ISSN: 2358-8829

GESTÃO ESCOLAR E RELAÇÕES NO COTIDIANO DA ESCOLA PÚBLICA: REFLEXÕES A PARTIR DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM UM CURSO DE PEDAGOGIA

Mateus do Nascimento Nóbrega [1]

INTRODUÇÃO

O Estágio Supervisionado Obrigatório (ESO) constitui um componente essencial da formação inicial em Pedagogia, por possibilitar ao licenciando vivenciar a realidade educacional para além das discussões desenvolvidas no ambiente universitário. Mais do que um momento de aplicação de conhecimentos teóricos, o estágio configura-se como um espaço de investigação, reflexão e construção de saberes profissionais, permitindo ao futuro pedagogo compreender as múltiplas dimensões que envolvem o cotidiano escolar. Nessa perspectiva, Pimenta e Lima (2006) defendem que o estágio deve ser compreendido como um campo de produção de conhecimento, no qual teoria e prática se articulam de maneira crítica, favorecendo a formação de profissionais capazes de interpretar, problematizar e transformar a realidade educacional.

No âmbito da gestão escolar, essa experiência torna-se ainda mais significativa, uma vez que possibilita compreender a escola como uma organização social complexa, permeada por relações humanas, processos administrativos, práticas pedagógicas e desafios que extrapolam o espaço físico da instituição. Conforme afirma Lück (2009), a gestão escolar representa um processo de mobilização coletiva voltado à promoção da aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes, articulando diferentes dimensões da vida escolar em busca da qualidade social da educação. Assim, o trabalho da equipe gestora não se restringe à administração de recursos materiais e financeiros, mas envolve também a mediação de conflitos, a construção de relações democráticas, o acompanhamento pedagógico e a promoção de uma cultura de participação entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

[1] Graduando do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, mateus.nobrega@ufrpe.br.

ISSN: 2358-8829

A relevância da gestão escolar também encontra respaldo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que atribui às instituições de ensino e aos seus profissionais responsabilidades relacionadas à elaboração da proposta pedagógica, à administração dos recursos disponíveis e à promoção de condições que assegurem o desenvolvimento do processo educativo (BRASIL, 1996). Dessa forma, compreender a atuação da gestão escolar implica reconhecer sua responsabilidade na organização do trabalho pedagógico e na garantia do direito à educação de qualidade.

Essa compreensão aproxima-se da perspectiva apresentada por Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), ao destacarem que a escola se caracteriza como uma organização singular, cuja principal finalidade é a formação humana. Segundo os autores,

> As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 437).

Nessa direção, compreender a gestão escolar implica reconhecer que o funcionamento da escola resulta da articulação entre aspectos administrativos, pedagógicos e relacionais, os quais se manifestam continuamente nas práticas cotidianas desenvolvidas pelos profissionais da educação. As decisões da gestão repercutem diretamente na organização do trabalho pedagógico, na convivência escolar e nas condições necessárias para que o processo educativo aconteça de forma democrática e participativa.

Foi nesse contexto que se desenvolveu o Estágio Supervisionado Obrigatório em Gestão Educacional e Escolar, realizado em uma escola da rede municipal de ensino de Olinda, Pernambuco. A experiência possibilitou acompanhar a rotina administrativa e pedagógica da instituição, observar os desafios enfrentados pela equipe gestora e analisar como diferentes dimensões da gestão escolar se materializam no cotidiano da escola pública.

Durante as observações, evidenciaram-se aspectos relacionados à gestão de pessoas, à organização administrativa, à mediação de conflitos, ao acompanhamento das práticas pedagógicas e às limitações estruturais da instituição, elementos que subsidiaram a elaboração de uma proposta de intervenção voltada à prevenção do bullying e ao fortalecimento das relações entre escola e família.

Diante desse cenário, o presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão escolar observadas durante o estágio, refletindo sobre suas contribuições para a organização do trabalho educativo e para a formação do pedagogo. Especificamente, busca caracterizar a dinâmica administrativa e pedagógica da instituição, compreender os desafios

ISSN: 2358-8829

enfrentados pela gestão no cotidiano escolar e discutir como as experiências vivenciadas possibilitaram a articulação entre os referenciais teóricos estudados e a realidade observada.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e interpretativa, desenvolvido a partir das vivências proporcionadas pelo Estágio Supervisionado Obrigatório (ESO) em Gestão Educacional e Escolar, componente curricular do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A opção por essa abordagem justifica-se por possibilitar a compreensão das dinâmicas, relações e práticas que constituem o cotidiano da gestão escolar, valorizando a observação direta dos fenômenos em seu contexto natural.

O estágio foi realizado em uma Escola Municipal localizada no município de Olinda, Pernambuco. A instituição atende aproximadamente 785 estudantes matriculados do 4º ao 9º ano do Ensino Fundamental e conta com um quadro de 29 professores. No período da pesquisa, a equipe gestora era composta por uma gestora e uma vice-gestora, observando-se a ausência de coordenação pedagógica, aspecto que influenciou diretamente a dinâmica administrativa e pedagógica da escola e constituiu um importante elemento de análise ao longo do estudo. As observações ocorreram semanalmente, às sextas-feiras, no turno da manhã, das 7h às 12h, durante os meses de setembro a novembro de 2025.

Nesse período, o estagiário acompanhou as atividades desenvolvidas pela equipe gestora, buscando compreender a organização do trabalho escolar, os processos de tomada de decisão, as relações estabelecidas entre os diferentes sujeitos da comunidade educativa e as demandas que emergiam no cotidiano institucional. A inserção no campo possibilitou acompanhar situações relacionadas à gestão administrativa, à gestão pedagógica, à mediação de conflitos, ao atendimento às famílias, ao acompanhamento de professores e estagiários, bem como às atividades burocráticas necessárias ao funcionamento da unidade escolar.

A produção dos dados ocorreu por meio da observação participante e do registro sistemático das experiências em diário de campo e fichas de acompanhamento, instrumentos que possibilitaram documentar situações observadas, diálogos, práticas de gestão e percepções construídas durante o estágio. Além dos registros qualitativos, foram reunidas informações referentes à estrutura física da escola, ao quadro funcional e aos documentos institucionais disponibilizados para consulta, contribuindo para uma compreensão mais ampla do contexto investigado.

ISSN: 2358-8829

Todos os procedimentos foram realizados em conformidade com os princípios éticos que orientam as atividades de estágio, sendo formalizados mediante a assinatura do Termo de Compromisso (TC) entre as instituições e os sujeitos envolvidos, contemplando o estagiário, a gestora da escola, a instituição concedente, a docente orientadora e a Universidade Federal Rural de Pernambuco. Por fim, a análise das informações foi realizada de forma interpretativa, articulando os registros produzidos durante o estágio aos referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa, especialmente as contribuições de Lück (2009), Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) e Pimenta e Lima (2006), buscando compreender como as diferentes dimensões da gestão escolar se manifestam na realidade observada e quais aprendizagens foram construídas ao longo da experiência formativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão no contexto escolar

O Estágio Supervisionado Obrigatório em Gestão Educacional e Escolar possibilitou uma aproximação com a realidade administrativa, pedagógica e organizacional da instituição. A inserção no cotidiano da instituição permitiu compreender que a gestão escolar se materializa por meio de múltiplas ações que extrapolam as atribuições burocráticas tradicionalmente associadas ao cargo de gestor, envolvendo processos de liderança, mediação de conflitos, organização do trabalho pedagógico e articulação entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

A unidade escolar atende aproximadamente 785 estudantes matriculados do 4º ao 9º ano do Ensino Fundamental e possui um quadro de 29 docentes. Durante o período de realização do estágio, observou-se que a equipe gestora era composta por uma gestora e uma vice-gestora, não contando, naquele momento, com a atuação de um(a) coordenador(a) pedagógico(a). Essa característica tornou-se um dos aspectos mais significativos das observações, uma vez que diversas atribuições pedagógicas passaram a ser assumidas diretamente pela gestora, ampliando ainda mais a complexidade de sua atuação cotidiana.

Desde os primeiros dias de observação, foi possível perceber uma rotina marcada por demandas diversificadas e, muitas vezes, simultâneas. Ao longo do expediente, a gestora alternava constantemente entre atividades administrativas, atendimento a professores, estudantes e familiares, encaminhamento de documentos à Secretaria de Educação, organização de eventos escolares, resolução de conflitos e acompanhamento de questões pedagógicas. Essa dinâmica evidenciou que a gestão escolar exige capacidade de

ISSN: 2358-8829

planejamento, tomada de decisões, flexibilidade e habilidade para lidar com situações imprevistas, características apontadas por Lück (2009) como essenciais ao exercício da gestão democrática.

Além dos aspectos organizacionais, chamou atenção a intensidade das relações humanas presentes na rotina institucional. A circulação constante de estudantes, professores, funcionários, responsáveis e demais membros da comunidade escolar faz da escola um espaço de convivência permanente, no qual diferentes demandas se apresentam simultaneamente. Nesse contexto, observou-se que muitas decisões da gestão não estavam relacionadas apenas à organização administrativa, mas também à necessidade de acolher pessoas, mediar conflitos e construir estratégias capazes de garantir um ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades escolares.

Essa realidade reforça a compreensão de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) de que a escola deve ser entendida como uma organização social cuja principal finalidade é a formação humana. Diferentemente de outras organizações, sua dinâmica está fundamentada nas relações estabelecidas entre os sujeitos, tornando indispensável uma gestão capaz de articular aspectos administrativos, pedagógicos e relacionais em torno dos objetivos educacionais. Assim, a experiência vivenciada durante o estágio evidenciou que compreender o funcionamento da gestão escolar implica analisar não apenas sua estrutura organizacional, mas, sobretudo, as interações que sustentam o cotidiano da instituição.

As observações realizadas permitiram identificar uma gestão comprometida com o funcionamento da escola e com a busca de soluções para as demandas cotidianas, mesmo diante de limitações estruturais e da sobrecarga decorrente da ausência de coordenação pedagógica. Esse cenário constituiu o ponto de partida para as análises apresentadas nas seções seguintes, nas quais são discutidas as diferentes dimensões da gestão escolar observadas durante o estágio e suas contribuições para a compreensão da realidade educacional e para a formação do futuro pedagogo.

As dimensões da gestão escolar observadas no cotidiano institucional

As vivências proporcionadas pelo estágio permitiram compreender que a gestão escolar se manifesta por meio de diferentes dimensões que, embora possam ser analisadas separadamente para fins didáticos, encontram-se profundamente articuladas no cotidiano da instituição. Ao acompanhar a rotina da equipe gestora, foi possível observar que as demandas administrativas, pedagógicas e relacionais se entrelaçam constantemente, exigindo

ISSN: 2358-8829

planejamento, capacidade de organização, tomada de decisões e sensibilidade diante das diferentes situações que emergem no ambiente escolar.

Entre as dimensões observadas, destacou-se inicialmente a gestão de pessoas. Durante o período de observação, verificou-se que grande parte da rotina da gestora estava relacionada ao atendimento de estudantes, professores, familiares, funcionários e estagiários. Em diversas ocasiões, foi possível acompanhar momentos de escuta, orientação e mediação de conflitos, evidenciando que o trabalho da gestão ultrapassa a dimensão burocrática e exige habilidades voltadas ao diálogo e à construção de relações interpessoais pautadas no respeito e na cooperação.

Nesse contexto, chamaram atenção as situações envolvendo conflitos entre estudantes, incluindo episódios de bullying, cyberbullying e dificuldades de convivência. Em vez de adotar apenas medidas disciplinares, observou-se que a gestora buscava compreender as circunstâncias de cada situação, promovendo conversas individuais, orientando os envolvidos e dialogando com as famílias quando necessário. Essa postura evidencia a importância da comunicação como elemento estruturante da gestão escolar. Conforme destaca Lück (2009), a gestão de pessoas fundamenta-se na construção de relações colaborativas e no fortalecimento de uma cultura organizacional baseada no diálogo, na participação e na corresponsabilidade entre todos os sujeitos da comunidade escolar.

Outro aspecto relevante refere-se à dimensão administrativa. Ao longo do estágio, foi possível acompanhar atividades relacionadas à elaboração de documentos oficiais, organização de registros, controle da frequência dos servidores, encaminhamento de demandas à Secretaria de Educação e acompanhamento de procedimentos administrativos indispensáveis ao funcionamento da escola.

Embora essas atividades sejam pouco visíveis para a comunidade escolar, constituem parte significativa do trabalho da gestão, garantindo suporte para que as ações pedagógicas sejam desenvolvidas de maneira organizada e eficiente. Nesse sentido, Lück (2009) ressalta que a gestão administrativa não representa um fim em si mesma, mas um conjunto de procedimentos que sustentam o desenvolvimento das demais dimensões da gestão escolar.

A dimensão pedagógica também esteve presente durante todo o período de observação, ainda que marcada por desafios importantes. A ausência de coordenação pedagógica fez com que parte das atribuições relacionadas ao acompanhamento do trabalho docente fosse assumida diretamente pela gestora, ampliando suas responsabilidades. Mesmo diante dessa realidade, observou-se o esforço em acompanhar o planejamento das atividades escolares, orientar estagiários, apoiar professores e promover ações voltadas ao fortalecimento do

ISSN: 2358-8829

processo educativo. Tal cenário evidencia a centralidade da gestão pedagógica, compreendida por Lück (2009) como a dimensão que orienta todas as demais, por estar diretamente relacionada à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Outro aspecto observado diz respeito ao Projeto Político-Pedagógico (PPP). Durante o estágio, verificou-se que o documento encontrava-se desatualizado, o que representa um desafio para o planejamento institucional. Considerando que o PPP expressa os princípios, objetivos e metas da escola, sua constante revisão constitui um importante instrumento para orientar as ações da comunidade escolar e fortalecer a gestão democrática. Essa constatação reforça a necessidade de compreender a gestão como um processo permanente de planejamento, avaliação e reorganização das práticas educativas.

No que se refere às condições estruturais da instituição, observaram-se limitações relacionadas à manutenção de alguns espaços físicos e de parte do mobiliário escolar. Entretanto, essas dificuldades não impediram a realização de projetos e atividades que mobilizaram estudantes, professores e comunidade, demonstrando a capacidade da equipe gestora de buscar alternativas diante das restrições existentes. A realização de eventos culturais e educativos evidenciou que a gestão escolar também se concretiza na valorização da participação coletiva e na construção de oportunidades de aprendizagem que extrapolam a sala de aula.

As experiências vivenciadas confirmam, portanto, a compreensão de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) de que a escola é uma organização social cuja dinâmica se constrói nas relações estabelecidas entre os diferentes sujeitos que a compõem. Nesse sentido, a atuação da gestão observada revelou-se marcada pela articulação entre as dimensões administrativa, pedagógica e humana, demonstrando que a efetivação de uma gestão democrática depende não apenas da organização institucional, mas também da capacidade de promover o diálogo, fortalecer vínculos e construir coletivamente estratégias para enfrentar os desafios presentes no cotidiano escolar.

As situações observadas durante o estágio constituíram, inclusive, a base para a elaboração da proposta de intervenção apresentada na seção seguinte, construída a partir das demandas identificadas na realidade da instituição e orientada pelos princípios da gestão democrática e da formação humana.

A proposta de intervenção como desdobramento das observações do estágio

As experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado Obrigatório não se limitaram à observação da rotina da gestão escolar. Ao longo da inserção no campo de

ISSN: 2358-8829

estágio, buscou-se analisar criticamente as situações observadas, identificando demandas que pudessem subsidiar a elaboração de uma proposta de intervenção compatível com a realidade da instituição. Nessa perspectiva, o estágio constituiu-se como um espaço de investigação e reflexão, corroborando a compreensão de Pimenta e Lima (2006) de que a aproximação entre teoria e prática possibilita ao licenciando produzir conhecimentos sobre a realidade educacional e construir respostas fundamentadas para os desafios encontrados no cotidiano escolar.

Entre as demandas identificadas, destacou-se a recorrência de conflitos interpessoais entre estudantes, incluindo situações de bullying, episódios de cyberbullying e dificuldades nas relações de convivência. Durante as observações, também se constatou que parte das famílias apresentava participação limitada na vida escolar dos estudantes, aspecto que, em determinadas situações, dificultava o acompanhamento das questões disciplinares e das demandas socioemocionais vivenciadas pela comunidade escolar. Esses elementos evidenciaram que a prevenção da violência escolar exige ações que ultrapassem medidas pontuais, demandando estratégias educativas voltadas ao fortalecimento da cultura do diálogo, da empatia e da corresponsabilidade entre escola e família.

A elaboração dessa proposta também dialoga com os princípios da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que reconhece a escola como espaço de formação integral dos estudantes, destacando o desenvolvimento de competências relacionadas ao respeito às diferenças, à empatia, ao diálogo, à cooperação e ao exercício da cidadania. Assim, ações voltadas à prevenção do bullying e ao fortalecimento da convivência escolar contribuem para a construção de um ambiente educativo mais democrático, acolhedor e comprometido com o desenvolvimento humano (BRASIL, 2018).

A partir desse diagnóstico, elaborou-se uma proposta de intervenção intitulada “Promoção de uma cultura escolar de respeito e empatia: estratégias de prevenção e enfrentamento ao bullying e fortalecimento das relações entre escola e família”. A proposta foi concebida como um produto acadêmico decorrente das observações realizadas durante o estágio, tendo como finalidade contribuir com reflexões e possibilidades de ação para a realidade observada. Ressalta-se que a intervenção foi elaborada e apresentada como parte das atividades do componente curricular, não sendo implementada na instituição durante o período de realização do estágio.

A proposta contempla ações voltadas à sensibilização da comunidade escolar sobre os impactos do bullying, à promoção do diálogo entre estudantes, professores e famílias e ao fortalecimento de práticas de escuta e mediação de conflitos. Entre as estratégias previstas

ISSN: 2358-8829

destacam-se rodas de conversa, cine-debate ou leitura temática, campanhas educativas, produção de cartazes e murais, encontros com as famílias e a criação de um mural permanente de escuta ativa, possibilitando que os estudantes expressem percepções, dificuldades e sugestões relacionadas ao cotidiano escolar. Além disso, prevê-se um momento de socialização e avaliação das ações desenvolvidas, favorecendo a participação coletiva e o acompanhamento dos resultados alcançados.

A elaboração dessa proposta dialoga diretamente com as contribuições de Lück (2009), ao compreender que a gestão democrática não se restringe aos aspectos administrativos da escola, mas envolve a mobilização da comunidade escolar em torno de objetivos comuns e da construção de um ambiente pautado pelo respeito, pela participação e pelo compromisso coletivo. Da mesma forma, aproxima-se das reflexões de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), ao reconhecer que a escola é constituída pelas relações estabelecidas entre seus diferentes sujeitos, sendo essas interações fundamentais para a consolidação de uma cultura escolar democrática e acolhedora.

Sob a perspectiva da formação inicial, a construção da proposta de intervenção representou um importante exercício de articulação entre os conhecimentos teóricos discutidos na universidade e as experiências vivenciadas no contexto escolar. Mais do que identificar problemas, o estágio possibilitou refletir sobre possibilidades concretas de atuação do pedagogo diante das demandas observadas, reforçando a compreensão de que o planejamento de intervenções fundamentadas constitui parte essencial do trabalho educativo.

Assim, a elaboração do plano de intervenção evidenciou que o estágio ultrapassa o caráter exclusivamente observacional, configurando-se como um espaço de produção de conhecimento, desenvolvimento profissional e fortalecimento da identidade docente, na medida em que incentiva uma postura investigativa, crítica e comprometida com a transformação da realidade educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Estágio Supervisionado Obrigatório em Gestão Educacional e Escolar possibilitou compreender a complexidade que caracteriza a gestão de uma instituição pública de ensino, evidenciando que o trabalho desenvolvido pela equipe gestora ultrapassa as funções administrativas tradicionalmente atribuídas ao cargo. As observações realizadas permitiram identificar que a gestão escolar envolve processos contínuos de planejamento, mediação, organização, acompanhamento pedagógico e articulação entre os diferentes sujeitos que

compõem a comunidade escolar, reafirmando sua importância para a promoção de uma educação comprometida com a formação integral dos estudantes.

As experiências vivenciadas também evidenciaram que desafios como a sobrecarga da equipe gestora, a ausência de coordenação pedagógica, as limitações estruturais da escola e os conflitos interpessoais entre estudantes exigem uma atuação pautada no diálogo, na participação e na construção coletiva de estratégias capazes de fortalecer o ambiente escolar. Nesse contexto, a elaboração da proposta de intervenção voltada à prevenção do bullying e ao fortalecimento das relações entre escola e família constituiu um importante desdobramento das observações realizadas durante o estágio, demonstrando que a reflexão sobre a prática pode subsidiar a construção de ações educativas alinhadas às necessidades identificadas na realidade escolar.

A articulação entre as vivências do estágio e os referenciais de Pimenta e Lima (2006), Lück (2009) e Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) permitiu compreender a gestão escolar como um processo que integra dimensões administrativas, pedagógicas e humanas, reafirmando que a qualidade da educação depende do compromisso coletivo, da participação democrática e da valorização das relações estabelecidas no cotidiano da escola.

Por fim, conclui-se que o estágio representou um importante espaço de formação acadêmica e profissional, contribuindo para o desenvolvimento de um olhar mais crítico, sensível e investigativo acerca da realidade educacional. A experiência reforçou a importância da aproximação entre universidade e escola, favorecendo a construção de conhecimentos que qualificam a atuação do futuro pedagogo e ampliam a compreensão sobre os desafios e as possibilidades da gestão escolar na educação pública.

Palavras-chave: Gestão escolar, Cotidiano escolar, Estágio supervisionado.

ISSN: 2358-8829

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

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

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação: Saberes Pedagógicos).

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. **Estágio e docência: diferentes concepções**. Poíesis Pedagógica, Catalão, v. 3, n. 3-4, p. 5-24, 2006.