



GESTÃO ESCOLAR: um relato de experiência do teórico conceitual ao desenvolvimento de competências formativas

**Ricardo Nogueira TERRA¹; Helena OLIVEIRA²;
Sofia Valeriano Silva RATZ³; Jair SILVA SOBRINHO⁴**

RESUMO

A gestão escolar como temática na formação inicial de professores é de extrema relevância por estar diretamente relacionada às competências dos diretores em organizar, orientar e liderar os processos educacionais. O objetivo geral do presente artigo foi o de relatar as competências e habilidades de gestão escolar, relacionadas à gestão de pessoas, desenvolvidas pelos acadêmicos do curso de Licenciatura em Pedagogia do IFSULDEMINAS Campus Muzambinho, por meio dos trabalhos de Prática como Componente Curricular (PCC V). Os procedimentos metodológicos percorridos na elaboração desse relato de experiência como conhecimento científico se pautaram nos 4 tipos de descrição, conforme Mussi, Flores e Almeida (2021) propõem, sendo elas, informativa, referenciada, dialogada e crítica. Após percorrer esse caminho metodológico concluímos que desenvolver o PCC V na temática gestão escolar com ênfase na gestão de pessoas foi de fundamental importância para o processo formativo de um pedagogo, por possibilitar o desenvolvimento de habilidades e competências de gestão de conflitos interpessoal e intergrupal.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Gestão Democrática; Gestão Técnica; Conflitos Interpessoais.

1. INTRODUÇÃO

O presente relato de experiência refere-se a uma atividade vivenciada na disciplina Prática como Componente Curricular V, do ano de 2024, que teve como tema “gestão escolar”. Compreender as dimensões da gestão escolar e suas competências é de fundamental importância para nós futuros pedagogos e gestores escolares, devido ao paradigma científico que substitui o enfoque de administração, pelo de gestão. Heloísa Lück (2000, p.15) ressalta que essa mudança de enfoque “não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual”. Em decorrência dessas mudanças, Vitor Henrique Paro (2016) chama atenção para a dificuldade que envolve o conceito de gestão escolar, sendo ela a associação conceitual entre dois termos pertencentes a campos supostamente opostos, um relacionado às questões técnicas (gestão) e o outro associado a política (democracia).

Além disso, José Carlos Libâneo (2018) ao discutir a gestão no contexto escolar concebe a escola como uma realidade objetiva e racional, por isso a instituição escola, pode ser planejada,

¹Graduando do Curso de Licenciatura em Pedagogia EaD - IFSULDEMINAS – Campus Muzambinho.
ricardoterracs@gmail.com

²Graduanda do Curso de Licenciatura em Pedagogia EaD - IFSULDEMINAS – Campus Muzambinho.
helena.oliveira2020@gmail.com

³ Professora Orientadora da disciplina de TCC I do Curso de Licenciatura em Pedagogia EaD - IFSULDEMINAS – Campus Muzambinho. sofia.ratz@muz.ifsuldeminas.edu.br

⁴ Tutor Orientador da disciplina de TCC I do Curso de Licenciatura em Pedagogia EaD - IFSULDEMINAS – Campus Muzambinho. jair.sobrinho@muz.ifsuldeminas.edu.br

organizada, dirigida e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficiência e eficácia. Ainda referente à gestão escolar, Paro (2016) destaca três pilares a serem geridos, sendo eles: a gestão pedagógica, a gestão administrativa-financeira e a gestão de recursos humanos (ou gestão de pessoas). Corroborando com esses pilares, Lück (2000) acrescenta como princípios da educação e da gestão escolar, os seguintes fundamentos: a gestão de resultados educacionais, a gestão do clima e da cultura escolar, a gestão do cotidiano escolar e por fim a efetiva gestão democrática.

Com base nesses princípios fundamentais da gestão escolar, Heloísa Lück mensurou as competências necessárias para a futura atuação como gestores escolares. Dentre as competências apontadas, o presente relato de experiência destaca as competências de gestão de pessoas na escola. De acordo com Lück (2009, p.81), compete aos gestores e futuros gestores escolares atuarem como “moderadores em situações de divergência e de conflitos”, a fim de possibilitar a promoção do “bom relacionamento interpessoal”, através de “canais de comunicação positivos”.

Levando em consideração o exposto, o objetivo geral do presente artigo foi o de relatar as competências e habilidades de gestão escolar, relacionadas à gestão de pessoas, desenvolvidas pelos acadêmicos do curso de Licenciatura em Pedagogia do IFSULDEMINAS Campus Muzambinho, por meio dos trabalhos de Prática como Componente Curricular (PCC V). Sendo assim, a importância deste relato de experiência justifica-se pelo fato de que nós, futuros pedagogos e gestores, seremos os responsáveis por gerir os conflitos interpessoais e intergrupais nas instituições educacionais em que atuaremos.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente texto baseou-se nos pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico de Mussi, Flores e Almeida (2021). Frente ao exposto, serão descritas as etapas de ações vivenciadas como parte de um projeto desenvolvido durante a disciplina PCC V – gestão escolar. A partir dessas etapas serão descritas as competências e habilidades desenvolvidas pelos licenciandos participantes do projeto.

No primeiro semestre de 2024, tivemos a oportunidade de conhecer a realidade de uma escola municipal situada no Sul de Minas Gerais. Nesse período, a gestora escolar tinha a responsabilidade de gerenciar os conflitos interpessoais e intergrupais de 47 servidores, sendo esse o principal problema por ela evidenciado. Frente a essa demanda de gestão escolar, escrevemos o pré-projeto contendo a atividade prática e o produto educacional que ficaria na escola. Executamos o projeto, realizando a atividade prática e por fim registramos as experiências vivenciadas e aqui relatadas. O instrumento utilizado para a coleta de dados/informações das ações supracitadas foi o diário de campo.

3. RELATO DA EXPERIÊNCIA

De acordo com Heidegger (1988), o termo experiência diz respeito ao que o ser humano apreende no lugar que ocupa no mundo e nas ações que realiza. Por esse motivo as ações e as reflexões vivenciadas por nós constituíram a nossa existência enquanto acadêmicos, bem como resultaram no desenvolvimento das seguintes habilidades e competências, evidenciadas no quadro a seguir:

Quadro1: Resultado das ações, competências e habilidades adquiridas na realização do trabalho de PCC.

| Ações Vivenciadas | Descrição das Experiências | Habilidades/Competências adquiridas |
|----------------------------------|---|---|
| Delimitação da demanda da escola | Relação dialógica entre universidade e escola. | Levantamento da demanda da escola e busca de soluções para problemas relacionados a gestão de conflitos interpessoal e intergrupal. |
| Planejamento | Pesquisas bibliográficas (Busca de Conhecimento Teórico). | Compreensão teórica sobre o tema/problema: Heloisa Lück; José Carlos Libâneo, Vitor Enrique Paro. |
| Desenvolvimento | Aproximação do conhecimento teórico com a realidade. | Apreensão crítica do problema e de possíveis soluções relacionadas à gestão de conflitos. |
| Implementação | <i>Práxis</i> | Realização de um <i>workshop</i> com professores, funcionários e gestores da escola. Intervenção no ambiente com a confecção de um <i>Banner</i> |

Fonte: Os autores.

Sobre a delimitação da demanda da escola, consideramos o que diz Freire (2015, p. 65)

“O que se pretende com o diálogo, em qualquer hipótese (seja em torno de um conhecimento científico e técnico, seja de um conhecimento “experiencial”), é a problematização do próprio conhecimento em sua indiscutível relação com a realidade concreta na qual se gera e sobre a qual incide, para melhor compreendê-la, explicá-la, transformá-la.”

Ao vivenciarmos o processo dialógico supracitado, entre gestora escolar e acadêmicos, na qual ambos dialogavam ativamente em um processo dialético de receptores e emissores de conhecimentos, fez com que todos se educassem e percebessem que nenhum dos dois lados tudo sabe ou nada sabe. Partimos para a segunda ação vivenciada: o planejamento e a busca de referenciais teóricos. De acordo com Lück (2009, p.81) compete aos gestores desenvolverem “na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem”. Ou seja, nas escolas não existe uma pessoa que saberá tudo e dará as soluções para os desafios. Será o saber coletivo, fundamentado em teoria e fomentado por ações da gestão escolar para o desenvolvimento da comunidade de aprendizagem, que poderá indicar as soluções coletivas para os desafios enfrentados.

Nesse sentido, como resultado dessas ações vivenciadas e aqui referenciadas, dialogadas e descritas criticamente, evidenciamos que no processo de desenvolvimento de possíveis soluções relacionadas à gestão de conflitos, adquirimos as seguintes competências e habilidades: apreensão crítica do problema e de possíveis soluções relacionadas à gestão de conflitos. Na implementação, concretizamos o que Dermeval Saviani (2008, p.120) comprehende por *práxis*, “como um conceito sintético que articula a teoria e a prática” por termos realizado um *workshop*, fundamentado teoricamente, em que colocamos em discussão os estágios para chegar a conflitos interpessoais que vão desde a ausência de comunicação, o sentimento de rancor, os ataques sutis e a guerra declarada.

Mediante o que os participantes falaram, fomos expondo estratégias para evitar e minimizar os conflitos e seus padrões. O *banner* deixado na escola como produto educacional continha as sete estratégias para resolução de conflitos, visando lembrar aos professores a importância de descrever assertivamente os fatos, de expressar claramente as emoções e de sugerir soluções objetivas para a resolução desse processo.

4. CONCLUSÃO

Sinteticamente, podemos dizer que ao realizar os trabalhos de PCC V, desenvolvemos competências e habilidades essenciais em gestão escolar, ao delimitar a demanda da escola, planejar, desenvolver e implementar ações práticas, como o *workshop* e a confecção de um *banner*, relacionadas à busca de possíveis soluções referentes à gestão de conflitos interpessoais e intergrupais. Simultaneamente, mesmo tendo feito todo este esforço teórico e prático aqui relatado, sabemos que a resposta que apresentamos para essa *práxis* é parcial, temporária e limitada diante da complexidade da temática aqui abordada. Dessa forma, é lícito dizer que a potencialidade desse trabalho está em demonstrar a importância da curricularização da extensão, em especial nos projetos de gestão escolar, sendo esse necessário diante do tímido investimento público na formação de gestores.

REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e tempo**. Petrópolis: Vozes; 1988.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6^a ed. São Paulo, SP: Hercus Editora, 2018.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. 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. Disponível em: <https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634>. Acesso em: 18/03/2025

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas; FLORES, Fábio Fernandes; ALMEIDA, Claudio Bispo de. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 17, n. 48, p. 60-77, 2021. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/9010>. Acesso em: 18/04/2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4^a Ed. São Paulo, SP: Editora Cortez, 2016.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**, 10^a ed. rev. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.