

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO
PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES CAMINHOS DO SERTÃO
CURSO DE GEOGRAFIA LICENCIATURA

FRANCINEIDE SOUSA OLIVEIRA

O ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES ENTRE
TEORIA E PRÁTICA NA UNIDADE ESCOLAR PROFESSOR VICENTE SALES DE
SOUZA EM AMARANTE DO MARANHÃO

Amarante-MA

2026

FRANCINEIDE SOUSA OLIVEIRA

**O ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES ENTRE
TEORIA E PRÁTICA NA UNIDADE ESCOLAR PROFESSOR VICENTE SALES DE
SOUZA EM AMARANTE DO MARANHÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Geografia Licenciatura, do Programa de Formação de Professores Caminhos do Sertão, da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL, como requisito para obtenção de título de Licenciado em Geografia.

Orientador(a): Pro. Me. Kaio de Moura Silva

Amarante-MA

2026

O48e

Oliveira, Francineide Sousa

O estágio supervisionado em gestão escolar: relações entre teoria e prática na Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza em Amarante do Maranhão. / Francineide Sousa Oliveira. – Amarante do Maranhão, MA, 2026.

27 f. ;il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Geografia) Programa de Formação de Professores Caminhos do Sertão – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Imperatriz, MA, 2026.

1. Gestão democrática. 2. Gestão escolar. 3. Escola pública. 4. Formação docente. 5. Estágio supervisionado. I. Título.

CDU 91

Ficha elaborada pela Bibliotecária: **Clemilda Izaias Santos CRB – 13/626**

FRANCINEIDE SOUSA OLIVEIRA

**O ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES ENTRE
TEORIA E PRÁTICA NA UNIDADE ESCOLAR PROFESSOR VICENTE SALES DE
SOUZA EM AMARANTE DO MARANHÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Geografia Licenciatura, do Programa de Formação de Professores Caminhos do Sertão, da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL, como requisito para obtenção de título de Licenciado em Geografia

Orientador(a): Prof. Me. Kaio de Moura Silva

APROVADO/A EM: 08/06/2026

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **KAIO DE MOURA SILVA**
Data: 10/06/2026 14:11:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Kaio de Moura Silva (Orientador)

Rede Estadual de Educação do Tocantins e Programa Caminhos do Sertão – UEMASUL

Documento assinado digitalmente
 **POLIANA DOS SANTOS DE CARVALHO**
Data: 09/06/2026 12:59:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Poliana Dos Santos De Carvalho (Examinadora)

Programa Caminhos do Sertão – UEMASUL

Documento assinado digitalmente
 **SHERYDA LILA DE SOUZA CARVALHO**
Data: 09/06/2026 13:12:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Sheryda Lila de Souza Carvalho (Examinadora)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA Campus Imperatriz)

“Dedico este trabalho à Deus e minha família.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me conceder saúde, força e sabedoria ao longo dessa caminhada, especialmente nos momentos em que pensei em desistir.

À minha família, base de tudo na minha vida, em especial a Maria Luzeni e Afonso, meu esposo, pelo amor, apoio, paciência e incentivo constante. Sem vocês, essa conquista não seria possível.

À minha irmã, que hoje não está mais presente fisicamente, mas que sempre torceu por mim. Sua lembrança e seu amor me acompanharam durante toda essa jornada.

Ao meu orientador, Kaio, pela dedicação, paciência e pelas valiosas orientações que contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, especialmente Jackeline e Rones, que estiveram ao meu lado ao longo dessa caminhada. Em especial, à Jackeline, a quem tenho um enorme carinho e profunda gratidão, por todo o apoio, cuidado e incentivo constante. Sua presença foi fundamental em muitos momentos, me ajudando de forma significativa e me dando forças para continuar quando tudo parecia difícil. Ao Rones, pela motivação e por sempre me lembrar de não desistir.

Aos professores e colegas, que fizeram parte da minha formação e contribuíram, direta ou indiretamente, para a construção deste trabalho.

Um agradecimento especial à Gessica que, mesmo nos bastidores, esteve sempre presente, oferecendo apoio e contribuindo de forma silenciosa, mas muito significativa.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa caminhada, enfrentando comigo os desafios do trabalho, da rotina, dos filhos, do cansaço e das lutas diárias. Esta conquista também é de vocês.

“Grandes coisas fez o Senhor por nós, e por isso estamos alegres.”

Salmos 126:3

RESUMO

O presente trabalho consiste em um relato de experiência articulado à análise documental, desenvolvido a partir do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar realizado na Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza, localizada no município de Amarante do Maranhão (MA), no período de fevereiro a maio de 2025. O estudo teve como objetivo compreender como as práticas de gestão escolar e os documentos institucionais da escola expressam os princípios da gestão democrática e contribuem para a organização do trabalho educativo. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando como procedimentos a observação das atividades desenvolvidas durante o estágio, a análise do Projeto Político-Pedagógico (PPP), do Regimento Escolar e do Plano de Ação da Gestão, além de registros reflexivos realizados ao longo da experiência. Os resultados evidenciaram que a gestão escolar desempenha papel fundamental na articulação dos processos pedagógicos, administrativos e organizacionais, promovendo o diálogo, a participação da comunidade escolar e o planejamento coletivo das ações educativas. Também foram identificados desafios relacionados à limitação de recursos financeiros, à necessidade de melhorias estruturais e à ampliação da participação das famílias no ambiente escolar. Apesar dessas dificuldades, observou-se o comprometimento da equipe gestora na busca por soluções colaborativas e na construção de um ambiente escolar democrático e inclusivo. Conclui-se que o estágio em gestão escolar constitui um importante espaço de aprendizagem e formação profissional, possibilitando a aproximação entre teoria e prática e contribuindo para o desenvolvimento de uma compreensão crítica acerca da gestão educacional e de sua relevância para a qualidade da educação pública.

Palavras-chave: Gestão democrática; Gestão escolar; Escola pública; Estágio supervisionado; Formação docente.

ABSTRACT

This study consists of an experience report combined with documentary analysis, developed from the Supervised Internship in School Management carried out at Professor Vicente Sales de Souza School, located in the municipality of Amarante do Maranhão, Brazil, between February and May 2025. The study aimed to understand how school management practices and institutional documents express the principles of democratic management and contribute to the organization of educational work. The research adopted a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using as procedures the observation of activities carried out during the internship, the analysis of the Political-Pedagogical Project (PPP), the School Regulations, and the School Management Action Plan, in addition to reflective records produced throughout the experience. The results showed that school management plays a fundamental role in articulating pedagogical, administrative, and organizational processes, promoting dialogue, community participation, and the collective planning of educational actions. Challenges related to limited financial resources, the need for structural improvements, and the expansion of family participation in the school environment were also identified. Despite these difficulties, the management team demonstrated a strong commitment to seeking collaborative solutions and fostering a democratic and inclusive school environment. It is concluded that the internship in school management constitutes an important space for learning and professional development, enabling the integration of theory and practice and contributing to the development of a critical understanding of educational management and its relevance to the quality of public education.

Keywords: Democratic Management; School Management; Public School; Supervised Internship; Teacher Education.

SUMÁRIO

1 Introdução	11
2 Metodologia	13
3 Resultados e Discussão	15
3.1 Participação da comunidade e gestão democrática.....	18
3.2 Desafios enfrentados pela gestão	19
3.3 Reflexões sobre a formação profissional	21
4 Considerações Finais	24

1 INTRODUÇÃO

A formação docente no curso de Licenciatura em Geografia ultrapassa a apropriação dos conteúdos relacionados ao espaço geográfico, abrangendo também a compreensão da escola como uma instituição social complexa, permeada por processos de gestão, planejamento, relações interpessoais e tomadas de decisão que influenciam diretamente o desenvolvimento das práticas educativas. Nesse sentido, a articulação entre teoria e prática constitui um elemento fundamental da formação inicial de professores, permitindo que os conhecimentos construídos ao longo da trajetória acadêmica sejam confrontados com a realidade vivenciada no ambiente escolar.

Foi nesse contexto que a experiência desenvolvida durante o Estágio Supervisionado em Gestão Escolar despertou o interesse em compreender a gestão escolar para além de sua dimensão administrativa, reconhecendo-a como um campo de atuação pedagógica, política e formativa, essencial para a construção de uma escola democrática, participativa e comprometida com a qualidade da educação. Tal compreensão encontra respaldo na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que destaca a importância do conhecimento da organização e do funcionamento das instituições escolares no processo de formação docente.

Dessa forma, o presente trabalho caracteriza-se como um relato de experiência de estágio articulado à análise documental, desenvolvido na Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza, localizada no município de Amarante do Maranhão. A partir das vivências proporcionadas pelo estágio e da análise dos documentos institucionais da escola, buscou-se compreender de que maneira o Projeto Político-Pedagógico (PPP), o Regimento Escolar e o Plano de Ação da Gestão expressam os princípios da gestão escolar democrática e orientam as práticas de organização e planejamento da instituição.

A relevância do estudo está associada à necessidade de refletir sobre os desafios enfrentados pelas escolas públicas brasileiras, especialmente em municípios do interior, onde questões relacionadas à infraestrutura, aos recursos disponíveis e às demandas da comunidade escolar exigem uma atuação gestora comprometida com a participação coletiva e a melhoria da qualidade do ensino. Nesse contexto, a análise dos documentos institucionais, associada às experiências vivenciadas durante o estágio, possibilita compreender aspectos relacionados à identidade da escola, às formas de organização da gestão e às estratégias adotadas para o desenvolvimento das ações pedagógicas e administrativas.

O problema de pesquisa que orienta este trabalho foi formulado a partir do seguinte questionamento: de que maneira os documentos institucionais da Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza expressam os princípios da gestão escolar democrática e revelam as estratégias de organização e planejamento da escola pública municipal? A partir dessa questão norteadora, o objetivo geral consiste em analisar como os instrumentos institucionais da referida unidade escolar expressam os princípios da gestão escolar democrática. Como objetivos específicos, busca-se examinar o papel do gestor escolar nos documentos oficiais, identificar os princípios e diretrizes que orientam a prática da gestão democrática e refletir sobre a importância da gestão escolar na construção de uma escola pública inclusiva e participativa.

Metodologicamente, o estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, desenvolvida por meio do relato das experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado em Gestão Escolar e da análise documental de instrumentos institucionais da unidade escolar. As observações realizadas no cotidiano da escola, a participação em atividades de gestão e o exame dos documentos oficiais constituíram as principais fontes de informações para a compreensão das práticas organizacionais e dos princípios que orientam a gestão da instituição. Os procedimentos metodológicos serão apresentados e detalhados em seção específica do trabalho.

Quanto à organização, o trabalho está estruturado em seções que se complementam. Inicialmente, são apresentados os aspectos introdutórios da pesquisa, contemplando a contextualização do tema, a problemática, os objetivos e a justificativa do estudo. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na investigação. Posteriormente, desenvolvem-se a apresentação e a discussão das experiências vivenciadas durante o Estágio Supervisionado em Gestão Escolar, articuladas à análise dos documentos institucionais da Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza e aos referenciais teóricos que fundamentam a reflexão sobre a gestão escolar democrática. Por fim, nas considerações finais, são retomados os principais resultados da pesquisa, destacando-se suas contribuições para a compreensão da gestão escolar e para a formação inicial de professores.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, configurando-se como um relato de experiência articulado à análise documental, fundamentado nas vivências do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar. A investigação foi desenvolvida na Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza, localizada no município de Amarante do Maranhão, no período compreendido entre 17 de fevereiro e 5 de maio de 2025.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender a realidade escolar em sua complexidade, considerando os significados, processos e contextos que permeiam a organização e a gestão da instituição. Conforme Minayo (2001), a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão aprofundada dos fenômenos sociais, valorizando suas dimensões históricas, culturais e institucionais.

O estudo teve como principal procedimento metodológico a análise documental, realizada a partir do exame do Projeto Político-Pedagógico (PPP), do Regimento Escolar, do Plano de Ação da Gestão e de outros documentos institucionais disponibilizados pela unidade escolar. A análise desses documentos permitiu identificar os princípios que orientam a gestão escolar, as diretrizes organizacionais da instituição e as estratégias adotadas para o planejamento e o desenvolvimento das ações pedagógicas e administrativas.

As experiências vivenciadas durante o estágio supervisionado constituíram importante elemento de contextualização da realidade escolar, possibilitando à estagiária compreender o funcionamento da instituição, a dinâmica da gestão e a relação entre os documentos oficiais e as práticas desenvolvidas no cotidiano da escola. Nesse sentido, as observações realizadas tiveram caráter formativo e pedagógico, vinculadas às atividades do estágio curricular, contribuindo para a reflexão crítica acerca da organização escolar e do papel do gestor educacional.

Para subsidiar as análises, foram utilizados registros produzidos durante o estágio, tais como anotações em diário de campo, relatórios de acompanhamento e registros autorizados das atividades institucionais. Esses materiais serviram como suporte para a descrição das experiências vivenciadas e para a contextualização das informações obtidas por meio da análise documental.

A interpretação dos dados fundamentou-se nos princípios da análise de conteúdo propostos por Bardin (2011), considerando categorias temáticas relacionadas à gestão democrática, ao planejamento institucional, à organização escolar e à participação da

comunidade educativa. A articulação entre os documentos analisados, os referenciais teóricos e as experiências de estágio possibilitou uma compreensão mais ampla da gestão escolar e de seus desafios no contexto da escola pública.

A metodologia adotada permitiu desenvolver uma reflexão crítica sobre a gestão escolar a partir da análise dos documentos institucionais e das experiências formativas proporcionadas pelo estágio supervisionado. Além disso, reforçou a importância do estágio como espaço de aprendizagem e aproximação com a realidade educacional, contribuindo para a formação profissional da licencianda e para a construção de conhecimentos sobre a organização e o funcionamento da escola pública.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A experiência de estágio supervisionado em gestão na Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza (Figura 1) permitiu uma imersão prática na realidade da escola pública municipal, revelando a complexidade das ações gestoras e a importância de uma condução democrática e participativa. Durante o período de estágio, foi possível observar que a gestão escolar vai além das atividades administrativas, envolvendo diretamente aspectos pedagógicos, organizacionais e relacionais que impactam significativamente no funcionamento e na qualidade da educação ofertada.

Figura 1- Recorte da Localização da Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza/2025



Fonte: Abreu,2025.

A escola apresenta uma estrutura física adequada às suas funções, contando com salas de aula organizadas, biblioteca, secretaria, sala dos professores, almoxarifado, coordenação pedagógica, além de espaços comuns destinados à recreação e alimentação dos estudantes. Há também banheiros masculinos e femininos, sendo um deles adaptado para portadores de deficiência, o que demonstra uma preocupação inicial com a acessibilidade. Ainda que haja pontos a melhorar, como a manutenção predial e a modernização de alguns ambientes, a instituição dispõe de condições mínimas para o funcionamento das atividades escolares. De

acordo com informações da gestão, reformas estão previstas para ampliação e adequações da estrutura física, o que deve contribuir para tornar o espaço ainda mais inclusivo e funcional. Como apontam Lima e Duarte (2015), a infraestrutura escolar é um fator determinante para a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, influenciando diretamente o desempenho dos estudantes e a prática pedagógica dos professores, evidenciando a importância de ambientes adequados para o desenvolvimento educativo.

A composição da equipe escolar é diversificada e essencial para a dinâmica do ambiente educacional. Além do gestor geral e da gestora adjunta, a escola conta com uma coordenadora pedagógica responsável pelo acompanhamento das práticas docentes e pelo apoio à formação continuada dos professores. Integram ainda a equipe técnica e de apoio: secretários escolares, cuidadores, merendeiras, auxiliares de serviços gerais e vigias. Essa equipe multifuncional desempenha um papel indispensável no funcionamento da escola, assegurando o cumprimento de suas rotinas administrativas, pedagógicas, alimentares e de segurança.

Durante o estágio, foi possível acompanhar de perto a rotina administrativa e perceber que a escola se organiza com base em planejamentos mensais, os quais são elaborados de forma coletiva pela equipe docente, com a supervisão da coordenação e da direção, e revisados de acordo com as demandas do calendário escolar. Esses planejamentos envolvem a definição de conteúdos curriculares, estratégias de ensino, metas de aprendizagem e avaliações, permitindo ajustes conforme as necessidades dos alunos. Nesse contexto, Libâneo (2013) destaca que o planejamento constitui um instrumento fundamental da organização do trabalho pedagógico, pois possibilita a articulação das ações educativas, orienta a prática docente e contribui para a consecução dos objetivos da escola. Assim, o planejamento coletivo favorece a integração da equipe escolar e fortalece a construção de práticas pedagógicas mais coerentes e participativas.

Observou-se também a realização periódica de reuniões pedagógicas, conselhos de classe e momentos de escuta com o corpo docente, nos quais o futuro docente teve oportunidade de participar como observador e colaborador, oferecendo sugestões de atividades ou metodologias. Esse acompanhamento possibilitou compreender na prática como a articulação entre planejamento, execução e avaliação impacta diretamente o processo de ensino-aprendizagem e a organização da rotina escolar. A gestão pauta suas decisões com base no acompanhamento contínuo das turmas, na análise dos resultados de desempenho dos estudantes, nos índices de frequência e nas orientações emanadas pela Secretaria Municipal de Educação. Nesse contexto, Lück (2009) destaca que a gestão escolar eficaz fundamenta-se no

acompanhamento sistemático das ações pedagógicas e na participação coletiva dos diferentes segmentos da escola, favorecendo a tomada de decisões mais conscientes e alinhadas aos objetivos educacionais. Assim, as reuniões pedagógicas e os conselhos de classe constituem importantes instrumentos de gestão, pois possibilitam a análise da realidade escolar, o planejamento de intervenções e o fortalecimento do trabalho colaborativo entre os profissionais da educação.

Esse processo revela um esforço por parte da equipe gestora em alinhar as atividades da escola às políticas públicas educacionais, ao mesmo tempo em que busca responder às especificidades da comunidade escolar. Tal prática está em consonância com os princípios de uma gestão democrática, que valoriza o planejamento participativo, a transparência nas decisões e o protagonismo dos diversos segmentos que compõem o ambiente escolar (Paro, 2016). Assim, a estrutura física e a organização administrativa da escola observada se revelam como elementos fundamentais para o desenvolvimento de uma educação comprometida com a equidade, o acesso e a permanência dos estudantes.

A atuação da equipe gestora demonstrou um compromisso com a construção de uma escola inclusiva e participativa, na qual o diálogo com professores, alunos, pais e demais funcionários é incentivado como princípio fundamental da gestão democrática. Essa postura se expressa em práticas como reuniões periódicas com o corpo docente, realizadas mensalmente e sempre que há alguma demanda que requeira urgência, conselhos escolares, escuta ativa da comunidade e ações articuladas com a Secretaria Municipal de Educação. Além disso, o envolvimento da gestão na organização do calendário letivo e na mediação de conflitos evidencia a multiplicidade de demandas enfrentadas cotidianamente.

Essas práticas refletem os princípios defendidos por Libâneo (2001), segundo os quais uma escola democrática deve funcionar por meio da atuação conjunta e responsável dos seus membros, promovendo o diálogo, a corresponsabilidade e a transparência na tomada de decisões, evidenciando como a gestão escolar efetiva articula planejamento, participação e prática pedagógica.

Outro aspecto relevante foi a capacidade da gestão em lidar com os desafios estruturais e pedagógicos impostos pelas condições locais. Apesar de limitações orçamentárias, a escola busca promover um ambiente de aprendizagem acolhedor, seguro e centrado no desenvolvimento integral dos estudantes, considerando suas dimensões cognitivas, socioemocionais, físicas, sociais e culturais. Esse ambiente acolhedor se materializa por meio de relações pautadas no respeito e no diálogo, da valorização da escuta dos estudantes e de suas famílias, da mediação de conflitos de forma pedagógica, bem como

da organização de espaços escolares limpos, funcionais e afetivamente significativos, que favorecem o sentimento de pertencimento e a permanência dos alunos na escola.

Nesse sentido, as práticas pedagógicas visam não apenas a aquisição de conhecimentos acadêmicos, mas também o fortalecimento de habilidades socioemocionais, a promoção de hábitos saudáveis, a participação cidadã e o incentivo à expressão artística e cultural, contribuindo para a formação de indivíduos críticos, responsáveis e engajados na sociedade. Nessa perspectiva, Freire (1996) defende uma educação voltada para a formação integral do sujeito, fundamentada na autonomia, no diálogo, na reflexão crítica e na participação ativa dos educandos no processo de construção do conhecimento. Dessa forma, uma prática educativa comprometida com o desenvolvimento humano em suas múltiplas dimensões contribui para a formação de cidadãos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem.

A imersão nesse contexto contribuiu significativamente para a formação crítica e profissional da estagiária, permitindo a compreensão prática do papel do gestor como articulador de processos, agente político e promotor de uma cultura escolar pautada na equidade, no respeito e na corresponsabilidade. Essa compreensão foi ratificada por ações como a participação no planejamento coletivo, o acompanhamento de reuniões pedagógicas e administrativas, a observação da mediação de conflitos entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, o diálogo constante com professores e estudantes. A vivência proporcionou, ainda, a percepção de que a gestão escolar exige habilidades técnicas e humanas, e que sua efetividade está diretamente relacionada à construção coletiva, à liderança compartilhada e ao compromisso ético com a melhoria da educação pública.

3.1 Participação da comunidade e gestão democrática

Um dos aspectos mais relevantes identificados durante a experiência de estágio foi o evidente compromisso da escola com a efetivação da gestão democrática. Essa perspectiva se expressa na participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos de decisão e organização do trabalho educativo, o que conforme destacado Paro (2016), constitui elemento fundamental da gestão democrática da escola pública, ao pressupor o envolvimento coletivo no planejamento, na execução e na avaliação das ações educacionais. A instituição busca envolver ativamente a comunidade escolar em suas decisões, compreendendo que a

construção de um projeto educativo sólido, exige a escuta e a participação de todos os sujeitos que integram o espaço escolar, pais, alunos, professores, funcionários e gestores.

A gestão, sensível às questões pedagógicas, também demonstrou forte preocupação com a formação continuada dos professores, promovendo cursos, oficinas, palestras e reuniões pedagógicas temáticas que visam atualizar e aprimorar as práticas docentes. Durante o estágio, foi possível participar de algumas dessas atividades de forma observativa.

Nesse contexto, foram promovidos momentos formativos internos, encontros pedagógicos e oficinas de planejamento com o objetivo de refletir sobre os desafios enfrentados em sala de aula, compartilhar experiências exitosas e replanejar ações com base nos resultados de aprendizagem dos estudantes. Esses momentos de forma complementar, fortaleceram o trabalho colaborativo entre os docentes, como também favoreceram o sentimento de pertencimento e valorização profissional.

Esse investimento na formação e no diálogo interno reforça o papel da equipe gestora como articuladora do processo educativo, que não se limita a funções administrativas, mas assume também o compromisso pedagógico com a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento profissional dos professores. A gestão se revelou atenta às necessidades da equipe, aberta ao diálogo e proativa na busca de soluções conjuntas para os desafios enfrentados no cotidiano escolar. Nesse sentido, Lück (2009, p. 17) afirma que “na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e a organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos”.

Ademais, a prática da escuta ativa e do respeito à diversidade de opiniões fortaleceu as relações interpessoais dentro da escola, promovendo um ambiente de cooperação, confiança e corresponsabilidade. A valorização da escuta como princípio da gestão fortalece os vínculos entre os membros da comunidade escolar e contribui para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva, ética e democrática.

Assim, a experiência evidenciou que a gestão democrática é um ideal normativo, bem como uma prática concreta, possível e transformadora, capaz de gerar impactos positivos no clima escolar, na motivação dos profissionais e no desempenho dos estudantes.

3.2 Desafios enfrentados pela gestão

Apesar dos aspectos positivos observados na gestão escolar, diversos desafios ainda se impõem à plena realização de uma educação pública de qualidade. Entre os principais

entraves identificados, destaca-se a escassez de recursos financeiros, que limita a capacidade da escola de realizar melhorias estruturais, adquirir materiais pedagógicos atualizados e implementar projetos educacionais mais robustos. Essa limitação impacta diretamente na rotina escolar, comprometendo, em muitos casos, a efetividade das práticas pedagógicas e administrativas. Como aponta Amaral (2013), a gestão dos recursos financeiros insuficientes nas escolas públicas evidencia os desafios de garantir uma educação de qualidade, mesmo em períodos de maior investimento.

A carência de materiais didáticos, como livros, equipamentos de tecnologia, jogos pedagógicos e recursos audiovisuais, compromete o planejamento dos professores e reduz as possibilidades de diversificação das estratégias de ensino, dificultando a promoção de aulas mais interativas, inclusivas e contextualizadas. Soma-se a isso a precariedade de parte da estrutura física da escola, que, embora minimamente funcional, necessita de reparos e manutenção contínua para garantir conforto, segurança e acessibilidade a todos os membros da comunidade escolar. A ausência de investimentos regulares na manutenção predial evidencia a fragilidade do financiamento público destinado à educação básica, especialmente em regiões interioranas, caso da realidade de Amarante do Maranhão.

Outro desafio recorrente é a rotatividade de profissionais, que afeta diretamente a estabilidade da equipe pedagógica e de apoio. Essa troca constante de professores ou funcionários pode ocorrer devido a alterações em contratos temporários, bem como à busca dos profissionais por transferência para escolas em centros urbanos ou instituições que ofereçam melhores perspectivas de carreira. Tais fatores comprometem a continuidade de projetos, o vínculo com os estudantes e o clima organizacional da escola.

A formação de vínculos duradouros e a estabilidade da equipe são, portanto, elementos fundamentais para o fortalecimento da identidade institucional e para o desenvolvimento de ações pedagógicas de longo prazo. Como aponta Santos (2019), a rotatividade de professores “acarreta em interrupção no trabalho durante o ano letivo, falta de docentes, rompimento dos laços afetivos (professor-aluno e aluno-professor) e a não continuidade das ações realizadas pelo professor que ministrava as aulas, pois essas vão embora junto com o profissional”, evidenciando que a falta de estabilidade docente fragiliza os vínculos entre alunos e professores e prejudica a coesão das práticas escolares.

Ainda assim, mesmo diante dessas limitações, a equipe gestora mostrou-se proativa e comprometida em buscar alternativas viáveis. Foram observadas iniciativas voltadas à otimização dos recursos disponíveis, ações de sensibilização junto à comunidade local. Essas

estratégias revelam uma gestão pautada na criatividade, na escuta ativa e na busca por soluções coletivas, mesmo em contextos de vulnerabilidade.

Um ponto crítico que merece atenção especial é a necessidade de maior envolvimento dos pais e responsáveis no processo educacional. A baixa participação das famílias em reuniões escolares, eventos pedagógicos e atividades de acompanhamento da aprendizagem dos filhos ainda se configura como uma realidade presente, muitas vezes associada a fatores como extensas jornadas de trabalho, baixa escolarização ou desinteresse pelas ações da escola. Conforme destaca Paro (2016), a participação familiar é fundamental para o êxito do trabalho educativo, porém encontra limites concretos nas condições sociais de vida da população.

Esse cenário evidencia os múltiplos desafios enfrentados pela gestão escolar no cotidiano, que vão desde a administração de recursos financeiros restritos e a manutenção da infraestrutura até a gestão de pessoas, o enfrentamento da evasão escolar e a busca por estratégias que promovam a melhoria do desempenho dos alunos e a garantia de um ambiente escolar disciplinado e seguro.

Os resultados do estágio evidenciam que os desafios enfrentados pela gestão escolar no cotidiano, embora significativos, revelam também o potencial de transformação presente em uma atuação engajada e sensível às demandas da comunidade escolar.

3.3 Reflexões sobre a formação profissional

A vivência no estágio supervisionado em Gestão Escolar proporcionou uma visão significativamente ampliada sobre o funcionamento de uma instituição de ensino, revelando aspectos que vão muito além do cotidiano das salas de aula. Essa percepção permitiu reconhecer que a figura do gestor ultrapassa a mera execução de tarefas burocráticas.

Ele é, sobretudo, um articulador de processos, um mediador de conflitos, um orientador pedagógico e um líder comprometido com a criação de um ambiente escolar justo, inclusivo e eficiente. Seu trabalho exige sensibilidade para lidar com questões humanas, capacidade de liderança para mobilizar equipes, clareza nos objetivos institucionais e firmeza nas tomadas de decisão, sempre pautadas pela ética e pelo diálogo.

Por meio da atuação durante o estágio, o futuro professor se vê diante da necessidade de desenvolver maior senso crítico sobre a profissão. As questões debatidas em sala de aula se concretizam, o que amplia sua reflexão e formação, fortalecendo ou modificando suas opiniões, à medida que ele se depara com a realidade do ambiente escolar, visto isto, “o

estágio deve contemplar a formação do professor capaz de atender às demandas de uma realidade que se faz nova e diferente a cada dia” (Barreiro e Gebran 2006, p. 91).

Ele representa uma das etapas mais significativas na formação docente, pois constitui a ponte entre o saber teórico e a vivência prática no contexto escolar. Pimenta e Lima (2009) afirmam que o estágio é um espaço privilegiado de construção da identidade profissional, no qual o futuro educador tem a oportunidade de refletir sobre sua prática e se posicionar criticamente diante da realidade educacional. Para as autoras, o estágio representa uma ponte entre a universidade e a escola, promovendo o intercâmbio de experiências e fortalecendo a função social na formação integral dos participantes. Isso se deve ao fato de que a escola, enquanto instituição pública, também desempenha um papel fundamental no processo formativo dos futuros professores, estabelecendo uma via de mão dupla na construção coletiva da identidade docente. Pimenta e Lima (2012, p. 112) destacam ainda que:

É necessário, pois, que as atividades desenvolvidas no decorrer do curso de formação considerem o estágio como um espaço privilegiado de questionamento e investigação. A aproximação do aluno estagiário com o professor da escola não é apenas para verificar aula e o modo de conduzir a classe. É também para pesquisar a pessoa do professor e suas raízes, seu ingresso na profissão, sua inserção no coletivo docente, como conquistou seus espaços e como vem construindo sua identidade profissional ao longo dos anos.

A experiência de estágio também reforçou a compreensão de que a gestão escolar não pode ser improvisada ou reativa. Ao contrário, ela precisa ser embasada em um planejamento estratégico consistente, que contemple diagnóstico da realidade, definição de metas, organização de recursos, acompanhamento de resultados e avaliação contínua. Como destaca Chiavenato (2010), o planejamento é fundamental para dar sentido às ações institucionais, reduzindo a improvisação e proporcionando maior clareza sobre os caminhos a serem seguidos.

Além disso, foi possível constatar que uma gestão eficaz requer o cultivo de uma liderança humanizada, que valorize as relações interpessoais, promova o bem-estar dos profissionais da educação e escute ativamente as demandas da comunidade escolar. A escuta ativa mostrou-se um instrumento essencial para a compreensão dos conflitos escolares, o atendimento às necessidades dos estudantes e a construção de um projeto educativo mais conectado com a realidade local. Nesse sentido, Lück (2017) “destaca que a liderança na gestão escolar contemporânea fundamenta-se na valorização das pessoas, no diálogo permanente e na capacidade de escutar e mobilizar os diferentes sujeitos da comunidade

escolar em torno de objetivos comuns, contribuindo para a criação de um ambiente mais democrático, respeitoso e acolhedor.”

O estágio, portanto, foi uma oportunidade ímpar para integrar os conhecimentos teóricos adquiridos no curso de Licenciatura em Geografia com as vivências concretas da gestão escolar. Ele proporcionou o desenvolvimento de uma postura mais crítica, analítica e engajada com as causas da educação pública, ao mesmo tempo em que ampliou-se compreensão sobre o papel transformador que a escola pode exercer na sociedade. A experiência reforçou o compromisso com a construção de uma educação baseada na equidade, na participação e na busca constante pela qualidade social da escola pública.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar na Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza constituiu uma etapa significativa da formação docente, possibilitando a articulação entre os conhecimentos teóricos construídos ao longo do curso de Licenciatura em Geografia e as experiências vivenciadas no contexto escolar. A experiência permitiu uma aproximação com a realidade da escola pública e favoreceu a compreensão dos diferentes processos que envolvem sua organização, funcionamento e gestão.

Ao longo do estágio, foi possível compreender que a gestão escolar ultrapassa as atividades administrativas e burocráticas tradicionalmente associadas ao cargo de gestor. Trata-se de uma prática que envolve dimensões pedagógicas, organizacionais, políticas e humanas, exigindo planejamento, capacidade de liderança, diálogo e compromisso com os princípios democráticos. Nesse contexto, a escola configura-se como um espaço de formação cidadã, no qual são promovidos valores relacionados à participação, à inclusão, ao respeito à diversidade e à construção coletiva do conhecimento.

As observações realizadas durante o estágio evidenciaram que a atuação da equipe gestora está pautada em princípios de gestão democrática, expressos por meio do incentivo à participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, da valorização do trabalho coletivo e da busca constante pelo diálogo como instrumento de mediação e construção de consensos. Essas práticas contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais, para a melhoria do ambiente escolar e para o desenvolvimento de ações voltadas à qualidade do ensino.

A análise dos documentos institucionais, especialmente do Projeto Político-Pedagógico, do Regimento Escolar e do Plano de Ação da Gestão, permitiu identificar diretrizes e princípios que orientam a organização da escola e fundamentam as ações desenvolvidas pela equipe gestora. Os documentos evidenciam a preocupação com a participação da comunidade escolar, o planejamento das ações pedagógicas e administrativas e o compromisso com a formação integral dos estudantes, aspectos que se articulam aos pressupostos da gestão democrática discutidos na literatura educacional.

Durante a experiência, também foram identificados desafios que fazem parte da realidade da escola pública, entre os quais se destacam as limitações de recursos financeiros, as demandas relacionadas à manutenção da infraestrutura, a necessidade de ampliação da participação das famílias na vida escolar e as dificuldades decorrentes da rotatividade de profissionais. Apesar dessas limitações, observou-se o empenho da equipe gestora em buscar

alternativas que possibilitem o desenvolvimento das atividades escolares e a melhoria das condições de ensino e aprendizagem.

Para a estagiária, a experiência foi transformadora. Além de proporcionar o contato com os aspectos técnicos e organizacionais da gestão escolar, o estágio contribuiu para o desenvolvimento de uma postura crítica, reflexiva e comprometida com a educação pública. Ao observar e vivenciar a rotina da escola, tornou-se possível compreender com maior profundidade os desafios e as responsabilidades inerentes ao trabalho do gestor, bem como reconhecer a importância da atuação coletiva na construção de uma escola democrática e socialmente comprometida.

O estágio revelou-se, portanto, um importante espaço de aprendizagem e formação profissional, permitindo que os conhecimentos construídos na universidade fossem confrontados com a realidade concreta da escola. Essa aproximação favoreceu a ampliação da compreensão sobre o papel da gestão escolar e sobre sua relevância para a organização dos processos educativos e para a promoção de uma educação de qualidade.

Conclui-se que o Estágio Supervisionado em Gestão Escolar constitui um componente essencial da formação inicial de professores, uma vez que possibilita a compreensão das múltiplas dimensões que compõem o cotidiano escolar e contribui para a formação de profissionais mais preparados para atuar de forma crítica, ética e comprometida com a transformação da realidade educacional. A experiência desenvolvida na Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza evidenciou a importância de uma gestão pautada no diálogo, na participação e no planejamento, reafirmando o papel da escola pública como espaço de formação humana, cidadã e democrática.

Por fim, recomenda-se o fortalecimento de ações voltadas à participação da comunidade escolar, à formação continuada dos profissionais da educação, à valorização do planejamento institucional e à melhoria das condições estruturais das escolas públicas. Tais medidas podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão escolar e para a consolidação de práticas educativas capazes de promover uma educação mais inclusiva, participativa e socialmente referenciada.

REFERÊNCIAS

ABREU, Ronés Dias. **Localização da Unidade Escolar Professor Vicente Sales de Souza, Amarante do Maranhão - MA**. 2025. Mapa, Fonte: IBGE, 2022. Elaboração cartográfica baseada em dados do IBGE (2022). Sistema de Coordenadas Geográficas, Datum SIRGAS 2000, zona 23S. [s.l.], [s.n.], 2025.

AMARAL, Nelson Cardoso. **O financiamento da educação básica brasileira: os desafios da gestão dos poucos recursos nas escolas públicas**. Revista Polyphonia, Goiânia, v. 24, n. 1, p. 189–208, jan./jun. 2013. DOI: 10.5216/rp.v24i1.34132.

BARREIRO, Iraíde Marques de Freitas.; GEBRAN, Raimunda Abou. **Estágio Curricular na Formação de Professores: propostas e possibilidades no espaço escolar**. In:_. Prática de Ensino e Estágio Supervisionado na formação de professores. São Paulo: Avercamp, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: MEC, 2019.

BRASIL. **Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006**. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia. Brasília: MEC, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

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

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009, p. 17.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria. do Socorro Lucena . **Estágio e docência**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

PIMENTA, Selma Garrido. **O protagonismo da Didática nos cursos de licenciaturas: didática como campo disciplinar**. XVI ENDIPE -Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino -UNICAMP -Campinas –2012.

SANTOS, Fábio Nascimento Barbosa. **Um estudo de caso sobre a violência escolar em uma instituição pública estadual do interior de Minas Gerais**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação em Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.