

## ENTRE DEMANDAS PEDAGÓGICAS, ADMINISTRATIVAS E DISCIPLINARES: REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DA EQUIPE GESTORA ESCOLAR A PARTIR DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO E DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

BETWEEN PEDAGOGICAL, ADMINISTRATIVE, AND DISCIPLINARY DEMANDS:  
REFLECTIONS ON THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGEMENT TEAM BASED ON  
SUPERVISED INTERNSHIP AND UNIVERSITY EXTENSION

ENTRE DEMANDAS PEDAGÓGICAS, ADMINISTRATIVAS Y DISCIPLINARIAS:  
REFLEXIONES SOBRE LA ACTUACIÓN DEL EQUIPO GESTOR ESCOLAR A PARTIR DE  
LAS PRÁCTICAS SUPERVISADAS Y LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Eduarda Brito Santos<sup>1</sup>

Hugo Lima Araújo<sup>2</sup>

Vanessa Thaynara Santos Albuquerque<sup>3</sup>

Jovana de Araújo dos Santos<sup>4</sup>

Izaías Félix da Cunha<sup>5</sup>

Antonio Alves Ferreira<sup>6</sup>

**RESUMO:** O presente artigo analisa a atuação da equipe gestora de uma escola pública estadual de Imperatriz, Maranhão, a partir da experiência do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar e de um projeto de extensão universitária desenvolvidos no curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). O problema que orienta a investigação é: como a coordenação pedagógica concilia, no cotidiano escolar, demandas simultâneas de natureza pedagógica, administrativa e disciplinar, e o que essa multiplicidade de funções revela sobre as condições reais de efetivação da gestão democrática? Objetiva-se analisar, à luz da literatura sobre gestão escolar e extensão universitária, como essa sobreposição de funções incide sobre o trabalho da coordenação pedagógica e tensiona o ideal democrático-participativo, considerando também os elementos formativos propiciados pela extensão como espaço de vivência ampliada da realidade escolar. A pesquisa, de abordagem qualitativa, fundamentou-se na observação participante, em registros sistemáticos em diário de campo e na vivência direta em ações extensionistas junto à equipe gestora e à Secretaria de Educação. O referencial teórico ancora-se em Libâneo (2001), que articula as dimensões pedagógica, administrativa e relacional da gestão; em Paro (2016) e Dourado (2013), que discutem os fundamentos e os limites da gestão democrática; em Cury (2002), que problematiza as condições objetivas para sua efetivação; em Veiga (1995), acerca do projeto político-pedagógico; e em Pimenta e Lima (2004), sobre o estágio supervisionado como espaço formativo. Os resultados indicam que a rotina da coordenação é marcada pela sobreposição constante de tarefas,

1

<sup>1</sup>Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). Bolsista do projeto de extensão/PIBEXT.

<sup>2</sup>Orientador: Doutor em Educação, Universidade Estadual do Sul do Maranhão (UEMASUL), Bolsista Produtividade UEMASUL, Orientador de Estágio Supervisionado e Extensão Universitária.

<sup>3</sup>Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). Voluntária do projeto de extensão/PIBEXT.

<sup>4</sup>Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). Voluntária do projeto de extensão/PIBEXT.

<sup>5</sup>Orientador: Doutorando em Educação, Universidade Federal do Pará (UFPA). É professor da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). Orientador de Estágio Supervisionado.

<sup>6</sup>Doutor em Educação, Universidade Estadual do Sul do Orientador: Maranhão (UEMASUL), Bolsista Produtividade UEMASUL, Orientador de Extensão Universitária.

comprometendo o acompanhamento pedagógico planejado, e que a extensão universitária, ao propiciar uma imersão mais prolongada e participativa na realidade escolar, revela caminhos possíveis para o enfrentamento dessas tensões. Conclui-se que a articulação entre estágio e extensão revela, na prática, tensões estruturais que a literatura clássica nem sempre contempla com suficiente profundidade, ao mesmo tempo em que aponta a extensão como estratégia formativa capaz de qualificar a compreensão do futuro pedagogo sobre a complexidade da gestão escolar.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Estágio supervisionado. Extensão universitária. Equipe gestora. Demandas escolares.

**ABSTRACT:** This article analyzes the performance of the management team of a state public school in Imperatriz, Maranhão, based on the experience of the Supervised Internship in School Management and a university extension project developed in the Pedagogy program at the State University of the Tocantina Region of Maranhão (UEMASUL). The guiding research question is: how does the pedagogical coordination reconcile, in the school routine, simultaneous demands of a pedagogical, administrative, and disciplinary nature, and what does this multiplicity of functions reveal about the actual conditions for the implementation of democratic management? The objective is to analyze, in light of the literature on school management and university extension, how this overlapping of functions affects the work of pedagogical coordination and tensions the democratic-participatory ideal, also considering the formative elements provided by extension as a space for an expanded experience of school reality. The research, of a qualitative approach, was based on participant observation, systematic field diary records, and direct involvement in extension activities alongside the management team and the Department of Education. The theoretical framework is grounded in Libâneo (2001), who articulates the pedagogical, administrative, and relational dimensions of management; Paro (2016) and Dourado (2013), who discuss the foundations and limits of democratic management; Cury (2002), who problematizes the objective conditions for its implementation; Veiga (1995), regarding the political-pedagogical project; and Pimenta and Lima (2004), on supervised internship as a formative space. The results indicate that the coordination's routine is marked by constant overlapping of tasks, compromising planned pedagogical follow-up, and that university extension, by providing a more prolonged and participatory immersion in school reality, reveals possible pathways for addressing these tensions. It is concluded that the articulation between internship and extension reveals, in practice, structural tensions that the classical literature does not always address with sufficient depth, while also pointing to extension as a formative strategy capable of qualifying the future pedagogue's understanding of the complexity of school management.

**Keywords:** School management. Supervised internship. University extension. Management team. School demands.

**RESUMEN:** Este artículo analiza la actuación del equipo gestor de una escuela pública estatal de Imperatriz, Maranhão, a partir de la experiencia del Estágio Supervisionado en Gestão Escolar y de un proyecto de extensión universitaria desarrollados en el curso de Pedagogía de la Universidad Estatal de la Región Tocantina de Maranhão (UEMASUL). El problema que orienta la investigación es: ¿cómo la coordinación pedagógica concilia, en el cotidiano escolar, demandas simultáneas de naturaleza pedagógica, administrativa y disciplinar, y qué revela esa multiplicidad de funciones sobre las condiciones reales de efectivización de la gestión democrática? El objetivo es analizar, a la luz de la literatura sobre gestión escolar y extensión universitaria, cómo esa superposición de funciones incide sobre el trabajo de la coordinación pedagógica y tensiona el ideal democrático-participativo, considerando también los elementos formativos propiciados por la extensión como espacio de vivencia ampliada de la realidad escolar. La investigación, de enfoque cualitativo, se fundamentó en la observación participante, en registros sistemáticos en diario de campo y en la vivencia directa en

acciones extensionistas junto al equipo gestor y a la Secretaría de Educación. El referencial teórico se ancla en Libâneo (2001), que articula las dimensiones pedagógica, administrativa y relacional de la gestión; en Paro (2016) y Dourado (2013), que discuten los fundamentos y los límites de la gestión democrática; en Cury (2002), que problematiza las condiciones objetivas para su efectivización; en Veiga (1995), respecto al proyecto político-pedagógico; y en Pimenta y Lima (2004), sobre el estágio supervisionado como espacio formativo. Los resultados indican que la rutina de la coordinación está marcada por la superposición constante de tareas, comprometiendo el acompañamiento pedagógico planificado, y que la extensión universitaria, al propiciar una inmersión más prolongada y participativa en la realidad escolar, revela caminos posibles para el enfrentamiento de esas tensiones. Se concluye que la articulación entre estágio y extensión revela, en la práctica, tensiones estructurales que la literatura clásica no siempre contempla con suficiente profundidad, al mismo tiempo que señala la extensión como estrategia formativa capaz de calificar la comprensión del futuro pedagogo sobre la complejidad de la gestión escolar.

**Palabras clave:** Gestión escolar. Prácticas supervisadas. Extensión universitária. Equipo gestor. Demandas escolares.

## I INTRODUÇÃO

O Estágio Supervisionado constitui-se como um dos componentes curriculares mais significativos na formação inicial do pedagogo, por possibilitar a aproximação entre os conhecimentos construídos na universidade e a realidade concreta das instituições escolares. No curso de Pedagogia da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), essa etapa formativa direciona o licenciando à observação e à participação, mesmo que pontual, no cotidiano da gestão escolar, possibilitando-lhe vivenciar, ainda durante a graduação, parte da complexidade do trabalho exercido por diretores, coordenadores pedagógicos e demais membros da equipe gestora.

A experiência relatada neste artigo decorre do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar realizado em uma escola pública estadual do município de Imperatriz, Maranhão, e de um projeto de extensão universitária desenvolvido via PROEXAE/UEMASUL<sup>7</sup>, que ampliou as possibilidades de vivência e participação nas dinâmicas de gestão escolar. Durante o período de observação da rotina escolar, observou-se o modo como a coordenação pedagógica se via, a todo momento, obrigada a transitar entre demandas de natureza muito distinta: ora resolvendo uma questão pedagógica relativa ao planejamento de ensino ou ao desempenho de uma turma, ora atendendo a uma exigência administrativa ligada à documentação ou a prazos da Secretaria de Estado da Educação, ora intervindo em situações de conflito e indisciplina entre estudantes.

---

<sup>7</sup> A Pró-Reitoria de Extensão e Assistência Estudantil (PROEXAE) é responsável por assuntos relacionados aos alunos, como questões culturais, de saúde, alimentação e esporte.

A experiência extensionista, por sua vez, proporcionou uma imersão mais ampla nas dinâmicas de gestão, para além dos limites temporais do estágio supervisionado. Por meio do projeto de extensão<sup>8</sup>, foi possível atuar de forma mais diretamente participativa junto à equipe gestora, acompanhando não apenas a rotina da coordenação pedagógica, mas também participando de momentos coletivos de discussão sobre a temática da gestão escolar, incluindo uma roda de conversa com gestores escolares e com o Secretário de Educação do município. Essa vivência ampliada trouxe novos elementos para a compreensão dos desafios enfrentados pela gestão escolar, evidenciando como as tensões observadas no cotidiano da coordenação pedagógica dialogam com questões estruturais mais amplas do sistema de ensino.

Dessa constatação cotidiana nasce a reflexão proposta neste texto: como a coordenação pedagógica concilia, na prática diária, demandas pedagógicas, administrativas e disciplinares, e o que essa multiplicidade de funções revela sobre o trabalho da gestão escolar? Acrescenta-se a essa indagação outra, derivada da experiência extensionista: em que medida a vivência mais prolongada e participativa proporcionada pela extensão universitária contribui para qualificar a compreensão do futuro pedagogo sobre a complexidade da gestão escolar?

O interesse pelo tema também se justifica pela própria formação em Pedagogia, cujas Diretrizes Curriculares Nacionais preveem a gestão educacional como um dos campos de atuação do pedagogo, ao lado da docência. Acompanhar de perto os desafios enfrentados por quem ocupa funções de gestão contribui para qualificar a formação inicial, aproximando a discussão teórica sobre gestão democrática das tensões observadas na prática escolar. É com esse propósito que este artigo analisa, a partir da experiência vivida no estágio e na extensão, como a coordenação pedagógica da escola-campo articula essas três dimensões no exercício cotidiano de suas funções, dialogando com a literatura sobre gestão escolar, estágio supervisionado e extensão universitária.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa aqui apresentada caracteriza-se como qualitativa (Araújo *et. al*, 2026), de natureza descritiva e analítica, fundamentando-se na vivência do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar e na participação em um projeto de extensão universitária desenvolvidos no

---

<sup>8</sup>gestão escolar democrática: mapeamento dos princípios, desafios e possibilidades - programa institucional de bolsas de extensão da universidade estadual da região tocantina do maranhão – pibext/uemasul (exercício 2025-2026).

âmbito do curso de Pedagogia da UEMASUL. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada por permitir a compreensão dos fenômenos em seu contexto natural, a partir da perspectiva dos atores envolvidos e da complexidade das interações cotidianas (Pimenta; Lima, 2004).

Os dados que sustentam as análises foram construídos a partir de duas fontes complementares de vivência e observação. A primeira consistiu na observação participante realizada durante o período de estágio supervisionado, com registros sistemáticos em diário de campo ao longo dos dias de acompanhamento da rotina da coordenação pedagógica de uma escola pública estadual do município de Imperatriz, Maranhão. O diário de campo contém registros descritivos das atividades observadas, das interações entre a coordenação pedagógica e demais membros da equipe escolar, bem como reflexões analíticas sobre as tensões e dilemas presenciados.

A segunda fonte consistiu na participação ativa nas ações do projeto de extensão universitária em gestão escolar, que ampliou as possibilidades de vivência da realidade escolar para além dos limites temporais e observacionais do estágio. Por meio da extensão, foi possível atuar de forma mais diretamente participativa junto à equipe gestora, acompanhando não apenas a rotina da coordenação pedagógica, mas também participando de momentos coletivos de discussão sobre gestão escolar, incluindo uma roda de conversa com gestores escolares e com o Secretário de Educação, que propiciou a percepção de como as tensões observadas no cotidiano da escola se articulam com questões estruturais mais amplas do sistema de ensino.

### 3 DEBATES TEÓRICOS QUE CIRCUNDAM NOSSAS ANÁLISES

A construção das reflexões apresentadas neste trabalho exige o diálogo com um conjunto de debates teóricos que oferecem densidade analítica às experiências vivenciadas no estágio supervisionado e no projeto de extensão universitária. Em primeiro lugar, discute-se o estágio supervisionado como espaço formativo que extrapola a mera aplicação prática de conhecimentos, configurando-se como produção de saber a partir do confronto com a realidade escolar (Pimenta; Lima, 2004; Libâneo, 2001). Em seguida, examina-se a extensão universitária como dimensão indissociável do ensino e da pesquisa, compreendida como práxis comunicativa e dialógica que amplia e qualifica a formação do pedagogo para a gestão escolar (Freire, 1983; FORPROEX, 2012; Garcia, Pesce; Munhoz, 2021).

Na sequência, problematizam-se os princípios e as tensões da gestão escolar democrática, tensionada entre o ideal participativo consagrado na legislação e as condições objetivas de sua

efetivação nas escolas públicas (Paro, 2016; Dourado, 2013). Por fim, discute-se a sobreposição entre as demandas pedagógicas, administrativas e disciplinares no cotidiano da coordenação pedagógica, fenômeno que revela a sobrecarga da função gestora e os limites estruturais para uma gestão verdadeiramente compartilhada (Cury, 2002). É a partir desse arcabouço teórico que as experiências observadas e vivenciadas serão analisadas nas seções subsequentes.

### **3.1 O estágio supervisionado como espaço formativo**

O estágio supervisionado não deve ser compreendido como mera aplicação prática de conteúdos estudados na universidade, mas como espaço de produção de conhecimento a partir da realidade escolar. Pimenta e Lima (2004) defendem que o estágio é uma atividade teórica que instrumentaliza o futuro profissional a partir e durante sua realização, superando a visão de prática como simples imitação de modelos. Para as autoras, o estágio configura-se como momento de mediação entre a teoria estudada nos cursos de formação e a prática docente e gestora observada nas instituições escolares, permitindo que o licenciando construa saberes profissionais a partir do confronto entre o conhecimento acadêmico e a realidade vivenciada.

No campo da gestão escolar, isso significa aproximar o licenciando de funções pouco discutidas em profundidade nas disciplinas regulares do curso. Assim, acompanhar a rotina de uma coordenação pedagógica permite perceber, na prática, a multiplicidade de saberes que o exercício da gestão exige, entre conhecimentos pedagógicos, domínio de aspectos administrativos e habilidades de mediação de conflitos (Libâneo, 2001). O estágio, nesse sentido, funciona como dispositivo de desvelamento, que evidencia ao futuro pedagogo uma realidade que os textos e as disciplinas teóricas descrevem, mas cuja complexidade só se manifesta plenamente quando vivenciada de perto.

### **3.2 A extensão universitária na formação do pedagogo**

A extensão universitária, compreendida como uma das dimensões indissociáveis do ensino e da pesquisa, conforma-se como espaço formativo cuja relevância tem sido progressivamente reconhecida nas políticas de educação superior brasileiras. A Política Nacional de Extensão Universitária (FORPROEX, 2012) define a extensão como processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre universidade e sociedade. Gonçalves (2020) reforça essa perspectiva ao argumentar que a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão constitui

princípio necessário não apenas do ponto de vista legal, mas sobretudo formativo, pois é por meio da extensão que a universidade se abre ao diálogo com as demandas sociais concretas.

Freire (1983), em sua obra seminal "Extensão ou comunicação?", oferece uma contribuição fundamental para a compreensão da extensão como práxis comunicativa e dialógica. Para o autor, a extensão não deve ser compreendida como ato de transferência ou de imposição de conhecimentos da universidade sobre a comunidade, mas como comunicação, como diálogo entre saberes que se constroem e se transformam na interação. Essa concepção dialoga diretamente com os pressupostos da gestão democrática escolar, que também se fundamenta na participação, no diálogo e na corresponsabilização.

Garcia, Pesce e Munhoz (2021), ao investigarem as contribuições das práticas extensionistas na formação inicial docente, evidenciam que a participação em ações extensionistas favorece a mobilização de saberes profissionais, estimula a aprendizagem e contribui para a formação crítica e ética. No caso específico da formação do pedagogo para atuação em gestão escolar, a extensão oferece uma possibilidade que o estágio, por sua natureza pontual e observacional, nem sempre permite: a vivência mais prolongada e participativa das dinâmicas de gestão, com inserção em momentos de tomada de decisão coletiva e de diálogo com atores do sistema de ensino para além da escola.

### 3.3 Gestão escolar democrática: princípios e tensões

A gestão escolar, compreendida a partir do paradigma democrático-participativo consolidado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), distancia-se da ideia de administração centrada exclusivamente em procedimentos técnicos e burocráticos. Paro (2016) argumenta que a gestão democrática pressupõe a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões, rompendo com a concepção da escola como mera reprodutora de diretrizes definidas externamente.

A administração escolar, enquanto mediação para a realização de fins, não pode ser exercida de forma autoritária, pois o autoritarismo é a negação da própria educação. A gestão democrática, portanto, não é um favor do Estado, mas uma condição intrínseca ao ato pedagógico que visa a formação do cidadão livre e participativo (Paro, 2016).

Dourado (2013) reforça que essa democratização não se reduz a mecanismos formais, como conselhos escolares ou eleição de diretores, mas depende da efetiva descentralização do

poder decisório e da corresponsabilização de toda a comunidade escolar. O autor destaca que a gestão democrática se realiza na articulação entre autonomia da escola, participação da comunidade e definição coletiva de prioridades educacionais, aspectos que exigem condições estruturais e culturais que nem sempre estão garantidas nas escolas públicas brasileiras.

### **3.4 Quando o pedagógico, o administrativo e o disciplinar se sobrepõem**

A literatura sobre gestão democrática nem sempre dialoga, com a profundidade necessária, com a realidade de escolas que contam com equipes gestoras reduzidas, em que um coordenador pedagógico, muitas vezes sozinho, precisa responder simultaneamente a exigências pedagógicas, administrativas e disciplinares. Essa sobreposição produz o que se pode chamar de sobrecarga da função gestora: ao mesmo tempo em que se espera uma atuação voltada ao acompanhamento do ensino e da aprendizagem, a rotina escolar frequentemente absorve esse profissional em tarefas administrativas urgentes.

Cury (2002) chama atenção para o fato de que a gestão democrática, embora seja princípio constitucional, depende das condições objetivas oferecidas às escolas para sua efetivação. Para o autor, a participação que fundamenta a gestão democrática não se restringe ao direito de opinar, mas implica corresponsabilidade na elaboração, execução e avaliação das decisões escolares, o que só se realiza quando a escola dispõe de condições mínimas de pessoal e de tempo institucional. Quando essas condições são insuficientes, as funções tendem a se concentrar em poucos profissionais, comprometendo a possibilidade de uma gestão verdadeiramente compartilhada.

## **4 A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA EM COTIDIANO: vivências, tensões e aprendizados formativos**

A seguir, apresentamos as análises das vivências observadas e experienciadas durante o Estágio Supervisionado em Gestão Escolar junto à coordenação pedagógica de uma escola pública estadual de Imperatriz (MA) e o projeto de extensão universitária desenvolvido junto a PROEXAE/UEMASUL. Partindo do registro sistemático em diário de campo e da participação ativa em momentos coletivos de gestão, incluindo rodas de conversa com gestores escolares e com o Secretário de Educação, buscou-se compreender, à luz do referencial teórico anteriormente apresentado, como se articulam e competem, no cotidiano da escola, as demandas

pedagógicas, administrativas e disciplinares que incidem sobre o trabalho da coordenação pedagógica.

Mais do que descrever a rotina observada, interessa aqui problematizar as tensões que emergem dessa sobreposição de funções, evidenciando como a vivência articulada entre estágio e extensão qualificou a compreensão do futuro pedagogo sobre a complexidade da gestão escolar democrática. As análises encontram-se organizadas em quatro eixos que correspondem às dimensões observadas: o planejamento pedagógico sob pressão, a burocracia como urgência permanente, a interrupção disciplinar como regra e a extensão como espaço de vivência ampliada da gestão.

#### **4.1 Demandas pedagógicas: o planejamento sob pressão**

Durante o período do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar e do projeto de extensão, o acompanhamento da rotina da coordenação pedagógica da escola-campo permitiu identificar, de maneira recorrente, a alternância constante entre demandas pedagógicas, administrativas e disciplinares ao longo de um mesmo turno de trabalho. Essa alternância raramente seguia uma ordem planejada, ao contrário, manifestava-se conforme as situações surgiam, exigindo da coordenação pedagógica disponibilidade permanente para reorganizar prioridades.

9

No que se refere às demandas pedagógicas, observou-se que a coordenação pedagógica dedicava parte do seu tempo ao acompanhamento do planejamento docente, à orientação de professores sobre estratégias de ensino e à análise de indicadores de desempenho das turmas. Esse acompanhamento, no entanto, era frequentemente interrompido por solicitações de natureza distinta, o que dificultava a continuidade do trabalho pedagógico planejado. Tal observação corrobora a discussão de Libâneo (2001) sobre a dimensão pedagógico-curricular da gestão, ao mesmo tempo em que evidencia, na prática, o quanto essa dimensão concorre, em termos de tempo e atenção, com as demais funções atribuídas à coordenação pedagógica.

#### **4.2 Demandas administrativas: a burocracia como urgência permanente**

Quanto às demandas administrativas, foi possível acompanhar momentos em que a coordenação pedagógica precisou se dedicar ao atendimento de prazos definidos pela Secretaria de Estado da Educação, ao preenchimento de documentos e relatórios, e à organização de informações solicitadas pela direção e por órgãos superiores. Esses momentos, em geral, exigiam

atenção imediata, sob pena de comprometer o cumprimento de exigências formais do sistema de ensino. A frequência com que essas tarefas se impunham à rotina observada confirma o que Cury (2002) destaca a respeito da dependência da gestão democrática em relação às condições objetivas de funcionamento da escola.

A roda de conversa com gestores escolares e com o Secretário de Educação, promovida no âmbito do projeto de extensão, revelou que essa tensão não é exclusiva da escola observada. Gestores de outras instituições relataram desafios semelhantes, evidenciando um padrão estrutural: a sobrecarga administrativa como característica recorrente do trabalho gestor nas escolas públicas, associada à concentração de funções em equipes reduzidas e à excessiva centralização de demandas por parte dos órgãos superiores do sistema.

#### **4.3 Demandas disciplinares: a interrupção como regra**

Já as demandas disciplinares manifestaram-se, principalmente, em situações de conflito entre estudantes, em casos de indisciplina em sala de aula reportados pelos professores e na mediação entre famílias e a escola diante de ocorrências pontuais. Essas situações, por sua natureza, exigiam interrupção imediata de qualquer outra atividade em curso, evidenciando o caráter reativo e urgente que esse tipo de demanda costuma assumir. A observação dessas ocorrências permitiu perceber que a habilidade de mediação de conflitos, embora pouco explorada nas disciplinas teóricas do curso de Pedagogia, constitui competência central no cotidiano da gestão escolar, dialogando com reflexões da literatura que apontam a complexidade e a multiplicidade de saberes exigidos do gestor educacional, que vão além do domínio técnico-administrativo e pedagógico.

A análise conjunta dessas três dimensões evidenciou que a coordenação pedagógica da escola-campo, ao exercer suas funções praticamente sozinha no acompanhamento do trabalho pedagógico cotidiano, vivia sob constante tensão entre o que seria desejável, um trabalho pedagógico planejado e continuado, e o que se impunha como urgente a resolução imediata de questões administrativas e disciplinares. Essa constatação aproxima-se da reflexão de Dourado (2013) sobre os limites da gestão democrática quando as condições estruturais das escolas não acompanham os princípios legais e teóricos que a fundamentam: a participação e a corresponsabilização, centrais ao ideário democrático, ficam fragilizadas quando a sobrecarga de funções concentra o trabalho cotidiano em poucas pessoas, ainda que não por escolha deliberada da gestão, mas por ausência de outras condições institucionais.

Outro aspecto observado refere-se à relação entre o projeto político-pedagógico da escola e as decisões cotidianas da coordenação pedagógica. Embora o documento existisse e fosse mencionado no cotidiano escolar, sua presença nas decisões observadas era pouco explícita diante da urgência das demandas administrativas e disciplinares, o que dialoga com a reflexão de Veiga (1995) sobre o risco de o projeto político-pedagógico tornar-se um documento formal, distante da prática que deveria orientar.

#### **4.4 A extensão como espaço de vivência ampliada da gestão**

A articulação entre a experiência do estágio supervisionado e a do projeto de extensão revelou-se particularmente enriquecedora para a compreensão da complexidade da gestão escolar. Enquanto o estágio propiciou o primeiro contato sistemático com a rotina da coordenação pedagógica, a extensão ampliou essa vivência, permitindo uma imersão mais prolongada e participativa nas dinâmicas de gestão escolar.

Garcia, Pesce e Munhoz (2021) destacam que as práticas extensionistas, ao proporcionarem experiências em contextos socialmente situados, favorecem a mobilização de saberes profissionais e contribuem para a formação crítica do futuro docente. Na vivência extensionista, o estudante de Pedagogia não apenas levou conhecimentos teóricos sobre gestão democrática para a escola, mas colocou-se em posição de aprender com os saberes práticos dos gestores, das professoras e da equipe escolar. Esse movimento de mão dupla, próprio da práxis extensionista freireana, qualificou a compreensão do futuro pedagogo sobre a complexidade da gestão escolar.

11

A experiência evidenciou que a atuação da coordenação pedagógica não pode ser compreendida de forma fragmentada, como se fosse possível separar nitidamente o pedagógico, o administrativo e o disciplinar, mas sim como um conjunto de funções interdependentes, exercidas, muitas vezes, sob pressão e com recursos limitados.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A vivência articulada do Estágio Supervisionado em Gestão Escolar e do projeto de extensão universitária permitiu compreender, de forma concreta e ampliada, como demandas de natureza pedagógica, administrativa e disciplinar se articulam e, por vezes, competem entre si no cotidiano de trabalho da coordenação pedagógica. A rotina observada mostrou-se marcada por constante sobreposição de funções, em que o planejamento pedagógico convive, lado a lado,

com exigências administrativas urgentes e com a necessidade frequente de mediação de conflitos disciplinares.

A experiência extensionista, por sua vez, trouxe contribuições específicas e complementares às do estágio. Ao proporcionar uma imersão mais prolongada e participativa na realidade escolar, incluindo a vivência de momentos coletivos de discussão com gestores e com a Secretaria de Educação, a extensão revelou dimensões do trabalho gestor que a observação isolada não capta: a articulação entre os níveis do sistema de ensino, a negociação de interesses, a construção coletiva de propostas e os limites impostos pela estrutura organizacional da rede.

Essa realidade, discutida à luz de autores como Libâneo (2001), Paro (2016), Cury (2002), Dourado (2013) e Veiga (1995), evidencia uma tensão entre o ideal de gestão democrática e participativa, fundamentado na legislação educacional brasileira, e as condições objetivas, muitas vezes limitadas em que essa gestão se realiza nas escolas públicas. Mais do que confirmar ou refutar pressupostos teóricos, o estágio permitiu enxergar de perto a complexidade do trabalho gestor, revelando que a coordenação pedagógica, para além de executar funções previstas em documentos normativos, precisa, diariamente, equilibrar prioridades conflitantes em meio a recursos humanos e materiais limitados.

Conclui-se, assim, que a articulação entre estágio supervisionado e extensão universitária constitui uma experiência formativa decisiva para a compreensão do que significa, na prática, gerir uma escola pública. A teoria estudada em sala de aula ganhou outro sentido ao ser confrontada com a urgência do dia a dia escolar, reforçando a importância desses componentes curriculares para a formação do pedagogo e para o reconhecimento do trabalho de quem está à frente da gestão educacional.

12

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Hugo Lima; FERREIRA, Antonio Alves; CUNHA, Izaias Félix da; ALMADA, Francisco de Assis Carvalho de. PERSPECTIVAS QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS NA PESQUISA CRÍTICA EM GESTÃO ESCOLAR: contribuições do materialismo histórico-dialético para políticas educacionais. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 12, n. 6, p. 1-17, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v12i6.27508>. Acesso em: 10 Ago. 2026.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 163-174, 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/25486/14810> Acesso em: 05 Ago. 2026.

DOURADO, Luiz Fernandes. A democratização da gestão e da educação escolar no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FORPROEX – Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus, 2012.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GARCIA, Berenice Rocha Zabbot; PESCE, Marly Krüger de; MUNHOZ, Elzira Maria Bagatin. As práticas extensionistas na formação inicial e a autonomia docente. **Interfaces da Educação**, Sinop, v. 12, n. 35, p. 6057-6080, 2021. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/interfaces/article/view/6057> Acesso em: 03 Ago. 2026.

GONÇALVES, Nadia Gaiofatto. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão: um princípio necessário. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 33, n. 3, p. 1229-1251, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/2175-795X.2015v33n3p1229> Acesso em: 04 Ago. 2026.

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

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

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. **Estágio e docência**. São Paulo: Cortez, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1995.