

## O PROCESSO AVALIATIVO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA

Simone dos Santos Xavier<sup>1</sup>; Juliane Marschall Morgenstern<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho resulta da realização do Estágio Curricular Supervisionado I, na área de gestão educacional, do curso de Pedagogia da UFN. O Estágio desenvolveu-se em uma Escola Municipal de Educação Infantil de Santa Maria – RS durante o primeiro semestre de 2022. O plano de ação de estágio teve como objetivo contribuir com a avaliação interna de professores e gestores da escola e oportunizar uma autoavaliação dos professores referente ao seu desempenho profissional em sala de aula e na gestão democrática da escola. Aplicou-se um questionário avaliativo, elaborado no Google Formulários com os professores da escola. Os dados obtidos foram compilados e entregues para a equipe gestora da escola em forma de relatório. A partir da avaliação, a escola organizou encontros de formação e ações direcionadas com os professores. O estágio foi importante para o meu desenvolvimento profissional pois proporcionou um olhar mais amplo para as áreas de atuação do(a) pedagogo(a).

**Palavras-chave:** Estágio Curricular Supervisionado, Gestão Educacional, Avaliação, Equipe diretiva, Gestão escolar.

**Eixo Temático: Educação, Cultura e Comunicação (ECC)**

### 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho resulta da realização do Estágio Curricular Supervisionado I, na área de gestão educacional, do curso de Pedagogia da UFN. O Estágio desenvolveu-se em uma Escola Municipal de Educação Infantil de Santa Maria – RS durante o primeiro semestre de 2022. O plano de ação de estágio teve como objetivo a realização da prática em gestão educacional, que procura aproximar os estudantes do contexto da gestão escolar.

O estágio foi realizado na escola Municipal de Educação Infantil Montanha Russa, localizada na Zona Leste de Santa Maria, no bairro Itararé, na qual são

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia/ Apresentador – Universidade Franciscana

<sup>2</sup> Orientadora. Professora Dr<sup>a</sup>. Juliane Marschall Morgenstern - Universidade Franciscana.

acolhidas crianças de vários bairros da cidade. As crianças atendidas pela escola, em sua maioria, são filhos de trabalhadores do comércio, construção civil, funcionários públicos, domésticas e do comércio informal. A escola funciona em turno integral e, está inserida em uma comunidade de baixa renda, situada em um bairro que conta com algumas ruas sem saneamento básico e sem estruturas básicas para moradia. A maioria dos alunos são moradores da comunidade local e integram famílias de baixo poder aquisitivo. A escola atende 156 crianças, nas faixas etárias de 0 a 5 anos e 11 meses, nas modalidades de educação infantil do berçário à pré-escola, e conta atualmente, com uma diretora, uma coordenadora, onze professoras, catorze estagiárias e três funcionárias terceirizadas.

A filosofia da escola tem como prioridade respeitar as características das crianças, atentando aos diferentes aspectos: sociais, cognitivos, motores ou afetivos e promover o desenvolvimento integral delas. A orientação pedagógica da EMEI Montanha Russa está baseada nos princípios epistemológicos formulados originalmente por Jean Piaget (1978), Vigotsky (1992), Wallon (1993), Freire (1996) entre outros autores que contribuíram para a elaboração da proposta construtiva de caráter sócio-interacionista que a escola abraça. Assim, a escola adota uma visão de mundo e uma proposta pedagógica aliada ao cuidar e educar, procurando atender a criança de forma integral, onde suas especificidades são respeitadas.

O estágio curricular aconteceu durante o primeiro semestre letivo de 2022 e partiu de observações e demandas provenientes da escola, os quais foram pontuados pela equipe gestora.

## **2. METODOLOGIA**

A prática de estágio curricular em gestão educacional teve início com observações do espaço físico e do contexto escolar. Também houve diálogo com a diretora e equipe gestora sobre as demandas da escola e leitura do Projeto Político Pedagógico da escola e Regimento escolar.

Em um primeiro momento da prática, a pedido da direção da escola, foi realizada a digitalização de fichas de dados de todos os professores, para uma pasta informatizada. Outro aspecto que a escola apresentou como necessidade foi a

realização de uma avaliação interna pelos professores, a fim de contribuir para a implementação de um sistema de avaliação da escola e melhorias em seu funcionamento. Nesse sentido, procurou-se considerar uma avaliação atenta ao desenvolvimento das atividades propostas pelos documentos norteadores da escola, como o Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, levando em conta a necessidade de um ambiente de trabalho acolhedor e participativo, com autonomia, e muito diálogo para que os professores e equipe diretiva possam desempenhar seus papéis de forma satisfatória.

Para a realização da avaliação interna da escola, conforme solicitação da equipe gestora, o método escolhido foi um questionário avaliativo, elaborado no Google Formulários. As questões para composição do formulário avaliativo foram elaboradas a partir de diálogo com a equipe gestora, para adequação às demandas e necessidades da escola. Após a elaboração do formulário, o link para responder o mesmo foi disponibilizado somente para os professores da escola, via grupo de WhatsApp. Cabe ressaltar que o questionário foi respondido de forma anônima, sem a identificação dos professores. As perguntas que compuseram o questionário versaram sobre como os professores estão se sentindo em relação ao ambiente de trabalho, no relacionamento com a equipe diretiva, nas relações interpessoais com seus colegas, alunos e pais; questionou-se se estão satisfeitos com o seu desenvolvimento profissional, se sentem valorização profissional, e como se dá a relação com a administração escolar e com as políticas implementadas pelo município.

A avaliação foi destinada somente para os professores da escola, pois é desejo da direção fortalecer os vínculos construídos no ambiente de trabalho, por meio do diálogo e participação ativa dos professores na construção de uma educação de qualidade, igualdade, respeito e dignidade. Nesse sentido, a equipe gestora da escola entende que um bom diretor precisa ser articulador, estratégico, flexível, incentivador, acessível, comunicável, confiável, organizado, líder, ético, agente transformador.

De acordo com Luck (2008, p. 20):

O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. Isso porque a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais.

Nessa perspectiva, dentre os objetivos principais de realizar a avaliação com os professores da escola, pontuados pela gestão escolar, estão: contribuir com a prática de avaliação interna entre professores e gestores da EMEI, de modo a fortalecer os processos de gestão democrática e ouvir as opiniões e avaliações dos professores referente ao trabalho realizado pela equipe diretiva; contribuir para o fortalecimento das relações interpessoais de confiança entre os professores com colegas e equipe gestora da escola e oportunizar uma autoavaliação dos professores, referente ao seu desempenho profissional em sala de aula e na gestão participativa da escola.

Para realizar esse processo de reflexão sobre o trabalho desenvolvido na escola, entende-se que a melhor opção seria realizar uma avaliação interna para que a equipe diretiva da escola esteja ciente dos pensamentos, sugestões e críticas dos professores, bem como dos aspectos positivos a serem mantidos.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Ao se falar em gestão educacional não podemos deixar de contextualizar a gestão democrática, pois essa, é fundamental para o bom desenvolvimento de uma gestão escolar de qualidade. A Constituição Federal (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (LDBEN) 9.394/96 asseguram que a educação é um direito de todos, é dever da União, do Distrito Federal, dos Estados e dos Municípios, que devem organizar e oferecer a todos uma educação de qualidade.

Conforme Luck (2006, p. 26), a gestão educacional:

Corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ver e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações

conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Assim, a gestão educacional é que irá nortear o contexto organizacional do sistema de ensino redirecionando os processos educativos e estabelecendo padrões nacionais que uniformizam a educação no país. O principal objetivo da gestão educacional é promover meios para uma educação de qualidade, que contribua significativamente na aprendizagem do aluno, implicando na organização escolar.

Dessa forma, no âmbito das instituições escolares, temos a gestão escolar, sustentada na LDBEN 9.394/96, Lei que assegurou às escolas mais autonomia no que diz respeito à organização e à administração de rotinas e recursos escolares. Nesse sentido, estabeleceu uma concepção de gestão escolar que considera a autonomia e participação da comunidade escolar na organização e funcionalidade das instituições de ensino, com a finalidade de promover uma gestão administrativa, financeira e pedagógica com qualidade, atendendo as necessidades que surgem no contexto escolar e fornecendo condições para a construção do conhecimento de forma crítica.

Para Libâneo (2015), uma escola bem organizada é uma escola bem gerida e capaz de assegurar condições para que o processo de ensino e aprendizagem ocorra da melhor maneira possível. Assim, não se pode dissociar a gestão educacional da gestão escolar: elas têm a finalidade de prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula; promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação fazendo o acompanhamento e avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem; e garantir o desenvolvimento da aprendizagem de todos os alunos.

Desse modo, a gestão escolar trouxe mudanças visíveis para o ambiente escolar descentralizando o poder da figura do diretor, dando mais liberdade para que os professores explorem metodologias e práticas pedagógicas que ajudem os alunos a construir seu conhecimento, respeitando as diferenças e habilidades de cada sujeito, e ainda, proporcionou uma maior participação dos pais no espaço escolar. Dentro desses princípios, temos a gestão democrática, expressa no Artigo

206, inciso I, da Constituição Federal de 1988, a qual abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Na LDBEN (Lei n. 9.394/96) também são definidas normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, conforme as suas peculiaridades e os seguintes princípios estabelecidos pelo Artigo 14:

I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes (BRASIL, 1996).

A gestão democrática envolve aspectos sociais, políticos e ideológicos da sociedade, a valorização do trabalho coletivo e participativo. Para Luck (2006, p. 42), “a gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares são orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e coração das pessoas, determinando o seu modo de ser e de fazer”. Assim, para ocorrer a democratização no espaço escolar existem princípios que norteiam e fundamentam a gestão democrática na escola, sendo eles: a autonomia, a descentralização do poder, a participação ou ação participativa, a transparência e a ética. Tudo isso depende do papel do diretor e equipe gestora, pois coordenam os processos organizacionais da escola, como a formação continuada dos professores, necessária para o desenvolvimento pessoal, qualificação profissional e competência técnica. Assim, o trabalho da gestão escolar envolve participação, diálogo e responsabilidade. A gestão democrática na escola traz a participação integral de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, professores, pais, alunos, funcionários e comunidade escolar, os quais têm responsabilidade e participação ativa no processo de gestão.

Considerando tais aspectos, a elaboração do questionário solicitado em diálogo com a equipe gestora, para avaliação interna do trabalho desenvolvido pelos professores, gestão e demais aspectos referentes ao funcionamento escolar, conteve 19 perguntas. O questionário foi encaminhado para todas as professoras da escola, sendo no total 11 professoras, das quais 8 responderam o questionário.

#### 4. CONCLUSÃO

Para que a gestão participativa possa se efetivar na escola, é necessário a realização de processos avaliativos internos para conhecer as dificuldades e as potencialidades vivenciadas pelos professores para que a equipe diretiva e grupo de professores, juntos possam resolver as questões ao seu alcance, e encontrar possibilidades para solucionar os problemas mais complexos.

A avaliação interna realizada na escola proporciona autoconhecimento em relação aos aspectos a serem melhorados e àqueles que devem permanecer e serem potencializados. Assim, entende-se que a avaliação é fundamental para o planejamento das ações a serem desenvolvidas pela escola e para que a gestão escolar funcione com qualidade. Por meio da avaliação, institui-se um canal de escuta em relação a questões diversas, sejam elas ligadas aos sentimentos pessoais dos professores diante da desmotivação devido ao desinteresse familiar na vida escolar, baixa autoestima, frustração com as políticas públicas destinadas à educação básica, com a falta de investimento dos órgãos públicos responsáveis pela manutenção da escola, com a evasão dos alunos, com as dificuldades de comunicação com as famílias das crianças, a insatisfação salarial, etc.

A partir dessa escuta, a equipe gestora da escola pode encaminhar momentos de diálogo, troca de ideias e proporcionar palestras, formações, reuniões com profissionais de diversas áreas que possam contribuir para o empoderamento pedagógico dos professores, contribuindo para sua formação continuada e para que os professores se engajem cada vez mais em prol do bom funcionamento da escola, fazendo com que a gestão democrática aconteça.

Em relação a realização do estágio, pontuo que ele foi muito importante para o meu desenvolvimento profissional, pois proporcionou um olhar mais amplo para as áreas de atuação de um(a) pedagogo(a). Também pude aprender com a experiência de cada profissional com quem tive contato. Compreendi que o papel de um gestor vai muito além do fazer burocrático, pois ele está em constante contato com pessoas, tanto professores, como pais, alunos e funcionários. O gestor também é responsável por manter um ambiente de trabalho agradável, flexível, participativo e organizado. O resultado do questionário mostrou um sentimento comum a todos os

professores relacionado a falta de interesse das famílias e/ou responsáveis pela vida escolar das crianças, principalmente na educação infantil.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a escola EMEI Montanha Russa, que me recebeu para a realização do estágio, ao Curso de Pedagogia da Universidade Franciscana, por proporcionar vivências significativas na caminhada profissional e a professora orientadora do Estágio Curricular Supervisionado I, gestão educacional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília.

Disponível em:

<[http://pactoensinomedio.mec.gov.br/images/pdf/constituicao\\_educacao.pdf](http://pactoensinomedio.mec.gov.br/images/pdf/constituicao_educacao.pdf)>,  
acesso em 14 de abril de 2022.

BRASIL, Lei 9.394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**.

Disponível em< [http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)>,  
acesso em 14 de abril de 2022.

LIB NEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Teoria e Prática. 6 ed.  
Revista e ampliada. São Paulo: Heccus editora, 2015.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**.  
Série Cadernos de Gestão. 2 ed. v. 2. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão**. Série Cadernos de Gestão. v. 4. Petrópolis:  
Editora Vozes, 2008.

PEREIRA, Daiana Braga. **Gestão Educacional**. Santa Maria: Universidade  
Franciscana — UFN, 2021.



PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. **Escola Municipal de Educação Infantil Montanha Russa**. Santa Maria, 2020.

REGIMENTO ESCOLAR. **Escola Municipal de Educação Infantil Montanha Russa**. Santa Maria, 2018.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163–171, jan./jun. 2009. Disponível em:  
<file:///C:/Users/Dell/Downloads/109-Texto%20do%20Artigo-345-623-10-20121102.pdf>, acesso em 14 de abril de 2022.