



Estágio Supervisionado em Gestão Educacional: um relato de experiência na formação de professores em Pedagogia

Daiani Clesnei da Rosa

Centro Universitário Univates, Rio Grande do Sul, Brasil (dcrosa@univates.br)

Maria Madalena Dullius

Centro Universitário Univates, Rio Grande do Sul, Brasil (madalena@univates.br)

Emanuelli Luisa Johann

Centro Universitário Univates, Rio Grande do Sul, Brasil (emanuelli.johann@gmail.com)

Silvana Neumann Martins

Centro Universitário Univates, Rio Grande do Sul, Brasil (smartins@univates.br)

Rogério José Schuck

Centro Universitário Univates, Rio Grande do Sul, Brasil (rogerios@univates.br)

Recibido: 23 de enero de 2015 | Aceptado: 25 de mayo de 2015 | Publicado en línea: 30 de junio de 2015

DOI: <http://dx.doi.org/10.18175/VyS6.1.2015.04>

Em diferentes organizações, públicas ou privadas, está presente a gestão visto que, mesmo informalmente, o gestor desempenha a função de coordenar, organizar ou liderar grupos de trabalho. No meio educacional não é diferente, mais especificamente em uma escola, pois nela há a equipe diretiva, geralmente formada por direção, vice-direção, coordenação pedagógica, supervisão escolar, enfim, uma equipe multiprofissional.

O acesso às tecnologias e a facilidade na utilização dos meios de comunicação geraram um intercâmbio de padrões sociais e culturais, o que fez com que muitas mudanças ocorressem de forma rápida e silenciosa. Diante desse cenário, emerge a necessidade de refletir a respeito de um novo tipo de gestão —Gestão Educacional— e as implicações desta nas práticas de organização e planejamento de instituições de ensino.

As contribuições de estudiosos que debatem a gestão no campo educacional trazem para reflexão fatos relevantes no que tange aos aspectos democráticos que constituem o ambiente escolar, com especial destaque à figura do gestor. Este, quando articulado com sua equipe, contribui para a prática de uma gestão democrática e participativa. Nessa perspectiva democrática, torna-se essencial a integração entre todos os segmentos que compõem as instituições de ensino.

Preocupados com essas questões, os professores do curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Univates incluíram, na matriz curricular desse curso, duas disciplinas com o enfoque em gestão escolar: Processos de Gestão Educacional e Estágio Supervisionado em Gestão Educacional. Nesta, os alunos acompanham o trabalho de um gestor de escola e utilizam como instrumentos de coleta de dados questionários, entrevistas ou análise documental.

Neste artigo, então, descrevemos, de forma sucinta, o funcionamento desse Estágio Supervisionado em Gestão Escolar, bem como apresentamos resultados de uma coleta de dados que foi realizada por 19 discentes, a qual buscou identificar concepções de gestão escolar dos sujeitos participantes das instituições educacionais concedentes desse estágio.

Os estágios foram realizados nos seguintes tipos de instituição: uma escola estadual de educação básica, duas escolas comunitárias de educação infantil, seis escolas municipais de educação infantil e ensino fundamental, uma escola privada de educação infantil e uma instituição não escolar do Serviço Social da Indústria (Sesi). As escolas estão localizadas em cinco municípios que compõem o Vale do Taquari (Rio Grande do Sul, Brasil). São eles: Encantado, Poço das Antas, Santa Clara, Teutônia e Lajeado.

A partir dessas informações, é possível perceber a abrangência e a diversidade de locais onde os estudantes-estagiários desenvolvem suas práticas, respeitando seus contextos de atuação e de procedência. Essa diversidade proporciona um debate acerca da realidade educacional com a qual o estudante-estagiário se depara e promove problematizações e reflexões críticas que permitem compreender esse contexto.

O número de profissionais das escolas acompanhados pelos estudantes-estagiários na realização da observação direta das atividades desenvolvidas totaliza 11 pessoas: quatro diretores, um supervisor pedagógico e seis coordenadores pedagógicos. Destacamos que não foi objeto de estudo neste trabalho a distinção entre as funções determinadas pelas nomenclaturas de “supervisor pedagógico” e de “coordenador pedagógico”, pois as instituições trazem essas funções descritas nos seus documentos oficiais, não nos permitindo um aprofundamento acerca da articulação que cada nomenclatura pode desencadear.

FORMAÇÃO DOCENTE E GESTÃO EDUCACIONAL

Formação docente

A educação brasileira está em grande evidência no que se refere a discussões e debates sobre a melhoria do cenário educacional. Contemporaneamente, o sistema educacional passa por grandes mudanças se for considerado que outrora a educação era restrita a uma minoria de privilegiados. Hoje, no Brasil, banalizou-se a afirmação de que a educação é “direito de todos” (Constituição Federal, 1988, art. 205), sem qualquer distinção. Nesse sentido, a formação inicial e continuada dos professores se estabeleceu, aos poucos, como uma demanda a ser atendida pelas políticas públicas.

Na legislação vigente no nosso País, é possível perceber uma preocupação com a organização e a qualidade da formação de professores para a Educação Básica em nível superior, curso de licenciatura. As Diretrizes Curriculares Nacionais para essa formação se organizam como um “conjunto de princípios, fundamentos e procedimentos a serem observados na organização institucional e curricular de cada estabelecimento de ensino” (CNE/CP 009/2001).

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394 de 1996 (LDBEN 9.394/1996) consta, conforme o artigo 62, que

a formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.

A LDBEN 9.394/1996 destaca que os cursos de formação docente devem incluir “prática de ensino, com no mínimo trezentas horas” (art. 65). Essa prática de ensino também é chamada de Estágio Supervisionado, o qual também está previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, no artigo 7º:

III — 300 horas dedicadas ao Estágio Supervisionado, prioritariamente em educação Infantil e nos anos iniciais do ensino Fundamental, contemplando também outras áreas específicas, se for o caso, conforme o projeto pedagógico da instituição. (DCN, CNE, Resolução n. 15/05/2006)

A preocupação com a formação docente encontra-se em foco e vários autores traçam reflexões significativas sobre a formação docente e suas implicações educacionais. Entre eles, destacamos Libâneo (2011, 2013), Alarcão (2011), Fazenda (2011) e Pimenta (2000, 2001, 2011). Libâneo (2013) destaca que a formação profissional é “um processo pedagógico, intencional e organizado, de preparação teórico-científica e técnica [...]” (p. 26). Considerando a ideia do autor, a formação docente passa por um processo teórico que deveria sustentar as vivências/experiências no contexto educacional e promover a reflexão acerca da realidade escolar.

Pimenta (2000) já alerta, há muito tempo, que um dos desafios aos cursos de formação inicial de docentes é o de “colaborar no processo de passagem dos alunos de seu ver o professor como aluno ao seu ver-se como professor” (p. 20). Esse processo pode ser promovido por meio da prática de ensino ou do estágio, em que o estudante dos cursos de licenciatura desenvolve suas experiências com a possibilidade de discussões teóricas em sua formação.

Na mesma linha de raciocínio, Pimenta (2001) destaca que um dos empreendimentos da Pedagogia é a “autorreflexão dialética sobre possibilidades e limitações de enunciados pedagógicos *da* e *para* a prática educacional” (p. 55). Nesse sentido, o desenvolvimento da prática de ensino na formação docente busca investigar o/no contexto educacional e promover mudanças nesse contexto.

Alarcão (2011) enfatiza a necessidade de promover, nos cursos de formação docente, “a relação da didática curricular com o estágio pedagógico” (p. 189) em todos os níveis de ensino. A formação docente inicial deveria realizar essa relação, pois o estágio traz características próprias, no entanto necessita do arcabouço da didática.

Libâneo (2011) argumenta que o “mundo contemporâneo [...] pede ações pedagógicas mais definidas, implicando uma capacitação teórica e profissional de pedagogos e professores” (p. 138) para a inserção em uma realidade escolar mais complexa. Nesse sentido, Fazenda (2011) descreve que “trabalhar com a prática, pesquisando-a” (p. 276), se configura em uma tarefa complexa, que desperta cuidados visto que essa prática acontece em situação real de ensino, muitas vezes exigindo do docente uma postura observadora e investigativa.

Gestão Educacional

Na década de 1980, movimentos em prol da democratização escolar promoveram a inserção, na Constituição Federal de 1988, da garantia de que o processo gestor seguiria a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (art. 206, inc. VI), e garantiria a participação da comunidade na vida e, conseqüentemente, nas decisões escolares. A LDBEN 9.294/1996 assegura, como um dos princípios da gestão democrática, a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14, inc. II). Segundo Lück et al. (2011), a democratização escolar surge, então:

[...] na tentativa de superar procedimentos tradicionais baseados no corporativismo e clientelismo. O movimento tem produzido avanços significativos, tais como o envolvimento da comunidade escolar na seleção do diretor da escola, a implantação de conselhos que possuem autoridade deliberativa e também poder decisório e o controle por parte da escola e de recursos financeiros. (p. 9)

Com isso, verificamos que as escolas vêm se expandindo e atendendo um público cada vez mais heterogêneo, o que garante seu direito à participação nos seus processos decisórios. Isso acaba por gerar movimentos na gestão escolar, pois “[...] a abordagem participativa na gestão demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-se, da mesma forma, na realização das múltiplas ações da gestão” (Lück et al., 2011, p. 18).

Nessa nova forma de gestão, pais, professores, comunidade, funcionários e alunos são incentivados a participar na tomada de decisões e na organização da escola, e a buscar a melhoria dos processos pedagógicos. Nesse sentido, Lück et al. (2011) argumenta:

Segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar. (p. 16)

É importante que todos os envolvidos com a instituição escolar tenham clareza quanto à dimensão e ao objetivo da gestão, para que assim todos possam contribuir e priorizar a eficácia da escola, para um bem maior: a aprendizagem. Conforme afirma Lück (2000):

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação 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 orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (p. 7)

Para que a participação da comunidade seja eficaz e efetiva, o gestor precisa estar consciente de seu papel e criar um ambiente propício para essa prática; nesse sentido, Paro (2007) afirma que é muito comum ouvir de professores que as decisões foram impostas pelos diretores e supervisores escolares, ou seja, pela equipe diretiva, sem a participação dos demais. A gestão participativa perpassa a ideia de que todos os envolvidos —professores, alunos e pais— devem analisar e pensar, juntos com a direção escolar, nas possibilidades e decisões, tendo em vista que o sucesso das escolhas é de responsabilidade de todos. Dessa forma, Hargreaves (2004) destaca a necessidade do trabalho em conjunto e de um profissionalismo com parcerias.

Dentre as funções que o diretor escolar exerce, Lück (2009) destaca, como uma das principais, a garantia do “funcionamento pleno da escola como organização social, com foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem [...], que deve ser realizada concomitante com ações que visem à integração, coerência e consistência” (p. 15) entre todas as dimensões escolares e todos os envolvidos com as ações educacionais. Igualmente, Lück (2009) afirma que o papel do coordenador pedagógico está diretamente ligado à formação continuada dos professores, a suas produções e estudos. Cabe a ele, também, orientar quanto ao currículo e aos conteúdos que estão sendo desenvolvidos, visando sempre à melhoria da aprendizagem dos alunos.

Este estudo não teve intenção de entrar nos detalhes dessas funções, porém as percepções dos estudantes-estagiários acerca dos papéis do diretor escolar e do coordenador pedagógico emergiram nas reflexões desenvolvidas nos relatórios de estágio.

Portanto, segundo Paro (2010), uma educação de qualidade só será possível a partir do momento em que a gestão da escola e sua democratização forem entendidas pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, e quando os cidadãos se considerarem não apenas detentores de direitos, mas também produtores de ações e de resultados, de modo planejado. Nesse sentido, vale destacar a importância da construção coletiva do Projeto Pedagógico da escola. Segundo Castro e Carvalho (2005), “para que o projeto seja democrático e não fruto de uma direção escolar autocrática ou individual, ainda que bem intencionada; a democracia não é para ser ensinada verbalmente, mas exercitada no interior da escola, dia após dia” (p. 34).

Uma gestão democrática, participativa e eficiente necessita de um gestor responsável, que esteja preparado e habilitado a cumprir com a sua função. Espera-se que o gestor entenda o fundamento e os conceitos, assim como o estilo de gestão educacional assegurado em Lei. A esse respeito, Goldmeyer (2010) argumenta que, em uma gestão participativa e compartilhada, todos os sujeitos que fazem parte da instituição são responsáveis pelo funcionamento e direcionamento da instituição.

A LDBEN 9.394/1996, no seu artigo 64, destaca que a formação dos profissionais para as áreas da administração, supervisão ou de orientação escolar para educação básica dar-se-á em cursos de Licenciatura em Pedagogia ou em nível de pós-graduação. Cabe às instituições de ensino superior garantir que seus licenciados, quando em curso de Pedagogia, tenham acesso a uma formação de qualidade para cumprirem o seu papel como gestores que visem à participação e à democratização da escola.

Uma instituição de ensino se faz com a participação e com o desempenho de diversos sujeitos, em diferentes funções. Conforme afirma Leal Filho (2011), a gestão participativa se faz com a força da atuação de todos os profissionais envolvidos, cada um exercendo com determinação sua função, influenciando na qualidade dos resultados. Com isso, consideramos importante analisar a visão dos sujeitos atuantes na instituição sobre a gestão escolar e como eles se percebem nesse processo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com esta pesquisa buscamos a imersão no processo educativo a partir do olhar atento para a gestão escolar. Desenvolvemos a pesquisa mediante a análise de 11 relatórios de estágio produzidos por 19 alunas de um curso de Pedagogia, da Região do Vale do Taquari (Rio Grande do Sul, Brasil). Autores deste artigo, estamos integrados à pesquisa intitulada “Mestrados para formação de docentes: um locus de (re)construção e aprendizagem”, dos programas de pós-graduação Mestrado Profissional em Ensino de Ciências Exatas e Mestrado Acadêmico em Ensino do Centro Universitário Univates.

Na metodologia investigativa, adotamos os contornos de pesquisa qualitativa (Triviños, 2001) e estudo de caso (Yin, 2001). A posição epistemológica da pesquisa qualitativa admite que existem múltiplas realidades construídas pelo sujeito que conhece. Esse sujeito incorpora as observações realizadas no decorrer do processo, que adquire sentido e significado ao ser estudado no contexto em que ocorre.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características dos eventos da vida real. Tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foi tomada, como foi implementada a metodologia e com que resultados. Tem como grande vantagem estudar pessoas em seu ambiente natural, no qual é possível explorar-se fenômenos sob vários ângulos.

A preferência por estudos de caso se dá quando é possível fazer uma observação direta sobre os fenômenos. Os estudos de caso utilizam estratégias de investigação qualitativa para

mapear, descrever e analisar o contexto, as relações e as percepções a respeito da situação, do fenômeno ou episódio em questão. Além disso, também visam gerar conhecimento sobre características significativas de eventos vivenciados, tais como intervenções e processos de mudanças (Minayo, 2008).

As 19 participantes da pesquisa são estudantes de um curso de Pedagogia, que realizaram o Estágio Supervisionado em Gestão Educacional, o qual originou 11 relatórios finais (algumas estudantes realizaram o estágio em dupla). Neste artigo, apresentamos os resultados obtidos em uma das etapas do Estágio Supervisionado, mais especificamente, com o questionário aplicado durante o seu desenvolvimento e que objetivou verificar a compreensão de gestão escolar.

Contexto da pesquisa e procedimentos de coleta de informações

As informações foram obtidas por meio da análise de 11 relatórios de estágio da disciplina Estágio Supervisionado em Gestão Educacional, do curso de graduação em Pedagogia. Seguimos um roteiro previamente elaborado, com o objetivo de manter o foco do estudo e, ao mesmo tempo, permitir a manifestação de informações.

O tratamento das informações aproximou-se das orientações da análise textual discursiva (Moraes, 2003), que prevê a desconstrução dos textos e a consequente organização em unidades de análise ou unidades de sentido ou de significado. Merecem destaque especial os aspectos relacionados com a autopercepção dos participantes sobre o processo de gestão educacional.

A disciplina de Estágio Supervisionado em Gestão Educacional compõe a matriz curricular do curso de graduação em Pedagogia do Centro Universitário Univates, localizado no município de Lajeado (Rio Grande do Sul, Brasil). A disciplina traz na proposta de ementa a “prática de gestão em espaços educativos formais ou não formais, envolvendo observação, planejamento, execução e relato das atividades desenvolvidas” e tem como objetivos:

aperfeiçoar, ampliar, aplicar conhecimentos, habilidades e competências relacionadas com a coleta de informações, planejamento, sistematização e registro de informações referentes à realidade da Unidade de Estágio tendo como foco a gestão; socializar e trocar informações analisando e refletindo conjuntamente sobre realidades e informações constatadas; interpretar e analisar a realidade da Unidade de Estágio, elaborando uma proposta de ação/intervenção fundamentada teoricamente e coerente com a realidade constatada.¹

1 Ementa da disciplina 45124 Estágio Supervisionado em Gestão Educacional, da matriz curricular do Curso 4510 de Pedagogia no Centro Universitário Univates.

A proposta da disciplina apresenta diversas etapas que o estudante-estagiário deve cumprir. O primeiro contato com a instituição, onde se dará o estágio, deve ser realizado pelo estudante-estagiário, o qual apresenta a proposta do estágio ao responsável pela instituição. No momento em que a instituição aceita o estudante-estagiário, este começa a realizar as quatro etapas do estágio, que descrevemos a seguir.

Na primeira etapa, o estudante-estagiário deve desenvolver uma observação da realidade, em que o foco é o conhecimento da estrutura física e organizacional da instituição concedente; para isso, considera a documentação vigente, o Regimento Educacional (RE) e o Projeto Político Pedagógico (PPP). Essa etapa do estágio visa também aproximar o estudante-estagiário do conhecimento acerca das funções exercidas pelos integrantes que atuam na instituição, por meio da análise das descrições dessas funções, contidas nesses documentos.

A partir de um conhecimento prévio da realidade, o estudante-estagiário passa à segunda etapa da proposta, que está vinculada ao acompanhamento direto de um dos profissionais que atuam na gestão educacional (direção da instituição, coordenação pedagógica, supervisão educacional etc.) e na qual ele cumpre com o número de horas determinadas pela carga horária descrita no Plano de Ensino da disciplina de Estágio Supervisionado em Gestão Educacional. Essa etapa visa a que o estudante-estagiário acompanhe a vivência diária desse profissional (escolhido anteriormente e com o aceite da instituição) ao desempenhar suas funções na gestão institucional e compare-a com o que preveem os documentos escolares (RE e PPP).

O papel do estudante-estagiário, nessa etapa, é o de observador: realiza anotações referentes às atividades desempenhadas pelo profissional da instituição para, posteriormente, analisá-las e relatar suas percepções. Durante essa etapa, o estudante-estagiário deve também realizar uma entrevista ou aplicar um questionário sobre o que os funcionários entendem, por exemplo, por gestão educacional, como eles percebem o trabalho em equipe e como entendem a motivação do grupo de trabalho. Essas entrevistas ou questionários servem como indicadores para a escolha do tema a ser trabalhado na etapa seguinte; posteriormente, os dados são organizados e analisados pelos estudantes-estagiários à luz de referenciais teóricos sobre gestão educacional.

Na terceira etapa, o estudante-estagiário elabora uma proposta de prática de intervenção como gestor educacional, na perspectiva da formação continuada, cujo tema tenha sido indicado pela equipe institucional ou emerso das observações realizadas na etapa anterior ou, ainda, das entrevistas ou questionários realizados; o estudante-estagiário deve, então, apresentar a proposta à instituição. Essa etapa exige um trabalho de estudos e investigação do tema escolhido, organização do planejamento das ações a serem desenvolvidas e a autoavaliação do estudante-estagiário de seu desempenho após a realização da intervenção.

A atividade de intervenção ou prática de intervenção acontece em horário e data estipulados pela instituição concedente do estágio. O estudante-estagiário se compromete em cumprir com essas determinações, adequando sua proposta. As ações propostas na intervenção têm como objetivo proporcionar a reflexão e a discussão com o grupo de profissionais que atuam na instituição do estágio, sobre suas práticas e compreensões do trabalho realizado.

Entende-se por prática de intervenção a atividade realizada na terceira etapa do Estágio Supervisionado em Gestão Educacional do curso de Pedagogia, no Centro Universitário Univates. Essa prática de intervenção tem como objetivo geral organizar o planejamento para três reuniões pedagógicas a serem desenvolvidas na instituição concedente do estágio supervisionado. O estudante-estagiário fica responsável por desenvolver apenas a primeira reunião e deixa, na escola, o planejamento e os referenciais teóricos das outras duas reuniões para que a equipe gestora da instituição possa dar continuidade às temáticas.

O estudante-estagiário elabora um planejamento para a reunião, no qual devem constar os objetivos da proposta e com o qual seja dada a oportunidade aos docentes e à equipe diretiva da escola de iniciarem a reflexão acerca da temática indicada por eles. No planejamento consta também, a descrição da atividade inicial, que tem como objetivo específico sensibilizar e integrar os sujeitos que atuam na escola (equipe diretiva, docentes, funcionários).

Na parte do desenvolvimento, o estudante-estagiário descreve as ações que utiliza para apresentar e discutir a temática a ser trabalhada; são consideradas, nessa parte, técnicas e dinâmicas que possam promover o diálogo reflexivo acerca do tema.

Para o encerramento da reunião, o estudante-estagiário apresenta uma atividade de fechamento que tem como objetivo específico encaminhar as considerações finais do grupo para aquele encontro e traçar aspectos para o próximo encontro (reunião). Após esse momento, é solicitado ao estudante-estagiário que elabore sua autoavaliação como condutor da reunião pedagógica, na função simulada de gestor.

O planejamento é aplicado após passar pela liberação da supervisora de estágio, que analisa as propostas e indica modificações ou sugestões. A preocupação com esse planejamento está vinculada às discussões teóricas desenvolvidas durante o curso de Pedagogia, quanto ao papel do planejamento na tomada de decisão e à necessidade de desenvolver reflexões críticas acerca do contexto escolar.

As temáticas a serem desenvolvidas nas práticas emergem das necessidades apresentadas pelos sujeitos (docentes, funcionários e equipe diretiva) atuantes na instituição de aplicação de estágio, por meio de observações, entrevistas, questionário e/ou sugestões encaminhadas pela instituição concedente do estágio. A temática indicada precisa, antes de tudo, ser estudada e embasada teoricamente para, só depois, ser desenvolvido o planejamento das reuniões pedagógicas.

As temáticas desenvolvidas pela turma de estudantes-estagiários, dentro da perspectiva de formação continuada, constam na tabela 1.

As temáticas são diversificadas e, portanto, exigem, dos estudantes-estagiários o desenvolvimento de habilidades iniciais, como por exemplo: pesquisa, tomada de decisão e autonomia investigativa, assim como criatividade e criticidade no planejamento das ações e na escolha dos referenciais teóricos. No momento da prática de intervenção, o estudante-estagiário tem oportunidade de desenvolver a postura comunicativa, a partir da expressão oral. E, no término da prática, o estudante-estagiário desenvolve a autoavaliação, na qual utiliza a reflexão crítica acerca de sua prática e pode rever e reformular o planejamento das outras duas reuniões pedagógicas, o qual é encaminhado à equipe gestora da instituição de estágio.

Tabela 1. Temáticas desenvolvidas na prática de intervenção

N. de instituições que trabalharam a temática	Temática solicitada
04	Avaliação na Educação Infantil
04	Trabalho em Equipe
01	Planejamento Educacional
01	Dificuldades de Aprendizagem
01	Discussão do Pacto Nacional da Alfabetização na Idade Certa (PNAIC)
11	Total

Fonte: elaborada pelos autores.

Após a aplicação da atividade de intervenção, o estudante-estagiário deve realizar uma autoavaliação sobre sua prática, na qual deve considerar seu desempenho como gestor de um processo de formação continuada de um grupo de profissionais que trabalham com a educação, sob sua responsabilidade. Nessa etapa, o estudante-estagiário apresenta suas percepções sobre o trabalho realizado e considera os aspectos que se destacaram e os que poderiam ser diferentes.

Todas as etapas desenvolvidas no Estágio Supervisionado em Gestão Educacional devem ser descritas no documento acadêmico Relatório Final de Estágio. Essa atividade envolve a sistematização e o registro de informações decorrentes de reflexões e conhecimentos construídos ao longo do estágio, relacionados com as atividades realizadas em cada etapa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Organizamos os dados dos relatórios em uma unidade de análise (Moraes, 2003) que descreve as informações que caracterizam a compreensão de gestão escolar, que passamos a descrever.

Compreensão de gestão escolar

Nesta unidade de análise, apresentamos a concepção dos participantes acerca da compreensão do conceito de gestão no contexto escolar, a partir das respostas dos profissionais a um questionário aplicado pelos estudantes-estagiários durante a realização do estágio.

Os sujeitos que responderam ao questionário desempenham diferentes funções nas instituições concedentes do estágio. Responderam ao questionário dez funcionários de serviços gerais, 16 monitoras, 11 gestores escolares e 21 professores. As respostas foram organizadas em quatro grupos: Professores, identificados como Professores A, B, C; gestores, identificados por Gestão A, B, C; monitores, identificados por Monitores A, B, C e serviços gerais, identificados como Serviços A, B, C, a fim de garantir o anonimato dos sujeitos da pesquisa.

Os Professores C, F, G, J, L, M, O, Q, T e U vinculam, em suas respostas, a gestão escolar com *liderança, administração, organização e coordenação dos processos escolares*, ao associarem essas ações à *participação* de todo grupo escolar. Ressaltando aqui os professores D e S, que destacaram:

gestão escolar envolve administrar a escola, mas não somente isto e sim gerir, que dá um sentido de participar, planejar junto, enquanto administrar, apesar de se sinônimo, diz mais respeito a fazer com que algo pronto continue acontecendo. Além disso, a gestão escolar envolve uma ideia de democracia. (Professor D)

gestão significa tomar decisões, organizar, trabalhar coletivamente e democraticamente. O diretor/professor/funcionário são pessoas que fazem parte da gestão, pois cada um pode administrar ou gerenciar o seu ambiente de trabalho, pois cada profissional tem papel importante a desempenhar junto ao aluno. (Professor S)

É importante lembrar que os professores A, B, E, H, I, K, N, P e R enfatizaram, em suas respostas, palavras/expressões como *grupo, equipe de trabalho, conjunto, participar*, e remeteram à ideia de uma gestão participativa. Retomando as ideias de Lück et al. (2011), o estilo de gestão participativa demanda maior envolvimento e mobilização de todos os profissionais nos processos decisórios da escola. Nesse sentido, os profissionais precisam estar dispostos a essa abordagem participativa, para que assim o trabalho em grupo, de equipe, e a participação sejam efetivados.

O segundo grupo analisado refere-se aos gestores escolares: supervisor, coordenador e diretor escolar. Lück (2009) afirma que “os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola [...]” (p. 22).

Foram analisadas 11 respostas dos gestores, entre as quais as dos gestores A, B, C, D, E, G, I, J e K, que responderam que gestão é *organizar, acompanhar, orientar, articular e planejar*, o que demonstra a responsabilidade da gestão escolar como “norteamento do modo de ser e fazer da escola” (Lück, 2009, p. 22).

Apenas os gestores F e H demonstraram em sua resposta a visão de uma gestão mais centrada no poder de *tomar decisões* de forma individual, pois, segundo os entrevistados, *são os gestores escolares responsáveis pelo sucesso e pela tomada de decisões*; não citaram a participação da comunidade nesse processo.

As monitoras representam um grande grupo de profissionais atuantes nas instituições e constituem a segunda maior classe nos questionários analisados. As monitoras têm a função de auxiliar na sala de aula e desenvolver as propostas pedagógicas junto às professoras a fim de atingir o bom funcionamento da instituição. No geral, as monitoras possuem o ensino superior completo.

Afirmações como *equipe de profissionais, processo administrativo e pedagógico e organização* foram as mais utilizadas pelos monitores B, C, D, E, F, G, H, I, J, M, N, O e P para definir a gestão escolar. Com isso, percebemos que esse grupo não se colocou como pertencente à equipe, pois esses profissionais apenas citaram *grupo/equipe de professores* e não de monitores. Apenas as monitoras A, K e L responderam *união, liderança em equipe e trabalho em equipe*, como característica da gestão escolar. Vale ressaltarmos, ainda, que a monitora K respondeu que a gestão escolar é “a equipe que promove ensino e aprendizagem de todos”, ou seja, lembra que a aprendizagem dos alunos também é uma das funções da gestão escolar.

Por fim, o último grupo analisado diz respeito aos serviços gerais, que compõem as faxineiras, auxiliares de faxineira, merendeira e secretária. Essas profissionais também ajudam a formar a identidade das instituições, pois, para a manutenção das instituições e organização dos setores, esse grupo precisa trabalhar de forma a se sentir pertencente ao grupo. Nessa linha de raciocínio, Lima (2010) alerta que apenas uma classe de profissionais não dá conta de todas as necessidades de uma instituição, ou seja, os funcionários aqui analisados no grupo “serviços gerais” pertencem igualmente à comunidade da instituição e, por isso, também desempenham seu papel na gestão da instituição.

Separamos as respostas das funcionárias em dois grupos. O primeiro grupo caracterizou a gestão escolar como *organização, planejamento e relação com a comunidade* (serviços B, C, D, E, H), o que demonstra que percebem a gestão escolar de forma participativa e não apenas como hierarquia. Outro grupo de funcionárias (serviços A, F, G e I) apresentou a gestão como sendo apenas de uma pessoa, geralmente citando o diretor escolar, que decide e sabe o que é melhor para a escola. Uma das respostas compara a escola a uma empresa: “uma pessoa que gerencia uma empresa como líder” (serviços F).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos questionários analisados, percebemos que os profissionais que atuam na gestão da escola de forma direta, no geral, apresentaram características de um grupo que se baseia no trabalho em equipe, que busca a unidade e a organização no trabalho da escola. Apenas dois gestores demonstraram ainda a ideia de que a gestão é realizada por um grupo seletivo de profissionais, como forma de poder, ao tomar as decisões, o que evidencia uma visão de direcionamento. Os professores mostraram-se em sintonia com a gestão escolar no que se refere ao trabalho em equipe e consideraram a participação dos professores na organização e gerência da escola.

Identificamos, no grupo de serviços gerais e monitores, duas categorias distintas. Na primeira categoria estão inseridos os sujeitos que não se colocaram como pertencentes ao grupo, dessa forma, não se incluíram como membros da equipe de profissionais que partici-

pam nas tomadas de decisão e deixaram esse papel aos diretores, coordenadores, supervisoras e professores. Na segunda categoria, o outro grupo de serviços gerais e monitores que percebe a gestão escolar como um trabalho em equipe e que fizeram menção à participação da comunidade escolar. Esses profissionais percebem-se como responsáveis também pelo andamento da organização escolar.

Independentemente da função desempenhada pelos profissionais que atuam nas instituições escolares, podemos perceber que as concepções de gestão escolar variam e podem ser caracterizadas como: organização, planejamento, processos administrativos e pedagógicos, liderança de equipes de profissionais e responsável pela tomada de decisão. Também quanto ao aspecto do envolvimento da comunidade nas ações de tomada de decisão, houve divergência nas percepções dos sujeitos, pois algumas respostas traziam a falta de participação dos sujeitos atuantes nas instituições, como se fossem isentos de responsabilidades no coletivo.

A partir deste trabalho, constatamos diversas concepções de gestão escolar que emergiram das análises dos questionários realizados com a equipe diretiva, professores, monitores e funcionários dos serviços gerais. Assim, concluímos sobre a importância de promover a reflexão acerca da necessidade de retomar e discutir a temática de gestão escolar com todos os sujeitos envolvidos nas instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

- Alarcão, I. (2011). Contribuição da didática para a formação de professores – reflexões sobre o seu ensino. Em S. G. Pimenta (org.), *Didática e formação de professores: percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal* (6ª ed), 179-214. São Paulo: Cortez,
- Castro, A. D. de & Carvalho, A. M. P. de (orgs.). (2005). *Ensinar a ensinar: didática para a escola fundamental e média*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Conselho Nacional de Educação (CNE), Resolução CNE/CP N° 1 de 15 de maio de 2006. *Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura*. http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf
- Conselho Nacional de Educação (CNE). *Diretrizes Curriculares Nacionais para Formação de Professores da Educação Básica, em nível superior, curso de licenciatura, de graduação plena*. CNE/CP 009/2001. <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/009.pdf>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Cury, C. R. J. (2005). O princípio da gestão democrática na educação. Em Ministério da Educação. *Gestão democrática da educação*. *Salto para o futuro*. Brasil.
- Fazenda, I. C. A. (2011). O Sentido da Ambiguidade numa Didática Interdisciplinar. Em S. G. Pimenta, *Didática e formação de professores: percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal* (6ª ed), 271-287. São Paulo: Cortez.
- Goldmeyer, M. C. (2010). Na rima entre gestão e comunhão: a vivência educacional da Rede Sinodal de Educação. Em M. C. Goldmeyer, J. F. L. de Lima, M. C. Wachs, & P. R. M. Aires (orgs.), *Gestão Escolar*, 1, 73-90. São Leopoldo: Sinodal/Rede Sinodal de Educação.

- Hargreaves, A. (2004). *O ensino na sociedade do conhecimento: educação na era da insegurança*. Porto Alegre: Artmed.
- Leal Filho, J. G. (2011). *Gestão Estratégica Participativa: Teoria e Prática para Criação de Organizações que Aprendem* (3ª ed). Curitiba: Juruá.
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional* 9.394 de dezembro de 1996. <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>
- Libâneo, J. C. (2011). *Educação: Pedagogia e Didática – ciências da educação, pedagogia e didática (uma revisão conceitual e síntese provisória)*. Em S. G. Pimenta, *Didática e formação de professores: percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal* (6ª ed). São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2013). *Didática* (2ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Lima, J. F. L. de. (2010). Reflexões sobre gestão educacional no contexto da Rede Sinodal de Educação. Em M. C. Goldmeyer, J. F. L. de Lima, M. C. Wachs, & P. R. M. Aires (orgs.), *Gestão Escolar* 1, 55-72. São Leopoldo: Sinodal/Rede Sinodal de Educação.
- Lück, H. (2000 fev/jun.). *Gestão escolar e formação de professores*. Em aberto, 17 (12), 1-195.
- Lück, H. (2006). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Lück, H. et al. (2011). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Vozes.
- Minayo, M. C. de S. & Deslandes, S. F. (orgs.). (2008). *Caminhos do pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Moraes, R. (2003). Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Revista Ciência & Educação*, 9 (2) 191-211.
- Paro, H. V. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. São Paulo: Ática.
- Paro, H. V. (2010 set./dez.). A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, 36(3), 763-778.
- Pimenta, S. G. (2001). *Pedagogia, Ciência da Educação?* (4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Pimenta, S. G. (org.). (2011). *Didática e formação de professores: percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal* (6ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Pimenta, S. G. (org.). (2000). *Saberes Pedagógicos e Atividade Docente* (2ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Triviños, A. N. S. (2001). *Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis.
- Univates, Centro Universitário. (2011). *Projeto Pedagógico do Curso de Pedagogia*. Núcleo de Apoio Pedagógico (NAP).
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman.