



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE
CURSO DE PEDAGOGIA

MARIA CLARA SIQUEIRA FERREIRA DE NORÕES BATISTA

**SER LUZ, SER GIRASSOL: RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE O PROJETO DE
INTERVENÇÃO REALIZADO DURANTE O ESTÁGIO EM GESTÃO ESCOLAR**

BRASÍLIA - DF

2025

MARIA CLARA SIQUEIRA FERREIRA DE NORÕES BATISTA

SER LUZ, SER GIRASSOL: RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE O PROJETO DE INTERVENÇÃO REALIZADO DURANTE O ESTÁGIO EM GESTÃO ESCOLAR

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito para conclusão do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília.

Orientadora: Professora Ms. Iraci Pereira da Silva

BRASÍLIA - DF

2025

MARIA CLARA SIQUEIRA FERREIRA DE NORÕES BATISTA

Ser luz, ser girassol: relato de experiência sobre o Projeto de Intervenção realizado durante o Estágio em Gestão Escolar

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito para conclusão do curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília.

Banca Examinadora

Profa. Ms. Iraci Pereira da Silva (Orientadora)
Faculdade de Educação – UnB

Profa Dra. Edileuza Fernandes Silva (Avaliadora)
Faculdade de Educação – UnB

Profa. Dra. Andréia Mello Lacé (Avaliadora)
Faculdade de Educação – UnB

Profa Ms. Sueli Mamede Lobo Ferreira (Suplente)
Faculdade de Educação – UnB

Brasília, 12 de fevereiro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão primeiramente a Deus, que me conduziu desde o princípio à essa formação e a todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento pessoal e acadêmico nesta jornada.

Agradeço a minha orientadora, Prof^a. Ms. Iraci Pereira, pela orientação, cuidado, paciência e ensinamentos ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho, seu apoio foi fundamental para que eu pudesse realizá-lo com dedicação. Agradeço também aos professores do curso de pedagogia da Faculdade de Educação - UnB, cujos ensinamentos ao longo dos anos foram indispensáveis para a construção de minha formação acadêmica. Em especial, à Prof^a. Dra. Edileuza, que sempre esteve disposta a compartilhar seus conhecimentos e me motivou a ver o curso não apenas como uma formação acadêmica, mas como um verdadeiro caminho para contribuir positivamente na vida das pessoas.

Sou grata aos meus colegas de curso por compartilharem experiências e desafios, e me ajudarem a manter a motivação ao longo da jornada acadêmica. Em especial às minhas amigas Mylena e Maria Eduarda, que foram apoio fundamental nesse processo e que hoje considero presentes que a Universidade me trouxe.

Não posso deixar de reconhecer o esforço e apoio da minha família, em especial minha mãe Fernanda, por seu apoio incondicional ao longo de toda a minha trajetória acadêmica e meu pai Carlos, que sempre me motivou a alçar voos mais altos. E não posso esquecer do cuidado que minhas avós, Geisa e Alzira, sempre tiveram com o meu futuro.

À minha família, os meus mais sinceros agradecimentos. O amor, a confiança e a compreensão de vocês foram fundamentais para que eu pudesse enfrentar os desafios do curso e me dedicar integralmente a este trabalho final de curso.

Sou feliz por ter tido exemplos tão grandes na educação, principalmente do meu avô Cláudio, que tenho como inspiração de vida e mesmo com sua partida, carrego sempre comigo suas palavras de aconselhamento e amor.

Ao meu noivo Lucas, agradeço por sempre acreditar em mim, me incentivar nos momentos difíceis e comemorar cada conquista ao meu lado. Sem o seu apoio emocional e o suporte diário, este artigo não seria possível.

MEMORIAL ACADÊMICO

Este memorial acadêmico tem como objetivo relatar a trajetória de elaboração do artigo **Ser luz, ser girassol**: relato de experiência sobre o Projeto de Intervenção realizado durante o Estágio em Gestão Escolar desenvolvido a partir da experiência na disciplina de estágio supervisionado em gestão escolar. O estudo foi motivado pelo interesse na gestão escolar e buscou, por meio do projeto de intervenção, alcançar os objetivos propostos.

Como estudante, sempre fui aquela que queria estar na escola participando de todas as atividades possíveis, gostava de estar ali e me sentia feliz em aprender coisas novas, conhecer pessoas e lembro-me até hoje do cheiro de massinha de modelar da minha escola no Jardim de Infância. Além de gostar muito de crianças e me sentir muito bem perto delas, poder participar de seus desenvolvimentos é algo precioso para mim.

No Ensino Médio tive meu primeiro contato com a pedagogia quando fui convidada pela coordenadora da escola em que estudava para trabalhar como Menor Aprendiz na Educação Infantil. Com isso, acompanhava a professora regente nas demandas e auxiliava os estudantes no que fosse preciso.

A partir daí, despertou-se em mim um grande desejo pela área da educação e realmente me sentia feliz e admirada com o trabalho docente.

Em seguida, me formei no Ensino Médio e ingressei na Universidade de Brasília pelo Programa de Avaliação Seriada (PAS) no curso de Pedagogia. Desde o início me senti realizada pois era de fato o que eu queria. Costumava dizer que estava vivendo o meu sonho todos os dias.

No início da minha trajetória acadêmica vivenciei poucas experiências na Universidade e dedicava grande parte do tempo nas experiências de estágio remunerado. Fiz estágio em escolas particulares e órgão público. Confesso que parte de mim sentia falta de experienciar a Universidade por inteiro. Já ao final do curso, mudei para o currículo novo (2019.1) do curso de pedagogia, e com isso, foram acrescentados dois estágios e algumas disciplinas ao meu histórico.

Costumo dizer que foi uma das melhores coisas que aconteceu na minha trajetória acadêmica, pois nessas disciplinas e estágios pude vivenciar experiências e adquirir conhecimentos que jamais esquecerei em minhas práticas docente.

Foi a partir da experiência no estágio em gestão escolar que surgiu o interesse em pesquisar mais a área de gestão escolar e suas dimensões.

A partir da observação dos processos de gestão escolar no estágio, senti a necessidade da aplicação de práticas pautadas na gestão de pessoas e que priorizassem o diálogo entre toda a comunidade escolar. Com isso, pelas trocas realizadas e conhecimentos adquiridos nas disciplinas de estágio sobre a gestão escolar e currículo, foi possível entender como deve acontecer a gestão fazendo conexão entre a teoria e a prática, e sobre como o diálogo pode favorecer o ambiente escolar como um todo.

O tema relaciona-se às minhas experiências acadêmicas como graduanda em pedagogia, e foi essencial para a minha formação entender e aprender sobre a gestão escolar, pois trata-se de um campo pouco explorado durante a graduação, porém extremamente necessário. Assim como a disciplina de currículo, por exemplo, que foi fundamental para o processo de observação e escrita do projeto durante o estágio, pois entendendo como deve ser a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico – PPP, foi possível observar na prática a construção de uma matriz curricular eficaz e suas estruturações.

A minha trajetória de formação em pedagogia em uma universidade pública, comprometida com a excelência acadêmica priorizando a práxis e a promoção de um ensino crítico, foi marcada por um processo constante de reflexão e construção do saber. A Faculdade de Educação da Universidade de Brasília propõe uma educação que vai além da simples aquisição de conhecimentos teóricos, valorizando a formação integral do estudante. Através de práticas pedagógicas inovadoras, que envolvem a análise crítica da realidade social e educacional, esta formação despertou em mim o comprometimento com a transformação social, me preparando para atuar de forma ética e responsável nas diversas dimensões da educação.

Nesse processo, desenvolvi não apenas habilidades pedagógicas, mas também conhecimentos das questões políticas, sociais e culturais que permeiam o ambiente educacional. Esse enfoque assegura que nós, estudantes em formação, não sejamos apenas receptores passivos de conteúdos, mas nos tornemos sujeitos ativos no processo de construção do conhecimento, capazes de contribuir para a formação de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Assim, posso afirmar que os professores que participaram do meu processo de formação cumpriram seu papel de formar educadores com uma visão crítica e

transformadora, preparados para atuar com competência e sensibilidade nas diversas realidades educacionais.

Por fim, posso concluir que na Universidade de Brasília vivenciei as melhores experiências no âmbito educacional, fui inspirada por profissionais que são realmente comprometidos com uma educação transformadora e de qualidade e tive a oportunidade de realmente viver a universidade pública, com todas as suas esferas e ensejos. Encerro esse ciclo com muita gratidão e ansiosa para voltar e continuar construindo minha carreira acadêmica.

A gestão escolar e suas dimensões são um tema interdisciplinar na formação do estudante de pedagogia, por isso não tive dificuldade para encontrar materiais relevantes. Porém, a proposta do estágio supervisionado em gestão escolar foi adotada para o novo currículo do curso de pedagogia (9229/1 - 2019.1), com isso ainda não há muitos materiais que abordem a experiência do estudante em formação nesse estágio.

Os autores estudados tiveram grande influência na argumentação do artigo pois além de abordarem a dinâmica da gestão escolar e suas dimensões, trazem teorias sobre a função social da escola e o funcionamento da gestão escolar no Brasil.

Houve desafios na organização das ideias, porém por ser um tema em que me interesse em pesquisar e colocar em prática facilitou o processo.

Entre as descobertas mais significativas, é importante entender que a elaboração do projeto pedagógico e do regimento escolar precisam ser realizadas em conjunto por todos os segmentos da escola, para assim, contribuírem com uma melhor organização do trabalho pedagógico, favorecendo um clima agradável para o alcance do sucesso escolar em todos os parâmetros através da dialogicidade.

Aprender mais sobre a gestão escolar com certeza me proporcionou um repertório de conhecimentos em um âmbito da educação que, até então, não havia buscado. Dessa forma, o desenvolvimento deste artigo não apenas ampliou os conhecimentos sobre a gestão escolar como também possibilitou aprimorar habilidades acadêmicas e metodológicas para futuras pesquisas.

SER LUZ, SER GIRASSOL: RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE O PROJETO DE INTERVENÇÃO REALIZADO DURANTE O ESTÁGIO EM GESTÃO ESCOLAR

Resumo: Este artigo analisa a importância da formação do estudante do curso de pedagogia e sua preparação para atuar em diversas áreas da educação. O objetivo deste artigo é destacar a importância do estágio em gestão escolar na base curricular do curso de pedagogia e a dialogicidade para uma gestão de pessoas eficiente dentro do contexto escolar. As principais fontes consultadas para elaboração do artigo foram Heloísa Luck, Ilma Passos Veiga, José Geraldo Silveira Bueno, Paulo Freire e o Projeto Político-Pedagógico da escola em que realizei o estágio. A metodologia utilizada foi a qualitativa, pois o foco principal era a exploração de fenômenos, significados, percepções e subjetividades através de observações, análise documental e entrevistas. O estudo enfatiza o papel essencial da comunicação entre gestores, professores, profissionais da educação, estudantes e famílias, evidenciando como o diálogo eficaz fortalece a gestão democrática e favorece a construção de um ambiente escolar mais participativo e colaborativo. Destaca a necessidade de uma construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico como identidade principal da escola, preocupando-se em determinar uma organização do trabalho pedagógico que supere os desafios enfrentados. Conclui-se que a categoria da dialogicidade na gestão escolar é essencial para a construção do conhecimento e da consciência crítica. Promovendo assim, o envolvimento de todos os atores no fazer pedagógico tornando-o colaborativo e democrático.

Palavras-chave: Educação; Gestão Escolar; Gestão Democrática e Participativa; Estágio Supervisionado; Projeto de intervenção.

SER LUZ, SER GIRASSOL: RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE O PROJETO DE INTERVENÇÃO REALIZADO DURANTE O ESTÁGIO EM GESTÃO ESCOLAR

Abstract: This article analyzes the importance of the qualification of pedagogy undergraduates, along with their professional capacitation to work in different areas of education. The objective of this article is to highlight the importance of the school management internship within the pedagogy course curriculum, and the role of dialogicity for efficient people management inside the school context. The main sources consulted to make this article were Heloísa Luck, Ilma Passos Veiga, José Geraldo Silveira Bueno, Paulo Freire, and the Political-Pedagogical Project of the school where I completed the internship. The methodology used was qualitative, as the main focus was the exploration of phenomena, meanings, perceptions, and subjectivities through observations, document analysis, and interviews. The study emphasizes the essential role of communication between managers, teachers, education professionals, students, and families, highlighting how effective dialogue strengthens democratic management and fosters the development of a more participatory and collaborative school environment. It underscores the need for a collective construction of the Political-Pedagogical Project as the school's core identity, aiming to implement a pedagogical work structure that overcomes the challenges faced. The study concludes that dialogicity in school management is essential for the construction of knowledge and critical awareness, thereby promoting the involvement of all stakeholders in the teaching process, making it more collaborative and democratic.

Keywords: Education; School Management; Democratic and Participatory Management; Supervised Internship; Intervention Project.

1. INTRODUÇÃO

Através do artigo é possível visualizar a importância do estágio em gestão escolar para a formação do estudante de pedagogia e a aplicação de práticas de intervenção acerca de percepções de ações que estejam dificultando o andamento escolar em todas as suas dimensões.

A partir das reflexões deste estudo elenquei como objetivo geral: analisar a comunicação como mediadora da gestão de pessoas no contexto escolar, visando fortalecer a participação da comunidade escolar. E, como objetivos específicos: discutir as experiências e desafios da gestão escolar; propor a implementação de práticas de gestão de pessoas e estratégias de comunicação eficazes no ambiente escolar para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo; e analisar as ações do Projeto de Intervenção que visaram fortalecer a integração entre a equipe pedagógica e a gestão escolar.

O Estágio Supervisionado III em Gestão Escolar foi realizado na escola Céu Azul¹, localizada em Brasília/DF. Esse estágio contemplou a observação das práticas em gestão escolar, de forma que fosse compreendida suas dimensões necessárias para a práxis no ambiente escolar e sua influência no fazer pedagógico.

O artigo discute dados produzidos de materiais e conteúdos organizados a partir de registros realizados durante o período de 23/04/2024 a 28/06/2024. Nele veremos a apresentação do contexto escolar, buscando compreender a dinâmica da gestão escolar e suas dimensões e as dificuldades que são enfrentadas no cotidiano escolar, sobretudo na área de gestão.

Por isso, reafirma-se a importância da formação em gestão escolar para o estudante de pedagogia, pois “apesar de toda a contribuição que estudiosos, pesquisadores e consultores possam dar, quem pode realmente efetivar uma proposta pedagógica é a própria comunidade escolar” (Bueno, 2001, p. 9), a partir da mediação dos gestores escolares em um processo democrático e participativo.

Ao longo do curso de pedagogia surgiu o interesse por diversas áreas da educação, porém a visão mais ampliada do contexto escolar foi possível quando vivenciei a experiência de Estágio em Gestão Escolar. Foi uma área pouco explorada durante a graduação, entretanto dentro dessa jornada da disciplina de estágio percebi

¹ Para preservar a identidade das pessoas que participaram do projeto, o nome da escola que se apresenta no texto é fictício.

que muitas dificuldades enfrentadas no ambiente escolar têm por raiz a falta de comunicação de toda a comunidade escolar, que geralmente se inicia na gestão. Com isso, buscou-se o aprofundamento sobre esse tema no projeto de intervenção realizado durante o estágio, e por fim o seu aprimoramento no trabalho final de curso.

Uma das ações gestoras observadas na escola foi o planejamento do trabalho escolar, sistematizado no seu Projeto Político-Pedagógico, por isso a relevância da gestão escolar, pois o planejamento é um componente estratégico de suas práticas. Podemos observar o Art. 12, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação que afirma que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica.” (LDB, 1996).

A elaboração da proposta pedagógica deve ocorrer em processos participativos, democráticos e dialógicos, tendo em vista que uma das competências da gestão de pessoas é “facilitar as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito.” (Luck, 2009, p.81).

Se analisarmos bem, essa problemática da falta de diálogo no contexto escolar pode ser, também, abordada na formação integral do estudante de pedagogia, pois se visualizarmos como esse problema pode ser estudado na teoria alinhado à prática de intervenção, concederá aos estudantes de pedagogia e licenciaturas uma formação integral na graduação que aborde essas perspectivas de ação da gestão. Outro ponto relevante, é trazer para estes estudantes a possibilidade da gestão como mais um espaço de atuação do pedagogo dentro do ambiente escolar.

É importante entender como na formação do estudante de pedagogia está sendo abordado a gestão escolar, pois não pode ser vista como um campo distante de atuação do pedagogo, mas um lugar possível e que requer uma capacitação específica para exercer a função de gestor.

Este artigo será organizado da seguinte forma: na metodologia da pesquisa, apresento as contribuições da pesquisa qualitativa para pesquisas e estudos voltados para área da educação. Logo após, a caracterização da escola em que foi realizado o estágio em gestão escolar e o tema da formação em pedagogia e gestão escolar, destacando sua relevância e objetivos. Logo depois, são abordados conceitos e referenciais que sustentam a discussão sobre a formação docente e a gestão escolar.

Em seguida, os resultados e discussões analisam as experiências e desafios da gestão escolar e da intervenção pedagógica realizada durante o estágio. Por fim, as considerações finais sintetizam as reflexões desenvolvidas e apontam possíveis discussões para a área de educação.

2. DESENVOLVIMENTO

A disciplina de estágio supervisionado em gestão escolar totalizou 90 horas de atividades de campo distribuídas da seguinte forma: 30 horas de inserção inicial, 15 horas de imersão e 45 horas de práticas cotidianas de gestão. Com isso, para a realização deste estudo, optei pela metodologia qualitativa devido à sua capacidade de captar a complexidade e a riqueza das experiências educacionais vivenciadas pelos participantes. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais aprofundada dos significados, percepções e interações presentes no contexto pesquisado, proporcionando análises mais detalhadas e contextualizadas. A escolha dessa metodologia mostrou-se extremamente proveitosa, pois possibilitou a construção de um conhecimento mais reflexivo e sensível às realidades dos sujeitos envolvidos, contribuindo significativamente para a qualidade e relevância dos resultados obtidos.

Optou-se pela metodologia qualitativa pois na educação busca-se a compreensão dos fenômenos educacionais, considerando a complexidade dos contextos socioculturais e subjetivos envolvidos. Segundo Bogdan e Biklen (1994), esse tipo de abordagem enfatiza a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos à sua realidade, utilizando técnicas como entrevistas, observação participante e análise documental. Neste estudo foram utilizadas observação participante durante todos os dias de estágio, entrevista com a diretora da escola e as supervisoras e análise documental do Projeto Político-Pedagógico em fontes primárias e secundárias.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa permitiu explorar aspectos subjetivos da experiência educacional, captando nuances que nem sempre podem ser quantificadas, mas que foram fundamentais para a compreensão dos processos de gestão escolar.

A escola escolhida, Céu Azul, é uma escola pública, que está situada no Distrito Federal e foi criada pela Resolução 4.195, de 28/07/1993 do Conselho Diretor da extinta Fundação Educacional do Distrito Federal. A escola funciona em prédio próprio

construído especificamente para ser uma unidade de ensino e serviços, também, na área de saúde das famílias, com atendimento em tempo integral.

Atualmente funciona como Unidade de atendimento aos estudantes da Educação Infantil, do Ensino Fundamental até o 5º ano e um polo de Centro de Iniciação Desportiva (CID) de Judô. A escola possui 44 salas de aula, 37 salas são reservadas para o ensino regular e as demais salas para múltiplas atividades pedagógicas. Foram matriculados regularmente nesta unidade de ensino em 2024: no 1º período da educação infantil 205 estudantes, 2º período da educação infantil 224 estudantes, 1º ano 267 estudantes, 2º ano 172 estudantes, 3º ano 268 estudantes, 4º ano 187 estudantes e 5º ano 187 estudantes, totalizando 1.546 estudantes, sendo 80 estudantes com deficiência, integrados nas turmas regulares com diagnóstico e alguns em processo de investigação e fechamento de laudo médico. Geralmente esses estudantes são matriculados em turmas reduzidas (com quantidade mínima de estudantes) com o objetivo de terem um acompanhamento mais proveitoso. A lista de estudantes é dinâmica, pois a escola recebe matrículas durante todo o ano.

2.1 As dimensões da gestão escolar e a elaboração do Projeto Político-Pedagógico

No livro *Gestão Escolar no Brasil*, Sofia Lerche Vieira, Eloisa Maia Vidal e Flávia Fernandes Nogueira (2020) abordam a gestão escolar como um processo complexo que envolve planejamento, organização e liderança voltados para a melhoria da qualidade da educação. As autoras destacam que a gestão não deve se restringir apenas a aspectos administrativos, mas também integrar dimensões pedagógicas, relacionais e financeiras, sempre com foco na aprendizagem dos estudantes. Além disso, enfatizam a importância da gestão democrática e participativa, promovendo o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões. A obra ressalta ainda a importância do uso de indicadores educacionais para embasar ações estratégicas e garantir maior eficiência na condução da escola, reforçando a necessidade de um olhar sistêmico e articulado para os desafios da educação no Brasil.

A gestão escolar, conforme apresentada por Heloísa Luck (2009) em *Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências*, é um processo complexo e dinâmico que envolve múltiplas dimensões interligadas. A autora destaca a importância da participação na gestão educacional, fundamental para o

funcionamento eficaz de uma instituição de ensino. Assim, a gestão deve ser compreendida como um processo articulado, voltado para a melhoria contínua da qualidade da educação e para a promoção de um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Uma das dimensões essenciais da gestão escolar abordadas por Luck (2009) é a gestão pedagógica, que tem como foco principal a organização do trabalho pedagógico, garantindo que práticas pedagógicas sejam planejadas, executadas e avaliadas de maneira eficaz. Esse aspecto está diretamente relacionado à formação continuada dos professores, ao desenvolvimento do currículo e à implementação de metodologias inovadoras ao Projeto Político-Pedagógico. Para a autora, a liderança do gestor escolar é fundamental nesse processo, pois ele deve atuar como mediador entre os diversos atores do ambiente escolar, promovendo um clima colaborativo e engajado no aprimoramento do ensino.

Além da dimensão pedagógica, Luck (2009) enfatiza a importância da gestão participativa, que valoriza o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Esse modelo de gestão contribui para a construção de um ambiente escolar mais acolhedor e eficiente, em que os diferentes segmentos são ouvidos e suas contribuições são valorizadas. Dessa maneira, a escola torna-se um espaço de diálogo e cooperação, essencial para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida e participativa.

A gestão democrática fortalece a corresponsabilização e o compromisso coletivo com a melhoria da escola, incentivando a participação ativa de toda a comunidade escolar, ou seja, entende-se que quem não participa do processo de construção do ambiente escolar em geral não se compromete com os objetivos estabelecidos.

Paulo Freire, em *Pedagogia do Oprimido* (1970), apresenta a dialogicidade como um princípio fundamental para a educação libertadora, baseada na interação e na troca de saberes entre educador e educando. Para Freire, o diálogo não é apenas uma ferramenta pedagógica, mas um ato político que promove a conscientização e a transformação social. Na gestão escolar, essa perspectiva se manifesta na construção de um ambiente participativo, onde gestores, professores, estudantes e a comunidade escolar dialogam de forma horizontal, rompendo com práticas autoritárias e promovendo uma gestão mais democrática e inclusiva. A escuta ativa e a valorização das vozes de todos os envolvidos no processo educativo tornam-se essenciais para

garantir uma escola que respeite a diversidade e atenda às reais necessidades da comunidade.

No contexto da gestão escolar, a dialogicidade freiriana se traduz na gestão democrática, que pressupõe a participação coletiva na tomada de decisões e a construção conjunta do projeto pedagógico da escola. Em contraste com modelos tradicionais e hierárquicos, a gestão dialogada promove a corresponsabilidade e o empoderamento dos sujeitos escolares, fortalecendo a autonomia e o protagonismo dos educandos. Além disso, ao estabelecer o diálogo como princípio estruturante, a escola se torna um espaço de transformação social, aonde a educação vai além da mera transmissão de conteúdos e passa a ser um meio de construção da cidadania crítica e ativa.

Por fim, a gestão sociopolítica, também, desempenha um papel fundamental, pois envolve a escola em um contexto mais amplo, conectando-a com as políticas públicas e as demandas sociais. Luck (2009) ressalta que a gestão escolar deve estar alinhada às diretrizes educacionais e à realidade da comunidade na qual está inserida, buscando sempre atuar de maneira ética e comprometida com a equidade e a inclusão. Dessa forma, o gestor escolar não apenas administra recursos e processos internos, mas também estabelece parcerias estratégicas e busca inovações que possam contribuir para uma educação mais justa e de qualidade. A autora reforça que uma gestão escolar eficiente exige competências múltiplas, visão sistêmica e um compromisso contínuo com a transformação educacional.

É imprescindível entender a função social da escola quando abordamos o tema de transformação educacional. Segundo Pereira e Santos (2022):

Segundo a perspectiva da pedagogia libertadora, a função social da escola pública consiste em oportunizar aos alunos uma educação de qualidade que possa sistematizar os saberes historicamente produzidos pela humanidade e mobilize os alunos à reflexão, à criticidade e à contestação da realidade para melhorar suas condições objetivas de vida. Assim, após a implementação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, a Educação Básica passa a ser organizada por níveis de ensino e suas respectivas modalidades, que compreendem desde a Educação Infantil até o Ensino Médio de modo a garantir com maior efetividade o direito à educação e acesso à escola por parte de crianças e jovens (Pereira e Santos, 2022, Art. 736).

Diante da relevância da gestão escolar para a organização e o funcionamento da escola, é fundamental aprofundar a reflexão sobre um de seus principais instrumentos de planejamento: o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Enquanto a

gestão escolar segue diretrizes para a administração e coordenação das atividades pedagógicas, o PPP representa a materialização dessas diretrizes em um documento que orienta a prática pedagógica e a identidade da escola. Trata-se de um instrumento essencial para garantir que a escola tenha um propósito bem definido, alinhado às necessidades da comunidade e aos princípios de uma educação democrática e inclusiva. Dessa forma, a transição para a discussão sobre o PPP permite compreender como esse documento contribui diretamente para a qualidade do ensino e para a construção de uma escola mais participativa e comprometida com a aprendizagem significativa.

Conforme abordado por Ilma Passos Veiga no livro *Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma Construção Coletiva*, o PPP é um documento essencial que orienta e organiza a ação educativa dentro da escola. Ele representa a identidade da instituição, pois explicita seus princípios, objetivos e as estratégias a serem adotadas para garantir uma educação de qualidade. Para Veiga (1998), o PPP deve ser construído coletivamente, envolvendo todos os membros que representam a comunidade escolar. Esse processo colaborativo assegura que o documento reflita as reais necessidades da escola e esteja alinhado com sua missão educativa.

A importância do PPP dentro do contexto escolar está na sua função de direcionamento das práticas pedagógicas e administrativas, garantindo coerência e continuidade nas ações institucionais. Veiga (1998) enfatiza que ele não deve ser visto apenas como um documento burocrático, mas como um instrumento dinâmico, capaz de nortear as decisões e promover a melhoria da aprendizagem. Além disso, o PPP permite que a escola tenha maior autonomia na construção de seu currículo, na definição de metodologias e na implementação de estratégias de gestão, sempre com base em um projeto educacional que considere as especificidades da comunidade atendida.

Outro aspecto fundamental destacado por Veiga (1998) é o papel do PPP na consolidação da gestão democrática dentro da escola. Ao incentivar a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, o documento fortalece a corresponsabilidade e o compromisso coletivo com a qualidade do ensino. Dessa forma, o PPP se torna um meio eficaz para promover a reflexão sobre a prática pedagógica, permitindo ajustes e inovações que contribuam para um ambiente escolar mais justo. Assim, sua construção e constante revisão são indispensáveis para

garantir que a escola atue de maneira planejada, crítica e alinhada aos princípios de uma educação transformadora.

Com isso, ao analisar o Projeto Político-Pedagógico da escola foi possível observar que algumas das dimensões da gestão escolar pautadas por Luck (2009) são abordadas no documento da escola da seguinte forma:

2.2 Gestão Administrativa

Nessa área, o PPP (2024) deixa claro que há interação entre a secretaria da escola e os recursos humanos. Nele aponta-se que as ações são desenvolvidas com o objetivo de manter o bem público da boa administração que visa a informação, a orientação, assistência nos assuntos pessoais e coletivos que permeiam a classe de servidores, sabendo dos direitos e deveres da carreira magistério público e assistência a educação. Também busca enfatizar que nessa gestão são destinados recursos para manter os materiais de expediente, manutenção da estrutura física e da conservação do patrimônio.

É relatado que como plano de gestão administrativa pretende-se incentivar as formações dos profissionais e valorizar os atos por eles executados. Além disso, buscam melhorias no ambiente de trabalho que estabeleça a saúde mental e física dos servidores. Entretanto, foi possível observar que na prática esse aspecto ainda não tem sido contemplado, pois não há promoção do diálogo e a interação entre os setores por consequência da individualização de tarefas na gestão organizacional, como foi observado no estágio.

2.3 Gestão Pedagógica

Quanto às orientações para o trabalho pedagógico, o PPP (2024) diz que são repassadas, discutidas e tomadas decisões nas reuniões coletivas e as dificuldades de aprendizagens são discutidas nos Conselhos de Classe. Quando há a necessidade de intervenções, como também de acompanhamento, das aprendizagens dos estudantes, a Equipe Especializada de Apoio à Aprendizagem (EEAA) é acionada e tomam as medidas necessárias para atender aos estudantes.

Foi possível acompanhar a supervisora pedagógica nos Conselhos de Classe, realizados por segmento e com os dois turnos juntos, do 1º período e 2º período da Educação Infantil, ocasiões em que evidenciou-se a necessidade de momentos, de partilha, de trocas, de desabafo entre os docentes. Em algumas situações, as professoras compartilharam suas dores e dificuldades e até se emocionaram, criando

assim um ambiente empático e propício para trocarem experiências e se ajudarem, pois muitas estavam passando pela mesma situação sem ao menos saberem. É possível que a instauração de processos comunicacionais e dialógicos, contribuiria para o compartilhamento de experiências e percepções acerca do trabalho, algo que a equipe gestora poderia considerar no seu trabalho. Pois há falta de comunicação e principalmente de tempo para realizarem momentos como esses, de partilha e de escuta, apesar da escola contar com horários para coordenação pedagógica.

A supervisora estava buscando estratégias para a resolução dessas demandas. Porém, em virtude dos Conselhos de Classe serem realizados geralmente no contraturno, era perceptível que algumas professoras tinham pressa para finalizarem o Conselho de Classe, pois moram longe da escola e/ou demonstravam cansaço. É fundamental destacar a intensificação do trabalho docente como um fator que compromete a organização do trabalho pedagógico.

Quanto ao Plano de Permanência e Êxito Escolar, o acompanhamento sistemático dos casos, com o apoio da psicóloga, da orientadora e do Conselho Tutelar é priorizado e era perceptível que a escola se preocupava não só com a matrícula do estudante, mas também com as suas condições de permanência e êxito escolar.

As estratégias que são utilizadas para atenderem à permanência e o êxito escolar são as sugeridas pelo Bloco Inicial de Alfabetização (Reagrupamentos, Projetos Interventivos e Vivências). As estratégias de ação continuada garantem a aprendizagem, mas a aproximação da escola à família foi importantíssima nesse processo. O PPP (2024) afirma que o diálogo tem sido a melhor estratégia e que para tanto, todos os servidores são movidos e motivados a desenvolver ações de cordialidade e de afetividade para com toda a comunidade escolar. No plano de ação da supervisora foi elaborado uma lista com o nome dos estudantes informados no Conselho de Classe como pendências urgentes e assim, foram organizadas reuniões com as famílias para traçarem estratégias e conseguirem alcançar um melhor desempenho daqueles estudantes.

Quanto ao plano de gestão pedagógica, a escola aponta como principal objetivo o estabelecimento de ações que possam elevar o nível de aprendizado dos estudantes, planejando e executando aulas considerando cada estudante como ser único, garantindo o seu direito de aprender.

2.4 Organização do Currículo em relação à gestão da escola

De acordo com o PPP (2024), para sua organização curricular, a escola focou no Currículo em Movimento (2014) e nas Diretrizes de Organização Curricular Ensino Fundamental 2º Ciclo – Anos Iniciais 2023 (Distrito Federal, 2023), adequando assim o ensino à realidade que se apresentava no período pós pandemia. Foram realizadas várias reuniões com todos os segmentos, separando os objetivos bimestralmente contemplando as sugestões da SEEDF e acrescentando as temáticas e cronograma planejados pela escola.

Por entender que havia a necessidade de desenvolver os objetivos do currículo, mas que também há a necessidade de adaptar o currículo à realidade própria da comunidade escolar, a escola fez a proposta em seu PPP de um trabalho voltado para a inclusão de todos os estudantes e a garantia ao direito de aprender.

Os eixos utilizados na escola estão de acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2017) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996):

O trabalho pedagógico é orientado pela direção e pela supervisão observando o que o Currículo e a BNCC preconizam. As discussões e a organização são discutidas com os coordenadores, pelos docentes e por pais que estabelecem as ações que serão desenvolvidas por bimestre. (PPP, 2024).

E por fim, seus eixos estruturantes, que são eles: governança e elaboração de política distrital de alfabetização, formação de profissionais da educação e acompanhamento pedagógico, melhoria e qualificação da infraestrutura física e insumos pedagógicos, reconhecimento e compartilhamento de práticas pedagógicas exitosas e o Sistema de Avaliação.

A Avaliação adotada pela escola parte de alguns pressupostos básicos previstos tanto pelas Diretrizes de Avaliação do Sistema Público de Ensino do Distrito Federal e como da LDB. As Diretrizes de Avaliação Educacional orientam que na organização da avaliação se privilegiem os três níveis a partir do caráter formativo: a avaliação das aprendizagens, a avaliação institucional e a avaliação em larga escala, tendo como funções: a formação e a garantia de aprendizagem de todos os estudantes. (PPP, 2024).

Ou seja, percebe-se que o PPP, em teoria, cumpre o seu papel em orientar a respeito das funções e dimensões da gestão escolar e defende a construção coletiva para o alcance dos objetivos e intencionalidades do fazer pedagógico, porém na

prática é tratado como um documento burocrático para ser elaborado, fugindo assim de seu propósito inicial, como afirma Veiga (1998):

O projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (Veiga, 1998, p. 1).

Logo, ao invés do PPP ser utilizado como ferramenta principal de identidade escolar é tratado como um documento a mais, o que reflete consideravelmente na prática pedagógica e evidencia crises no cotidiano escolar. Com isso, entende-se o quanto é importante a formação integral do estudante de pedagogia sobre os objetivos do PPP e a necessidade de ser colocado em prática.

2.5 Gestão de Resultados Educacionais

Na escola onde foi realizado o estágio, os profissionais da gestão escolar se apoiam em informações, a partir da observação diária feita pelo professor, para levantamento dos resultados educacionais. No entanto, algumas ações que acompanhavam e apoiavam o professor regente eram: sugestão de novas ações principalmente por parte da equipe pedagógica e contato com os pais para tratar da frequência dos estudantes e encaminhamentos ao conselho tutelar, quando fosse o caso. Inclusive em algumas situações específicas, foi possível presenciar encaminhamento de estudantes pela supervisora ao Conselho Tutelar e participar de reuniões para definir estratégias a serem adotadas pela escola. Constatou-se que a ausência das famílias na escola era algo recorrente e que atrapalhava bastante o andamento do trabalho pedagógico. De acordo com o PPP (2024), outro caminho para se obter informações sobre os resultados, seriam as avaliações, as quais são planejadas coletivamente e aplicadas pelo próprio professor da disciplina, pela coordenadora pedagógica e pela EEAA ou pela direção, sempre que havia a necessidade do mapeamento das aprendizagens.

Com o plano de gestão de resultados educacionais, a escola traz como objetivo principal alcançar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Na última avaliação do IDEB, em 2021, obteve o índice de 5.9. O novo índice foi estabelecido em 6.4 para todas as escolas.

2.6 Gestão Democrática e Participativa

A Lei Distrital nº 4.751/2012, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Sistema de Ensino do Distrito Federal, estabelece princípios e diretrizes para a participação da comunidade escolar na administração das instituições de ensino. Essa legislação reforça a necessidade de uma gestão participativa, baseada na autonomia, transparência e descentralização das decisões, garantindo a cooperação entre gestores, professores, estudantes e suas famílias. Além disso, a lei prevê mecanismos como eleições diretas para diretores, conselhos escolares e outras instâncias colegiadas, assegurando a corresponsabilidade na construção de um ambiente educacional mais democrático e eficiente.

De acordo com o PPP (2024) a ação pedagógica tem melhor resultado quando toda a comunidade escolar é envolvida em todos os processos da escola. O Conselho Escolar, ainda, não é atuante na escola e eles relatam que são poucos os que se interessam na tomada de decisões da escola, embora tenham obtido avanços, mas não estava dentro do esperado. A Associação de Pais e Mestres (APAM) da escola participa da promoção de eventos organizados para os estudantes no que tange ao aprendizado, melhorias na escola e lazer, fazem comunicações às famílias sobre as atividades da escola por meio de comunicados, boletins, reuniões e redes sociais. Porém, enfatizavam bastante a ausência da participação das famílias.

Com o plano de gestão participativa a escola aponta como meta principal a participação das famílias nas decisões da escola, pois acreditam que poderia transformar a visão da comunidade em relação à escola.

Foi perceptível a fragmentação das funções de cada profissional e setor onde se estabeleciam suas ações, pois não havia a utilização das práticas da dimensão de gestão participativa, o que acabava atrapalhando a organização do trabalho pedagógico.

2.7 Gestão de Pessoas

A proposta da escola prevista no PPP (2024) visava o desenvolvimento de todas as pessoas que fazem parte da escola. Administrativamente cada equipe tinha seu papel descrito nas grades dos projetos, porém nem sempre cumpriam, como relatado anteriormente.

O plano de gestão escolar previa a contratação de profissionais para complementar o quadro de serviços e garantir a qualidade da educação. A

necessidade de mais uma pedagoga e quatro monitores, apontada inclusive no PPP (2024), justifica-se pela insuficiência de monitores para acompanhamento dos estudantes com deficiência em sala de aula, apesar das solicitações feitas à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF). Essa falta prejudica o andamento das atividades escolares. Além disso, o plano também solicita a contratação de duas orientadoras educacionais, seis técnicos administrativos, seis porteiros, um técnico de laboratório e dez educadores sociais.

2.8 Gestão Financeira

Foi relatado no PPP (2024) que a partir de 2017 a escola fez pequenas reformas com recursos do Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF)/ Verbas Parlamentares, em instalações elétricas, hidráulica, alambrados, grades e tais ações serviram como paliativo para amenizar os problemas vividos por uma instituição escolar que passou anos sem manutenções em sua estrutura física. Problemas como esses são relatados com frequência em escolas com esse mesmo modelo. Em 2020/2021 a gestão da escola em parceria com a Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil (Novacap) e o Departamento de Estradas de Rodagem do Distrito Federal (DER/DF) conseguiu que fosse feita a construção do estacionamento interno da escola que ficava sem condições de uso nos períodos de chuva e seca. Ele abriga 80 vagas para veículos.

No que se refere à merenda escolar, os alimentos são recebidos diretamente na escola com cardápio pré-estabelecido pela SEEDF. Com recurso da APAM a escola modifica o ambiente escolar e complementa com materiais pedagógicos as práticas docentes.

É relatado também que a autonomia financeira dentro da unidade escolar por meio dos recursos repassados auxilia na aquisição de materiais pedagógicos que melhoram a qualidade do atendimento. Com o auxílio do PDAF, bem como com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e as contribuições da APAM, são adquiridos materiais que buscam proporcionar o crescimento da escola como um todo, beneficiando diretamente os estudantes. O valor da APAM era de dois reais mensais, valor decidido em assembleia, com a comunidade escolar. A participação ainda era pequena, mas a escola realizava diferentes campanhas para incentivar as famílias a realizarem essa contribuição. Esses recursos eram dispensados à mecanografia, aos materiais de consumo diário da coordenação pedagógica e para atender as despesas

com reuniões/comemorações com a comunidade. Conforme as prioridades, esses recursos eram aplicados na escola segundo sugestões que vinham da comunidade escolar. Os recursos provenientes do PDAF e PDDE, atendiam às demandas de reparos e manutenção nas instalações hidráulicas, elétricas, estruturais, pedagógica, suporte administrativo, esportes, passeios e eventos, materiais de primeiros socorros e higiene pessoal, dentre outras necessidades.

3. A experiência no estágio em gestão escolar e o projeto de intervenção

A disciplina de estágio supervisionado em gestão escolar teve por objetivo a ida à escola para observação das práticas em gestão escolar, de forma que sejam compreendidas as engrenagens necessárias para que a teoria se alinhe com a prática no ambiente escolar e compreenda sua influência e responsabilidade pelo fazer pedagógico.

A fundamentação pedagógica da escola onde foi realizada a pesquisa tem por base os princípios do sociointeracionismo, com o objetivo de garantir a qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Ao longo do tempo vem fortalecendo sua identidade junto à comunidade, adquirindo a confiança, buscando o respeito e a maior participação de todos. De acordo com a própria equipe pedagógica, existe uma busca constante por envolver a comunidade escolar em ações que possam viabilizar a consolidação de saberes e valores para a construção plena do exercício cidadão entre os estudantes.

Na primeira semana de estágio tive a oportunidade de conversar com a diretora, e ela citou diversos pontos que prejudicavam o andamento da escola como um todo. Entre esses pontos, ela afirmava perceber que em meio às infinitas demandas diárias, os professores acabavam entrando e saindo da escola diariamente apenas no intuito de cumprir suas atividades de maneira *automatizada*, e por isso, acabavam deixando de se conhecerem e criar vínculos dentro do ambiente escolar. Muitas vezes passavam anos e anos indo ao mesmo local e mesmo assim, não criavam conexões e laços que os aproximassem e que os ajudassem a dividir a jornada de trabalho ou até mesmo partilhar de suas dificuldades e buscar soluções para os problemas que surgiam na rotina pedagógica de forma coletiva. Sabemos, também, que os vínculos tornam o ambiente mais acolhedor e aconchegante, pois um ambiente seguro e saudável

concede motivação para seguir e superar os obstáculos diários nas atividades pedagógicas.

Durante a experiência de estágio participei de vários conselhos de classe que foram conduzidos pela supervisora pedagógica, e em um dos conselhos os professores de um determinado segmento solicitaram que houvesse mais momentos de troca ou oficinas entre eles que proporcionasse um espaço para dividirem os trabalhos e projetos.

O pedido surgiu por perceberem a necessidade de acolher os novos profissionais da educação que chegavam na escola, pois muitos professores recém-formados saem das universidades e instituições de ensino superior sem uma preparação básica para começar sua vida profissional como professor. Os professores mais antigos se solidarizaram com a causa e deram sugestões de promover esses encontros a fim de se ajudarem neste processo de início de vida profissional dos professores. Mas, é importante ressaltar que este papel de acolher e orientar sobre o trabalho pedagógico deveria ser parte das atividades da equipe gestora. Ou seja, a demanda é sobre a falta de formação continuada para toda equipe docente e momentos de partilha para ajudar os profissionais que estão iniciando.

Porém, é importante ressaltar a grande demanda que a equipe gestora tem enfrentado, se pensarmos na quantidade de estudantes e professores para gerir, a falta de servidores, as demandas constantes tanto dos estudantes, das suas famílias e dos profissionais da escola, além da alta rotatividade dos profissionais no geral. Por conta da sobrecarga de trabalho do ambiente escolar como um todo, muitas vezes a equipe gestora enfrenta a falta de participação nas formações propostas e a falta de tempo para administrar todas estas situações.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP), a escola visa o desenvolvimento de todas as pessoas que fazem parte do contexto escolar. Em reuniões por equipes são repassados os objetivos e metas das ações pedagógicas, momento em que se dividem as atividades, o envolvimento e o compromisso de cada setor com as ações pedagógicas. As famílias e os estudantes recebem orientações de como proceder para acompanhar as atividades estabelecidas na matriz curricular.

No período que estive realizando estágio, observei que é uma escola acolhedora, que busca ampliar o trabalho pedagógico e o repertório cultural dos estudantes para melhorar a qualidade do ensino e que valoriza a presença e participação da comunidade escolar em todo o processo formativo dos estudantes. Sabendo da

importância da interação e participação de toda a comunidade escolar, Bueno (2001) diz:

Como espaço de convivência que favoreça o exercício da cidadania, a escola possui formas de organização, normas e procedimentos que não são meramente aspectos formais de sua estrutura, mas constituem nos mecanismos pelos quais podemos permitir e incentivar ou, ao contrário, inibir e restringir as formas de participação de todos os membros da comunidade escolar. Nesse sentido, uma escola que pretende atingir, de forma gradativa e consistente, crescente índices de democratização de suas relações institucionais não pode deixar de considerar, como parte integrante de seu projeto, o compromisso de participação (Bueno, 2001, p. 06).

Porém, é visível a separação dos setores em relação às demandas, por se tratar de uma escola que recebe um número grande de estudantes, parecem acreditar, através de suas práticas, que fragmentando as atividades é possível alcançar as metas e objetivos estabelecidos para o ambiente escolar e para organização do trabalho pedagógico. Assim, há uma desinformação a respeito do que é responsabilidade de cada setor e como serão divididas essas atividades, bem como uma ausência de conexão e diálogo entre as diferentes áreas e funções.

Então, foi percebido que apesar da gestão escolar realizar essa organização de forma individualizada por equipe de cada setor, ainda há falha na comunicação no ambiente escolar o que interfere na Organização do Trabalho Pedagógico (OTP) gerando sobrecarga para as equipes. Pois, acabavam resolvendo as demandas “separadamente” sem o compartilhamento de experiências ou troca de informações.

É imprescindível destacar o que Luck (2009) cita como elementos fundamentais da gestão de pessoas no âmbito da gestão escolar, que são:

Motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o fazer pedagógico, formação de espírito e trabalho de equipe, cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos, inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional, capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada e desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação (Luck, 2009, p. 83).

Nas observações de estágio acompanhei a rotina da escola como um todo, porém como as atividades de estágio são direcionadas à gestão escolar, estive a maior parte do tempo com as supervisoras pedagógicas, que me acolheram e estiveram comprometidas em mostrar todo o andamento e organização da gestão escolar, assim como os outros profissionais da equipe. Desde o início, percebi que uma das

supervisoras ficou grande parte do tempo ocupada com a elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP do ano de 2024.

Conforme aponta Veiga (1998), a construção do PPP deve ser coletiva, porém percebi que a supervisora ficou sobrecarregada durante um longo período com o PPP, e acabou sem tempo hábil para traçar as estratégias para estabelecer mais diálogo entre a equipe pedagógica e a gestão. Entretanto, era primordial criar esse ambiente de diálogo e de participação na construção ou revisão do PPP.

Como relata Veiga (1998):

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizando da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola. (Veiga, 1998, p. 2).

Uma alternativa para solucionar o problema do desconhecimento da comunidade escolar no que se refere o Projeto Político-Pedagógico, seria a construção de espaços de diálogos para participação de todos que fazem parte da comunidade escolar, bem como a divulgação por meio de murais que apontassem para as prioridades de ação pedagógica definidas no próprio PPP. Desta forma, conceder maior visibilidade e conhecimento de todos em relação à estrutura curricular e outros pontos importantes do documento para toda comunidade escolar, fomentando desta forma a construção de uma identidade própria para a instituição.

No PPP consta que no “plano de gestão administrativa pretende-se incentivar as formações dos profissionais e valorizar os atos por eles executados. Além disso, buscar melhorias no ambiente de trabalho que estabeleça a saúde mental e física dos servidores.” (PPP, 2024, p. 69). Proposta que poderia ser colocada em prática no plano de gestão ao invés de dividir a escola em setores administrativos como forma de facilitar o monitoramento das ações, o que acabava tornando as atividades mais individualizadas com consequências para toda a comunidade escolar.

O PPP da escola prevê que em reuniões por equipes serão repassados os objetivos e metas das ações pedagógicas e estabelecidos os papéis de envolvimento e compromisso de cada setor com o fazer pedagógico, porém não foi possível presenciar nenhuma dessas ações durante o período de estágio.

A atividade crítica e reflexiva sobre as nossas experiências de vida nos faz pensar como ainda não estamos totalmente prontos, sobre como temos

sempre alguma coisa a mais para agregar na e para a construção de nossas subjetividades. Formando-nos a cada dia, a cada palavra dita, a cada ação realizada, a cada discussão empreendida, a cada conflito travado. Segundo Freire (2014, p.49), “O inacabamento do ser ou sua inconclusão é próprio da experiência vital. Onde há vida, há inacabamento”. À medida que caminhamos todos os dias, adquirimos novas informações que se entrecruzam, se complementam, se contradizem e geram novas buscas. E é justamente no ato de buscar, perante todas as dificuldades, em encontros e desencontros, que mostramos nossa identidade subjetiva. (Pereira *et al.*, 2022, art. 141).

A experiência de estágio possibilitou constatar: que a falta de tempo para espaços de partilha e troca entre professores e equipe de gestão escolar ou até mesmo entre a própria equipe de professores, gera a desinformação e problemas na comunicação e de relacionamento entre os docentes. E por outro lado, a falta de tempo dos profissionais da educação em geral para se abrirem a esses momentos de partilha e formação com a gestão escolar, o que prejudica o entendimento da organização do trabalho pedagógico e da construção do Projeto Político Pedagógico.

Sendo assim, o projeto de intervenção que foi proposto no estágio em gestão escolar foi pensado levando em consideração os pontos observados de melhoria, primeiramente entre a equipe gestora expandindo-se aos outros setores, cujo foco principal foi contribuir para uma comunicação mais assertiva entre toda a comunidade escolar e uma maior participação de toda a equipe pedagógica no planejamento curricular.

O projeto foi dividido em três momentos e foi aplicado primeiramente com a equipe de gestão escolar - direção escolar, vice direção, supervisão e secretaria escolar. A partir da realização do Projeto de Intervenção “Ser Luz, Ser Girassol” com a equipe de gestão, seria possível aplicar gradualmente o projeto aos demais setores da escola, incluindo, se possível às atividades pedagógicas previstas no calendário escolar.

Para dar início a realização do projeto de intervenção, foi proposta uma dinâmica em que cada um relatou em uma folha branca uma dificuldade/problema que estavam enfrentando em sua área/setor de atuação. Em seguida, esses papéis foram sorteados e cada profissional da educação pegou um papel para ler e dar uma solução para o problema/dificuldade apontado pelo colega.

A maioria dos relatos foram sobre a falta de atualização de dados dos responsáveis pelos estudantes, o que gerava falha na hora do contato com os mesmos. As famílias, muitas vezes, não se faziam presentes na escola e quando solicitados, não compareciam, isso ocorre possivelmente porque há falta de

aceitação/adesão das famílias ao serem convidadas pela escola, algo que infelizmente faz parte das demandas da gestão escolar.

Heloísa Luck (2009), destaca a comunicação como um elemento essencial para a eficácia da gestão escolar, uma vez que ela possibilita a articulação entre os diferentes atores da comunidade escolar. A comunicação clara, objetiva e democrática fortalece as relações interpessoais dentro da escola, contribuindo para um ambiente colaborativo e participativo. Nessa perspectiva, entende-se que se a comunidade escolar não participa das decisões relacionadas às questões pedagógicas, provavelmente não se sente parte da escola, o que gera um distanciamento.

Exemplo da fragilidade comunicacional foi de uma situação em que um estudante sofreu um acidente e quando a escola entrou em contato com a família, não obteve retorno. O que gera muito desgaste para o andamento das demandas do cotidiano escolar. Dentre tantas outras situações vivenciadas durante o estágio.

Foi perceptível como a falta desses momentos de troca e diálogo prejudicavam o funcionamento e o desempenho da escola como um todo e que a gestão escolar precisava dessa experiência para traçar alternativas em conjunto. Inclusive os profissionais de gestão presentes demonstraram certo alívio após esse momento de troca na primeira dinâmica do projeto de intervenção.

O segundo momento do projeto envolveu a solicitação aos participantes para que escrevessem em uma folha amarela (que estava sendo representada por uma pétala de um girassol) uma palavra ou frase que os motivassem ou que os fizessem lembrar do porquê começou ou se interessou pela área de educação. Ao finalizarem, montamos um mural com as pétalas que juntas formavam um girassol.

O mural foi confeccionado no corredor da escola que conectava todos os setores da gestão escolar (secretaria, supervisão, direção e coordenação) e foi pensado justamente como uma maneira de conectar esses ambientes e lembrá-los da importância daquele momento de partilha. No mural foram coladas frases em borboletas de papel que poderiam ser tiradas a qualquer momento como forma de motivação e lembrança do projeto de intervenção e como ele contribuiu para a reflexão das práticas da equipe gestora.

Para finalizar, houve um momento com um lanche preparado por mim, mas que foi inserido como parte do planejamento do projeto de intervenção para ser realizado de maneira coletiva, a fim de proporcionar um momento de descontração. Este momento foi proposto no projeto justamente para concretizar as ações que visavam

construir um ambiente acolhedor e aberto ao diálogo entre todos que fazem parte da escola. Todas as dinâmicas do projeto de intervenção foram realizadas em um único dia durante 2 horas.

Ao final de todas as dinâmicas foi visível a mudança no ambiente e inclusive, algumas servidoras se emocionaram no momento de compartilhar seus sentimentos, foi perceptível que elas estavam se sentindo seguras e acolhidas para se abrirem e dividirem suas dificuldades. Todos reconheceram o quanto precisavam deste momento de intervenção pedagógica e se comprometeram a realizar estas atividades mais vezes durante o ano letivo. ²

A gestão escolar eficiente depende da capacidade dos gestores em estabelecer diálogos construtivos, ouvindo e respeitando as diversas vozes que compõem o espaço escolar, incluindo professores, estudantes, funcionários e famílias. Dessa forma, a comunicação torna-se um instrumento fundamental para promover a coesão do grupo e garantir a transparência nos processos de tomada de decisão.

Além disso, Luck (2009) ressalta que a comunicação eficaz na gestão escolar vai além da transmissão de informações, ela envolve o compartilhamento de ideias, a construção coletiva de soluções e a mediação de conflitos. Quando bem estruturada, a comunicação fortalece a identidade institucional e contribui para a criação de um ambiente escolar mais democrático e motivador. A autora enfatiza que o gestor escolar deve atuar como um facilitador da comunicação, promovendo espaços de diálogo e incentivando a participação ativa de toda a comunidade. Dessa forma, a comunicação assertiva e aberta se torna uma ferramenta estratégica para a construção de uma escola mais inclusiva, eficiente e comprometida com a aprendizagem e o bem-estar de todos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é bem acolhedora e apesar das dificuldades apresentadas em seu cotidiano e organização por ter uma demanda muito grande, é importante relatar a abertura dos profissionais de educação em acolher novas práticas e traçar estratégias para melhoria das dificuldades encontradas no ambiente escolar.

² O projeto de gestão é disponibilizado à escola para que dê continuidade caso queira.

Ter a possibilidade de ampliar o leque acerca das oportunidades da formação em pedagogia foi esclarecedor, assim como também perceber para além da teoria a importância do papel do gestor na escola e vivenciar a experiência na prática de suas atuações, dificuldades, ganhos, realizações, aprendizados etc.

Acredito que um caminho para o melhor desempenho e organização da gestão escolar é proporcionar mais momentos de partilha, trocas de experiências, de diálogos e principalmente de construção coletiva dentro da escola e com a comunidade escolar. Pois, por se tratar de uma escola grande, a colaboração de todos faria com que os processos fossem mais leves e fortaleceria as práticas de gestão que determinam a dinâmica do funcionamento da escola, formando assim uma identidade para toda comunidade escolar.

Dessa forma, a gestão escolar inspirada na dialogicidade freiriana contribui para um ambiente mais democrático, colaborativo e comprometido com a formação integral dos indivíduos. Entendendo assim, o diálogo como mediador do trabalho pedagógico da escola.

O tema abordado no projeto de intervenção sobre *Girassóis* teve como intuito trazer uma reflexão sobre *sermos luz* no ambiente escolar, se colocando disponíveis a ouvir mais, entender e se colocar no lugar do outro, fazendo com que, participando do fazer pedagógico, toda a comunidade escolar possa se comprometer com o sucesso escolar.

Os objetivos da intervenção pedagógica foram alcançados com resultados claramente positivos no diálogo e nas relações interpessoais, evidenciando ainda mais a necessidade de reafirmar as práticas de gestão democrática e participativa para melhoria das relações pessoais e contribuir para uma educação mais humana e afetiva para os estudantes e famílias.

A proposta de intervenção visa realizar encontros periódicos, por exemplo, ao final de cada bimestre, a ser realizado pela equipe de gestão escolar. Considerando a realidade das demandas escolares, pode ser realizado em setores, dividindo os profissionais da educação em grupos, se for preciso. Também vale considerar a importância da participação da comunidade escolar no que diz respeito à organização do trabalho pedagógico, com isso, seria interessante proporcionar oportunidades nas reuniões escolares em que as famílias respondessem questionários avaliativos ou tivessem espaço de fala para contribuir com as demandas a serem discutidas.

Os resultados do projeto de intervenção pedagógica e a experiência de estágio em gestão escolar foram cruciais para a minha formação enquanto pedagoga. É extremamente importante para o estudante de pedagogia vivenciar essas experiências e não estar preparado, somente, para identificar os problemas e/ou dificuldades do ambiente escolar, mas também saberem traçar estratégias para que essas dificuldades sejam superadas.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 23 dez. 1996.

BUENO, J. G. S. **Função social da escola e organização do trabalho pedagógico**. Educ. Rev., 2001, n.17, pp.101-110. ISSN 0104-4060.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. **Projeto Político-Pedagógico: Caic Júlia Kubitschek de Oliveira**, 2024. BRASÍLIA: SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, 2024.

LUCK, H. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PEREIRA, G. G. da S. .; SANTOS, S. C. M. dos . **Teorizações sobre a função social e o sentido da escola pública de periferia na contemporaneidade: Notas Introdutórias**. Revista Inter-Ação, Goiânia, v. 47, n. 2, p. 731–746, 2022.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

VEIGA, I. P. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). *Projeto político- pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1998. p.11- 35.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. 3a ed. Campinas: Papirus, 2004.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M.; NOGUEIRA, F.F. **Gestão Escolar no Brasil**. Rio de Janeiro. FGV Editora. 2020.