrou de uma promessa feita anos antes: de retornar e transformar a escola. Ao dialogar com outras pessoas, ela decidiu que a mudança começaria pela capacitação dos professores e pela reformulação da metodologia de ensino. Para isso, ela se dedicou a estudar gestão escolar, enfrentando críticas e desafios, mas mantendo seu compromisso com uma gestão que realmente

beneficiaria os alunos e a comunidade escolar. Assim, foi adotada a gestão democrática na escola.

No plano de gestão da diretora, ela falou sobre as inquietações e o amor pela educação. Desejando uma gestão diferente, ela começou a estudar sobre gestão democrática e participativa, pois sonhava com uma educação pública de qualidade. Sobre isso, ela disse que:

O principal meio de assegurar a Gestão Democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola. Com a equipe escolar, criamos a equipe de gestores democráticos a partir da merendeira ao porteiro: todos por uma educação pública de qualidade, ouvimos os problemas e juntos construímos ações para solucionarmos. Os problemas mais citados foram a ausência da família na escola e a violência (diretora entrevistada, 2024).

A coordenadora da Educação de Jovens e Adultos (EJA) enfatizou que a presente escola foi a primeira onde trabalhou que adotou a gestão democrática. Ela destacou continuamente o quanto aprecia esse tipo de gestão, afirmando que “trabalhar em uma escola totalmente democrática, onde a equipe divide as tarefas, é um esforço coletivo em que todos se ajudam” (coordenadora, 2024).

Durante o período de estágio, foi evidente que a escola de fato adota a gestão democrática, com toda a equipe de profissionais deixando isso claro em palavras e atitudes.

4.3 Desafios e Soluções na Gestão

A gestão de recursos em uma escola é uma tarefa complexa e desafiadora, especialmente quando as condições iniciais são precárias e há uma necessidade constante de melhorias. No caso da diretora da referida escola, a trajetória revelou uma dedicação extrema e uma luta contínua para transformar a instituição em um lugar de qualidade para os alunos.

Ela descreveu como, ao longo de 28 anos, trabalhou para superar a falta de recursos, incluindo alimentos básicos para as crianças, e como, através de persistência e determinação, conseguiu realizar um sonho antigo de reconstruir a escola. Ao falar sobre o seu maior sonho enquanto gestora da escola, a entrevistada compartilhou: “eu tenho muito que agradecer a Deus. Então, hoje eu já posso morrer feliz. Porque tudo que eu queria como professora, eu consegui, já está na hora de eu me aposentar” (diretora entrevistada, 2024).

O relato destacou não apenas que ela já conseguiu realizar seus maiores sonhos, mesmo com os desafios enfrentados, mas também a resistência burocrática e as dificuldades em lidar com a administração pública. A entrevistada narrou episódios de enfrentamento com autoridades e improvisação de soluções para garantir que a escola continuasse funcionando e servindo à comunidade. A gestão escolar, para ela, foi além de uma simples função administrativa, tornando-se uma missão pessoal e comunitária.

A gestão escolar é uma tarefa que vai além das funções administrativas e financeiras. A diretora esclareceu que envolve uma dedicação intensa ao ambiente pedagógico e às necessidades dos alunos e da comunidade. Visto isso, o estágio em gestão revelou que o sucesso de uma escola depende do envolvimento ativo do gestor em todos os aspectos da educação, desde a supervisão das atividades em sala de aula até o engajamento com os pais e a comunidade.

Além disso, nos nossos diálogos, a vice-diretora enfatizou que um dos maiores desafios atuais da escola é o orçamento, especialmente porque os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) são limitados, impedindo investimentos significativos na instituição. O dinheiro é escasso e não podem ao menos economizar para futuros projetos maiores, já que o governo retira fundos sob a alegação de que não são necessários. Portanto, precisam ser cautelosos nos gastos, como na compra de papel, que é caro e muito utilizado.

Ao deixar uma mensagem para futuros graduandos que desejam ingressar na gestão escolar, as entrevistadas enfatizaram a importância do amor pela educação e o papel contínuo de toda a equipe, e que é uma tarefa árdua.

4.4 Projeto de promoção da saúde bucal

Atendendo a uma solicitação da administração escolar, participou-se ativamente das atividades pedagógicas, assumindo responsabilidades em sala de aula durante as ausências das professoras. Durante essas experiências, identificou-se a necessidade de desenvolver um projeto voltado para a saúde dos alunos. Essa percepção foi um dos principais motivadores para a concepção do projeto de promoção da saúde bucal, com o objetivo de abordar essa questão de maneira educativa e preventiva.

O projeto, intitulado “Sorrisos em Ação”, consistiu em uma palestra sobre saúde bucal para os alunos do 3º ano. O evento teve início com uma explicação sobre a estrutura do projeto, seguida por uma roda de leitura com o livro “Reino dos Dentes Felizes”. Posteriormente, realizou-se uma palestra ministrada por uma técnica em saúde bucal, que apresentou informações relevantes para as crianças.

Também foi conduzida uma mini oficina, onde as crianças praticaram a escovação correta no modelo de boca confeccionado. Todos os alunos participaram e demonstraram interesse pela atividade. Alguns encontraram dificuldades na escovação adequada, por não terem prestado atenção na palestra inicial, mas a profissional de saúde bucal repetiu as instruções e auxiliou aqueles que precisavam de mais orientação.

Ao final da atividade, dialogou-se com as crianças, esclarecendo dúvidas e fazendo perguntas como: quantas vezes devemos escovar os dentes, por que é importante cuidar da higiene bucal, o que causa cáries e como preveni-las. Além disso, entregou-se a cada criança um kit de higiene bucal, contendo uma pasta e

uma escova de dentes.

Para uma melhor compreensão, segue o quadro que roteiriza o projeto:

Quadro 2 – Roteiro de projeto

Atividade	Descrição	Tempo
Boas-vindas	Saudação aos pequenos participantes e explicação sobre do que se tratava o projeto.	5 minutos
Leitura interativa	Contação da história “Reino dos Dentes Felizes”, que fala sobre a importância de cuidar dos dentes, incentivando participação das crianças com perguntas e interações.	20 minutos
Palestra e orientação	Técnica em saúde bucal compartilha orientações e demonstra como escovar os dentes corretamente.	30 minutos
Discussão	Discussão sobre o que aprenderam e esclarecimento de dúvidas, incentivando as crianças a compartilharem suas experiências.	20 minutos
Encerramento	Agradecimento e entrega de kits de higiene	10 minutos

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

O quadro anterior ilustra o que havia sido discutido anteriormente. Sendo assim, concluiu-se uma experiência educativa e divertida, a partir da qual se espera ter incentivado a adoção de bons hábitos de higiene bucal entre todos os pequenos participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluí-se que em um ambiente escolar, sendo este o ponto central do presente artigo, a gestão envolve a administração e mobilização dos recursos humanos, financeiros, materiais e pedagógicos. Seu objetivo é criar um espaço educacional que

promova e estimule a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos.

Com isso, a pretensão é que a gestão garanta a sustentabilidade e o progresso da instituição. A gestão, para ser eficaz em qualquer contexto, exige habilidades de liderança, comunicação, planejamento estratégico e uma mentalidade obstinada para tomar decisões que beneficiam a escola como um todo.

A presente pesquisa explora a implementação da gestão democrática e participativa na Escola Municipal Lúcia Marilaque, buscando compreender suas práticas administrativas e pedagógicas, bem como os impactos dessas práticas no ambiente escolar. Ao longo do estudo, é possível verificar que a escola se destaca pela sua capacidade de envolver ativamente a comunidade escolar nas decisões e processos educacionais, promovendo um ambiente inclusivo e colaborativo.

Os resultados obtidos demonstram que a gestão democrática na Escola Municipal Lúcia Marilaque não apenas fortalece os laços comunitários, mas também contribui significativamente para a melhoria da qualidade educacional e o bem-estar dos alunos.

Além disso, a integração de programas de saúde e educação, exemplificada pela oficina de intervenção realizada “Sorrisos em Ação: prevenção e educação na infância”, evidencia a importância de abordagens integradas para o desenvolvimento integral dos alunos. Essas iniciativas não apenas promovem hábitos saudáveis, como reforçam a responsabilidade compartilhada entre escola, família e comunidade na formação educacional das crianças.

Para contribuir com pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do estudo para outras escolas e contextos educacionais, a fim de verificar a replicabilidade dos resultados encontrados. Além disso, investigações adicionais poderiam explorar mais profundamente os desafios enfrentados na implementação da gestão democrática.

REFERÊNCIAS

AQUILANTE, Aline Guerra *et al.*. A importância da educação em saúde bucal para pré-escolares. **Revista de Odontologia da UNESP**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 39 – 45, 2003.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

GROSSI, Yonne de Souza. **Mina de Morro velho**: a extração do homem, uma história, uma experiência operária. São Paulo: Paz e Terra, 1981.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. 2ª ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2001.

SANTOS, Karina Tonini; GARBIN, Artenio José Isper; GARBIN, Cléa Adas Saliba. Saúde bucal nas escolas: relato de experiência. **Revista Ciência em Extensão**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 161 – 169, 2012.

SANTOS, Laise Vieira dos *et al.*. Promoção em saúde bucal no meio escolar: uma discussão da literatura científica. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 5, p. 33172 – 33179, mai. 2022.

SOUZA, Lucas Geazi da Silva *et al.*. A importância da saúde bucal para crianças em fase escolar. **Revista de Odontologia da Braz Cubas**, v. 11, n. 1, jan. – jun. 2021.

TAGLIETTA, Martha Furlan Aguiar *et al.*. Impacto de um programa de promoção de saúde escolar sobre a redução da prevalência da cárie em crianças pré-escolares de Piracicaba – SP. **Revista da Faculdade de Odontologia**, Passo Fundo, v. 16, n. 1,

dez. 2011.

VALARELLI, Fabrício Pinelli *et al.*. Importância dos programas de educação e motivação para saúde bucal em escolas: relato de experiência. **Odontologia Clínico-Científica (Online)**, Recife, v. 10, n. 2, p. 173 – 176, jun. 2011.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM OLHAR SOBRE AS PRÁTICAS DE LEITURA

DANIELA PRIMO DA COSTA

LÍVIA DA SILVA CHAVES

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é um relato de experiência acerca da vivência de estágio em Gestão Educacional, nome também dado ao componente cursado anteriormente à disciplina Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, ofertadas para o 5º semestre do curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT, Campus XVII. Como método de socialização, a culminância deste trabalho é a troca de experiência no Seminário Interdisciplinar de Pesquisa, Ensino e Extensão – SIPEEX, que está voltado para as práticas que o nomeiam, onde se mesclam as bases teóricas ao exercício da ação, levando o estudo em sala a uma aproximação com a educação básica, neste caso, a gestão escolar. Através do trabalho com a interdisciplinaridade, articulam-se os componentes curriculares citados.

O estágio ocorre durante todo o primeiro semestre acadêmico de 2024, abrangendo etapas desde a aquisição de repertório teórico por meio de aulas expositivas e dialogadas até e a execução da ação extensionista, que — dentro dos parâmetros propostos pela ementa curricular — ocorre no final do período estagiado. Todo

o processo é fundamental para aprimorar a bagagem conceitual, tendo como objetivo a escrita deste artigo, sendo a vivência a abertura de um processo e a atividade de extensão um parecer, a intervenção escolhida incumbe-se de concluir o ciclo dentro do ambiente escolar.

A metodologia exige inicialmente uma pesquisa bibliográfica, tal qual defendida por Marconi e Lakatos (2003), que fundamente teoricamente as discussões iniciais nos componentes curriculares de Gestão Educacional e Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, através dos autores Lück (2009), Libâneo (2015), e Araújo e Vizibeli (2024), sendo que os dois primeiros são disponibilizados em módulo organizado pela docente responsável por ministrar ambas as disciplinas, intitulado Estágio e Gestão com Curricularização, que esclarecem a relevância da execução do estágio. No que se refere à vivência e coleta de dados, a pesquisa de campo, defendida por Piana (2009) é adotada.

O objetivo do estágio é aproximar a universidade e a sociedade, promovendo reflexões sobre as relações teoria e prática, ao ampliar os horizontes dos pedagogos em formação e contribuir para a construção da identidade do profissional. A curricularização da extensão, prevista pelo Plano Nacional de Educação 2014 - 2024, é a intervenção na qual o aluno dá um retorno à escola que se desenvolveu o estágio, à universidade e à sociedade de modo geral, pois os resultados dessa ação são compartilhados.

A carga horária significativa, de 57 horas o mínimo, demonstra como é preciso tempo para conhecer a funcionalidade da escola, assim, o estágio perdura por 69 horas, iniciadas em 06 de maio do corrente ano de 2024, divididas entre os turnos matutino, vespertino e noturno. A culminância ocorreu no dia 13 de junho do mesmo ano, caracterizando-se por uma ação extensionista tipificada enquanto projeto — previamente elaborado a partir do diálogo com a coordenação pedagógica e direção do campo de estágio, sob orientação da professora coordenadora de estágio — de roda de conversa. Realizada com alguns membros da gestão escolar e educadores sociais atuantes na educação em tempo integral,

pauta-se no objetivo de promover o pensamento coletivo a partir da dialogicidade presente na gestão escolar democrática acerca do foco principal da educação, a aprendizagem do aluno.

Neste artigo, a instituição escolar da rede municipal de Bom Jesus da Lapa, onde transcorreu o estágio, é mencionada por Escola V.M.A. e as falas referentes ao diretor como Diretora J.S, a fim de manter a ética e o sigilo, assegurados durante o acerto de acordo da pesquisa.

2 GESTÃO ESCOLAR: O PLANEJAR E O AGIR COLETIVAMENTE

A gestão escolar, anteriormente chamada administração escolar, surge a partir de lutas e resistências de movimentos sociais em busca de participação e de mudanças no campo educacional. Sua origem normativa ocorreu com a Constituição Federal de 1988, que institucionalizou a Gestão Democrática do Ensino Público e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/1996, onde a organização escolar perde suas características administrativas e passa a ter um caráter democrático.

A gestão escolar, segundo Lück (2009), é responsável pelo funcionamento da escola com foco no objetivo central, a partir da aplicação de normas que regem o processo educacional. Deste modo, o papel do gestor deve estar ligado a uma figura de liderança, que inspire e seja capaz de motivar, mediando e facilitando a aprendizagem, se encarregando de auxiliar nos planejamentos que conduzem a escola como o Projeto Político Pedagógico (PPP), o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), o Plano de Ensino, o Plano de Aula ou o Planejamento Participativo.

Para uma boa gestão, fazem-se necessárias competências, que atreladas às habilidades de todo corpo gestor, efetivam-se em um ambiente mais harmônico ao cumprimento do objetivo principal da educação. As competências, segundo Lück (2009), são assim compreendidas: conhecimento da realidade local e global na qual a escola está inserida; repertório conceitual pautado nas bases legais;

reconhecimento da comunidade escolar em suas particularidades; articulação das competências do corpo docente, funcionários e demais membros da comunidade escolar a fim de promoverem uma educação de qualidade:

A gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro (Lück, 2009, p. 70).

Cabe ao gestor realizar uma boa liderança, organização, monitoramento, avaliação e motivação.

As competências não serão efetivas se não estiverem interligadas ao contexto social e histórico que a instituição escolar está inserida e não houver a participação de todos. Lück (2009, p. 71) enfatiza que “a participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social”. Nesse sentido, há dimensões que se dividem em organização e implementação: a primeira é inerente à estruturação básica para implementar projetos e outras atividades referentes ao papel da gestão, através de planejamento, ordenação, provisão de recursos e sistematização, já a segunda, existe para promover transformações no ambiente escolar, pois estão diretamente ligadas à produção de resultados.

Lück diz que a escola

É uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demanda uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica (Lück, 2009, p. 94).

A partir dessa perspectiva, compreende-se que não existem escolas iguais, embora se baseiem nos mesmos fundamentos da

educação e legislações. Entretanto, as crenças, valores, mitos e rituais que determinam os seus modos de ser e de fazer, sua cultura organizacional, constituem a identidade construída a partir do envolvimento de seus componentes. Trata-se de uma organização viva que se desenvolve pela complexidade humana do processo de ensino. Assim, é preciso atentar para como as práticas regulares e habituais desse ambiente são o resultado de uma personalidade coletiva e planejada.

Planejar envolve adotar uma postura séria e investigativa diante de uma questão. Assim, perante as diversas problemáticas existentes dentro das escolas, o gestor deve estar atento e conhecer a realidade educacional da instituição. Posteriormente, deve fazer uma sondagem para analisar as necessidades presentes, as frustrações e as possibilidades que podem ser trabalhadas, produzindo dados que farão parte de um diagnóstico responsável por delimitar propostas possíveis de serem alcançadas. Esse diagnóstico orientará a elaboração do plano que instruirá como alcançar os objetivos e como avaliar os resultados.

Na educação, existem três tipos de planejamento: o educacional, que se refere à tomada de decisões sobre a educação no desenvolvimento geral do país, com objetivos a longo prazo; curricular, que está associado à execução do que está prescrito, adaptando à realidade, onde a instituição interpretará e operacionalizará esses currículos; e de ensino, que especifica o planejamento de currículo, trazendo em termos concretos e operacionais o que será feito para alcançar os objetivos propostos.

Na perspectiva da leitura, “toda comunidade escolar deve estar envolvida na promoção do letramento literário, com especial destaque ao gestor escolar, pois este, através de sua administração, pode encorajar projetos que ajudam a alavancar o interesse dos alunos pela leitura” (Araújo e Vizibeli, 2024, p. 3 e 4). Isso permite que os estudantes passem a atribuir significado aos símbolos e sinais linguísticos, instigando o imaginário e a criatividade individual e coletiva. Como o redigido,

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) ressalta no Eixo Leitura, que compreende as práticas de linguagem que decorrem da interação ativa do leitor/ouvinte/espectador com os textos escritos, orais e multissemióticos e de sua interpretação, sendo exemplos as leituras para: fruição estética de textos e obras literárias; pesquisa e embasamento de trabalhos escolares e acadêmicos; realização de procedimentos; conhecimento, discussão e debate sobre temas sociais relevantes; sustentar a reivindicação de algo no contexto de atuação da vida pública; ter mais conhecimento que permita o desenvolvimento de projetos pessoais, dentre outras possibilidades (Brasil, 2018, p. 71).

A amplitude presente no aspecto da leitura possibilita um trabalho vasto e diversificado. Em decorrência disso, torna-se perceptível como a promoção da leitura é de fundamental relevância, já que a familiaridade com essa atividade estimula o aluno a querer se envolver no ato. A leitura auxilia no desenvolvimento integral do discente, trazendo-o para o protagonismo do processo de ensino, onde ele aprende habilidades e competências que ampliam os horizontes da aprendizagem. Isso abrange a leitura por prazer, por informação e também por estudo.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

As discussões iniciais para a concretização da pesquisa e ação extensionista se deu a partir dos componentes curriculares Gestão Educacional e Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar. Inicialmente aconteceu por meio de pesquisa bibliográfica, como é defendido por Marconi e Lakatos (2003, p. 183), pois proporciona “contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas”. Nesse tempo, as estagiárias, em dupla, foram encaminhadas ao respectivo campo de estágio.

A pesquisa, configurada como pesquisa de campo, segundo Piana (2009), permite que a realidade seja interpretada a partir de um embasamento teórico, possibilitando que as informações

sejam buscadas diretamente no foco da pesquisa. A coleta de dados foi realizada em uma unidade escolar municipal de nível básico na cidade de Bom Jesus da Lapa – BA, por meio de observação e entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de conhecer a escola, sua realidade e as pessoas que a fazem funcionar.

As atividades realizadas seguem de acordo um cronograma pré-estabelecido:

Quadro 1 – Cronograma de atividades

Datas	Atividades
29/04/2024	Definição da escola para estágio.
06/05/2024	Início do Estágio em Gestão Escolar, com observação e participação direta na rotina escolar.
13/06/2024	Roda de conversa com os gestores e educadores sociais atuantes na escola (ação extensionista).

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

Durante as 69 horas cumpridas de estágio — exceto o dia da roda de conversa, como parte da ação extensionista — a rotina consistia em ir até a escola sempre seguindo o horário de abertura, variando entre os turnos matutino, vespertino e noturno, com o intuito de envolver as docentes em formação na realidade escolar da instituição. Isso incluía inseri-las na rotina e no cotidiano, nas particularidades de cada ambiente da instituição e na funcionalidade do espaço, mediadas pela visão e papel da gestão. No decorrer do estágio, foram feitos questionamentos e entrevistas aos componentes da equipe gestora escolar (diretora, vice-diretora, coordenadora e secretária), baseados no que era observado, aplicando-os da melhor forma para relacionar a observação ao que previamente já havia sido estabelecido para mediar a pesquisa e compreender na prática a estruturação da base educacional, o gerenciamento de verbas, a cultura organizacional e demais aspectos envolvidos na gestão.

Obedecendo ao cumprimento da curricularização da extensão e à indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o estágio foi desenvolvido com a perspectiva de contribuir para

o ambiente educacional através da gestão escolar democrática e dialógica e do planejamento como uma necessidade para organizar ações sistemáticas, a fim de estimular a leitura dos estudantes da instituição de educação básica em questão.

A escolha do tema surgiu a partir das observações realizadas e do diálogo com a equipe gestora, tendo em vista que a construção de um ambiente escolar inclusivo, apto ao desenvolvimento contínuo dos indivíduos, requer muito daqueles que cotidianamente vivenciam as instituições de ensino. A roda de conversa ocorreu seguindo um roteiro produzido com equilíbrio entre o tempo disponível e a temática abordada.

Quadro 2 – Roteiro da ação extensionista

Atividade	Descrição	Tempo est.
Boas-vindas	Apresentação da atividade e dos motivos para sua realização.	5 minutos.
Dinâmica: a primeira ideia que surgir	Solicitar à escrita da primeira ideia que vier à mente ao ouvir um problema. Depois listá-los e refleti-los.	20 minutos.
Roda de conversa	Momento de diálogo entre os educadores sociais, gestão e estagiárias sobre gestão e promoção da leitura na escola.	25 a 30 minutos.
Entrega de lembranças e agradecimentos	Encerramento da ação extensionista com entrega das lembranças e agradecimentos.	5 minutos.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2024.

Durante o estágio, houve espaço para trocas de ideias e compartilhamento de perspectivas a fim de manter-se a coletividade em uma gestão democrática estabelecida, empenhados no objetivo macro do processo educativo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo em vista as etapas que precederam o estágio, muitos dos estereótipos criados pelo senso comum acerca da gestão escolar foram modificados a partir de leituras que ampliaram como o gestor e seu papel eram percebidos, baseando-se na teoria e nas considerações sobre a importância dos mesmos. As observações e vivências iniciadas no dia 6 de maio de 2024 possibilitaram a articulação entre o que foi discutido em sala de aula, a partir dos componentes curriculares Gestão Educacional e Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, onde o primeiro fundamentou o segundo, e o que foi experienciado.

Em relação à escola definida, optou-se por referir-se a ela pelo nome fantasia “Escola V.M.A.”, a fim de manter-se a ética. O primeiro contato serviu para delimitar o perfil da instituição, conhecer os alunos atendidos, professores, funcionários de apoio, espaço físico e o bairro em que está situada, dentre outras características que fazem a instituição ser como é, tudo isso a partir de uma conversa com a diretora.

Depois de receber alguns pais que vieram conversar, a diretora nos recepcionou apresentando os espaços e as estruturas da escola, os professores e alunos em sala de aula, e os funcionários presentes no turno matutino: a merendeira, a zeladora, o porteiro, a secretária e a coordenadora pedagógica, que geralmente chega alguns minutos mais tarde por sair mais tarde também (Diário de Campo, 2024).

O retrato delineado foi o de uma escola em um bairro considerado periférico na cidade, com alunos do mesmo bairro ou de bairros circunvizinhos. Em sua maioria, esses alunos vêm de uma realidade de vulnerabilidade social, sem estrutura familiar, marcada por agressividade, drogas, álcool e poucas condições socioeconômicas.

Na semana em que se iniciaram as atividades de estágio, a escola estava se adaptando ao programa de educação em tempo integral, implementado nas instituições como forma de manter

as crianças por um período maior dentro desses ambientes, assegurando-lhes acesso à alimentação, ensino diversificado e novas experiências. Esse processo redobrou o trabalho da gestão, que, em termos populares, precisou “correr contra o tempo” para se adequar e cobrir as demandas desse novo modelo. A diretora, a vice-diretora e a coordenadora, de forma bem articulada e dialogada, revezam seus horários de almoço, para que sempre haja alguém da gestão presente no intervalo entre o almoço e as aulas, com os alunos, merendeiras e educadores sociais.

Percebe-se que o gestor assume sua função atuando de modo coerente, colaborativo e eficiente, com características determinantes de um bom diretor. Ele procura inspirar e mediar a equipe escolar para que, em conjunto, busquem alcançar o propósito maior da educação: o ensino e a aprendizagem dos discentes, bem como o seu desenvolvimento contínuo. Sobre a gestão, afirma Lück

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos [...] Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola (Lück, 2009, p. 23).

Lück (2009) também discute como, na gestão, a visão que o gestor possui sobre a educação limita ou não sua atuação, o que demonstra a importância de ações sistemáticas, principalmente quando há necessidade de mudanças. Isso envolve o planejamento, dando sentido ao trabalho, representando compromisso com a ação e envolvendo o processo de reflexão diagnóstica e prospectiva. Entretanto, não basta apenas planejar. A autora também aborda as condições necessárias para gerir a efetividade do plano, que pode ser o Projeto Político Pedagógico (PPP), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Plano de Ensino, Plano de Aula ou Planejamento

Participativo. É preciso monitorar e avaliar os indicadores e resultados, evidenciando o trabalho contínuo e diversificado da gestão e ajustando as inconsistências à realidade.

O estágio foi desenvolvido durante todos os turnos nos quais a escola funciona: matutino, vespertino e noturno, respeitando a carga horária de oito horas diárias, com maior incidência nos primeiros e últimos turnos mencionados. A experiência diversificada possibilitou entender a fundo as atribuições do papel do gestor, suas responsabilidades, bem como a importância da gestão democrática e dialógica. Dessa forma, a cultura da escola é a representação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, tornando a escola um ambiente vivo, que trabalha em todos os seus espaços e relações, com intencionalidade pedagógica.

A gestão escolar tem dimensões, as quais serão articuladas à vivência do estágio, sendo elas: administrativa, pedagógica, financeira, de resultados educacionais, de pessoas, de clima e cultura escolar, e de planejamento e organização do trabalho escolar.

4.1 Gestão administrativa

A alteração da concepção do caráter da administração escolar para gestão escolar desfragmentou, através de mudanças substanciais, uma visão que limitava a ação do diretor ao controle da escola por meio dos recursos físicos, materiais, financeiros e humanos. Lück afirma que

Esta mudança paradigmática coloca a administração como uma dimensão de papel subsidiário para a ação educacional, no contexto de várias outras dimensões da gestão. A gestão administrativa, portanto, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma óptica menos funcional e mais dinâmica (Lück, 2009, p. 106).

Essa transformação marca a passagem de uma concepção dividida para uma organizada e coletiva, em que os recursos, não

mais sinônimos do êxito educacional, deixam de ser uma condição garantidora da qualidade de ensino, uma vez que não valem por si, mas pelo que se faz deles durante o processo educacional. Neste ponto, a gestão administrativa, referida pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (Brasília, 2007), ganha perspectivas diferenciadas, dinâmicas e pedagógicas, englobando processos e práticas eficientes e eficazes de gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.

A gestão administrativa trabalha com indicadores que retratam a qualidade da mesma, como a organização de dados e registros escolares e a documentação da vida escolar dos alunos. O papel do gestor é organizar e conferir os comprovantes de modo que estejam disponíveis sempre que solicitados, já que a perda pode ocasionar danos não somente ao aluno mas também à credibilidade da escola.

Hoje, primeiro dia de estágio, trabalhamos organizando os arquivos com matrículas dos alunos. As caixas contêm documentos de todos os alunos que passaram pela escola, e conversando com a diretora, ela nos informou que mesmo alguns estando em péssimo estado, desgastados e esfarelando, eles não podem ser descartados: são a história da escola contada por documentos, por pessoas que ali estudaram e podem em algum momento precisar do histórico para algo e ir à procura (Diário de campo, 2024).

Assim, relacionando-se com a competência 65 descrita por Lück, o diretor “promove na escola a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais” (2009, p. 105), para não haver prejuízos futuros e estejam disponíveis quando necessário.

4.2 Gestão pedagógica

A gestão pedagógica, pilar de maior relevância e onde todos os outros pilares convergem, está diretamente ligada ao foco central

das escolas: a promoção do ensino e aprendizagem dos discentes e sua formação, para que desenvolvam competências nos âmbitos sociais e pessoais de suas vidas, se inserindo na sociedade. Ao gestor, na gestão pedagógica, incube a responsabilidade de sua efetividade, mesmo compartilhada com outros membros da equipe gestora, como o coordenador ou supervisor pedagógico, pertencendo a esta figura o papel de liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico de maneira ampla.

No sentido de acompanhar os processos de ensino e aprendizagem, compete ao gestor orientar e moldar as estratégias pedagógicas, a fim de obter bons resultados, que guiem a um diferente desfecho. Uma gestão democrática, diferente da visão conservadora, propõe ações coletivas sempre em busca do cumprimento do objetivo maior da educação, nesse sentido, são experienciados vários momentos de diálogo com os membros da gestão para sondagem da realidade apresentada no campo de estágio em questão, dentre os quais associados à pauta levantada na perspectiva da ação extensionista.

Ontem foi o primeiro dia que os alunos do ensino em tempo integral passaram a ficar na escola até as 16h, por isso, agora, por volta das 8h da manhã, a diretora, a coordenadora pedagógica e a secretária estão conversando sobre o que se pode melhorar nos próximos dias, em prol do bem-estar no intervalo de almoço, e que dinâmicas podem ser utilizadas nesse horário (Bom Jesus da Lapa, Diário de Campo, 2024).

Nesses momentos de diálogo, foram retratadas as maiores preocupações no cenário escolar. Para a gestão, os alunos não alfabetizados em séries e idades avançadas — reflexos da pandemia de Covid-19 —, a falta de participação das famílias na vida educacional dos alunos e a falta de estímulo à leitura, configuram-se como desafios a serem superados. Simultaneamente a esses fenômenos, os órgãos supervisores atribuem o ranqueamento dos resultados educacionais das escolas, mas não promovem condições favoráveis para a mudança de cenário.

Por problemas de organização por parte da Secretaria Municipal de Educação, há falta de profissionais para atuarem na regência de sala de aula, problema agravado com o início do ensino em tempo integral. A falta de professores afeta negativamente o desenvolvimento dos alunos (Diário de Campo, 2024).

Lück (2009) define como competência de uma gestão pedagógica o acompanhamento e a orientação à melhoria do processo de ensino e aprendizagem em sala de aula. Nessa perspectiva, a proposta de extensão — a roda de conversa com membros da gestão e educadores sociais que atuam em sala — configurou-se como um momento de delimitação com o questionamento principal: “como eu, na minha área de atuação, posso contribuir para boas práticas de leitura?”, pois é evidente que as atividades propostas no meio escolar devem ter caráter pedagógico.

4.3 Gestão financeira

A gestão financeira tem em seu eixo de funcionalidade gerir os recursos financeiros da escola, garantindo que todos os setores tenham suas demandas atendidas, atestando o bom funcionamento, de forma plena e satisfatória, e contribuindo para que a organização alcance os objetivos estabelecidos. Lück reitera que

A gestão financeira da escola, a partir dos esforços pela democratização da educação e da gestão escolar e dos movimentos de descentralização da gestão e construção da autonomia da escola, ganhou uma expressão especial, favorecendo à escola a resolução de muitos de seus próprios problemas de consumo, manutenção e reparos, pelo repasse de recursos a ela feito. A partir desse enfoque, os sistemas de ensino têm destinado recursos para as escolas, em proporção ao número de alunos nela matriculados, a fim de que possam realizar despesas diversas (Lück, 2009, p. 111 e 112).

O diretor recebe o encargo de gerir um montante variável, tendo em vista o número de alunos matriculados, recebendo como auxílio nesse processo o apoio das estruturas colegiadas existentes dentro das instituições (Caixa Escolar, Conselho Escolar, Associação de Pais e Professores), formada por pais, professores,

alunos e funcionários da escola.

O recurso vem anualmente e já é pré-estabelecido como será gasto. Tenho que fazer no mínimo três orçamentos para cada compra e organizar todas as tabelas e comprovantes para o momento em que preciso fazer a prestação de contas. O colegiado escolar (acontece uma reeleição a cada dois anos) está envolvido nesse processo, ajudando nas decisões. Eu procuro administrar da melhor forma, mas não deixa de ser uma preocupação por conta do valor e da burocracia (Diretora J.S., 2024).

Além dos recursos já virem pré-estabelecidos, se sobra de um programa não é possível direcionar a outras compras também necessárias para o ambiente escolar, de modo que alguns materiais se tornam escassos, como exemplo, folhas de papel A4.

Hoje, 06/06, separamos folhas de papel A4, para três professoras, cada uma com uma quantidade específica e limitada. Na descrição, há até quando as folhas terão que durar, ou seja, pouca quantidade para um tempo longo, é o que dá para fazer, quando o recurso para os materiais de papelaria não é suficiente para todas as necessidades da escola (Diário de Campo, 2024).

Com normas e legislações específicas, toda compra deve seguir os princípios da legalidade, transparência e responsabilidade, isto é, segundo Lück, devem “ser destinadas a finalidade de interesse público que se contraponha a qualquer interesse particular, obedecer a critérios éticos, ser divulgadas e zelar pelo bom uso dos recursos públicos” (2009, p. 113).

4.4 Gestão de resultados educacionais

É a dimensão da gestão responsável por gerir os resultados educacionais através do monitoramento e avaliação das escolas e de práticas e processos como o rendimento, a frequência e proficiência dos alunos que representam indicativos de melhoria no que concerne a aprendizagem dos discentes.

Sua funcionalidade está no fato de que, no processo

educativo, as instituições devem promover uma aprendizagem de qualidade e garantir uma formação contínua e integral. Deste modo, é preciso realizar avaliações frequentes para verificação do ensino ofertado, podendo, com a análise dos resultados, avaliar o trabalho que a escola desempenha e otimizar suas práticas e estratégias pedagógicas. Em consonância com o afirmado, Lück pontua sobre “compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto em âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes” (2009, p. 56).

As avaliações, como supracitadas, podem ser: externas, promovidas pelos órgãos do governo responsáveis pela educação, ou internas, realizadas pela própria escola; formais, podendo ser simulados, trabalhos, diagnósticos, exames de caráter comparativo, formativo, ou somativo, ou informais, fundamentadas na observação e no diálogo com a comunidade escolar.

Passamos a manhã realizando um diagnóstico acerca da implementação da educação em tempo integral com as turmas do 4º e 5º ano que participam da modalidade, juntamente a secretária e a coordenadora. O diagnóstico estava disponível na plataforma *Google Forms* e nós fazíamos as perguntas e dávamos as alternativas para que os alunos pudessem escolher. No mesmo dia, pela tarde, fizemos a mesma atividade com os pais e responsáveis desses mesmos alunos. Não foram muitos os que compareceram (Diário de campo, 2024).

Além do momento citado, outros foram vivenciados com a mesma perspectiva, aprofundando as experiências com relação à gestão de resultados educacionais, evidenciando no processo o quão vasta e importante é essa dimensão gestora.

Na vivência noturna de hoje, auxiliamos a diretora na aplicação de avaliações de progressão aos alunos da EJA, nas disciplinas de português e matemática. Essa avaliação é responsável por progredir o aluno de série, já que muitos alunos não conseguem comprovar histórico escolar e regularizar sua ficha acadêmica, sendo uma solução que permite a esses discentes atestar por meio de exame avaliativo a comprovação de escolarização,

ajustando-os às turmas corretas (Diário de campo, 2024).

Essas avaliações podem indicar bons resultados ou não, dessa forma, acontecem de maneira orientada, demonstrando situações que necessitam de mais atenção e possibilitando que novas estratégias possam ser traçadas.

4.5 Gestão de pessoas

Constitui o coração do trabalho da gestão escolar, que mediante a liderança mobilizadora do diretor, realiza os propósitos educacionais, focando na coletividade e organização. Também mencionada como gestão de recursos humanos (RH), envolve lidar com o corpo docente, o corpo discente, os pais e os funcionários, prezando pelo bom relacionamento com todo o contingente de pessoas que fazem parte, direta ou indiretamente, das atividades da escola, considerando de forma significativa o estímulo por meio do engajamento e motivação dos colaboradores, para que possam desenvolver habilidades necessárias para melhor desempenho da instituição.

Com a implementação do ensino em tempo integral, novos profissionais chegaram à escola, os educadores sociais. Tivemos a oportunidade de conversar com uma delas na sala da coordenação juntamente a coordenadora, de forma bem aberta sobre sua impressão sobre as turmas e como algumas precisarão de mais atenção por conta do tempo que ficaram sem professor e como tem muitas dificuldades em leitura e escrita. Em nenhum momento a coordenadora desestimulou suas ideias ou reprimiu sua fala, apenas foi mediando e dialogando sobre possíveis atividades que poderiam ser desenvolvidas, pois ela mesma já tinha um diagnóstico acerca dos déficits dos alunos. Ela a motivou e encorajou a caminhada que estava começando, a apoiando, e isso com certeza foi importante para ela que não se sentisse desencorajada (Diário de campo, 2024).

É o gestor que facilita as trocas de opinião, mediando o processo para que aconteça de maneira harmônica. Ele também atua como moderador em situações em que as opiniões são contrárias, sempre levando em consideração o objetivo principal do processo

educacional, que é a formação dos alunos. Além disso, reconhece que todos são partes importantes do todo, pois a educação não se concretiza sozinha.

A educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento (Lück, 2009).

Nessa perspectiva, há elementos fundamentais para a gestão de pessoas: motivação e comprometimento com o processo educacional, trabalho de equipe e compartilhamento de responsabilidades — já que a gestão não se faz sozinha —, diálogo e comunicação contínuos, inter-relacionamentos pautados no espírito humano e educacional, promoção de ambiente centrado no objetivo da aprendizagem, avaliação e autoavaliação.

4.6 Gestão de clima e cultura escolar

A escola é uma organização social viva construída pelas pessoas que dela fazem parte, as crenças, valores, mitos e rituais determinam seu modo de ser e fazer, o que ratifica a ideia de que nenhuma instituição é igual à outra, mesmo tendo como base a mesma legislação e fundamentos da educação. A gestão de clima e cultura escolar refere-se ao trabalho de gerir a personalidade desse ambiente, que se consolida pela cultura organizacional adotada, sendo as práticas regulares e habituais da escola construídas coletivamente.

Lück disserta que

O conceito de cultura organizacional se refere, pois, às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade

coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes. Também se refere aos valores que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento (Lück, 2009, p. 116).

A cultura organizacional é formada pela história do lugar e suas relações, a partir das experiências em grupo, influenciadas por um líder, de maneira formal ou informal, intencional ou espontânea. Mesmo que a comunidade escolar compartilhe os mesmos valores e desvalores educacionais, concebendo o mesmo ideário, realidade e seu papel nesse processo, isso não significa que o clima será caracterizado por harmonia e homogeneidade. Neste ponto, se destaca o papel do gestor: liderar, auxiliando a manter o foco no coletivo, dialogando e provendo um ambiente escolar estimulante e adequado para a formação dos alunos.

Desde o primeiro dia de estágio, percebemos um ritual que a diretora realiza todas as manhãs. Ela chega entre as 07h10 e 07h20 todos os dias para receber os alunos e pais que levam seus filhos à escola, sendo sempre muito prestativa. Pontualmente, às 07h30 da manhã, ela inicia o acolhimento com um momento de oração. Em seguida, organiza os alunos para entrarem em suas respectivas salas, alinhados em filas formadas no pátio. Posteriormente, ela conversa com os pais, que frequentemente têm algo a dizer, e depois verifica se não há professores faltando nas salas. Em uma conversa com ela, questionamos sobre os horários e a pontualidade. Ela nos explicou que, mesmo parecendo algo natural, esse ritual foi construído ao longo do tempo, sempre enfatizando aos pais ou responsáveis a importância de chegar à escola no horário combinado (Diário de Campo, 2024).

Desse modo, com o foco no coletivo, as ações devem ser dinâmicas, a fim de se construir um ambiente favorável, conjunto, pondo em evidência os pontos fortes de todos os membros da comunidade escolar, formadores do que Lück (2009) denomina de “todo único”. Ao gestor, compete mediar as interações para que

focalizem o mais importante do processo.

4.7 Gestão de planejamento e organização do trabalho escolar

O planejamento é uma etapa tão importante quanto às ações, pois traça os possíveis caminhos para a efetivação dos objetivos educacionais, promovendo participação colaborativa. Sendo uma competência da gestão, o gestor orienta os planos de ação, alinhando os diversos setores presentes na escola e delimitando estratégias para que as atividades estejam de acordo com os documentos norteadores.

É preciso que todos da comunidade escolar conheçam a realidade da instituição, o que oportuniza seu funcionamento, o que ameaça o bom desempenho e o que pode ser feito para a melhoria da escola. Conhecer o cenário escolar, atrelado ao processo de sondagem de necessidades, dificuldades e possibilidades, permite que diagnósticos sejam feitos com a finalidade de delinear as práticas para alcançar os objetivos propostos.

Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente (Lück, 2009, p. 32).

O planejamento é contínuo, não somente antes das ações, mas durante todo o percurso, pois permite que as mesmas sejam revisadas, considerando o que é possível alcançar, e o que fazer para se alcançar.

07/06/2024: Está acontecendo a formação do projeto de intervenção pedagógica Alfaletando, a construção coletiva de um plano de ação faz parte do roteiro proposto, considerando as opiniões dos docentes presentes, adicionando ou alterando estratégias para se cumprir da melhor maneira, modificando sempre que necessário, pensando sempre no objetivo que possibilitou a construção do mesmo. (Diário de Campo, 2024).

Percebe-se a criação de visão de futuro contribuindo, de acordo com Lück (2009), para a coerência e consistência das atividades, e, de maneira sistemática, preparando as condições necessárias para alcançar os objetivos. Planeja-se em todo o decorrer do contexto de aplicação de projetos, pois não é possível prever como o contexto estará configurado, sendo ele uma dinâmica social complexa, que envolve as interações humanas.

4.8 A culminância

Diante da análise das dimensões e competências, apresentou-se nos tópicos descritos acima um paralelo entre a realidade vivenciada e a teoria estudada, que, de maneira articulada, foram percebidas na prática dos membros da gestão durante o período de estágio, evidenciando a dialogicidade e a ação coletiva na promoção de um ambiente de aprendizagem de qualidade.

Portanto, a culminância do estágio, onde se pôde experienciar amplamente todas as dimensões da gestão escolar citadas anteriormente, findou-se com a realização da ação extensionista “Gestão escolar democrática: um olhar sobre as práticas de leitura”, planejada a partir do reconhecimento do espaço, em diálogo constante com a gestão, pautada na indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão, previstas no artigo 207 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

A ação, que consistiu em uma roda de conversa entre a gestão, representantes dos educadores sociais e estagiárias, teve como objetivo dialogar com os educadores e a gestão escolar sobre a importância da dialogicidade nas relações interpessoais dentro da escola, promovendo uma troca de ideias sobre o ensino, estimulando a colaboração a partir do planejamento coletivo, compreendendo as necessidades que os alunos demonstram e dinamizando a interação entre os participantes, contemplando aspectos relacionados a características próprias da mesma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo do estágio de aproximar os estudantes à realidade e refletir acerca da teoria e da prática, evidencia-se ser possível a quebra de paradigmas e de concepções equivocadas sobre a gestão educacional e escolar, permitindo a ampliação de experiências voltadas à construção da identidade profissional em formação, vivenciando o acontecer das dimensões e competências.

No que se refere à curricularização da extensão, considera-se alcançado o objetivo de promover o pensamento coletivo a partir da dialogicidade presente na gestão escolar democrática acerca do foco principal da educação, a aprendizagem do aluno. Considera-se esta meta alcançada, uma vez que houve um momento de diálogo entre as partes participantes da ação, a roda de conversa. Embora os problemas e dificuldades presentes no campo de estágio não possam ser resolvidos com um simples diálogo, é necessário elaborar ações específicas para mitigá-los.

A pesquisa e o estágio auxiliaram no desenvolvimento crítico dos estagiários acerca da gestão educacional e escolar, e estudos que seguem por este viés agregam significativas contribuições à vida acadêmica desses discentes, auxiliando no processo de formação dos mesmos. Atuar como gestor exige responsabilidade, coerência, capacidade conceitual, conhecimento da realidade e demais competências, citadas ao longo deste artigo, que, trabalhadas democraticamente, buscam edificar a educação dentro das escolas de modo colaborativo e dialogado, pois a gestão democrática não se efetivará somente por portarias ou decretos, mas também pelo processo coletivo daqueles que estão envolvidos na educação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Cláudio Alves de. VIZIBELI, Danilo. A importância da leitura para a formação do aluno: visões na gestão escolar. **Eixos Tech**: Minas Gerais, v. 11, n. 2, 2024.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, DF: MEC, 2018.

BRASÍLIA. **Manual de Orientações do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar**. Ano Base 2006. Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2007.

FERREIRA, Felipe. Gestão escolar: o que é, quais seus pilares e seus desafios. *ln*: Proesc.com, Brasil. 8 nov. 2017. Disponível em: <https://www.proesc.com/blog/gestao-escolar/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. 2 ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PIANA, Maria Cristina. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9.

SAE DIGITAL. Matéria sobre O que é Gestão de Resultados Educacionais? Brasil: SAE DIGITAL, 2024. Disponível em: <https://sae.digital/gestao-de-resultados-educacionais/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

VOZES DA ESCOLA: A ESCRITA E LEITURA DOS ALUNOS NA PROMOÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

DAIANE DOS SANTOS RIBEIRO

DENILSON PEREIRA DE SOUZA

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a importância da leitura e escrita dos alunos na promoção da gestão democrática no ambiente escolar. O estudo está inserido no contexto da formação de futuros docentes no curso de Pedagogia, sendo efetivada uma ação extensionista conforme os parâmetros do Seminário Interdisciplinar de Pesquisa, Ensino e Extensão (SIPEEX) e vinculada ao componente curricular de Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), no Campus XVII da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). A pesquisa visa integrar as práticas de leitura e escrita dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental, de maneira a contribuir para um ambiente escolar mais democrático e inclusivo, sob o viés da práxis pedagógica que busca vincular teoria e prática.

A presente pesquisa possui relevância política, acadêmica e social. Politicamente, implica na promoção de práticas democráticas no ambiente escolar alinhadas aos princípios da Gestão democrática previstos na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996). Academicamente, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de

estratégias pedagógicas eficazes que contribuem para a formação de futuros docentes, além de aproximar escola e universidade através da vivência do estágio em gestão, cujo principal objetivo é a promoção da práxis na vivência docente. Socialmente, promove a leitura e escrita dos alunos no intuito de capacitá-los e prepará-los para a vida acadêmica, visto que, essas competências são fundamentais para o desempenho principalmente de estudantes prestes a ingressarem no Ensino Médio.

A questão central da pesquisa é como a promoção da leitura e escrita dos alunos pode contribuir para a gestão democrática no ambiente escolar. As hipóteses iniciais sugerem que a integração de práticas de leitura e escrita com uma gestão democrática pode levar a uma melhoria significativa no desempenho acadêmico dos alunos e na qualidade geral do ambiente escolar. Os objetivos da pesquisa são: investigar como a leitura e escrita podem ser promovidas no ambiente escolar; analisar a relação entre as práticas de leitura e escrita e a gestão democrática; e propor estratégias para integrar essas práticas na gestão escolar.

A pesquisa delinea-se como pesquisa qualitativa, explorando políticas educacionais e práticas de gestão em escolas de Ensino Fundamental, com foco na observação e intervenção direta e indireta. O estudo visa desenvolver uma compreensão profunda das práticas existentes e identificar maneiras de fortalecer a gestão democrática através da promoção da leitura e escrita dos alunos.

São utilizados como referencial teórico os autores Paulo Freire (1996) e Heloísa Luck (2009), sendo que o primeiro enfatiza a educação como prática de liberdade e a importância da leitura e escrita para a emancipação dos indivíduos; a segunda, por sua vez, destaca a gestão democrática e suas implicações para a eficácia do ambiente escolar.

A vivência do estágio revela como a teoria estudada é aplicada na prática cotidiana da escola e como existem aspectos da prática que não são abordados na teoria. Observa-se uma rotina extremamente agitada na gestão escolar, onde a diretora está constantemente em

movimento, atendendo demandas administrativas e pedagógicas. As coordenadoras pedagógicas, além de desempenharem múltiplas funções, frequentemente interrompem seu trabalho para atender às necessidades urgentes de alunos e professores. Essa dinâmica evidencia a sobrecarga enfrentada pelos gestores escolares.

Os professores, por sua vez, enfrentam desafios contínuos dentro das salas de aula. A dificuldade de conseguir o interesse dos alunos, a necessidade de adaptar as metodologias de ensino às diversas realidades dos estudantes e a pressão para cumprir o currículo são apenas alguns dos obstáculos diários. Durante as observações, evidencia-se que as teorias sobre práticas pedagógicas e gestão democrática, embora essenciais, muitas vezes se distanciam da realidade do ambiente escolar.

Através do estágio e da observação, é possível coletar dados importantes sobre as percepções dos alunos e a eficácia das práticas pedagógicas implementadas. Essa imersão no cotidiano escolar permite uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados tanto pelos alunos quanto pelos educadores, formando a base que resulta na análise e discussão dos resultados obtidos com o projeto.

2 PRÁTICAS DE ESCRITA E LEITURA NO ENRIQUECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

A promoção da leitura e escrita no ambiente escolar é fundamental para o desenvolvimento dos alunos e, como tal, é uma responsabilidade da escola. Nesse sentido, a gestão escolar é crucial para a implementação dessas práticas, pois a mesma é responsável pela construção dos projetos pedagógicos na instituição escolar ao longo do ano letivo. Conforme Solé:

Formar leitores autônomos também significa formar leitores capazes de aprender a partir dos textos. Para isso, quem lê deve ser capaz de interrogar-se sobre sua compreensão, estabelecer relações entre o que lê e o que faz parte do seu acervo pessoal, questionar seu conhecimento e modificá-lo (Solé, 1998, p. 72 *apud* Oliveira, 2014, p.15).

A partir do exercício da leitura e escrita os alunos poderão não só ampliar seus conhecimentos sobre o mundo, mas exercer e construir a sua identidade como um cidadão crítico, participativo e questionador nas tomadas de decisões perante o ambiente escolar e na sociedade.

A valorização da leitura e escrita está prevista na Lei 13.696 (Brasil, 2018), em seus artigos 1º, de parágrafo único, e 2º, com incisos I, II e VI, nos quais se reconhece a leitura e escrita como um direito:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Leitura e Escrita como estratégia permanente para promover o livro, a leitura, a escrita, a literatura e as bibliotecas de acesso público no Brasil.

Parágrafo único. A Política Nacional de Leitura e Escrita será implementada pela União, por intermédio do Ministério da Cultura e do Ministério da Educação, em cooperação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios e com a participação da sociedade civil e de instituições privadas.

Art. 2º São diretrizes da Política Nacional de Leitura e Escrita:

I - a universalização do direito ao acesso ao livro, à leitura, à escrita, à literatura e às bibliotecas;

II - o reconhecimento da leitura e da escrita como um direito, a fim de possibilitar a todos, inclusive por meio de políticas de estímulo à leitura, as condições para exercer plenamente a cidadania, para viver uma vida digna e para contribuir com a construção de uma sociedade mais justa;

IV - a articulação com as demais políticas de estímulo à leitura, ao conhecimento, às tecnologias e ao desenvolvimento educacional, cultural e social do País, especialmente com a Política Nacional do Livro, instituída pela Lei nº 10.753, de 30 de outubro de 2003 (Brasil, 2018).

Essa política busca a universalização do direito ao acesso ao livro, à leitura e à escrita em diferentes espaços. A sua implementação ficará encarregada pela União, contudo, não ficará restrita apenas sob responsabilidade das escolas públicas e privadas, mas dos entes que compõem a sociedade civil, como o Ministério da Educação e o

Ministério da Cultura, promovendo assim, de forma democrática, o acesso à informação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, nos artigos 14 e 15, reforça a necessidade de promover práticas democráticas no ambiente escolar:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 1988).

No entanto, é necessário pensar além do que está estabelecido na legislação, implementando ações realistas que incentivem e desenvolvam habilidades de leitura e escrita nos alunos de forma mais eficiente.

Paulo Freire (1968), em sua obra “A Pedagogia do Oprimido”, destaca a importância fundamental da leitura e escrita para a construção de um ambiente escolar mais democrático. Freire argumenta que a alfabetização vai além da simples decodificação de palavras: é um ato de conhecimento e uma prática de liberdade. Através da leitura e da escrita, os estudantes se tornam capazes de questionar, criticar e transformar a realidade ao seu redor.

Esse processo de conscientização permite que os alunos participem ativamente do seu processo de aprendizagem, promovendo o diálogo e a participação coletiva. Em um ambiente escolar democrático, a alfabetização se torna um instrumento capaz de capacitar os estudantes a se tornarem cidadãos críticos.

Heloísa Luck (2009), em sua obra “Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências”, destaca a importância da gestão e

da coordenação pedagógica no desenvolvimento das competências de leitura e escrita dos alunos. A liderança escolar deve atuar de forma estratégica e colaborativa para criar um ambiente propício ao aprendizado. A gestão e a coordenação pedagógica são responsáveis por implementar práticas educacionais que incentivem a leitura e escrita e assegurar que as metodologias utilizadas estejam de acordo com as necessidades dos estudantes (Luck, 2009).

A gestão escolar é de grande importância para o funcionamento das atividades pedagógicas e administrativas na instituição escolar. Luck define os princípios da gestão:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (Luck, 2009, p.23).

Ou seja, o diretor escolar apresenta-se como um maestro de uma orquestra, na qual ele precisará orientar e coordenar corretamente todos os músicos com os seus instrumentos variados, para assim promover a sintonia das notas por eles emitidas, a fim de alcançar uma melodia específica. No caso da gestão, o resultado advindo dos professores, coordenadores, secretários e profissionais de apoio, é a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos no decorrer do ano letivo.

Um ambiente democrático na escola é aquele que promove a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar — estudantes, professores, gestores, pais e funcionários — nas decisões que afetam a vida escolar. Essa participação não se limita apenas à gestão administrativa, mas se estende ao processo educativo, onde as vozes dos alunos são ouvidas, valorizadas e incluídas (Luck, 2009).

A inclusão dos estudantes é essencial para a promoção de uma escola democrática, pois garante que todas as vozes sejam ouvidas e valorizadas no processo educativo. Conforme destaca Freire (1996), quando os alunos participam ativamente das

decisões que afetam sua vida escolar, eles se tornam agentes de seu próprio aprendizado, desenvolvendo um senso de pertencimento e responsabilidade. Essa participação ativa fomenta o respeito mútuo, a colaboração e o diálogo, elementos essenciais para a construção de um ambiente escolar justo e democrático.

A gestão pedagógica desempenha um papel fundamental nesse contexto, pois cabe aos gestores e coordenadores criar estruturas e práticas que promovam essa inclusão. No entanto, a efetivação da gestão democrática no ambiente escolar enfrenta diversas problemáticas que dificultam sua plena implementação nas instituições de ensino. Dentre elas, cita-se a falta de formação adequada e contínua para gestores e professores sobre os princípios e práticas da gestão democrática compromete a aplicação eficaz desses conceitos.

Ainda, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), em seu artigo 14, é essencial que os sistemas de ensino assegurem a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e dos conselhos escolares (Brasil, 1996). Contudo, a realidade mostra que muitas escolas ainda enfrentam limitações de recursos financeiros e materiais, dificultando a criação de espaços e momentos que levem a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar.

Essas barreiras evidenciam a necessidade de um compromisso mais eficaz tanto institucional como governamental em promover a formação continuada, flexibilizar estruturas administrativas e garantir recursos adequados, a fim de superar os obstáculos e efetivar uma gestão democrática que beneficie toda a comunidade escolar.

Em resumo, a gestão democrática não deve ser vista apenas como um ideal teórico, mas como uma prática concreta e contínua que precisa do compromisso e da ação de todos os envolvidos no processo educativo. Apenas assim será possível construir um ambiente escolar que realmente reflita os princípios democráticos, formando cidadãos conscientes e participativos.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso aconteceu em dois momentos distintos: pesquisa de campo e intervenção pedagógica para atender a curricularização de extensão conforme os procedimentos descritos a seguir. Inicialmente, foi feito um levantamento por discentes do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII, UNEB, das escolas da rede municipal de Bom Jesus da Lapa que poderiam auxiliar na vivência do estágio em gestão escolar e, posteriormente, acolher uma ação extensionista. Na ocasião, a Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar era um componente curricular obrigatório do curso de Licenciatura em Pedagogia, cujo um dos objetivos era promover a vivência dos futuros docentes no espaço escolar da gestão.

Para responder ao objetivo, utilizou-se o método de abordagem qualitativa no qual o ponto central “é no entendimento da intensidade vivencial dos fatos e das relações humanas” (Minayo, 2006, p. 13). Quanto à natureza da pesquisa, utilizou-se a pesquisa aplicada, cuja finalidade é promover conhecimentos de aplicação prática para problemas específicos.

A partir dos resultados encontrados, escolheu-se como lócus da pesquisa uma escola situada na sede do município que atende ao Ensino Fundamental II nos turnos matutino, vespertino e noturno.

Na metodologia participativa adotada como coleta de dados, utilizou-se a observação como instrumento de pesquisa, onde o presente estágio, pautado na observação e na co-gestão, teve uma carga horária de setenta e duas (72) horas, divididas em seis (6) semanas. Iniciou-se a observação combinada à análise de como se configura a divisão e funções das dependências internas e externas da instituição escolar, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1 – Dependências da instituição escolar

Dependências	Quant.	Observações
Salas de aula	10	Divididas entre o 6º ao 9º ano.
Sala de vídeo/recursos audiovisuais, multimídia.	0	Não contém sala, mas existem recursos audiovisuais.
Quadra poliesportiva	1	Localizada na entrada secundária da instituição.
Biblioteca/sala de leitura	1	Sala reformada, porém com desvio de função.
Laboratório de informática	0	Contém computadores, porém se encontra na sala dos professores.
Sala de reuniões	0	É utilizada a biblioteca ou uma sala de aula.
Sala de professores	1	Localizada dentro da biblioteca.
Área de lazer	1	As atividades, como o recreio, são feitas no pátio da instituição.
Cantina/refeitório	1	Não contém refeitório.
Banheiros	3	Contém dois banheiros (masculino e feminino) para os alunos e um banheiro para os funcionários.
Salas para atividades dos gestores	0	Não contém.
Sala de coordenação	1	Localizada após a sala da direção.
Secretaria	1	Localizada ao lado da sala de direção.
Acesso para estudantes com necessidades específicas	1	Contém profissionais que atuam com as crianças.

Fonte: elaborada pelos autores, 2024.

Durante o período de estágio, foram realizadas entrevistas e observações com os membros da equipe gestora (formada por diretora, vice-diretoras, coordenadoras, secretárias), professores, porteiro e equipe de apoio operacional, com o fim de conhecer o funcionamento da escola e identificar possíveis lacunas no que se refere ao processo de gestão da instituição. Além disso, foram

realizadas diversas atividades na presente instituição, que auxiliaram na compreensão da função e importância de cada membro da gestão na escola. Essas atividades foram realizadas no decorrer das seis (6) semanas, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 2 – Registro das atividades realizadas na escola campo de estágio

Datas	Entrada	Atividades desenvolvidas	Saída	Total
07/05/2024	7h15	Conhecimento do espaço escolar e observação da entrada e saída dos alunos.	11h30	4 horas
08/05/2024	7h30	Observação do funcionamento da instituição escolar e seus membros no turno diurno.	11h30	4 horas
14/05/2024	7h30	Acompanhamento da coordenadora e dos alunos do 7º e 8º ano na Feira Literária.	11h30	4 horas
15/05/2024	7h30	Análise do Projeto Político Pedagógico da escola; validação das aulas dos professores no sistema Bravo.	11h30	4 horas
20/05/2024	7h30 13h30	Separação e organização das avaliações da 1ª unidade.	11h30 17h30	8 horas
21/05/2024	7h30 13h30	Separação e organização das avaliações da 1ª unidade.	11h30 17h30	8 horas
22/05/2024	7h30	Observação dos jogos de interclasse; validação das aulas dos professores no sistema Bravo.	11h30	4 horas
27/05/2024	13h30	Validação das aulas dos professores no sistema Bravo.	17h30	4 horas
28/05/2024	7h30 13h30	Correção das provas da 1ª unidade.	11h30 17h30	8 horas
29/05/2024	7h30	Aplicação das provas da 2ª chamada aos alunos que não fizeram a primeira avaliação.	11h30	4 horas
03/06/2024	18h30	Observação do funcionamento da instituição escolar e seus membros no turno noturno.	21h40	4 horas

04/06/2024	7h30 13h30	Separação, organização e aplicação da prova da Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP), 2024.	11h30 17h30	8 horas
07/06/2024	13h30	Observação da formação e planejamento geral dos professores.	17h30	4 horas
11/06/2024	7h30	Aplicação da ação extensionista.	11h30	4 horas

Fonte: elaborada pelos autores, 2024.

A partir da vivência do estágio em gestão escolar, considerando a realidade observada e as necessidades identificadas na escola, definiu-se como objetivo central da ação extensionista, planejada e realizada em cumprimento à proposta do SIPEEX 2024.1, discutir o déficit na escrita e leitura dos alunos do 9º ano, visto que são competências fundamentais para o desempenho desses estudantes, principalmente pelo fato de estarem prestes a ingressarem no Ensino Médio.

Para a coleta dos dados presentes neste artigo, foi proposta inicialmente aos alunos das turmas do 9º ano do Ensino Fundamental, nos turnos matutino e vespertino, a escrita de textos nos formatos: livre, em cordéis e/ou poemas. A partir dessa atividade, avaliou-se o nível da escrita e suas visões acerca da instituição escolar e dos membros que compõem a gestão, para assim, nortear o projeto de curricularização.

A execução da ação extensionista foi dividida entre a apresentação dos ministrantes e exposição dos tópicos trabalhados na ação, sendo eles: gestão escolar, gestão democrática conforme a legislação e os teóricos da área, e a importância da leitura e escrita.

No segundo momento houve uma roda de conversa norteadora pela análise do material escrito pelos alunos do 9º ano da presente instituição escolar, onde se dialogou com os entes da gestão sobre possíveis melhorias no espaço escolar.

No terceiro momento, fez-se perguntas referentes ao cotidiano da gestão e da docência, com a finalidade de conhecer as demandas dos profissionais da instituição e dialogar sobre cada

situação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A implementação do projeto “Vozes da Escola: como a escrita e leitura dos alunos auxiliam na promoção de uma gestão democrática” se deu no contexto do estágio em uma escola que oferta os Anos Finais do Ensino Fundamental. Durante o período de observação, foi identificado um déficit significativo nas competências de leitura e escrita entre os alunos do 9º ano dos turnos matutino e vespertino. Com base nessa análise preliminar, foi desenvolvida a ação extensionista focada na análise da escrita e leitura desses alunos. Durante essa fase, foram coletados textos produzidos pelos estudantes em resposta às questões que refletiam sobre as suas experiências escolares. As perguntas formuladas foram: “o que falta na minha escola?”, “o que eu queria ter aprendido do 6º ao 9º ano?” e “o que eu mudaria na escola?”. As respostas revelaram não apenas o nível de habilidade na escrita e leitura, mas também ampliaram o entendimento das percepções e necessidades dos alunos sobre a unidade escolar.

Essa atividade foi entregue no dia 04/06/2024 a setenta e nove (79) alunos das turmas de 9º ano nos turnos matutino e vespertino, e recolhida no dia 06/06/2024, tendo sido obtidos resultados de apenas 17 (dezessete) textos escritos, sendo 11 (onze) escritos no turno da manhã e 6 (seis) no turno da tarde, evidenciando o desinteresse da maioria dos estudantes em relação às atividades de escrita e leitura.

Os textos foram analisados de acordo com as normas da língua portuguesa, revelando um grande déficit nas competências de escrita e leitura. Muitos alunos demonstraram dificuldades na estruturação de frases e no uso dos sinais de pontuação, além de ilegibilidade na escrita e incoerência textual. Contudo, são 7 (sete) alunos com escritas excelentes, 7 (sete) alunos com escrita razoável e 3 (três) alunos com escrita ilegível.

A partir dos textos produzidos por esses estudantes, foram obtidas concepções sobre o que falta na escola, a sua realidade e as possíveis melhorias que a gestão poderia efetuar na instituição.

Na primeira pergunta, referente ao que faltava na instituição escolar, os alunos abordaram as seguintes palavras: organização; segurança; melhoria na merenda, materiais; refeitório; diálogo; espaço florido; grupo de estudos; tecnologias; atividades extracurriculares; orientação educacional; serviço de saúde; apoio emocional; avisos antecipados; punição. A partir dessas palavras, revelou-se a insatisfação com a infraestrutura escolar, com a ausência de projetos que auxiliam na orientação educacional e com a falta de organização e diálogo por parte dos membros que compõem o presente espaço.

Na segunda pergunta, referente aos conteúdos que os alunos gostariam de ter aprendido do 6º ao 9º ano, foram obtidas as seguintes palavras: educação e matemática financeira; química; física; conhecer novas histórias; aprender um idioma; informática; ética; primeiros socorros; empreendedorismo; inteligência emocional; pensamento crítico; libras; economia e administração. Essas palavras abordam, em parte, o cotidiano desses adolescentes, onde muitos estão inseridos ou prestes a entrar no mercado de trabalho. Outra visão dessas palavras mostra a necessidade de abordar e trabalhar na escola temas como a saúde mental e inclusão de pessoas com necessidades especiais. Além disso, revela o desejo de conhecer e aprender as disciplinas da grade curricular do Ensino Médio.

Na terceira pergunta, referente às sugestões dos alunos para a instituição escolar, foram obtidas as seguintes respostas: participação dos alunos nas tomadas de decisões; rever assuntos trabalhados na semana; o recreio ser na quadra; melhorar a merenda com pratos mais saudáveis; refeitório; aulas de reforço; maior comunicação entre direção, pais e alunos; inclusão de tecnologias; modificação da didática dos professores; aulas práticas; ampliação do acesso à biblioteca; suporte psicológico; avisar sobre provas e jogos com antecedência; aulas com mais movimento. Essas palavras

expressaram o desejo do corpo discente de participar ativamente das tomadas de decisões e contribuir com a construção de uma escola inclusiva e democrática. Além disso, abordam a necessidade de melhorar a infraestrutura, implementar recursos e modificar a didática das aulas dos professores.

Os resultados obtidos foram interpretados segundo o referencial teórico, destacando as obras de Paulo Freire e Heloísa Luck. Conforme Freire (1968), a alfabetização é um ato de conhecimento e uma prática de liberdade, e a análise dos textos dos alunos confirmou a importância da leitura e escrita como ferramentas essenciais para o desenvolvimento dos estudantes. A ausência de habilidades básicas de leitura e escrita impede que os alunos se tornem críticos e ativos em seu processo de aprendizagem.

Heloísa Luck (2009), em sua escrita sobre gestão escolar, enfatiza a necessidade de uma liderança estratégica e colaborativa para criar um ambiente propício ao aprendizado. Os dados coletados, por sua vez, mostraram a necessidade de uma gestão democrática que envolva a participação de todos os membros da comunidade escolar.

A promoção de um ambiente escolar democrático, sugerido por Luck (2009), implica a criação de espaços de diálogo onde alunos, professores e gestores possam colaborar na busca de soluções para os desafios identificados. A análise dos textos dos alunos revelou a importância de ouvir as vozes dos estudantes.

A implementação de práticas voltadas para a leitura e escrita, junto à gestão democrática, é essencial para a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos, principalmente aqueles que estão saindo do Ensino Fundamental II e encaminhando-se para o Ensino Médio. O projeto desenvolvido permitiu não apenas identificar os problemas de escrita e leitura desses alunos, mas também abrir um espaço de diálogo entre os alunos e a gestão escolar, promovendo um ambiente mais participativo. Com isso, destacou-se um cordel escrito por uma aluna do 9º ano que descreve sobre o que gostaria de ter aprendido do 6º ao 9º:

Do sexto ao nono ano, / sonhei com mais lições. / Finanças para a vida / e a ética nas ações. / Primeiros socorros, essenciais, / e o empreendedorismo a despertar. / Com histórias de diversas culturas, / para o mundo melhor enxergar (Aluna, 2024).

Além das observações feitas com os alunos, realizou-se também uma roda de conversa com os professores e gestores para expor os resultados encontrados e ouvir suas perspectivas. Durante essa atividade, foram apresentadas as dificuldades de leitura e escrita identificadas e escutado o lado dos docentes através de suas respostas às perguntas pré-elaboradas. Os professores e gestores expressaram suas preocupações com o atual estado da educação brasileira e como a aprovação automática está prejudicando o processo de ensino-aprendizagem.

Os professores relataram que essa política de aprovação automática reduz a motivação dos alunos, uma vez que, ao perceberem a não reprovação por baixo desempenho, reduz-se a dedicação e interesse dos alunos nos estudos, dificultando a produção e reprodução de conhecimento de forma eficiente. Além disso, os docentes destacaram a falta de recursos e a necessidade de apoio para lidar com esses desafios, o que dificulta a criação de um ambiente adequado para o aprendizado e ao desenvolvimento das competências de leitura e escrita.

Em resumo, os resultados do projeto destacaram a importância de conciliar práticas de leitura e escrita na gestão democrática das escolas. Essa abordagem não só melhora o desempenho acadêmico dos alunos, mas contribui para a criação de um ambiente escolar mais participativo, onde as vozes dos estudantes e suas necessidades são ouvidas e, quando possível, atendidas. A colaboração entre gestores, professores e alunos é importante para construir uma escola que realmente reflita os princípios democráticos, formando cidadãos conscientes.

A análise dos resultados encontrados no projeto destacam a importância de práticas de leitura e escrita na gestão democrática das escolas. Como Freire aponta, a alfabetização é mais do que decodificação de palavras, é um ato de conhecimento e liberdade que

capacita os estudantes a questionar e transformar a realidade (1987). A baixa habilidade em leitura e escrita observada compromete essa capacidade dos alunos, limitando sua participação ativa no processo democrático da instituição de ensino. A gestão escolar deve ser estratégica e colaborativa, criando um ambiente que favoreça o aprendizado e o ambiente democrático. A gestão democrática, para ser eficaz, exige a participação ativa de toda a comunidade escolar, e não apenas a adesão às diretrizes legais (Luck, 2009). Portanto, os resultados apontam para a necessidade de um compromisso contínuo com a promoção da leitura e escrita, além da criação de espaços de diálogo entre alunos, professores e gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, chega-se às seguintes conclusões: o estágio em gestão se mostra enriquecedor para a formação acadêmica de futuros pedagogos, visto que possibilita a assimilação dos conteúdos trabalhados em sala de aula com a vivência com os membros que compõem a gestão escolar.

Nas observações ao longo das seis (6) semanas, compreende-se a função e a importância de cada membro da gestão dentro do espaço escolar, onde se analisa situações enriquecedoras que caminham com as teorias apresentadas, mas que também vão além do que se aprendeu em sala de aula. Depara-se com a real situação da educação brasileira, onde a falta de recursos dificulta a implementação de projetos pedagógicos, enfraquecendo o aprendizado dos alunos.

Na construção do projeto extensionista, são compreendidos os desafios enfrentados pela presente escola, onde os gestores precisam ter uma articulação para lidar com as adversidades do cotidiano escolar. Os alunos, por sua vez, em sua maioria, mostram desinteresse nas atividades propostas tanto pelos professores quanto pelos estagiários, demonstrando assim um dos desafios da educação na atualidade, que é a promoção do desejo pelos estudos. Acredita-se que essa dispersão do aluno referente às matérias abordadas

provenha do não reconhecimento e assimilação dos conteúdos apresentados em sala de aula com o seu convívio social cotidiano.

Os resultados indicam que o uso de práticas de leitura e escrita, juntamente a gestão democrática, pode melhorar o desempenho acadêmico dos alunos e a qualidade do ambiente escolar. A pesquisa evidencia a necessidade de uma relação mais estreita entre gestores, professores e alunos para promover um ambiente educacional mais participativo. Além disso, os dados coletados evidenciam que a valorização das vozes dos alunos e a inclusão de suas perspectivas no processo de tomada de decisão são fundamentais para a construção de uma gestão escolar democrática.

A contribuição desta pesquisa está na demonstração de como a gestão democrática pode ser aplicada de maneira eficaz através da promoção de práticas de leitura e escrita. Espera-se que os resultados deste estudo incentivem a instituição educacional a adotar mais práticas semelhantes, promovendo um ambiente escolar mais colaborativo e democrático de forma contínua. Por fim, estudos futuros poderiam fornecer uma visão mais abrangente sobre os efeitos de longo prazo da integração de práticas de leitura e escrita na gestão democrática escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 mai. 2024.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf.

BRASIL. Lei nº 13.696, de 12 de julho de 2018. Institui a Política Nacional de Leitura e Escrita. Brasília, DF: Diário Oficial

da União, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13696.htm.

FREIRE, Paulo. **A Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. 2ª ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; COSTA, Antônio Pedro. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, n. 40, p. 10 – 20, abr. – jun. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/349/34958005002/34958005002.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2024.

OLIVEIRA, Janete Pereira de. **O papel da gestão para aprendizagem prazerosa da leitura e da escrita no ambiente escolar**. Orientadora: Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro. 2014. 53 f. Monografia (Especialização). Curso de Pós-Graduação à distância em Gestão Educacional, Programa de Universidade Federal de Santa Maria, Polo Universitário de Educação à Distância de Sapiranga, 2014. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/11619/Oliveira_Janete_Pereira_de.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 18 jun. 2024.

A LEITURA COMO PRÁTICA EDUCATIVA: A IMPORTÂNCIA DE UMA EQUIPE GESTORA ALINHADA COM OS PROJETOS DE LEITURA NA SALA DE AULA

JANIELE VAZ DE ARAÚJO

JÉSSICA FERREIRA DOS SANTOS

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata-se de um requisito obrigatório referente à disciplina de Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, pautado no tripé da universidade: ensino, pesquisa e extensão. Através de observações e discussões com a equipe gestora realizadas no período de estágio, busca-se estimular os alunos à leitura como prática educativa, de modo a potencializar suas aprendizagens. Também objetiva-se sensibilizar o olhar do estudante acerca da leitura e da oralidade para além do ambiente escolar.

Diante disso, elabora-se uma ação relacionando as experiências no campo de estágio e as leituras da disciplina de gestão escolar, abordando-se a vivência pessoal das autoras em questão para os alunos e, posteriormente, para a equipe gestora. Durante a roda de conversa realizada é possível observar o engajamento dos estudantes e da equipe gestora no processo educativo, bem como, por meio do diálogo, compreender o ponto de vista do corpo discente que compõe a instituição escolar.

Desse modo, a equipe gestora busca proporcionar aos estudantes uma educação de qualidade, que visa o desenvolvimento intelectual e reflexivo ao possibilitar aos alunos conhecerem os seus direitos e deveres, os preparando para a vida em sociedade. Logo, subentende-se que o processo educativo só é possível se todos os envolvidos tenham plena consciência do seu papel, e que por meio do trabalho coletivo é possível alcançar os objetivos estabelecidos para a escola.

Para fundamentar-se, o presente artigo utiliza teóricos consolidados como Lück (2009) e Libâneo (2015). O estudo busca, portanto, instigar os estudantes quanto a importância da prática da leitura e da oralidade, com um olhar para além da sala de aula, conduzindo-os a refletir a possibilidade de experienciar tais práticas no cotidiano como formas de expressar o afeto e o respeito pelo outro.

2 A EQUIPE GESTORA E O COTIDIANO ESCOLAR

Ao longo da história da humanidade, a sociedade passou por transformações, dentre as quais resultaram em modificações nas práticas educacionais. Contudo, o perfil dos estudantes difere também de um século para o outro, tornando a educação imprescindível como ação contínua e permanente. Segundo Libâneo (2015), as escolas têm atualmente por principal objetivo a formação científica e cultural dos alunos, visando prepará-los para a vida profissional, social e cidadã.

Apriori, para que os objetivos educacionais sejam alcançados, é necessário um trabalho coletivo que envolva professores, pais, alunos, gestores e demais funcionários da instituição escolar. Segundo Lück,

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados

para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (Lück, 2009, p. 24).

Por conseguinte, a equipe gestora deve priorizar o plano de desenvolvimento do educando, articulando todo o trabalho pedagógico que será desenvolvido na escola para o pleno desenvolvimento dos discentes, possibilitando, por fim, uma formação cidadã contínua e eficaz.

Nessa perspectiva, vale salientar a importância dos gestores escolares para a promoção de um espaço harmônico e participativo. Lück (2009) enfatiza que o trabalho dos diretores consiste em liderar o trabalho que será desenvolvido na instituição, com uma capacidade de influenciar a atuação de pessoas, dando o suporte necessário para alcançar os objetivos educacionais. Nesse sentido, a gestão escolar consiste na valorização da conscientização e responsabilidade social, onde todos tenham plena consciência de seu papel nos processos de ensino e aprendizagem.

Nesse contexto, a gestão escolar pode ser compreendida como um campo em construção, moldado para atender as especificidades de cada educando. Segundo Libâneo (2015), a escola deve atender às especificidades dos alunos, e as práticas pedagógicas devem acolher estes estudantes para conter a desigualdade social. Tendo em vista o exposto, cabe a gestão escolar fiscalizar o trabalho que está sendo desenvolvido na instituição escolar, para que assim os direitos e deveres sejam garantidos.

Ademais, tem-se o planejamento como de suma importância na gestão escolar. Segundo Lück (2009), o planejamento envolve a previsão, provisão, organização, ordenação, articulação e sistematização de espaços e de recursos para a promoção de objetivos. A autora ainda salienta que o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final.

É importante enfatizar que o trabalho da gestão também está atrelado à maneira pedagógica da escola organizar o seu espaço e funcionamento. Tendo em vista, faz-se necessário o monitoramento

dos espaços e dos recursos existentes na instituição escolar. Lück (2009, p. 42) afirma que “o monitoramento é uma atividade inerente à gestão e realizada de forma contínua, sistemática e regular”. Nesse sentido, o monitoramento proporciona uma visão ampla do espaço educacional e das práticas pedagógicas nele desenvolvidas.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para a construção deste artigo, utilizou-se da pesquisa de caráter qualitativo, traçando um paralelo entre as observações e as entrevistas realizadas. Foram utilizados meios tecnológicos, softwares como Google Meet e WhatsApp, para a realização de reuniões com fins na formulação de um cronograma a respeito dos encontros presenciais.

O momento de observação e obtenção de informações em campo, com carga horária de 58 (cinquenta e oito) horas, foi de crucial importância para conhecer as especificidades da instituição escolar, bem como para articular a ação extensionista, viabilizando-a na realidade dos alunos, buscando por meio de uma roda de conversa abordar a temática sobre a leitura e a oralidade como práticas educativas.

Vale ressaltar que ação se dividiu em dois momentos: no primeiro momento foi realizada uma roda de conversa com os discentes do 6º e do 7º ano do turno matutino e com a turma multisseriada da Educação de Jovens e Adultos (EJA) do turno noturno. Visou-se, a partir das leituras dialogadas de um poema e sobre a importância da leitura e da oralidade, vislumbrar a temática com os alunos sob um olhar que transcende a sala de aula, fazendo paralelos com os conteúdos trabalhados nas aulas. Já no segundo momento, foi realizada uma roda de conversa com os membros presentes da equipe gestora, incluindo diretora, coordenadora e vice-diretora, a fim de expor os resultados obtidos com os estudantes.

Para realização da ação extensionista, foram selecionadas datas específicas que se adequassem às demandas da escola: nos dias 10 e 17 de junho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No primeiro contato com a escola foi possível observar a relação entre a equipe gestora, professores, alunos e demais funcionários da instituição, pois, compreende-se que desenvolver um bom trabalho escolar requer a participação ativa de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Neste sentido, Luck (2009, p. 84) destaca que “um trabalho em equipe se forma quando um conjunto de pessoas se envolve em um esforço coletivo para resolver um problema ou produzir um resultado”. Logo, o planejamento é ferramenta indispensável na instituição escolar, sobre a qual se subentende que, para desenvolver a sua real função, é necessário que todos os envolvidos tenham plena consciência de suas responsabilidades.

Por conseguinte, a presente escola norteava as atividades pedagógicas desenvolvidas com base no Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição, sendo este válido até o presente ano de 2024. Suscitou-se que o PPP da instituição escolar se fundamentava na legislação educacional, possuindo sua base epistemológica nas pedagogias histórico-crítica e libertadora. Seguindo esta lógica, percebeu-se a preocupação da equipe gestora em organizar o seu PPP de acordo com a realidade social dos educandos, salientando que a escola atende alunos da sede e do interior do município.

Neste sentido, a diretora da instituição ressaltou que o principal objetivo da escola de acordo com o PPP é

Formar cidadãos competentes, conscientes e comprometidos com as transformações que se fazem necessárias a cada época, buscando construir saberes mediante uma sólida e qualificada preparação intelectual, cultural, científica religiosa; oferecer condições de desenvolvimento da consciência mediante uma eficaz formação humanística filosófica-social-cristã, possibilitar as condições de assumir o compromisso pela indagação ética com a realidade e pela vontade de transformar a realidade circundante de acordo com as exigências sociais (Diretor Escolar, 2024).

Neste contexto, Luck (2009) enfatiza que, a organização

do PPP e do currículo escolar deve colocar o aluno no centro de toda a atuação da escola, pois é do direito do educando ter acesso a uma educação de qualidade, significativa para o seu plano de desenvolvimento. Ademais, para que o processo ensino-aprendizagem seja eficaz no cumprimento dos objetivos, é vital também a participação da família, uma vez que a inserção desta na escola presta-se para acompanhar o desenvolvimento do educando e, em parceria com a instituição escolar, buscar meios para o cumprimento das metas educacionais.

No entanto, na escola em questão percebeu-se uma falta da participação da família no processo ensino-aprendizagem que engendra malefícios para a vida escolar dos estudantes. Diante disso, a diretora escolar enfatizou essa e outras dificuldades enfrentadas:

A falta da participação das famílias na vida escolar dos alunos, evasão escolar, gestão de pessoas, manutenção de uma boa infraestrutura e garantia de recursos materiais para uma educação de qualidade (Diretor Escolar, 2024).

Assim, Luck (2009) fomenta que para uma escola ser eficaz é de grande importância a participação da comunidade e dos pais. Logo, se a família não cumprir o seu papel, o processo educativo ficará comprometido.

Visto o exposto, a equipe gestora da referida escola utiliza de todos os recursos possíveis para cumprimento das demandas da instituição que consistem em

Organizar a entrada e saída dos alunos da escola; oferecer aos professores materiais para serem utilizados nas aulas, orientar os profissionais da instituição sobre o trabalho; e acompanhar os estudantes durante o intervalo, destacando que a diretora realiza este acompanhamento em parceria com as monitoras de pátio (Diário de Campo, 14 de maio).

Neste sentido, é de suma importância salientar que, com base nas observações realizadas, o período de intervalo acontecia com a liberação de todas as turmas, possibilitando a interação entre os estudantes. Libâneo (2015, p. 1) aponta que, “não ensinamos nossos alunos apenas na sala de aula, também as formas de organização e

gestão educam, o contexto institucional educa, o ambiente educa”, pelo qual se subentende que as relações interpessoais são de grande importância na construção de um espaço harmônico e colaborativo. Dito isto, a relação entre os alunos, professores, gestores e demais funcionários é, em suma, de grande valia no processo educativo.

A priori, a gestão de pessoas requer um trabalho em equipe que utiliza o diálogo e a comunicação como ferramenta pedagógica para troca de experiências. Deste modo, a coordenadora pedagógica da instituição escolar enfatizou que a relação entre a equipe diretiva “acontece de forma ética, participativa e colaborativa, respeitando a diversidade de ideias entre a equipe” (Coordenadora Pedagógica, 2024).

Diante disso, Luck (2009) incrementa que a gestão de pessoas é um processo de relacionamento humano e interpessoal, onde a coletividade faz a diferença na tomada de decisões, no planejamento e na organização do ambiente escolar. Portanto, a harmonia entre os integrantes que compõem o processo educativo é de fundamental importância para que a escola possa exercer o seu papel social e transformador.

Sendo assim, a figura do diretor na instituição escolar se torna imprescindível para organizar e fiscalizar todo o trabalho que será desenvolvido na escola, buscando de forma coletiva proporcionar aos educandos uma educação de qualidade. Diante disso, a diretora escolar destacou que

Um bom gestor escolar deve prioritariamente analisar dados para a tomada de decisões, ser flexível, saber lidar com as críticas, está disposto a aprender, mudar e evoluir com as transformações, buscando sempre o melhor para a instituição de ensino, a comunidade escolar e a escola como um todo (Diretor Escolar, 2024).

Desse modo, a equipe gestora deve articular e organizar o trabalho realizado na instituição de maneira colaborativa e participativa, tendo como viés a plena convicção de que a instituição escolar é composta por pessoas que possuem especificidades distintas. A vista disso, Luck (2009, p. 83) suscita que “a constituição

da escola em uma organização de aprendizagem demanda efetiva e clara liderança do diretor escolar em estreita co-liderança com seus colaboradores”. Consequentemente, entendeu-se o trabalho realizado pela diretora escolar como indispensável, pois é o diretor quem organiza o trabalho que será desenvolvido na escola com base nos princípios éticos.

Por conseguinte, a instituição escolar utiliza as reuniões pedagógicas para debater questões de grande importância na comunidade escolar e para propor sugestões de como o trabalho pedagógico pode ser desenvolvido para atender as especificidades dos educandos. A vista disso, a Coordenadora Pedagógicas reforçou que

As reuniões pedagógicas são espaços privilegiados para a discussão da prática pedagógica. Configurando um ambiente propício para a reflexão e a busca de soluções dos problemas que surgem e para compartilhamento de novas metodologias de ensino (Coordenadora Pedagógica, 2024).

Desse modo, as reuniões pedagógicas são uma maneira da instituição escolar exercer a democracia e a participação ativa dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Luck (2009, p. 71) enfatiza que “a formação do aluno e a sua aprendizagem constituem-se no objetivo central da gestão democrática”, logo, todo trabalho realizado na escola estará pautado na melhoria dos resultados educacionais.

Neste sentido, no período de observação ficou nítido o compromisso da equipe gestora em orientar o corpo docente a elaborar as suas práticas pedagógicas com base no perfil dos educandos, salientando que a referida escola atendia nos turnos matutino, vespertino e noturno. Contudo, apesar de ser a mesma escola e os mesmos funcionários, o perfil dos estudantes se diversifica. A vista disso, Libâneo (2015, p. 3) ressalta que, “professoras que trabalham em duas escolas, uma de manhã outra à tarde, sabem que essas escolas desenvolvem modos diferentes de trabalhar, de se relacionar, de organizar as aulas”, logo os professores que trabalhavam nos dois turnos da escola poderiam também perceber

as diferenças entre os alunos e elaborar as suas práticas e objetivos a partir disso.

Desse modo, a escola contava com a parceria da professora da sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), que buscava trabalhar em cima da necessidade de cada aluno, proporcionando a esses estudantes uma educação inclusiva de qualidade. Ponderando um corpo discente composto por adolescentes e adultos, a professora da sala de recursos buscava elaborar as suas atividades pedagógicas respeitando a faixa etária dos alunos.

Dito isso, é importante suscitar que a professora da sala de AEE, em parceria com a equipe gestora, buscava orientar os demais funcionários da educação em organizar as suas atividades pedagógicas de maneira lúdica e inclusiva. Desse modo, notou-se a relevância do pedagogo na instituição escolar, percepção esta afirmada pela Coordenadora Pedagógica:

Sua presença é fundamental na organização das práticas pedagógicas e consequentemente no processo ensino-aprendizagem de forma a garantir a consciência das ações pedagógicas e administrativas (Coordenadora pedagógica, 2024).

Além do mais, compreendeu-se que a figura do pedagogo é de suma importância na instituição escolar, por buscar práticas pedagógicas que se fundamente na inclusão de todos os alunos. Ademais, Libâneo (2009, p. 10) ressalta que “as práticas de organização e gestão, a participação dos professores na gestão, o trabalho colaborativo, estão a serviço da melhoria do ensino e da aprendizagem”, pois uma escola bem organizada propicia aos professores recursos para serem utilizados em sala de aula em prol do desempenho dos alunos no processo de aprendizagem.

Neste sentido, o papel do supervisor e do orientador se torna indispensável e, a vista disso, a Coordenadora Pedagógica enfatizou que

A supervisão escolar deve ser vista como um processo

permanente de formação e aperfeiçoamento dos profissionais da educação. A orientação educacional, por sua vez, tem como objetivo promover o desenvolvimento pessoal e social dos estudantes visando o seu bem-estar e o seu sucesso escolar (Coordenadora Pedagógica, 2024).

Portanto, compreendeu-se que a orientação e supervisão do que é realizado na instituição escolar é de suma importância por proporcionar à equipe gestora o conhecimento do que está sendo trabalhado na sala de aula e dos avanços obtidos no processo ensino-aprendizagem. Por conseguinte, Luck (2009) ressalta que o monitoramento consiste no conjunto de ações organizadas, contínuas e sistemáticas que possibilita à equipe gestora acompanhar os métodos, recursos e espaços utilizados no espaço escolar.

Logo, compreendeu-se que a participação da gestão no espaço escolar e nos projetos pedagógicos é de fundamental importância, pois possibilita uma interação entre todos os envolvidos no processo educativo.

Diante disso, na escola campo de estágio foi realizada uma ação extensionista, pensada a partir das observações realizadas e de conversas com a equipe gestora. A ação extensionista abordou a temática da importância da leitura e da oralidade como práticas educativas com um olhar para além da sala de aula, sendo que a atividade foi dividida em dois momentos: o primeiro momento consistiu em ouvir o ponto de vista dos alunos, já no segundo momento foi apresentada à equipe gestora o ponto de vista dos estudantes. A ação extensionista teve por principal objetivo promover a participação dos alunos no processo ensino-aprendizagem.

4.1 Primeiro momento: o diálogo como ferramenta educativa

A ação extensionista no período matutino foi realizada primeiramente com a turma do 6º ano e em seguida com a turma do 7º ano, tendo a duração de 45 (quarenta e cinco) minutos. A turma do 6º ano era composta por 17 (dezesete) alunos, enquanto a de 7º ano era composta por 16 (dezesesseis) alunos. Seguindo

uma mesma dinâmica, foi primeiramente realizada a leitura de um poema da autora Jéssica Ferreira dos Santos, que tinha por intuito despertar nos alunos a importância do trabalho coletivo nas práticas educativas e de como a leitura e a oralidade são importantes para a vida humana. Em seguida, foi feita uma leitura dialogada da primeira parte do livro “Pequeno Príncipe”. Então, os alunos foram instigados a refletir sobre a importância de se prepararem para realizarem os seus objetivos e de como o trabalho coletivo é fundamental para a realização das metas estabelecidas.

No período noturno, a atividade foi desenvolvida com a turma da Educação de Jovens e Adultos (EJA) - 1, multiseriada do 1º ao 5º ano, que teve a duração de 1 hora e 20 minutos. Com a turma, foi feita a leitura de um poema de autoria de Jéssica Ferreira dos Santos para nortear as discussões sobre a importância do trabalho coletivo nas relações interpessoais. Em seguida, foi realizada uma leitura dialogada sobre o “Conto as flores de Ida”, cujo intuito era buscar trazer elementos da realidade dos estudantes, instigados a compreender a oralidade como uma forma de afeto.

Tendo em vista a proposta, os objetivos da atividade foram alcançados apenas com a turma do 7º ano e da EJA, já que houve uma certa resistência por parte dos estudantes do 6º ano em participar das discussões e dos temas debatidos.

4.2 Segundo momento: o diálogo como forma de exercer a democracia e a participação

A duração da atividade com a equipe gestora foi de 55 (cinquenta e cinco) minutos, caracterizando-se enquanto uma roda de conversa cujo principal objetivo foi apresentar à gestão escolar o que havia sido alcançado no primeiro momento com os alunos.

Tendo por objetivo promover aos estudantes uma participação ativa no processo educativo, utilizando o diálogo como ferramenta pedagógica, apresentou-se à equipe gestora o ponto de vista dos estudantes sobre o que eles compreendiam sobre

a importância da leitura e quais eram as suas expectativas para o futuro.

Diante disso, Luck (2009) ressalta que o diálogo e a comunicação são de fundamental importância dentro da instituição escolar, pois possibilita conhecer as especificidades de cada um que compõem a instituição. Por fim, compreendeu-se que o trabalho em equipe é de extrema importância para que a instituição escolar seja capaz de proporcionar aos educandos uma educação de qualidade e significativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, através das observações realizadas e da ação extensionista desenvolvida na instituição escolar, observa-se o comprometimento da equipe gestora ao acolher o projeto realizado na unidade escolar, o projeto desenvolvido teve o intuito de propiciar aos educandos a oportunidade de falarem sobre as suas expectativas e compreensão sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas na escola. Nesse sentido, os objetivos estabelecidos para a realização da atividade foram alcançados com a maioria dos estudantes, com exceção daqueles que não se sentiram à vontade para falar sobre a temática debatida. De todo modo, espera-se ter contribuído de maneira significativa na vida educacional dos educandos.

Com base nos autores discutidos para a construção deste artigo, enriquece-se o conhecimento acerca do trabalho desenvolvido pela equipe gestora, que prioriza em suas práticas educativas um olhar sensível e inclusivo para atender as especificidades dos educandos. Evidencia-se também a importância da cultura organizacional na comunidade escolar, pois são as práticas regulares e os hábitos compartilhados que fortalecem a união dos envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Por fim, conclui-se que o estágio supervisionado em gestão escolar propicia ao estagiário transitar na instituição escolar, conhecendo a rotina dos alunos, professores, gestores e demais

funcionários, bem como os desafios encontrados na instituição. Portanto, têm-se as práticas de pesquisa e vivência no espaço escolar como de suma importância no processo de construção da identidade profissional dos pedagogos em formação.

REFERÊNCIAS

BATISTÃO, Marci. Estágio supervisionado em gestão da educação escolar. **Revista eletrônica pro-docência**, Londrina, v. 1, n. 4, jul. – dez. 2013.

Incentivo à leitura nas escolas: qual o papel da gestão?. *In: Árvore. [s.l.]*. 22 mai. 2022. Disponível em: <https://www.arvore.com.br/blog/incentivo-a-leitura-nas-escolas>

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola**: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Paraná: Secretaria Municipal de Educação de Cascavel, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. 2 ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

DESPERTANDO O HÁBITO DE LEITURA E ESCRITA: CARRINHO LITERÁRIO

CAMILA DE JESUS SILVA

STEFANNE ROCHA GUEDES

VITÓRIA DE JESUS RODRIGUES

ISAURA FRANCISCO DE OLIVEIRA

1 INTRODUÇÃO

O hábito de leitura e escrita entre crianças e jovens é um desafio crucial e contínuo no campo da educação. A capacidade de ler e escrever não apenas facilita o acesso ao conhecimento, mas é fundamental para o desenvolvimento cognitivo, social e emocional dos indivíduos. No entanto, em muitos contextos educacionais, observa-se uma lacuna significativa entre a importância dessas habilidades e as práticas efetivas de incentivo à leitura e à produção textual devido a inúmeros impedimentos, como restrições orçamentárias e a falta de formação continuada.

Neste contexto, o presente artigo pretende transcrever as experiências sobre o processo de alfabetização em uma escola do Município de Riacho de Santana, que atende alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais, vivenciadas no período da pesquisa e estágio em gestão escolar, entre os dias 06/05/2024 à 22/05/2024. Ademais, descreve o desenvolvimento de uma ação extensionista voltada a engajar os alunos no universo da literatura e da escrita criativa.

Para a concretização dessa ação é necessário delimitar o estudo ao contexto específico da escola em questão, principalmente

pelo fato da escola ter passado por um processo recente de nucleação, o qual implica em ajustes significativos na gestão educacional e nas práticas pedagógicas. Durante essa transição, diversos projetos educacionais foram temporariamente descontinuados, incluindo iniciativas de estímulo à leitura e escrita.

Esta situação da escola acabou por justificar a implementação de um projeto voltado para o incentivo à leitura e escrita das crianças, denominado “Carrinho Literário”. Assim, seguindo as ideias estabelecidas nos projetos Cantinho da Leitura, Maleta Viajante e Giro da Leitura, e identificando o desempenho de cada um no período em que a escola era dividida em duas, seus pontos positivos são incorporadas em um programa fixo que tenha a liberdade de transitar por toda a escola e atender cada aluno independente da sua idade.

Sempre buscando integrar a teoria e prática da gestão educacional, considera-se as demandas e os desafios enfrentados pela gestão na presente escola. A proposta consiste em promover um diálogo constante com a comunidade escolar, buscando soluções conjuntas a partir das necessidades observadas e/ou relatadas por parte da comunidade escolar e dos saberes oriundos do componente curricular “Gestão Educacional”, ofertado no 5º semestre.

A gestão é abrangente e carrega uma responsabilidade imensa. O gestor escolar, a partir do momento que assume o cargo, será responsável, junto à coordenação, por tudo que compromete à escola, ou seja, por identificar dificuldades da instituição, buscar soluções, realizar planejamento, executar as regras e ações e acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos. Portanto, as responsabilidades dos gestores e coordenadores fazem-se presentes durante todo o ano letivo.

Tendo como principal objetivo clarificar a equipe escolar sobre a importância do desenvolvimento de habilidades que despertem o hábito de leitura e escrita dos alunos, sem deixar de lado o contexto social, a diversidade e a inclusão. Segue-se uma abordagem alinhada com os princípios estabelecidos na Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), bem como com as ideias de teóricos como Pimenta e Gonçalves (1998) sobre o estágio como uma aproximação da realidade, Scalabrin e Molinari (2013) sobre a importância do estágio supervisionado para a formação acadêmica, Lück (2009) sobre a necessidade de uma gestão participativa e alinhada com a comunidade geral da escola, e, por fim, Ferreiro e Teberosky (1999) sobre a leitura, a escrita e a concepção de que cada criança tem diferentes oportunidades no mundo letrado.

2 O ESTÁGIO SUPERVISIONADO NA GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR

O estágio tornou-se um pilar de grande importância na formação acadêmica de todo profissional, pois seu objetivo é fortalecer os conhecimentos adquiridos durante a sua jornada de estudos, relacionando o ensino à aprendizagem. Na educação, o estágio tem o seu papel de relacionar teoria e prática vivenciadas na graduação. O estágio em gestão educacional e escolar possibilita aos estudantes investigar os processos de organização e funcionamento das escolas, facilitando ao estagiário fazer uma leitura do ambiente onde ele possa trabalhar futuramente.

Assim, torna-se compreensível que a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática e garantirem a educação de qualidade para todos os alunos. No estágio supervisionado, o futuro profissional tem a possibilidade de vivenciar a realidade das escolas com base na observação do ambiente que está inserido. Como relatam Scalabrin e Molinari (2013, p. 3), o objetivo proposto é “oportunizar ao aluno a observação, a pesquisa, o planejamento, a execução e a avaliação de diferentes atividades pedagógicas”, aproximando, portanto, a teoria acadêmica presenciada na universidade à prática vivenciada na escola.

Já sobre a gestão educacional, a autora Lück (2009) pontua que os gestores devem conhecer a realidade do seu ambiente escolar e participar ativamente para realizar “o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação”, ou seja, devem dialogar com todas as demandas presentes na escola e na sua comunidade escolar.

Desse modo, pode-se perceber que o estágio em gestão se fundamenta sobretudo na observação das práticas organizacionais da escola. Assim, pode-se averiguar os objetivos, competências e valores educacionais impostos pelos interesses das lideranças, muitas vezes não exercidas da forma habitual, em favor da qualidade do ensino e bem-estar dos alunos, além do papel social da escola. Desta maneira, fica evidente que a busca por estratégias de melhoria abrange atender as necessidades de aprendizagem e formação dos alunos e propor a resolução de suas situações-problemáticas. Tais habilidades de estratégia são essenciais para pedagogos, formados e em formação, que objetivam atuar na gestão.

Conforme ressalta Pimenta e Gonçalves (1990 *apud* Pimenta e Lima, 2004, p. 45), “a finalidade do estágio é a de propiciar ao estudante uma aproximação à realidade na qual atuará”. Ou seja, os alunos, ao chegarem à universidade, já trazem consigo algum conhecimento prévio, sendo este ampliado com o embasamento teórico adquirido ao longo do curso, oferecendo a oportunidade de vivenciar a prática educativa durante o estágio.

2.1 A curricularização para a formação acadêmica

De acordo com a resolução nº 07 do Conselho Nacional de Educação (CNE) (Brasil, 2018), que estabelece as diretrizes para a extensão na educação superior brasileira, considera-se o currículo dos cursos com a extensão obrigatória. A determinação vale para as instituições públicas e privadas, visando cumprir a Constituição Federal de 1988, que define o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, proposta em vigor desde o ano de 2020, possibilitando experiências extensionistas e vivências

interdisciplinares nessa perspectiva.

A curricularização da extensão traz uma série de benefícios tanto para os estudantes quanto para a comunidade atendida. Para os estudantes, proporciona uma formação mais abrangente e contextualizada, e permite a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e a construção de uma consciência crítica e cidadã. Além disso, contribui para sua inserção no mercado de trabalho, ao proporcionar experiências relevantes e práticas que enriquecem o seu currículo.

No contexto específico do estágio em gestão escolar, a curricularização da extensão pode ser especialmente significativa, pois oferece aos estudantes a oportunidade de vivenciar a realidade da administração escolar, compreendendo os desafios e as demandas enfrentadas pelos gestores educacionais no dia a dia. Durante o estágio, os estudantes têm a oportunidade de acompanhar e participar de atividades relacionadas à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola, além de desenvolver projetos e ações voltados para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem.

2.2 O hábito de leitura e escrita

A importância da leitura e escrita é amplamente reconhecida na educação e na sociedade em geral. Essas habilidades são fundamentais para o desenvolvimento cognitivo, a comunicação eficaz, o acesso ao conhecimento e a participação plena na vida social. Tanto a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) quanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) destacam a relevância dessas competências.

Viver em um mundo que evolui dia após dia requer que todas as pessoas nele inseridas o acompanhem, e para isso, é essencial a capacidade de assimilá-lo e compreendê-lo através da leitura e da escrita, que se fazem presentes em textos, frases, palavras, imagens estáticas e até mesmo no som musical, como assegura a BNCC

(Brasil, 2018). Assim, deve-se garantir que cada pessoa tenha a autonomia para tornar-se um cidadão na nossa sociedade, com todos os seus direitos e obrigações.

Esta demanda demonstra a importância do investimento do Ministério da Educação do país na criação de projetos e programas nas escolas para possibilitar uma formação acadêmica que priorize o fomento de hábitos na leitura e na escrita desde a Educação Infantil, promovendo nas escolas espaços propícios para a aproximação dos alunos com estas instâncias.

Segundo Ferreiro e Teberosky (1999), toda criança tem capacidade de ler e escrever independente da sua classe social, mas o seu desempenho no meio letrado pode ser afetado pelo fato das oportunidades serem negadas ou substituídas por outros afazeres ao longo da sua criação:

A diferença no desempenho escolar inicial entre as crianças pobres das escolas públicas e as de classe média não tinha origem em nenhum tipo de déficit intelectual, linguístico ou cultural [...] mais ainda, que a diferença no desempenho decorre do fato de que a criança da classe média já está, em geral, no final do processo de alfabetização quando chega à escola regular, enquanto a de classe baixa ainda tem, habitualmente, hipóteses primitivas sobre a escrita, não porque seja menos capaz e sim porque teve menos oportunidades de participar de eventos de leitura e de escrita (Ferreiro; Teberosky, 1999, p. 8).

Ou seja, segundo as autoras, é evidente que o fato das crianças de classe média possuírem um avanço no processo de alfabetização torna-se incompatível com o nível das crianças de classe baixa que frequentam as escolas públicas sem se identificarem nela, levando até mesmo à evasão escolar.

Dessa forma, percebe-se que a escola tem o poder e a disponibilidade de criar, dentro dos seus portões, oportunidades e espaços para garantir a aproximação dos seus alunos com o ambiente letrado através de estratégias capazes de despertar o hábito de leitura e escrita em cada criança, para assim formar adultos com autonomia de viver na sociedade atual.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia adotada para o relato de experiência baseou-se numa abordagem de cunho qualitativo, utilizada por Minayo que apresenta a pesquisa como um modelo norteador para a realidade que vai ser estudada, já que, segundo a autora, “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática” (2002, p. 17). Dessa forma, percebeu-se que a evidência não do produto da pesquisa, mas das motivações para suas ações e das buscas por caminhos mais viáveis para suprir cada desafio encontrado pela frente, sempre priorizando o material encontrado.

O lócus da pesquisa foi uma escola localizada na Rua Dom Pedro I no bairro Castelo Branco na cidade de Riacho de Santana, no sudoeste baiano, e fundada em 2023, após a atual gestão propor a junção de duas escolas do município. O centro atende 400 crianças ao total, com sua distribuição na zona urbano e rural, do Ensino Fundamental I (Anos Iniciais) entre os turnos matutino e vespertino.

No período de observação, utilizou-se a concepção de observação participativa de Gil (2008), que possibilitou uma melhor aproximação da pesquisa com seus membros, vivenciando seus desafios e percalços durante os dias 06/05 a 22/05, constituindo 60h, entre os turnos matutino e vespertino. Neste período, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o diário de campo que, segundo Macedo (2010), permite que o pesquisador observe e aprenda com as situações vivenciadas de uma forma mais reflexiva. A coleta teve como base entrevistas, questionários e observações em reuniões com a equipe gestora e docente sobre a atual situação da escola e dos alunos.

Devido ao processo de integração das escolas, os projetos que tinham a abordagem de leitura e escrita foram paralisados e estavam esperando uma adaptação para serem inseridos na nova escola. Dessa forma, após diálogos com a equipe gestora, surgiu a ideia de criar um projeto que englobasse todos os pontos positivos

dos projetos anteriores, como disponibilizar a leitura e a escrita, ser convidativo para as crianças e estar presente por toda a escola. Ainda, pensou-se em algo viável para os professores levarem para a sala de aula, como parte metodológica na inclusão da atividade no dia a dia dos alunos.

No primeiro momento, pesquisou-se algo que pudesse rodar pelos corredores da escola. Neste ponto, utilizou-se um carrinho de supermercado, cedido pelo proprietário de um supermercado da cidade, e foi feita sua ornamentação em parceria com a escola. Assim, foi criado o “Carrinho Literário”, que abriga em seu interior diversos gêneros textuais como fábulas, poemas, contos e poesias, sendo que quando um aluno lê um de seus textos e consegue identificar o seu gênero, ele pode também pegar um brinde de dentro do carrinho.

Em diálogo com a gestão, estabeleceu-se que o projeto será implementado de forma permanente e adaptado para atender as necessidades e conhecimentos dos alunos do 1º ao 5º ano, com o intuito de despertar o interesse pela leitura e escrita dos mesmos. A proposta buscou envolver atividades lúdicas, consideradas essenciais para o processo de aprendizagem do aluno, sendo relevante frente à ausência de projetos sobre esses temas.

Inicialmente, realizou-se uma roda de conversa com a equipe gestora e os docentes para uma contextualização da importância da leitura e escrita na formação educacional e no desenvolvimento pessoal, a fim de criar um espaço dinâmico e interativo para a prática da leitura e escrita. Após apresentar o “Carrinho Literário”, dialogou-se sobre o objetivo de utilizá-lo como uma ferramenta para despertar o hábito de leitura e escrita dos alunos.

Em seguida, buscou-se adequar um local, pois o objetivo era deixar exposto, tanto no pátio da escola como na sala de aula, material didático para os professores, seguidos de livros de diferentes gêneros e faixas etárias, considerando os interesses dos leitores. Por fim, nos períodos matutino e vespertino do dia 18/06/2024, inaugurou-se o projeto durante o intervalo das aulas no pátio da escola.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação do projeto para os professores ocorreu durante uma reunião de AC na sala de vídeo no dia 18/06/2024 às 9h da manhã. No presente momento, com o auxílio da diretora, dialogou-se sobre como nasceu o projeto, seu objetivo e desenvolvimento na escola. Com uma recepção gratificante, foi nítido, a partir de algumas conversas, o interesse dos docentes em ampliar o projeto para ser usado por todos em algum momento do ano, de acordo com a demanda e a metodologia de ensino de cada um, tornando o projeto um parceiro de aprendizagem dos professores no seu planejamento de aula e de ensino.

Após o momento com o corpo docente, pediu-se licença aos profissionais para passar em cada sala com o intuito de apresentar o Carrinho Literário e explicar como ele funcionaria para as crianças e os professores que não estavam presentes na reunião. Todos os professores separaram um espaço de tempo da sua aula para o momento e incentivaram os alunos a participarem na hora do intervalo, reforçando a importância da leitura e da escrita para a formação acadêmica de cada um, destacando que cada texto lido seria recompensado com um brinde do próprio carrinho.

Durante esse período de apresentação, alguns alunos levantaram a questão de como poderiam participar, visto que não sabiam ler. Esses alunos foram auxiliados com um monitoramento das interpretações do que compreendiam. Além disso, explicou-se para todos que o Carrinho Literário, além de uma motivação para cada um aprender a ler o mais rápido possível, poderia participar de futuros eventos na escola, encontrando um papel para cada aluno.

Ainda durante a passagem nas salas de aulas, exemplificou-se escolhendo dois ou três alunos em cada turma para participar de uma rodada de teste no carrinho. Os alunos estavam ansiosos para descobrir que tipo de texto eles iriam encontrar e também qual era o brinde que poderiam ganhar caso a resposta estivesse correta. Percebeu-se que a maioria dos alunos tinha dúvidas sobre as características de cada texto e como identificá-los de uma forma

mais simples, assim decidiu-se contextualizar a estrutura de cada gênero textual presente no carrinho, quer poemas, contos, poesia ou fábulas.

Após a visita às salas, foi o momento do recreio às 09h20, em que os alunos que não participaram em sala estavam ansiosos para participar da dinâmica, e os que participaram queriam repetir outras vezes, como foi o caso de alguns alunos do 4º ano que foram os primeiros a entrar na fila de participação. Durante todos os momentos os alunos questionavam quando o carrinho voltaria a rodar nos corredores para participarem outra vez, eles ficaram muito entusiasmados e interessados nesta ação.

A organização foi baseada numa fila, através da qual os alunos pegavam um texto e iniciavam a leitura, sendo que aqueles com dificuldades aguardavam auxílio, mas o desafio foi a demanda de alunos ao mesmo tempo, uma questão que motivou a equipe gestora e outros funcionários a auxiliarem no monitoramento das respostas dos alunos e na liberação dos brindes. Notou-se que alguns alunos não chegavam a ler todo o texto e passavam a chutar uma resposta, o que causava um pequeno conflito, visto que o brinde só seria liberado para o aluno que realmente leu o texto e interpretou.

Durante o turno vespertino, às 14h30, repetiu-se a ação de apresentar em cada sala o Carrinho Literário, explicando seu funcionamento. Já no recreio, às 15h20, com base na situação ocorrida no turno matutino, partiu-se para uma nova abordagem de organização. Durante o recreio, foram liberados três alunos por vez, criando outra fila para os que pegavam o texto e estavam fazendo a leitura. Após a leitura, aos alunos que acertam quanto ao gênero literário do qual se tratava o texto, foram dados brindes.

Os alunos do 1º e 2º anos não tiveram uma grande participação, o que poderia ser resultado do tamanho dos testes e da leitura, já os alunos do 3º e 4º participaram ativamente e alguns foram mais de uma vez ao longo do intervalo. Os alunos do 5º ano estavam em ensaio para as comemorações juninas, o que atrasou a chegada deles na fila, e quando o intervalo acabou, nenhum tinha

participado ainda. Dessa forma, o professor cedeu alguns minutos da sua aula para os alunos participarem em sala.

Os resultados obtidos mostraram uma correlação significativa de como a prática da leitura estava inserida no seu cotidiano. Grande parte dos participantes relatou dificuldades na hora da leitura e interpretação, enquanto outros liam e interpretavam muito bem. Além disso, a maioria dos alunos apresentou interesse em continuar participando da dinâmica, especificamente a turma do 5º ano.

4.1 Engajamento da comunidade escolar

Durante o estágio, a diretora destacou repetidamente a relevância da gestão como um pilar para o sucesso educacional e organizacional da escola, enfatizando a necessidade de práticas eficientes e estratégias bem definidas para alcançar os objetivos institucionais. Suas orientações ressaltaram a importância de um planejamento cuidadoso, da delegação eficaz de responsabilidades e da promoção de um ambiente colaborativo entre todos os membros da equipe escolar, visando garantir um ambiente de aprendizado positivo e produtivo para todos os alunos.

A ênfase dela na gestão refletiu o compromisso com a excelência educacional e o desenvolvimento integral dos estudantes, proporcionando uma base sólida para o crescimento contínuo da escola. O foco da função da diretora, conforme destacado durante o estágio, era o aluno e a família, envolvendo não apenas garantir um ambiente de aprendizado seguro e positivo para os alunos, mas também promover uma relação próxima e colaborativa com as famílias dos estudantes. Assim, a diretora se concentrava em criar estratégias e políticas que não só atendessem às necessidades educacionais dos alunos, mas também levassem em consideração seus contextos familiares e individuais.

Além disso, pensar na família implicava reconhecer o papel crucial dos pais e responsáveis no processo educativo. A diretora trabalhava para estabelecer uma comunicação aberta e eficaz com

as famílias, promovendo parcerias que fortaleçam o suporte aos alunos dentro e fora da escola, além de reuniões regulares e eventos educativos para pais.

Portanto, a função da diretora não se limitava apenas à administração e gestão escolar, mas abrangia um compromisso profundo com o sucesso acadêmico, emocional e social dos alunos, integrando a colaboração e o suporte das famílias como elementos fundamentais para alcançar esses objetivos.

Em suma, administrar os recursos pessoais, materiais e financeiros em uma escola requer uma combinação de habilidades de liderança, gestão estratégica e responsabilidade fiscal. É um processo dinâmico que visa apoiar o ambiente de aprendizado e garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade, dentro de um ambiente seguro e propício ao desenvolvimento integral. No âmbito da gestão escolar, sob responsabilidade da diretora, eram deliberadas as verbas anuais da instituição educacional. A diretora enfatizou que:

A escola tem um recurso pelo PDDE Interativo e dentro do PDDE Interativo, tem educação conectada e cantinho da leitura. Se os recursos que entram pela federal não têm outro tipo de receita, a Secretaria dá suporte quando precisa na questão da pessoa física (Diretora entrevistada, 2024).

Diante disso, o PDDE tem como objetivo promover recursos financeiros diretamente às escolas. Permitindo melhorias na infraestrutura física, pedagógica e administrativa, esses recursos são destinados de acordo com critérios estabelecidos e as escolas têm autonomia para decidir como utilizar esses recursos, dentro das diretrizes estabelecidas.

Na entrevista sobre como a instituição era administrada pedagogicamente, é importante destacar a colaboração da coordenadora como um elemento crucial. A coordenadora desempenhava um papel fundamental na implementação de planos e projetos educacionais, trabalhando em estreita colaboração com outros membros da equipe administrativa, professores e funcionários para garantir que as estratégias pedagógicas fossem

eficazmente planejadas e executadas.

A coordenadora segue as diretrizes legais vigentes, adaptando a realidade e necessidade da instituição sendo que as decisões e implementações de planos e projetos são realizados de forma participativa e democrática englobando todos os envolvidos (Coordenadora entrevistada, 2024).

Na entrevista, destacou-se a coordenadora como peça fundamental na gestão pedagógica da instituição, enfatizando sua colaboração essencial na implementação de planos educacionais de forma participativa e adaptativa às necessidades da comunidade escolar.

A implementação de novos projetos e planos pedagógicos geralmente provinha da colaboração entre a equipe administrativa, onde ideias eram discutidas, planos eram elaborados e decisões eram tomadas em conjunto, considerando sempre o melhor para os alunos e o alinhamento com as diretrizes educacionais da instituição e do sistema de ensino.

Essa abordagem colaborativa não apenas fortalecia a administração pedagógica da instituição, mas também promovia uma cultura de participação e comprometimento entre todos os membros da comunidade escolar, resultando em melhores resultados educacionais e no desenvolvimento integral dos alunos.

Quadro 1 – Cronograma da pesquisa de campo

Data	Entrada	Atividade desenvolvida	Saída	Total
06/05/2024	07h15	Conhecimento do espaço escolar e observação da entrada e saída dos alunos.	11h30	4 horas
06/05/2024	13h15	Monitoria junto à gestão da organização dos alunos que apresentariam o mês mariano da escola.	17h30	4 horas
07/05/2024	07h30	Monitoria dos alunos na aula de capoeira na quadra da escola.	11h30	4 horas
07/05/2024	13h30	Entrevista com a coordenadora sobre o funcionamento da instituição.	17h30	4 horas
08/05/2024	07h30	Observação do planejamento da gestão sobre o dia da família na escola.	11h30	4 horas
13/05/2024	13h30	Participação de uma reunião sobre a busca ativa na escola.	17h30	4 horas
14/05/2024	07h30	Participação de uma reunião com a gestora e coordenadora dos coordenadores sobre o desenvolvimento da escola.	11h30	4 horas
14/05/2024	13h30	Participação do AC com os professores e a coordenadora.	17h30	4 horas
15/05/2024	07h30	Organização dos materiais didáticos para a biblioteca	11h30	4 horas
15/05/2024	13h30	Participação de uma palestra sobre a saúde bucal nas escolas.	17h30	4 horas
20/05/2024	07h30	Experiência em sala de aula.	11h30	4 horas
20/05/2024	13h30	Experiência em sala de aula.	17h30	4 horas
21/05/2024	07h30	Participação do AC com os professores e a coordenadora.	11h30	4 horas
21/05/2024	13h30	Participação de uma reunião dos professores sobre o Sistema Bravo com a coordenadora.	17h30	4 horas
22/05/2024	07h30	Acompanhamento das assistentes sociais em uma palestra nas salas sobre o bullying.	11h30	4 horas

Fonte: desenvolvido pelas autoras, 2024.

O quadro anterior informa o que foi evidenciado no período do estágio. Sendo assim, conclui-se esta experiência como enriquecedora e estimulante, esperando-se ter contribuído significativamente para a gestão e os alunos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das dissertações deste presente artigo, teve-se como principal objetivo incentivar os hábitos de leitura e escrita entre os alunos de maneira lúdica e prazerosa na literatura, identificando tais habilidades como cotidianas e promovendo a capacidade de expressão através das palavras.

Juntamente ao corpo docente, procuram-se maneiras de incentivar o desenvolvimento das habilidades e potencialidades desses alunos, despertando o hábito de leitura e escrita, mas também, valorizando a diversidade e a inclusão, sem negligenciar as questões sociais determinantes neste processo.

A experiência de estágio na gestão escolar proporciona também uma visão profunda dos desafios enfrentados pela equipe gestora. Vê-se de perto como a gestão enfrenta questões complexas, como falta de recursos, conflitos e evasão escolar. Aprende-se a importância da abordagem colaborativa e empática na resolução de problemas, garantindo que todas as decisões tomadas priorizem o bem-estar e o desenvolvimento dos alunos.

A pesquisa desempenha a compreensão do papel da gestão em diversos aspectos cruciais relacionados à educação, especialmente no contexto do desenvolvimento das habilidades de leitura, escrita, diversidade e inclusão. Percebe-se como uma gestão democrática faz toda a diferença ao promover colaboração efetiva entre escola, família e alunos.

Como futuras pedagogas, aprofunda-se o entendimento sobre o papel essencial do pedagogo no processo educacional. A gestão mostra suas múltiplas facetas, desde a colaboração com o corpo docente até o envolvimento com pais e comunidade, todos

trabalhando juntos para o sucesso dos alunos. Conclui-se, portanto, que uma gestão eficaz não apenas administra a escola, mas inspira e capacita toda a comunidade escolar a alcançar seus máximos potenciais.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Gerlanio Alexandrino. Estágio Supervisionado em Gestão Educacional e suas implicações para o processo de formação do pedagogo. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 23, jun. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 mai. 2024.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf.

IRO, Emilia; TEBEROSKY, Ana. **Psicogênese da língua escrita**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. 2ª ed. São Paulo: Positivo, 2009. 144 p. ISBN: 978-85-385-0027-8.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9ª ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

SCALABRIN, Izabel Cristina; MOLINARI, Adriana Maria Corder. A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. **UNAR**, v. 17, n. 1, 2013.

SOBRE OS AUTORES E AS AUTORAS

Brenda Araújo Mariano: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: brendamariana1717@gmail.com.

Camila de Jesus Silva: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: Milasilvakvc@gmail.com.

Carivaldo Pereira Neves Neto: Graduando do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: netocarivaldoneto@gmail.com.

Daiane dos Santos Ribeiro: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: daysant1303@gmail.com.

Daniela Primo da Costa: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: danielaprimo028@gmail.com.

Denilson Pereira de Souza: Graduando do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia

(UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: denilsonpereiradesouza06@gmail.com.

Dinalva de Jesus Nogueira: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: dynanogueira2004@gmail.com.

Eveli Quele Moreira Sousa: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: evelisousa77@gmail.com.

Helouíse Leonarda de Santana Medeiros: Técnica em Enfermagem pelo Centro Educacional São Raphael. Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: helo.leona@gmail.com.

Isaura Francisco de Oliveira: Doutoranda em Educação pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Mestre em Educação de Jovens e Adultos, MPEJA, pela Universidade do Estado da Bahia e licenciada em Ciências Sociais pela Universidade Metropolitana de Santos (UNIMES). Graduada em Pedagogia com habilitação em Magistério nas Matérias Pedagógicas do 2º grau pela Universidade do Estado da Bahia. Professora da Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. Líder do grupo de pesquisa: GEPECATEA. E-mail: ifrancisco@uneb.br.

Janiele Vaz de Araújo: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB),

Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: janielea201@gmail.com.

Jéssica Ferreira dos Santos: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: jel.ferreira.santtos@gmail.com.

Lívia da Silva Chaves: Técnica em Agroecologia pelo Instituto Federal da Bahia (IFBA). Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: liviachavessilva32.2015@gmail.com.

Luana Vieira da Cruz: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: luanasilvavieiracruz@gmail.com.

Luíza da Silva Villaça: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. Graduanda do curso tecnólogo de Design de Moda, pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). E-mail: luizavillaca2004@gmail.com.

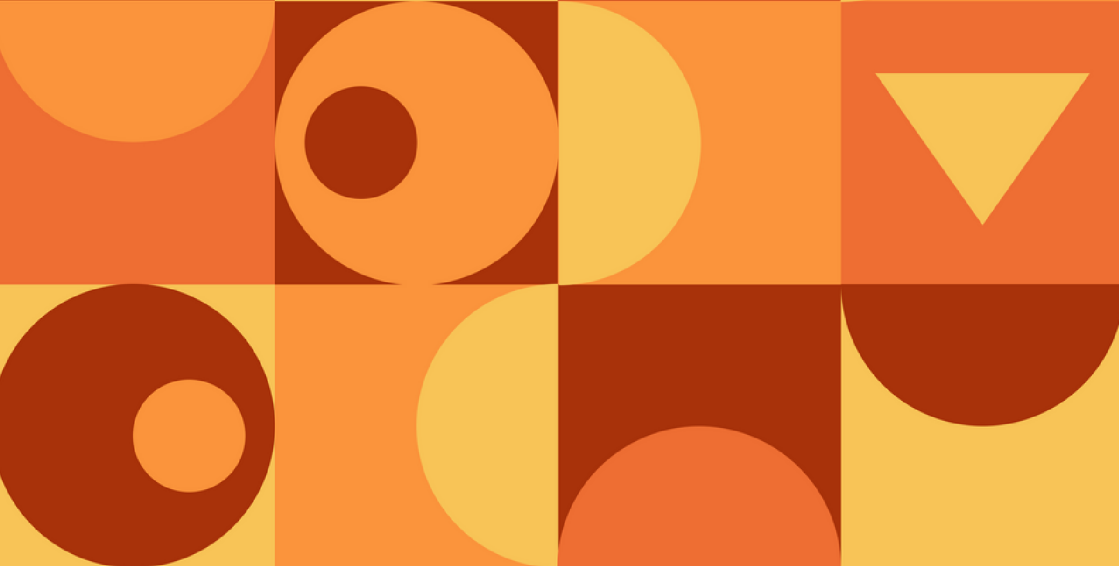
Raquel Lopes Nogueira: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. Graduanda do curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas, pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). E-mail: raquellnogueira292@gmail.com.

Stefanne Rocha Guedes: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: stefanneguedes@gmail.com.

Taissa Pereira da Silva: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: taissapereira180@gmail.com.

Thaís Rodrigues Santos: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: thaisrdge@gmail.com.

Vitória de Jesus Rodrigues: Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia, pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), Campus XVII – Bom Jesus da Lapa. E-mail: vitoriarodrigues2672@gmail.com.



Neste segundo volume de Liderança na escola: reflexões sobre o coordenador pedagógico e o gestor escolar, torna-se a vez de debater acerca da Gestão Escolar. Para tanto, o livro em questão dispõe-se em nove capítulos diversos, nos quais são apresentados artigos científicos alusivos às experiências de co-gestão vivenciadas ao longo do primeiro semestre de 2024 por uma turma de pesquisadores em formação. Inerente ao componente curricular de Pesquisa e Estágio em Gestão Educacional e Escolar, a vivência no campo da gestão escolar é enfatizada nas diretrizes de formação em Pedagogia, curso este ofertado pela Universidade do Estado da Bahia, em seu Campus XVII, sediado no município de Bom Jesus da Lapa. Importa mencionar que tais estágios, bem como as fundamentações e frutos dessas pesquisas, desenvolveram-se sob a orientação da professora Isaura Francisco de Oliveira, cuja titulação é de Mestre em Educação de Jovens e Adultos, e foram expostos à academia através do Seminário Interdisciplinar de Pesquisa, Ensino e Extensão, evento semestral do Departamento de Ciências e Tecnologias (DCHT). Em uma breve saudação ao leitor, a trajetória formativa de cada autor será apresentada ao final de cada capítulo desta obra.

ISBN 978-655397238-4

