



## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS DIAS ATUAIS: UMA VIVÊNCIA DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO IV**

FABIANA CASTOR DOS SANTOS

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo geral uma reflexão sobre a importância da gestão escolar democrática nas práticas educativas atuais, levando em consideração que a gestão escolar exige a participação e mobilização de todos os envolvidos com a causa da educação, produzimos uma rica experiência de estágio supervisionado IV vivenciada na gestão de uma escola de ensino profissionalizante, localizada na cidade de Aracaju-SE. Com o intuito de refletir coletivamente o quanto uma gestão de qualidade é importante para o trabalho educativo. Em um primeiro momento fomos à escola para fazer nossa apresentação, conversar com o gestor, com os membros que fazem parte da gestão da escola; em seguida procuramos coletar documentos importantes como o Projeto Político Pedagógico da escola, além da elaboração e realização de uma entrevista de cunho qualitativo com o corpo técnico. Durante toda a vivência foram feitas observações importantes e registradas no diário de campo.

**Palavras-chave:** Estágio Supervisionado. Gestão Democrática. Comunidade Escolar

### **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como objetivo geral uma reflexão sobre a importância da gestão escolar democrática nas práticas educativas atuais, através da rica experiência de estágio supervisionado IV vivenciada na Gestão de uma escola de ensino profissionalizante, localizada na cidade de Aracaju-SE.

A aproximação da realidade possibilitada pelo Estágio Supervisionado e a Prática da reflexão sobre essa realidade tem se dado numa solidariedade que se propaga para os demais componentes curriculares do curso, apesar de continuar sendo um mecanismo de ajuste legal usado para solucionar ou acobertar a defasagem existente entre conhecimentos teóricos e atividade prática. (VASQUEZ, 2001, p.241)

Em um primeiro momento fomos à escola para fazer nossa apresentação, conversar com o gestor, com os membros que fazem parte da gestão escolar; em seguida procuramos coletar documentos importantes como o Projeto Político Pedagógico-PPP da escola, que é quem norteia as prioridades na comunidade escolar e realizamos uma entrevista de cunho qualitativo com o corpo técnico, além das observações registradas no diário de campo. Dessa forma nossa experiência foi extremamente importante no sentido de conhecer melhor e refletir sobre a importância que tem a Gestão Democrática para escola na atualidade. Esse é um assunto de grande relevância já que vivemos transformações no âmbito escolar em que as práticas de gestão são importantíssimas para compreender o trabalho educativo como um todo.

A escola hoje se encontra numa posição de frequentes debates em torno da qualidade de ensino ofertada, e isso tem feito com que a gestão se torne um dos principais objeto de estudo, pesquisa, debates, reflexões no âmbito educacional, com o objetivo de encontrar possíveis explicações para o fracasso escolar que acomete a sociedade como toda.

A gestão escolar é o meio pelo qual a escola se estrutura tendo como base o Projeto Político Pedagógico-PPP. Quando se fala em gestão democrática, logo vem em mente o compartilhamento de ideias, ouvir a comunidade escolar, planejamento estratégico em conjunto. Todos esses apontamentos fazem parte do processo de gestão democrática, por isso se faz necessário que a escola conheça qual o verdadeiro significado e importância da gestão democrática compartilhada.

A gestão educacional constitui, portanto, uma área importantíssima da educação, uma vez que por meio dela, se observa a escola e se interfere sobre as questões educacionais globalmente, mediante visão de conjunto, e se busca abranger, pela orientação com visão estratégica e ações interligadas, tal como em rede, pontos de atenção que, de fato, funcionam e se mantêm interconectados entre si, sistematicamente, reforçando-se reciprocamente. (LUCK, 2012, p.28).

A discussão em torno do que é gestão faz toda a diferença para que o trabalho escolar seja desenvolvido com eficiência, e com isso a educação possa atingir o principal objetivo que é a qualidade do ensino.

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia das pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso os objetivos educacionais. (LUCK, 2011, p.21)

Ultimamente, os debates em torno da temática gestão escolar têm ganhado espaço para acalouradas discussões, devido às novas demandas e exigências em prol de uma educação de qualidade, visto que estamos vivendo um processo de democratização em que a sociedade atual pede mudanças. Logo, a escola não poderia ficar fora desse processo de construção por um mundo melhor.

A modernização da escola vem sendo uma temática recorrente em todo o continente latino-americano. Para isso, contou com a colaboração dos organismos internacionais, que, por meio de encontros sistematizados e de elaboração de diretrizes e documentos procuram disseminar a ideia de que o sucesso da escola depende da forma como ela é gerenciada e que, sem modernização da gestão e o uso de estratégias gerenciais, dificilmente conseguiremos atingir uma gestão de qualidade. (ARAÚJO, CASTRO,2011, p. 95)

Historicamente a escola se deu no âmbito da administração escolar se originando como um modelo centralizador, burocrático, tecnicista. Libâneo (2004) aponta que nesse período “ [...] a escola é tomada como uma realidade objetiva e neutra, que deve funcionar racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada de modo a alcançar melhores índices de eficácia e eficiência.(p.120)

A gestão surge então para tentar superar esse modelo de administração que possui um olhar limitado às questões pertinentes que demandam uma visão geral em torno de problemas e mudanças que envolvem toda uma sociedade, inclusive compreender que a escola faz parte do global é uma tarefa que a administração nunca deu conta, por isso a emergência da gestão no lugar da administração.

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas (LUCK, 2012, p. 23 e 24).

Entende-se por gestão democrática segundo Luck (2012) “[...] à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer de ensino e das escolas”

(p.25). Os novos desafios demandam por um trabalho em equipe em que todos possam participar de forma orientada sempre para alcançar um objetivo em comum.

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados e alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento. (LUCK, 2012, p.30)

A comunidade escolar precisa repensar a sociedade atual de forma global e contingencial, entendendo que nada é estático, e que por traz de cada ser humano há uma história, um contexto que deve ser levado em consideração no momento de gerir uma instituição de ensino, principalmente quando o objetivo é proporcionar qualidade de vida através da educação.

Esse trabalho exige que todos os envolvidos desenvolvam suas tarefas compreendendo sempre que o que foi proposto no planejamento não é um fim em si mesmo, mas o começo de possíveis mudanças tanto de postura, quanto de pensamento.

## 1. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS

A LDB (Lei nº 9394, de 1996) enfatiza em seu 12, inciso I 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”(p. 15). A Lei dar à escola autonomia para planejar o seu currículo.

Hoje o tempo histórico é outro, e as práticas educativas também, por isso todos têm responsabilidade no processo de transformação da sociedade. A escola precisa estar atenta para esse novo momento, pois o jeito de ensinar e aprender tem de mudar, junto com esse propósito vem Projeto Político Pedagógico - PPP com demandas que exigem um trabalho coletivo para que o resultado seja alcançado qualitativamente.

O ensino público no Brasil ao longo dos anos vem fracassando devido a fatores historicamente delineados em forma de exclusão, isso deve merecer atenção de todos, principalmente dos gestores das escolas. Paro (2004) alerta que “ a situação[...] vem se arrastando por décadas, com tendência de agravamento dos problemas e carências, sem que o Estado tome medidas efetivas visando à sua superação.”( p.39)

A educação é um direito de todos, a Constituição de 1988 deixa bem claro. Por isso a escola deve saber que o momento atual pede um maior comprometimento dos envolvidos no processo escolar, desenvolvendo assim competências e habilidades no sentido de compreender a imensa importância de se trabalhar com a diversidade e o contexto promovendo articulações necessárias para atingir resultados positivos.

O Projeto Político Pedagógico é o instrumento pelo qual as escolas traçam suas metas e objetivos. É através dele que descobrimos qual é a identidade da escola, pois os pais, alunos, professores, gestores, representantes da comunidade convivem com o PPP e ele está atrelado diretamente ao movimento participativo, coletivo, solidário, humano.

O desejo de uma sociedade diferente, mais humana, fraterna, justa e solidária perpassa toda a condição humana, inclusive o interior da escola pública que pensada sob uma ótica crítica e humanizante, revela práticas e sonhos que se misturam em um mesmo caminho que tende à realização plena. (ROCHA, 2010, p. 4)

A finalidade do Projeto Político Pedagógico é que todos caminhem numa mesma direção para alcançar metas e objetivos, ele deve ser discutido com toda a comunidade escolar. Sabe-se que a equipe de gestão não nasce pronta, e buscar a qualificação das relações é uma atividade que exige esforços coletivos, é importante que no trabalho de desenvolvimento do PPP todos tenham acesso à informação.

[...] A comunidade escolar é ampla e por isso não se resolve os problemas pedagógicos e administrativos de uma escola

esperando apenas por uma ação unilateral. Todos têm sua contribuição a dar, desde que se pense e respire o poder de maneira participativa, claro que em sua efetividade. (ROCHA, 2010, p. 4).

A realização de um PPP exige que a comunidade escolar se organize na coletividade para que o trabalho educacional se torne de qualidade. A busca constante por uma educação que dê resultados é gritante diante dos inúmeros casos de incompetência registradas no Brasil através das heteroavaliações, ou seja as avaliações externas como; SAEB ( Sistema de Avaliação da Educação Básica) da Prova Brasil e do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio). Com isso é percebido que internamente não há uma autoavaliação, o que exige disponibilidade de esforços mútuos para tentar compreender o porque do fracasso na escola. Tendo em vista que é com o Projeto Político Pedagógico da escola que tudo começa, seria então necessário que esse documento não fosse produzido apenas por uma exigência legal, mas que tudo que foi planejado fosse de fato posto em prática.

“[...] Esse trabalho organizado em torno em torno do Projeto Político Pedagógico da escola e a sua implementação, à luz do desenvolvimento da sociedade nos seus mais variados aspectos e contextos, que constituem uma realidade dinâmica e mutável em que o aluno se situa, convive e atua como cidadão, com responsabilidades típicas a cada estágio e papel que exerça. (LUCK, 2012, p.20)

A melhoria contínua é um dos objetivos do processo educacional, para que isso aconteça não basta apenas cada um fazer a sua parte, é preciso que os envolvidos nesse processo se conheçam, conheçam a realidade que os cercam. Refletir sobre o trabalho educativo é sempre o melhor começo diante das dificuldades encontradas na escola para que as soluções possam ser visualizadas de maneira construtiva, crítica e dialógica.

A autoavaliação da gestão nas escolas deve ser priorizada por ser uma via de reflexão, aprendizado e crescimento para a comunidade escolar. O valor pedagógico desse processo será proporcional ao empenho da escola e à participação democrática e representativa de todos os segmentos da comunidade escolar. (BRAVO, 2011, p.109)

## **1. ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE ENSINO QUE FUNDAMENTA A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA E A ESTRUTURA DOS CURSOS**

De acordo com a LDB 9.394/96, o ensino profissionalizante “ no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões de trabalho, da ciência e da tecnologia”. Com isso a Educação Profissional se mostra de forma positiva para a vida produtiva, no sentido de integrar o educando para o desenvolvimento de aptidões diversas.

Além dos objetivos já mencionados acima, a Educação Profissional possui outros objetivos importantes como nos mostra o Decreto Nº 2.208 que regulamenta a LDB 9.394/96 dos quais “ visam promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas”. E ainda, “proporcionar a formação de profissionais, aptos a exercerem atividades específicas no trabalho, com escolaridade correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação.

Já no que diz respeito a oferta de ensino, a Lei Federal Nº 9.649 diz que a “ expansão da oferta de educação profissional, mediante a criação de novas unidades de ensino por parte da União, somente poderá ocorrer em parceria com Estados, Municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não-governamentais, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos novos estabelecimentos de ensino.

Na definição das Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação profissional de nível técnico há que se enfatizar o que dispõe a LDB em seus artigos 39 a 42, quando concebe “a educação profissional integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia”, conduzindo “ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva”, a ser “desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada,” na perspectiva do exercício pleno da cidadania. Considerando, portanto, essa concepção de educação profissional consagrada pela LDB e, em sintonia com as Diretrizes Curriculares Nacionais já definidas por este Colegiado para a educação básica, as presentes diretrizes caracterizam-se como um conjunto articulado de princípios, critérios, definição de competências profissionais gerais do técnico por área profissional e procedimentos a serem observados pelos sistemas de ensino e pelas escolas na organização e no planejamento da educação profissional de nível técnico.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico regem-se por um conjunto de princípios que incluem o da sua articulação com o ensino médio e os comuns com a educação básica, também orientadores da educação profissional, que são os referentes aos valores estéticos, políticos e éticos. Outros princípios definem sua identidade e especificidade, e se referem ao desenvolvimento de competências para a laborabilidade, à flexibilidade, à interdisciplinaridade e à contextualização na organização curricular, à identidade dos perfis profissionais de conclusão, à atualização permanente dos cursos e seus currículos, e à autonomia da escola em seu projeto pedagógico.

A educação profissional é, antes de tudo, educação. Por isso mesmo, rege-se pelos princípios explicitados na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Assim, a igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola, a liberdade de aprender e ensinar, a valorização dos profissionais da educação e os demais princípios consagrados pelo artigo 3º da LDB devem estar contemplados na formulação e no desenvolvimento dos projetos pedagógicos das escolas e demais instituições de educação profissional

Em sintonia com os princípios gerais e comuns, as instituições de educação profissional deverão observar, na organização curricular, na prática educativa e na gestão, os seguintes princípios específicos, na perspectiva da implementação de uma nova estrutura para a educação profissional de nível técnico (BRASIL, 2001, P.76)

Portanto é de extrema importância a observância em relação ao planejamento do currículo, para que o mesmo consiga atender ao pleno desenvolvimento dos educandos sobre as competências e habilidades que o mundo do trabalho exige, mas claro sem deixar de lado a flexibilidade, interdisciplinaridade e contextualização.

Na vigência da legislação anterior e do Parecer CFE nº 45/72, a organização dos cursos esteve sujeita a currículos mínimos padronizados, com matérias obrigatórias, desdobradas e tratadas como disciplinas. A flexibilidade agora prevista abre um horizonte de liberdade, no qual a escola construirá o currículo do curso a ser oferecido, estruturando um plano de curso contextualizado com a realidade do mundo do trabalho. A concepção curricular é prerrogativa e responsabilidade de cada escola e constitui meio pedagógico essencial para o alcance do perfil profissional de conclusão. (BRASIL, 2001, p.78)

A sociedade vive grandes transformações e conseguir perceber essas transformações exige sabedoria, conhecimento e principalmente o engajamento de todos para que de fato tal legislação seja cumprida, mas mais do que isso, que haja sensibilidade para se construir um mundo melhor, humanizado, onde todos possam desfrutar dos seus direitos sem constrangimento, exclusão, humilhação.

## **2. ENTREVISTA COM DIRETOR, CORDENADOR E DEMAIS MEMBROS DA EQUIPE TÉCNICA DA ESCOLA**

A realização da entrevista com o corpo técnico da escola nos proporcionou um maior conhecimento para compreender melhor qual é a percepção desses profissionais da gestão escolar sobre educação. Elaboramos algumas perguntas para que o coordenador pedagógico e administrativo respondesse com o objetivo de colher informações sobre a administração educacional, suas perspectivas e possibilidades.

A primeira entrevista foi realizada com a coordenador pedagógico, ao ser perguntado sobre qual é a função da escola, ele enfatiza que a função é “preparar o aluno para o mundo, educá-lo e fazer com que esse aluno tenha sucesso”. Diante dessa resposta percebemos que a preocupação maior é preparar o educando para o mercado de trabalho, para que ele possa competir e conseguir alcançar um lugar de prestígio. Ainda com o coordenador fizemos a segunda pergunta sobre para que serve a escola na nossa sociedade? A resposta foi semelhante a primeira, ele afirmou que a escola é o “lugar para formar cidadãos e preparar o indivíduo para o campo de trabalho”.

Diante das respostas dadas pelo coordenador pedagógico, procuramos compreender melhor qual é a função da escola, levando em consideração o processo de redemocratização da escola, que diante disso passa a conviver com a diferença e precisa se modificar para atender as novas demandas.

Essa concepção de escola vem mostrar o tamanho da importância de conceber a escola como lugar que incorpora o contexto, o processo de humanização do sujeito, que é um ser pensante e possui um história, uma cultura, é inteligente e social.

O coordenador se disponibilizou a responder todas as perguntas sem objeção, ele se mostrou bastante

interessado em colaborar para a realização do nosso estágio, com isso continuamos a entrevista. Ao ser perguntado sobre o que entendia por Gestão democrática-participativa e qual é a função do gestor? Logo, defendeu que “ a gestão democrática é o meio pelo qual a escola pode trabalhar na coletividade com a comunidade, com a participação de todos, trabalhando em equipe”. O coordenador com essa resposta traz conceitos importantes como o que Veiga (2009, p.166/167) nos mostra que “é o conceito atribuído ao processo de desconcentração de poder das mãos de alguns, poucos sobre quase todos”.

Em relação ao entendimento de qual é o papel do gestor, o coordenador deixou bem claro que o gestor tem diversas atribuições como “trabalhar de forma coletiva, delegando tarefas, ouvindo as propostas, procurar soluções junto a coletividade, prover meios para atender às demandas”. Mintzberg (1986) afirma que: Descrição do trabalho administrativo sugere uma série de importantes habilidades administrativas: desenvolver relações com seus pares, fazer negociações, motivar, solucionar conflitos, estabelecer redes de informações e, posteriormente, difundir informações, tomar decisões diante de condições de extrema ambiguidade e alocar recursos. (p. 16)

Mas, mais do que isso é compreender que o gestor tem que estar aberto a possíveis mudanças no seu ambiente de trabalho, observando de forma contingencial e englobando as diferentes realidades a serem tratadas. Porque para lidar com a realidade da escola na perspectiva da gestão-participativa o interessante é promover uma comunicação em que todos possam externar suas angústias, seus conflitos e procurar juntos as possíveis soluções.

Perguntado sobre o que faz uma escola ter qualidade, o coordenador responde de forma bem rápida, que é “ uma administração capacitada, professores bem formados e empenhados e fazendo o que gosta”. Com essa resposta ele mostra que entende que a escola realmente para ter qualidade precisa de pessoas capacitadas para estarem a frente, mas não para por aí. Uma escola para ter qualidade precisa de tudo o que foi dito e mais um pouco, é importante o engajamento de todos promovendo assim uma diversidade de opiniões, criando possibilidades para a inclusão, com práticas significativas de forma que leve em consideração às diferenças, garantindo assim o direito que todos têm a educação. Ropoli (2010,p.10) afirma que “Um ensino para todos os alunos há que se distinguir pela sua qualidade. O desafio de fazê-lo acontecer nas salas de aulas é uma tarefa a ser assumida por todos que compõem um sistema educacional”.

Num segundo momento realizamos a segunda entrevista com o outro coordenador pedagógico que trabalha em turno diferente do primeiro. Ele por sua vez foi bastante preciso nas suas respostas, perguntado sobre qual é a função da escola, ele coloca que:

A escola serve para muitas coisas, principalmente para atender àquelas pessoas que têm interesse em ter um futuro, conseguir um trabalho, serve mesmo para formar o cidadão e colocá-lo no mercado de trabalho.

A visão do coordenador sobre escola é muito pontual, ele enxerga a escola como lugar de reproduzir máquinas para o trabalho. Sabemos que o trabalho é importante, pois o mesmo quando realizado de forma satisfatória, educa, humaniza e dignifica o homem, contudo, percebemos na resposta do coordenador um entendimento esvaziado, separando o sujeito que está na escola do seu contexto, social, cultural, histórico.

Paro aponta em sua reflexão uma condição intrínseca do ser humano; ser sujeito e produto da história. Enquanto sujeito, ele (a) age sobre a natureza, constrói teias de relações e formata um tipo de mundo, enquanto produto, sente impactado tanto por aquilo que ele (a)) mesmo produziu como pelo que foi produzido (ROCHA, 2010, p. 05)

Portanto a vida fora da escola não pode ser esquecida, assim que o sujeito adentra a escola ele não é um papel em branco, todos absolutamente todos em suas relações possuem algo que precisa ser levado em consideração, para que haja uma significação, uma troca, reciprocidade, diálogo.

Diante desse contexto a entrevista continuou de forma que o coordenador se prontificou a responder mais duas questões das quais evidenciam qual é o entendimento sobre gestão democrática e o que faz uma escola ter qualidade. Sobre gestão democrática o coordenador afirma que o que ele entende é que “é uma forma muito boa para se trabalhar no interior da escola, procurando ouvir a todos, mas na prática sabemos que não funciona, seria muito bom que funcionasse”.

No que diz respeito a o que faz a escola ter qualidade, o coordenador diz que:

Para uma escola ter qualidade é necessário pessoas capacitadas, uma gestão flexível, um ensino de qualidade em que procure observar as diferenças que existem na escola, sem taxar que todos são iguais no pensar, no desenvolver.

Essa resposta fez a gente pensar que esse coordenador sabe a importância de levar em consideração as especificidades dos educandos em sala de aula, isso sem dúvida é um ponto que faz a diferença quando o assunto é a qualidade da educação. Já em relação a qual o tipo de projeto político pedagógico que rege essa Instituição, o gestor respondeu que a escola possui, mas ainda não teve acesso porque está sendo revisado pelo Departamento Regional.

Entrevistamos ainda o coordenador administrativo da instituição, que diferentemente do pedagógico, atribuiu a qualidade do ensino aos recursos e materiais disponibilizados, pois para ele não adianta profissionais qualificados e não ter recursos para trabalhar. Com relação as dificuldades apresentadas no trabalho colocou que a principal delas é o atraso de materiais por parte dos fornecedores.

### 3. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE DIREÇÃO E DEMAIS SETORES PEDAGÓGICOS DA INSTITUIÇÃO.

Durante todo processo de estágio realizado, percebemos uma relação de muita organização em que cada setor executa de forma precisa suas tarefas, porém notamos ainda que no que diz respeito ao trabalho em equipe há uma certa barreira por parte dos envolvidos na gestão. A coordenação pedagógica orienta que quando houver uma dúvida sobre qualquer coisa relacionada ao setor da coordenação, ninguém poderá tirar suas dúvidas por exemplo com outros setores. Na verdade não existe uma troca de informações, é cada um por si, trabalhando na individualidade.

Isso é preocupante devido a importância que a comunicação entre às pessoas da organização ser algo muito importante, além de favorecer para as relações interpessoais, possibilita a descentralização para um melhor entendimento das tarefas a serem realizadas.

Notamos que há uma preocupação com a qualidade e quantidade, quanto mais produzir melhor, foi notório que existia uma independência muito grande entre os setores, cada um faz sua parte sem consultar os demais, seguindo procedimentos próprios de cada setor. Contudo existe uma relação de respeito entre a coordenação e outros setores de apoio, já que tudo que é realizado objetiva a missão da instituição e quem tem o contato direto com o aluno é a coordenação, então tudo tem que passar por ela, mesmo que seja só a título de conhecimento. Mas que o principal objetivo é levar em consideração os interesses da organização, com uma visão centralizada e hierárquica.

No geral, em toda sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições. (LUCK, 2000,p.12).

A direção da escola é exercida pela coordenação pedagógica que trabalha diariamente das 07 às 22h realizando acompanhamento e supervisão pedagógica da unidade. No momento integração dos alunos é que eles conhecem as regras e normas da instituição e sanam as dúvidas com relação ao curso.

A coordenação conversa bastante com os docentes, a respeito da aprendizagem dos alunos e possíveis dificuldades que os mesmos estejam passando, o contato com os alunos também é intenso, apesar da quantidade de serviço burocrático.

Diariamente, logo no início do horário das aulas é realizada a supervisão na unidade para verificar possíveis atrasos dos docentes, se têm alunos fora da sala de aula, se todos estão utilizando fardamento, sempre quando necessário. Em relação ao calendário escolar ele é definido antes de iniciar o ano letivo e fica acessível a todos os funcionários da instituição. Ao fazer a análise do calendário escolar de 2014 ficou evidente que só não tem aula em feriados, e o recesso é de apenas 2 semanas, seja em Junho ou no final do ano.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio curricular IV realizado numa escola de ensino profissionalizante de Aracaju/SE foi de suma importância para o aprendizado e crescimento profissional, pois oportunizou vivenciar uma realidade de gestão educacional nunca cogitada antes. Após essa experiência ficou evidente que o “leque” de trabalho para o pedagogo cresceu bastante com o passar dos anos e não se restringe apenas à sala de aula, como muitos imaginam.

A instituição de ensino é muito organizada, limpa, zela pela disciplina, e a maioria dos alunos possuem uma conduta admirável, o que não garante sucesso no aprendizado, existe acompanhamento pedagógico, porém foi constatado com as observações e a entrevista realizada com os coordenadores que a administração é centralizada, ou seja imposta de cima para baixo, o planejamento já vem pronto para que o professor elabore seu plano de aula. A postura adotada pela escola profissionalizante não se torna positiva no sentido de que a gestão não é democrática, na verdade é uma administração na qual existe um planejamento hierárquico colocado para os professores. No mundo atual as exigências são outras, deve-se levar em consideração, principalmente o trabalho coletivo e a contextualização.

Foi notório que nas relações coordenação e professores existe uma valorização ao extremo para formar os alunos exclusivamente para o mundo do trabalho. Contudo, sabe-se que deve haver uma articulação como aponta a LDB 9.394/96 no seu Art. 2º “ [...] Tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1996)

Mesmo que seja ensino profissionalizante, a educação deve ser pensada e planejada como algo que possui uma tríplice natureza na qual desenvolva o lado cognitivo do educando, ensinando os conteúdos historicamente acumulados, tornando esse indivíduo apto a reconhecer seus deveres e direitos, além de ensiná-lo a valorizar e conhecer o mundo do trabalho. O ensino e a educação devem andar lado a lado, pois para que o aluno consiga adquirir competências e habilidades proveniente dos conteúdos intencionalmente planejados a escola tem que compreender qual é o seu papel, mas mais do que isso, é importante que o trabalho seja integral.

Diante da experiência vivida ficou claro que a educação é um processo longo e árduo e resultado de um trabalho conjunto, entre família, educadores e governo e que muita coisa ainda precisa melhorar, mas estamos no caminho certo, lento, mas certo, e que se nós como profissionais preocupados com a educação desse país “arregaçarmos” a “manga” e trabalharmos com vontade, pensando no aluno com um ser construção, é possível mudar a realidade educacional. Conforme Rocha (2010, p. 10) “a escola pública, para ser de fato democrática, necessita de ser vista como espaço de construção e troca de saberes pela coletividade, de organização articulada pelos sujeitos de direitos e nunca por um único propositor”.

Compreendemos ainda que a escola da forma como se originou não dar conta de atender as demandas, garantindo os seus direitos, pelo contrário da forma como está organizada promove a exclusão atendendo aos interesses da minoria. Rocha (2010, p.10) aponta claramente que “ a forma como estão desenhadas as etapas para a gestão da escola pública têm mais a ver com estratégias de exclusão”.

Durante muito tempo à escola esteve atrelada ao cientifismo, porém a atualidade está pedindo mudanças, e essas mudanças exigem preparo, de postura, de pensamentos. É preocupante, quando a escola olha apenas os resultados e os conteúdos, deixando de lado os meios pelos quais se chegaram a esse resultado, essa escola

está deixando de lado o contexto.

A escola atual tem de mudar, e a tarefa de mudar a escola exige trabalho em muitas frentes. Cada escola, ao abraçar esse trabalho, terá de encontrar soluções próprias para os seus problemas. As mudanças necessárias não acontecem por acaso e nem por Decreto, mas fazem parte da vontade política do coletivo da escola, explicitadas no seu Projeto Político Pedagógico-PPP e vividas a partir de uma gestão escolar democrática. (ROPOLI, 2010, p.10)

A escola pode sim fazer muito para garantir os direitos daqueles que por vezes são excluídos, entretanto precisa se organizar na coletividade, ninguém consegue mudar o mundo sozinho, é necessário que todos tenham vontade, competência e principalmente sabedoria para saber lidar com os conflitos existentes, que são impostos muitas vezes de cima para baixo. Precisamos entender que a lei estar do lado da escola, ela dar autonomia para que a escola trabalhe de forma coletiva, portanto não há desculpas para se defender, afirmando que não elabora seu PPP porque tem um material didático pronto. A LDB (9.394/96) dar liberdade à escola para elaborar seu PPP, coloca claramente em seu artigo 12, inciso I, “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”. (BRASIL, 1996).

Mas, para que isso ocorra é necessário o trabalho em conjunto, um trabalho em que não prevaleça a individualidade, mas sim o bom senso em compreender que quando temos um propósito a atingir, que no caso aqui estamos nos referindo ao sucesso da educação, só um trabalho em equipe fortalecido, com qualidade, comprometido fará com que esse objetivo seja atingido.

As semanas de estágio puderam nos acrescentar uma aprofundada reflexão sobre a importância que tem a gestão escolar na escola. Consideramos nossa experiência bastante positiva, compreendemos melhor a realidade que cerca o dia-a-dia da escola, através das observações, entrevistas, análises, e isso nos possibilitou várias reflexões acerca de qual é o verdadeiro papel da escola na sociedade atual.

O estágio proporcionou um ensaio da gestão escolar, mediante experiências vivenciadas, fazendo uma relação com os princípios teóricos estudados no decorrer da formação acadêmica, buscando estratégias significativas para as práticas futuras. Dessa forma buscamos refletir acerca da importância que tem o estágio curricular no curso de pedagogia para nós educandos, e observamos ainda, que não existe uma prática sem a teoria, por isso a necessidade da experiência, sendo assim, o estágio proporcionou um ensaio da junção entre a teoria e a prática possibilitando ações investigativas, reflexão, diálogo.

Como futuras profissionais da educação consideramos de extrema importância debater essas questões, ver o que poderemos fazer diferente, o que poderemos acrescentar, o que devemos fazer para não cometermos alguns equívocos diante da realidade tão difícil que é a gestão de uma escola, quando se porventura nos depararmos no lugar desses profissionais da escola. Diante disso o nosso estágio foi muito importante porque é o começo de uma longa caminhada, a partir do estágio entendemos melhor como é a realidade da gestão de uma escola.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Suêlde de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio**: Rio de Janeiro, v 19, n.70, p.81-106, jan./mar. 2011.
- BRASIL, Lei nº **9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 8ª edição; Centro de Documentação e Informação, edições câmara.- Brasília 2013.
- BRASIL, Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Educação Profissional: legislação Básica**. Unidade de Coordenação de Programas: Programa de Expansão da Educação Profissional. Ministério da Educação.- Brasília, Janeiro 2001
- BRAVO, Ismael. **Gestão educacional no contexto municipal**.-Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.
- LUCK, HELOÍSA. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**.- Petrópolis: Vozes, 2012.
- LUCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto** . Brasília, v.17, n 72, p. 11-33, fev/jun.2000
- LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 10 ed.-Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 8 ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Trabalho do Executivo: o Folclore e o Fato**. Nova Cultural, S.P,1986.

PARO, Vitor Henrique. Gestão Democrática da Escola Pública. **Pedagógicos**, Brasília, v.73 (174): p. 255-90, maio-ago.1992.

ROCHA, Cristino Cesário. Gestão Escolar: conceitos, práticas e expectativas. **Educação, Democracia e Gestão Escolar**- vol.1, PUC Goiás, 2010.

ROPOLI, Edilene Aparecida. **A educação especial na perspectiva da Inclusão Escolar: a escola comum inclusiva**.- Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial; Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2010.

VASQUEZ, Adolfo s. **Filosofia de práxis**. ISBN,2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político- Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. **Retratos** ,Brasília, v.3,n.4, p.163-171, jan./jun. 2009.

Recebido em: 22/06/2015

Aprovado em: 03/07/2015

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Método de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: