

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS DE CODÓ - CCCO
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

ARLEANE MACHADO SANTOS

DESAFIOS E EXPERIÊNCIAS NO ESTÁGIO DE GESTÃO EDUCACIONAL
NO CMEI VERÁ LÚCIA SIMÃO SALEM

CODÓ
2025

ARLEANE MACHADO SANTOS

DESAFIOS E EXPERIÊNCIAS NO ESTÁGIO DE GESTÃO EDUCACIONAL
NO CMEI VERÁ LÚCIA SIMÃO SALEM

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Maranhão, Campus VII - Codó, como requisito para obtenção de grau em Licenciatura em Pedagogia.

Orientador(a): Profa. Dra. Laiz Mara
Meneses Macedo

CODÓ

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Machado Santos, Arleane.

DESAFIOS E EXPÊRIÊNCIAS NO ESTÁGIO DE GESTÃO
EDUCACIONAL NO CMEI VERÁ LÚCIA SIMÃO SALEM / Arleane
Machado Santos. - 2025.

21 p.

Orientador(a): Laiz Mara Meneses Macedo.

Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Maranhão,
Ufma, 2025.

1. Gestão Educacional. 2. Estágio Supervisionado. 3.
Educação Infantil. 4. Segurança Escolar. 5. Participação
Comunitária. I. Meneses Macedo, Laiz Mara. II. Título.

ARLEANE MACHADO SANTOS

DESAFIOS E EXPERIÊNCIAS NO ESTÁGIO DE GESTÃO EDUCACIONAL
NO CMEI VERÁ LÚCIA SIMÃO SALEM

Artigo apresentado à Coordenação do Curso de
Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade
Federal do Maranhão, Campus VII - Codó, como requisito
para obtenção de grau em Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em: 13 / 03 / 2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Laiz Mara Meneses Macedo - Orientadora
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Profa. Dra. Maria de Fatima Sousa Silva - 1º Avaliadora
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

Profa. Ma. Janayna Sousa dos Anjos - 2º Avaliadora
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar eu agradeço a Deus, pois se não fosse por Ele eu não teria chegado até aqui, por muitas vezes eu estive em situações nas quais o caminho mais fácil seria desistir, mas Deus sempre me fez ser forte, persistente, e me sustentou para que eu pudesse concluir essa fase da minha vida, portanto, toda hora e toda glória a Deus.

Em segundo lugar eu agradeço a mim por não ter desistido, apesar das dificuldades que pude vivenciar durante esse processo de formação.

Em terceiro lugar eu gostaria de agradecer a professora Dra. Laiz Mara pois se não fosse pela sua orientação e pelas suas palavras de apoio e incentivo, eu não teria conseguido finalizar meu trabalho de conclusão de curso.

Em nome da minha família eu agradeço o meu filho Benjamim, pois foi a minha motivação maior para que eu concluísse minha graduação, ele esteve comigo durante todo o curso, assistiu todas as aulas comigo, participou de tudo, me dando forças e apoio efetivo emocional.

Agradeço as amigas que fiz ao longo da graduação, pois sempre estiveram me apoiando, incentivando, me dando forças, juntas passamos por muitos momentos bons e muitos momentos ruins também, mas sempre unidas, uma segurando a mão da outra.

Agradeço aos professores que estiveram comigo ao longo do curso, com eles eu pude obter inúmeros aprendizados e conhecimentos que levarei por toda a minha vida.



**DESAFIOS E EXPERIÊNCIAS NO ESTÁGIO DE GESTÃO
EDUCACIONAL NO CMEI VERÁ LÚCIA SIMÃO SALEM**

**Challenges And Experiences In Educational Management Internship At
Cmei Verá Lúcia Simão Salem**

**Desafíos Y Experiencias En La Práctica De Gestión Educativa En El Cmei
Verá Lúcia Simão Salem**

Doi: 10.55905/Revconv.Xxn.X-

Originals received: 01/18/2024

Acceptance for publication: 02/21/2024

Arleane Machado Santos

Graduação em Pedagogia

Universidade Federal do Maranhão

Codó – Maranhão, Brasil

E-mail: arleane.ms@discente.ufma.br

Laiz Mara Meneses Macedo

Doutorado em Educação

Universidade Federal do Maranhão

Codó – Maranhão, Brasil

E-mail: laiz.mara@ufma.br

RESUMO

A gestão educacional desempenha um papel essencial na organização das instituições de ensino, especialmente na educação infantil, em que a administração deve garantir não apenas a qualidade do ensino, mas também um ambiente seguro e acolhedor. Este estudo tem como objetivo analisar os desafios e experiências vivenciadas no estágio supervisionado em gestão educacional no CMEI Verá Lúcia Simão Salem, em Codó-MA. A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar e as possibilidades de intervenção para fortalecer a segurança e a participação comunitária. A metodologia utilizada foi a observação participante, permitindo acompanhar a rotina administrativa da escola e identificar problemas estruturais, como a vulnerabilidade do espaço físico e a dificuldade de engajamento da comunidade na tomada de decisões. Como resultado, foi elaborada uma proposta de intervenção para reforçar a segurança escolar por meio da mobilização da comunidade e da gestão democrática. Conclui-se que o envolvimento da comunidade escolar é fundamental para a implementação de melhorias e que a experiência do estágio contribuiu para uma compreensão mais aprofundada dos desafios da gestão educacional.

Palavras-chave: gestão educacional, estágio supervisionado, educação infantil, segurança escolar, participação comunitária.

ABSTRACT



Educational management plays a crucial role in the organization of educational institutions, especially in early childhood education, where administration must ensure not only the quality of teaching but also a safe and welcoming environment. This study aims to analyze the challenges and experiences encountered during the supervised internship in educational management at CMEI Verá Lúcia Simão Salem, in Codó-MA. The research is justified by the need to understand the difficulties faced by school management and the possibilities for intervention to strengthen security and community participation. The methodology used was participant observation, allowing for close monitoring of the school's administrative routine and the identification of structural problems, such as the vulnerability of the physical space and the challenge of engaging the community in decision-making processes. As a result, an intervention proposal was developed to enhance school safety through community mobilization and democratic management. It is concluded that community involvement is essential for implementing improvements and that the internship experience contributed to a deeper understanding of the challenges of educational management.

Keywords: educational management, supervised internship, early childhood education, school safety, community participation.

RESUMEN

La gestión educativa desempeña un papel fundamental en la organización de las instituciones de enseñanza, especialmente en la educación infantil, donde la administración debe garantizar no solo la calidad de la enseñanza, sino también un entorno seguro y acogedor. Este estudio tiene como objetivo analizar los desafíos y experiencias vividas durante la práctica supervisada en gestión educativa en el CMEI Verá Lúcia Simão Salem, en Codó-MA. La investigación se justifica por la necesidad de comprender las dificultades enfrentadas por la gestión escolar y las posibilidades de intervención para fortalecer la seguridad y la participación comunitaria. La metodología utilizada fue la observación participante, lo que permitió un seguimiento cercano de la rutina administrativa de la escuela y la identificación de problemas estructurales, como la vulnerabilidad del espacio físico y la dificultad de involucrar a la comunidad en los procesos de toma de decisiones. Como resultado, se desarrolló una propuesta de intervención para mejorar la seguridad escolar a través de la movilización de la comunidad y la gestión democrática. Se concluye que la participación de la comunidad es esencial para la implementación de mejoras y que la experiencia de la práctica supervisada contribuyó a una comprensión más profunda de los desafíos de la gestión educativa.

Palabras clave: gestión educativa, práctica supervisada, educación infantil, seguridad escolar, participación comunitaria.

1 INTRODUÇÃO

A gestão educacional é um campo fundamental para o funcionamento das instituições de ensino, especialmente na educação infantil, onde a administração escolar desempenha um papel central na organização do espaço pedagógico e na articulação entre professores, comunidade e políticas públicas (Paro, 2017). O presente estudo parte da experiência do estágio supervisionado em gestão educacional no CMEI Verá Lúcia Simão Salem, localizado em Codó-MA, e busca



compreender os desafios enfrentados pela gestão escolar, considerando suas implicações para a qualidade da educação infantil.

O Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Verá Lúcia Simão Salem é uma instituição pública voltada para a educação infantil, localizada na Rua do Puraqué, no bairro Codó Novo, nº 1235, na cidade de Codó-MA. A escola se destaca pelo seu porte amplo e pela infraestrutura organizada, sendo uma referência no município. Seu espaço físico é bem distribuído, proporcionando um ambiente arejado e adequado ao atendimento de crianças na primeira infância.

A fachada da instituição conta com uma área extensa, onde, de um lado, há um estacionamento destinado aos funcionários e, do outro, um jardim bem cuidado, com árvores, plantas e flores, criando um ambiente acolhedor e harmonioso. Ao adentrar a escola, encontra-se o primeiro prédio, que abriga, à direita, a sala da secretaria, uma recepção para atendimento aos pais e o almoxarifado. No lado esquerdo, localizam-se a sala dos professores e os banheiros dos funcionários. No centro da escola, há um amplo pátio equipado com brinquedos, refeitório com mesas e cadeiras para as refeições das crianças e balanços. Ao fundo do pátio, há uma área gramada, que funciona como um pequeno campo de futebol.

No segundo prédio, situado à direita, encontra-se a cantina e duas salas destinadas ao berçário, além de duas salas para as turmas do maternal. À esquerda, estão a brinquedoteca, um banheiro infantil, mais três salas de maternal e duas salas para as turmas do pré-escolar. A escola também conta com uma pequena horta, que contribui para práticas pedagógicas voltadas à educação ambiental e à alimentação saudável.

A equipe profissional do CMEI Verá Lúcia Simão Salem é composta por educadores e funcionários comprometidos com o bem-estar e o desenvolvimento das crianças. Durante o período de estágio, os profissionais demonstraram dedicação e acolhimento, proporcionando um ambiente colaborativo e incentivador. A gestora da instituição destacou-se por sua organização e compromisso com a qualidade do ensino, transmitindo as diretrizes da escola com clareza e profissionalismo. Sua atuação reflete o compromisso com uma gestão cuidadosa e voltada para o fortalecimento do ambiente escolar, garantindo um espaço seguro, acolhedor e propício à aprendizagem das crianças.

A relevância do tema se justifica pela necessidade de compreender como a administração escolar pode promover um ambiente seguro e democrático, ao mesmo tempo em que enfrenta



limitações estruturais e desafios relacionados à participação da comunidade escolar (Gadotti, 1994). A literatura indica que a gestão democrática, fundamentada na participação coletiva, é um fator essencial para o fortalecimento da educação pública e para a construção de políticas educacionais mais equitativas (Libâneo, 2012). Entretanto, há desafios concretos na implementação desse modelo de gestão, principalmente em contextos nos quais a infraestrutura escolar apresenta fragilidades que comprometem a segurança e o acesso à educação.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar os desafios vivenciados no estágio supervisionado em gestão educacional, identificando estratégias que possam fortalecer a segurança e a participação comunitária no contexto da educação infantil. A pesquisa se fundamenta na observação participante e no acompanhamento da rotina administrativa da escola, permitindo uma reflexão crítica sobre as dificuldades e potencialidades da gestão educacional a partir das perspectivas teóricas que discutem a administração democrática e suas implicações na educação pública (Souza, 2019).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão educacional desempenha um papel central na organização das instituições de ensino, influenciando diretamente a qualidade do processo pedagógico e administrativo. Para compreender os desafios enfrentados na gestão escolar, especialmente na educação infantil, é fundamental recorrer a autores que discutem a gestão democrática, a participação comunitária e a segurança no ambiente escolar.

A concepção de gestão educacional democrática tem sido amplamente debatida na literatura, sendo compreendida como um processo que envolve a participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões (Paro, 2017). Segundo o autor, a escola não deve ser gerida apenas por diretores e coordenadores, mas deve contar com o envolvimento de professores, funcionários, estudantes e familiares, garantindo maior transparência e equidade no processo educativo. Essa perspectiva se alinha às diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), que enfatiza a necessidade da gestão democrática no ensino público.

No contexto da educação infantil, a administração escolar enfrenta desafios específicos, como a criação de um ambiente seguro e estimulante para crianças pequenas. Estudos indicam



que a infraestrutura das escolas tem impacto direto no bem-estar infantil, sendo essencial garantir espaços adequados para o desenvolvimento das atividades pedagógicas (Libâneo, 2012). Além disso, a segurança escolar tem sido um tema de crescente preocupação, especialmente diante do aumento de relatos de violência e vulnerabilidades estruturais em instituições de ensino (Souza, 2019). A falta de medidas preventivas pode comprometer não apenas o aprendizado, mas também a confiança da comunidade escolar na instituição.

Outro aspecto relevante para a discussão é o papel do gestor escolar na implementação de políticas públicas e no fortalecimento do vínculo entre a escola e a comunidade. Gadotti (1994) argumenta que a gestão deve ser concebida como um espaço de transformação social, no qual o gestor atua como mediador entre as demandas da comunidade e as políticas educacionais. Dessa forma, a articulação entre escola e sociedade se torna um fator determinante para a construção de um ambiente educativo mais inclusivo e participativo.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, fundamentada na observação participante e na análise documental, com o objetivo de compreender os desafios enfrentados na gestão educacional de uma instituição de educação infantil. A pesquisa foi realizada no contexto do estágio supervisionado em gestão educacional no CMEI Verá Lúcia Simão Salem, localizado na cidade de Codó-MA. A metodologia utilizada permitiu um olhar aprofundado sobre a rotina administrativa da escola, bem como sobre as dificuldades e possibilidades de intervenção na gestão escolar.

A observação participante foi a principal técnica de coleta de dados, uma vez que possibilitou o acompanhamento das práticas gestoras e das interações entre a equipe administrativa, os professores e a comunidade escolar. Segundo Bogdan e Biklen (1994), a observação participante é uma estratégia essencial para captar as dinâmicas e os processos institucionais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Durante o estágio, foram registrados dados sobre a estrutura administrativa da escola, a relação da gestão com a comunidade e os desafios enfrentados no cotidiano escolar, especialmente no que se refere à segurança e à participação democrática.

Além da observação, a pesquisa baseou-se na análise documental, contemplando



documentos institucionais como o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e registros administrativos da escola. A análise desses documentos permitiu compreender os princípios que norteiam a gestão da instituição e verificar a existência (ou ausência) de diretrizes específicas voltadas à segurança escolar e ao fortalecimento da participação da comunidade. Segundo Cellard (2008), a análise documental é uma ferramenta importante para compreender as diretrizes institucionais e confrontá-las com a realidade observada.

No que se refere às considerações éticas, a pesquisa seguiu os princípios estabelecidos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016), que regulamenta as diretrizes para pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Todos os dados coletados foram tratados de forma sigilosa, garantindo o anonimato dos envolvidos.

Como limitação do estudo, destaca-se o tempo restrito para a realização do estágio, o que pode ter influenciado a profundidade da análise. Além disso, a pesquisa se concentrou em uma única instituição, o que impossibilita generalizações para outros contextos educacionais. No entanto, os achados contribuem para reflexões sobre a gestão educacional na educação infantil e podem subsidiar futuras investigações sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados coletados durante o estágio supervisionado no CMEI Verá Lúcia Simão Salem permitiu identificar desafios e lacunas na gestão escolar, particularmente no que se refere à infraestrutura, à segurança e à participação da comunidade na administração escolar. Os dados foram obtidos por meio da observação direta da rotina da escola, do contato com a equipe gestora e do exame de documentos institucionais. A seguir, são apresentadas as principais descobertas, acompanhadas de uma análise crítica fundamentada na literatura da área.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

A experiência do estágio supervisionado no CMEI Verá Lúcia Simão Salem permitiu identificar uma série de desafios na gestão escolar, especialmente no que se refere à participação da comunidade, à infraestrutura da escola e à atualização de documentos institucionais essenciais, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP). A partir da observação direta da rotina administrativa



e pedagógica da instituição, foi possível constatar que a escola enfrenta dificuldades que impactam tanto a organização do trabalho educacional quanto a relação com a comunidade escolar.

Um dos desafios mais evidentes foi a falta de participação ativa da comunidade na gestão escolar. Durante a experiência de estágio, foi observada uma resistência dos familiares em participar das discussões sobre melhorias na infraestrutura da escola, como a proposta de reforma do muro. Esse aspecto corrobora as reflexões de Paro (2006), que destaca a necessidade de incentivar a participação dos pais e responsáveis no cotidiano escolar para fortalecer a gestão democrática. A ausência de um envolvimento mais efetivo da comunidade pode estar relacionada a uma comunicação pouco eficaz entre a escola e os familiares ou à falta de mecanismos que incentivem a participação ativa.

Além da questão da participação, outro problema identificado foi a defasagem do Projeto Político-Pedagógico (PPP), que não era atualizado desde 2016. O PPP é um documento fundamental para o planejamento e a organização das práticas pedagógicas e administrativas da escola. Como apontam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), um PPP desatualizado pode comprometer a coerência das ações educativas, pois deixa de refletir as demandas atuais dos estudantes e do contexto escolar. A falta de um cronograma para a atualização periódica desse documento indica uma fragilidade na estruturação da gestão educacional do CMEI.

A infraestrutura escolar também se revelou um ponto crítico durante o estágio. A constatação de que o muro da escola apresentava altura inadequada e facilitava acessos indevidos gerou preocupações tanto entre os profissionais quanto entre as famílias. O contexto de insegurança nas escolas do município reforçou a necessidade de ações preventivas. Segundo Lück (2011), a infraestrutura escolar deve ser planejada de modo a garantir um ambiente seguro e acolhedor para crianças e profissionais da educação, permitindo o pleno desenvolvimento das atividades pedagógicas. A ausência de medidas para solucionar essa questão demonstra a necessidade de um planejamento mais estratégico da gestão escolar.

No aspecto organizacional, a postura da gestora da escola também foi um fator que impactou a experiência do estágio. A falta de abertura para diálogo e a ausência de um acompanhamento estruturado para os estagiários criaram um ambiente pouco propício para a troca de experiências e para o aprendizado sobre gestão educacional. De acordo com Vasconcelos (2019), a gestão escolar deve assumir um papel formador, não apenas para os professores da

instituição, mas também para os futuros profissionais que passam por esse espaço durante o estágio. A ausência de acolhimento compromete o potencial formativo da experiência e pode desmotivar os estagiários.

Dessa forma, os desafios identificados no estágio supervisionado no CMEI Verá Lúcia Simão Salem refletem dificuldades comuns em muitas escolas públicas do país, especialmente no que tange à gestão democrática, à infraestrutura e à organização administrativa. Essas questões apontam para a necessidade de fortalecimento das práticas de gestão escolar, garantindo que a escola seja um espaço mais participativo, estruturado e seguro para toda a comunidade.

4.2 INFRAESTRUTURA E SEGURANÇA ESCOLAR

A infraestrutura de uma instituição de ensino é um dos fatores determinantes para a qualidade do ambiente escolar e o desenvolvimento adequado das atividades pedagógicas. No caso do CMEI Verá Lúcia Simão Salem, a observação realizada durante o estágio supervisionado permitiu identificar tanto aspectos positivos quanto fragilidades estruturais que afetam diretamente a segurança e o funcionamento da escola. A adequação do espaço físico não apenas influencia o bem-estar dos alunos e profissionais, mas também está diretamente relacionada à efetividade do processo de ensino-aprendizagem (Lück, 2011).

Durante o estágio, uma das principais fragilidades observadas foi a altura insuficiente do muro da escola, que representa um risco potencial à segurança dos estudantes e funcionários. O fato de ser um muro baixo e de fácil acesso torna a escola vulnerável a invasões e ações externas indesejadas, um problema agravado pelo aumento da preocupação com a violência escolar e relatos de ataques em unidades educacionais da cidade. A segurança escolar, conforme apontado por Gadotti (2009), deve ser uma das prioridades na gestão educacional, pois um ambiente inseguro compromete não apenas a integridade física dos alunos, mas também seu desenvolvimento emocional e cognitivo.

A infraestrutura da escola apresenta pontos positivos, como espaços amplos, ventilação adequada e áreas destinadas ao lazer e socialização das crianças. O CMEI conta com brinquedoteca, pátio, refeitório, salas de aula organizadas e horta, o que contribui para um ambiente mais dinâmico e favorável ao aprendizado. No entanto, algumas questões demandam atenção, como a necessidade de manutenção de equipamentos e melhorias na climatização dos



ambientes. Foi identificado que a sala do berçário, por exemplo, contava com apenas um ventilador em funcionamento, o que tornava o ambiente menos confortável para as crianças e professoras, principalmente nos períodos mais quentes do ano. Conforme aponta Saviani (2013), a qualidade do espaço físico da escola impacta diretamente a experiência pedagógica e a permanência dos alunos no ambiente escolar.

Outro ponto crítico relacionado à infraestrutura foi a falta de atualização e adequação de materiais e recursos pedagógicos. Embora a escola possua uma brinquedoteca, foi constatado que muitos dos brinquedos e materiais utilizados estavam desgastados, necessitando de reposição ou manutenção. A ausência de uma política de gestão contínua dos materiais pode comprometer o potencial educativo do espaço. Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a infraestrutura escolar deve ser vista de forma ampla, incluindo tanto as condições físicas quanto a disponibilização de recursos pedagógicos adequados à faixa etária dos alunos.

Além disso, a segurança também está relacionada ao controle de acesso à unidade escolar, que se mostrou um ponto de vulnerabilidade. A entrada e saída das crianças são momentos que exigem atenção redobrada, e a baixa estrutura do muro representa um fator de risco, especialmente em um contexto de crescente preocupação com segurança escolar no Brasil. A literatura sobre gestão educacional enfatiza que medidas como o fortalecimento da relação com a comunidade escolar, a implementação de políticas preventivas e a adequação da infraestrutura física são fundamentais para minimizar riscos e garantir um ambiente mais seguro (Paro, 2010).

A proposta de intervenção discutida entre gestores, comunidade escolar e familiares, que previa a elevação do muro da escola, reflete uma tentativa de mitigar essa fragilidade estrutural. No entanto, como destacam Dourado e Oliveira (2015), a segurança escolar não deve ser vista apenas como uma questão física, mas como parte de uma gestão democrática, que envolva o diálogo com todos os envolvidos no processo educativo. A implementação de melhorias na infraestrutura, quando realizada de forma participativa, tende a gerar um maior compromisso da comunidade com a preservação do espaço e com o fortalecimento do ambiente escolar como um todo.

Portanto, os desafios relacionados à infraestrutura e à segurança no CMEI Verá Lúcia Simão Salem demonstram a necessidade de investimentos contínuos e de um planejamento estratégico na gestão escolar. A promoção de um ambiente seguro, bem estruturado e acolhedor deve ser uma prioridade, garantindo que as crianças tenham condições adequadas para sua



formação integral e que os profissionais possam desempenhar suas funções de maneira mais eficiente e segura.

4.3 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Além da defasagem do Projeto Político-Pedagógico (PPP), outros aspectos da organização administrativa do CMEI Verá Lúcia Simão Salem demonstraram fragilidades na condução dos processos gerenciais da escola. Durante o período de estágio, percebeu-se que a rotina administrativa da unidade é altamente demandante, exigindo da gestão escolar um esforço constante para equilibrar tarefas burocráticas, planejamento pedagógico e articulação com a comunidade escolar. Como apontam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), uma gestão eficiente deve ser capaz de integrar esses elementos de maneira estratégica, garantindo o funcionamento adequado da instituição.

A estrutura administrativa da escola, embora funcional, demonstrou limitações na sistematização de processos e na comunicação interna, o que impacta diretamente a eficiência da gestão. Observou-se que muitos procedimentos, como a organização de documentos, relatórios e registros institucionais, não seguiam um fluxo sistemático, tornando algumas atividades mais morosas e dificultando a transparência na tomada de decisões. Essa ausência de padronização pode comprometer a continuidade das ações pedagógicas e administrativas, especialmente no que diz respeito à gestão democrática e à participação da comunidade escolar (Lück, 2011).

Outro aspecto relevante foi a dificuldade de articulação entre a equipe gestora e os demais profissionais da escola, fator que interfere diretamente na implementação de projetos e na condução das atividades pedagógicas. A comunicação entre a gestão e os professores nem sempre ocorreu de forma clara e objetiva, o que pode gerar desalinhamento nas ações pedagógicas. Como destaca Dourado (2007), a gestão escolar deve ser pautada pelo princípio da colaboração e do trabalho coletivo, fortalecendo a participação dos diferentes atores no processo educativo.

A experiência no estágio também evidenciou desafios relacionados à gestão do tempo e das demandas administrativas. A gestora da escola frequentemente se encontrava sobrecarregada com atividades burocráticas, o que limitava sua atuação em outras dimensões da administração escolar, como o acompanhamento pedagógico e o fortalecimento do vínculo com a comunidade. Segundo Paro (2017), a descentralização de tarefas e a distribuição de responsabilidades entre



diferentes agentes da escola são estratégias essenciais para evitar a sobrecarga da equipe gestora e garantir uma administração mais eficaz.

Por fim, constatou-se que a escola não dispõe de um plano de ação estruturado para a formação continuada dos profissionais, o que representa um desafio para o aprimoramento das práticas pedagógicas e administrativas. A formação continuada é um dos pilares para a qualificação do ensino e para a atualização das práticas educacionais, conforme apontam Saviani (2013) e Libâneo (2012). A ausência de uma política clara de formação na escola reforça a necessidade de um planejamento mais sistemático da gestão escolar, visando não apenas à organização dos processos administrativos, mas também ao fortalecimento do desenvolvimento profissional da equipe docente.

Diante desse diagnóstico, torna-se evidente que a organização administrativa do CMEI Verá Lúcia Simão Salem requer aprimoramentos estruturais e estratégicos, especialmente no que tange à atualização dos documentos institucionais, à sistematização dos processos administrativos, à melhoria da comunicação interna e à implementação de políticas de formação continuada. Essas ações são essenciais para fortalecer a gestão escolar, promovendo maior eficiência na administração da escola e garantindo que o ambiente educacional seja mais dinâmico, participativo e alinhado às necessidades dos estudantes e da comunidade escolar.

4.4 IMPACTOS DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A vivência do estágio supervisionado na gestão escolar do CMEI Verá Lúcia Simão Salem proporcionou um campo fértil para a reflexão sobre os desafios e as possibilidades inerentes à administração educacional. O estágio não apenas permitiu uma observação detalhada do funcionamento da escola e da atuação da equipe gestora, mas também evidenciou a complexidade das responsabilidades envolvidas na condução de uma instituição de ensino infantil. Como apontam Lück (2011) e Paro (2017), o estágio é um momento essencial para a consolidação da identidade profissional, pois possibilita a articulação entre os conhecimentos teóricos adquiridos durante a formação acadêmica e as práticas concretas do cotidiano escolar.

Uma das percepções mais marcantes durante a experiência foi a constatação de que a gestão escolar extrapola as atividades meramente burocráticas e administrativas, abrangendo a mediação de conflitos, a coordenação pedagógica, a articulação com a comunidade escolar e a



busca por condições estruturais e organizacionais favoráveis ao ensino-aprendizagem. Como evidenciado na literatura sobre gestão educacional (Gadotti, 2009; Libâneo, Oliveira e Toschi, 2012), a administração escolar demanda uma postura crítica e propositiva, que combine a eficiência nos processos com um olhar atento às relações interpessoais e às especificidades do contexto educacional.

Durante o estágio, foram identificadas dificuldades na comunicação entre a equipe gestora e os demais profissionais da escola, o que por vezes resultava em falhas no alinhamento das ações pedagógicas e administrativas. Essa realidade reforça a necessidade de uma gestão participativa e dialógica, como preconizam Saviani (2013) e Dourado (2007), uma vez que a tomada de decisões compartilhada tende a fortalecer o comprometimento da equipe e a eficácia das políticas institucionais. O estágio também evidenciou que a sobrecarga da gestora, decorrente da concentração de diversas responsabilidades administrativas, pode comprometer sua atuação em outras frentes fundamentais, como o acompanhamento das práticas pedagógicas e o incentivo à formação continuada dos docentes.

Outro impacto significativo do estágio foi a ampliação da compreensão sobre os desafios da infraestrutura e segurança escolar, especialmente diante da vulnerabilidade identificada na estrutura física da escola, como o muro de baixa altura que compromete a proteção dos alunos. Essa experiência possibilitou a reflexão sobre o papel da gestão escolar na busca por soluções para problemas estruturais, enfatizando a importância da articulação entre a escola, a comunidade e os órgãos públicos para garantir um ambiente seguro e adequado ao desenvolvimento infantil (Lück, 2011; Paro, 2017).

Além disso, a experiência do estágio propiciou uma maior consciência sobre a importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e da sua atualização periódica. A constatação de que o PPP da escola estava desatualizado desde 2016 revelou a necessidade de um planejamento mais estruturado e participativo para a revisão do documento, de modo que ele reflita as demandas e desafios contemporâneos da escola. Como argumentam Gadotti (1994) e Libâneo et al. (2012), um PPP atualizado e bem elaborado serve como um norteador das práticas educacionais e contribui para a coerência entre os princípios institucionais e a realidade vivenciada na escola.

No que se refere ao desenvolvimento profissional, a experiência no estágio demonstrou a necessidade de habilidades de liderança, comunicação e resolução de problemas, competências



fundamentais para a atuação na gestão escolar. A vivência prática permitiu uma compreensão mais concreta da importância de uma liderança baseada no diálogo, na empatia e na capacidade de mobilização da equipe para enfrentar os desafios do cotidiano escolar. Conforme apontam Paro (2017) e Lück (2011), a figura do gestor tem um papel central na criação de um ambiente colaborativo e na construção de uma cultura organizacional voltada para o aprimoramento contínuo.

Dessa forma, os impactos do estágio na formação profissional foram múltiplos e significativos, ampliando a percepção sobre as demandas e complexidades da gestão escolar. A experiência proporcionou não apenas um entendimento mais aprofundado sobre as questões administrativas e pedagógicas, mas também contribuiu para a reflexão crítica sobre o papel da escola na sociedade e sobre as responsabilidades do gestor educacional. O estágio reafirmou a necessidade de uma atuação comprometida com a qualidade da educação, com a valorização dos profissionais da escola e com a construção de um ambiente seguro e acolhedor para os estudantes.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESCOLAR

Os achados deste estudo reafirmam a literatura sobre gestão democrática e planejamento educacional, destacando a importância da participação coletiva, da segurança estrutural e da atualização constante dos documentos institucionais. Além disso, os desafios enfrentados durante o estágio indicam que a relação entre gestão e estagiários pode ser um fator determinante para a qualidade da formação prática dos estudantes de pedagogia.

Para que a gestão escolar seja mais eficaz, é essencial que a comunidade seja incentivada a participar ativamente das decisões da escola. Além disso, é fundamental que as escolas contem com um planejamento estruturado para lidar com desafios administrativos e pedagógicos, garantindo um ambiente seguro e bem-organizado para as crianças e profissionais da educação. Dessa forma, os resultados apresentados contribuem para o debate sobre a gestão educacional na educação infantil, evidenciando a necessidade de fortalecer os laços entre escola e comunidade, aprimorar a segurança escolar e garantir um planejamento administrativo eficiente e atualizado.

4.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPECTIVAS FUTURAS



A análise dos achados desta pesquisa permite um aprofundamento na discussão sobre a gestão escolar e o estágio supervisionado, evidenciando como os desafios enfrentados na escola impactam tanto a formação de futuros profissionais da educação quanto as práticas administrativas. A partir das observações realizadas no CMEI Verá Lúcia Simão Salem, torna-se possível compreender as implicações da falta de infraestrutura adequada, da sobrecarga administrativa da gestão e da ausência de formação continuada para os docentes no funcionamento da escola e no desenvolvimento de um modelo de gestão mais democrático e eficiente.

Do ponto de vista da gestão escolar, os achados indicam que a precarização das condições de trabalho e a centralização das decisões administrativas dificultam a implementação de um modelo de gestão democrática, conforme defendem Paro (2017) e Lück (2011). A falta de atualização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a ausência de um planejamento estruturado para sua revisão sugerem que a escola opera em um modelo de gestão mais reativa do que proativa, ou seja, sem uma visão de longo prazo para melhorias institucionais. Esse fator reforça a necessidade de um planejamento estratégico contínuo na gestão escolar, conforme argumentam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), destacando que a organização administrativa das escolas deve estar fundamentada em um trabalho coletivo e participativo.

A segurança escolar, identificada como um dos desafios emergentes na instituição, ilustra como a gestão educacional precisa articular ações que ultrapassem o âmbito estritamente pedagógico, envolvendo também aspectos estruturais e sociais da comunidade escolar. Como indicam Dourado (2007) e Gatti e Barreto (2009), a gestão democrática requer o envolvimento de diferentes agentes – famílias, professores, funcionários e gestores – na definição de prioridades e estratégias para garantir um ambiente escolar seguro e acolhedor. A dificuldade enfrentada pela escola para viabilizar a reforma do muro, necessária para a proteção dos estudantes, evidencia uma limitação administrativa em lidar com demandas emergenciais que envolvem articulação com o poder público e participação comunitária.

No contexto do estágio supervisionado, os achados desta pesquisa demonstram como essa experiência pode ser tanto um espaço de aprendizado quanto de frustração para os futuros profissionais da educação. A percepção da estagiária sobre a resistência da gestora e a dificuldade de comunicação interna indicam que o estágio nem sempre ocorre em um ambiente propício para a troca de saberes e experiências. Isso corrobora com as discussões de Gatti e Barreto (2009),



que destacam a importância do estágio não apenas como uma experiência prática, mas como uma etapa essencial da formação docente, onde a relação entre teoria e prática deve ser mediada de forma reflexiva e crítica. A ausência de um acompanhamento mais estruturado por parte da gestão pode comprometer a qualidade do estágio, tornando-o apenas um cumprimento formal de carga horária, em vez de uma experiência significativa para a formação profissional.

Outro aspecto relevante do estágio supervisionado diz respeito à percepção sobre a sobrecarga da gestora e a dificuldade em manter um ambiente organizacional favorável ao aprendizado. A literatura sobre gestão educacional destaca que a sobrecarga administrativa dos diretores escolares pode resultar na redução do tempo dedicado às dimensões pedagógicas da escola, impactando diretamente na formação dos professores e na qualidade do ensino (Saviani, 2013; Paro, 2017). Essa constatação reforça a necessidade de repensar a organização do trabalho da gestão escolar, garantindo uma distribuição mais equitativa de funções e incentivando uma participação mais ativa da equipe pedagógica nos processos decisórios.

Dessa maneira, os achados deste estudo contribuem para a discussão sobre o estágio supervisionado como um espaço de aprendizagem da gestão educacional, destacando como as experiências vividas nesse período moldam a compreensão dos futuros profissionais sobre os desafios da administração escolar. A gestão escolar, por sua vez, é impactada pela forma como esses estágios são conduzidos e pela disposição dos gestores em envolver estagiários nas atividades diárias da escola. Em um modelo ideal de estágio supervisionado, conforme argumentam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), os estagiários deveriam ter um papel mais ativo, participando de planejamentos, reuniões pedagógicas e processos administrativos que os permitissem vivenciar de maneira concreta os desafios da gestão democrática.

Portanto, a partir dos dados analisados, torna-se evidente que tanto a gestão escolar quanto o estágio supervisionado são impactados pela estrutura organizacional da escola, pela abertura da gestão para o diálogo e pela forma como os desafios administrativos e pedagógicos são enfrentados. A necessidade de formação continuada, planejamento estratégico e uma gestão mais participativa são pontos fundamentais que emergem deste estudo, apontando para a urgência de ações que fortaleçam a qualidade da educação e a formação dos profissionais que atuarão na área.

5 CONCLUSÃO



Este estudo analisou os desafios da gestão educacional na educação infantil, a partir da experiência do estágio supervisionado no CMEI Verá Lúcia Simão Salem. A pesquisa evidenciou que, embora existam diretrizes institucionais que enfatizam a importância da gestão democrática, há dificuldades concretas na sua implementação, sobretudo no que se refere à participação da comunidade escolar e à segurança da infraestrutura.

Os resultados indicaram que a gestão escolar enfrenta obstáculos relacionados à baixa interação entre a escola e os familiares das crianças, bem como à necessidade de revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Além disso, foi identificada uma fragilidade na segurança do espaço escolar, com destaque para a inadequação da estrutura física, o que compromete o bem-estar das crianças e gera preocupações para a comunidade. Esses achados corroboram a literatura sobre a importância da participação coletiva e da infraestrutura adequada na garantia de uma gestão eficiente e democrática (Paro, 2017; Libâneo, 2012).

A partir dessas constatações, destaca-se a necessidade de fortalecimento das estratégias de participação da comunidade na tomada de decisões da escola, bem como a implementação de medidas que garantam maior segurança para os alunos e profissionais. A gestão educacional, como apontado por Gadotti (1994), deve ser concebida não apenas como um processo administrativo, mas como um espaço de transformação social, no qual a participação coletiva desempenha um papel central.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser consideradas. A pesquisa se concentrou em uma única instituição e foi realizada em um período relativamente curto, o que restringe a generalização dos resultados. Para investigações futuras, sugere-se a ampliação da análise para diferentes contextos educacionais, bem como a realização de entrevistas com gestores, professores e familiares, aprofundando a compreensão sobre as dinâmicas da gestão escolar na educação infantil.

Dessa forma, este estudo contribui para o debate sobre a gestão democrática na educação infantil, fornecendo elementos para reflexões sobre o papel da escola na articulação com a comunidade e na promoção de um ambiente seguro e participativo. A experiência do estágio supervisionado reforça a necessidade de políticas públicas que fortaleçam a formação dos gestores escolares e incentivem a participação ativa da comunidade, garantindo uma educação de qualidade e acessível a todas as crianças.



REFERÊNCIAS

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

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

BRASIL. **Resolução nº 510**, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 2016.

CELLARD, A. A análise documental. In: Poupart, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

DOURADO, L. F. **Gestão democrática da educação e direito à educação**: interfaces e desafios. Campinas: Autores Associados, 2007.

DOURADO, L. F.; Oliveira, J. F. **Políticas de gestão da educação básica no Brasil**: limites e desafios. São Paulo: Cortez, 2015.

GADOTTI, M. **História das ideias pedagógicas**. São Paulo: Ática, 1994.

GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto pedagógico**. Brasília: MEC/Sef, 1994.

GADOTTI, M. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 2009.

GATTI, B. A.; Barreto, E. S. S. **Professores do Brasil**: impasses e desafios. Brasília, DF: UNESCO, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2012.

LIBÂNEO, J. C.; Oliveira, J. F.; Toschi, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Curitiba: Editora Positivo, 2011.

PARO, V. H. **Educação, administração e democracia**. São Paulo: Cortez, 2017.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H. **Administração escolar e qualidade do ensino**. São Paulo: Cortez, 2006.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2013.

SOUZA, A. **Gestão educacional e democracia participativa**: desafios e possibilidades na educação básica. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.



VASCONCELOS, C. S. **Coordenação pedagógica e gestão democrática: fundamentos e práticas.** Campinas: Papirus, 2019.