

O ESTÁGIO DE GESTÃO NO CURSO DE LICENCIATURA EM BIOLOGIA: TEORIA E PRÁTICA

Thaisy Nicácio Bezerra ¹
Camilly Vitória Rosendo Matias ²
Luciana Silva Dias Bandeira ³

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo refletir sobre o tipo de gestão empregada na Escola Estadual Professora Ana Júlia de Carvalho Mousinho, localizada na cidade de Natal. A pesquisa realizada teve como base a experiência vivenciada durante a disciplina de Estágio Supervisionado I. Na parte metodológica, foi realizada uma entrevista estruturada com a gestora da referida escola para analisar o modelo de gestão utilizado na instituição de ensino. Além disso, observou-se também o Projeto Político Pedagógico (PPP), documento que une objetivos e metas a serem cumpridos durante todo o ano letivo. Foram utilizados os seguintes teóricos: Saviani (2008), Libâneo (2013), Vasconcellos (2010), dentre outros. Verificou-se que a gestora da escola pesquisada enfrenta dificuldades em vivenciar efetivamente uma gestão democrática, envolvendo todos os indivíduos que compõem a escola, como professores, coordenadores e entre outros funcionários, incluindo pais, alunos e a comunidade local. Ou seja, nem sempre é possível tomar decisões de forma participativa em todas as situações, e isso acaba dificultando o trabalho da gestão. No entanto, constatou-se que o PPP foi elaborado de maneira democrática e participativa. Sabe-se que uma gestão escolar que adota um modelo democrático tende a ser mais organizada e participativa, buscando sempre proporcionar um ensino de qualidade para todos os estudantes.

Palavras-chave: Gestão democrática, estágio supervisionado, Projeto Político Pedagógico (PPP).

INTRODUÇÃO

Segundo o dicionário Aurélio (2001), a palavra gestão é conceituada como o ato de gerir. Ou seja, para gerenciar algo ou alguém, é preciso de um gestor(a) para conduzir tal cargo. Um exemplo disso são as escolas, elas necessitam de um ou mais gestores para administrar a instituição com mais eficiência e garantir que a educação seja mais visibilizada e desenvolvida.

As formas de organização e de gestão são práticas educativas, elas educam e ensinam. O ambiente escolar, o que se faz e o que se diz na escola, influenciam poderosamente os processos de aprendizagem dos alunos e professores (LIBÂNEO, 2015, p. 2). Nisso, Libâneo

¹ Graduando do Curso de licenciatura em Biologia do Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Campus Macau, thaisy.nicacio@escolar.ifrn.edu.br

² Graduando do Curso de Licenciatura em Biologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - RN, camilly.matias@escolar.ifrn.edu.br

³ Professora orientadora: mestrado em educação, do Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Campus Macau, luciana.bandeira@escolar.ifrn.edu.br

afirma que, inclusive uma gestão eficaz, não apenas administra a escola, mas também desempenham um papel educativo para os estudantes, isso ressalta a importância de manter uma gestão escolar participativa e organizada.

Esta pesquisa foi desenvolvida durante o estágio supervisionado I, no curso de licenciatura em Biologia. Nesse contexto, o aluno observa e caracteriza toda a instituição de ensino e realiza entrevistas com os responsáveis gestores. Essas entrevistas envolvem questões relativas ao modelo de gestão, funcionamento da gestão financeira, à gestão pedagógica, aos recursos humanos, entre outros.

O objetivo dessa pesquisa é refletir sobre o tipo de gestão empregada na Escola Estadual Professora Ana Júlia de Carvalho Mousinho, localizada na cidade de Natal. Partimos das seguintes questões: qual o tipo de gestão é empregado na escola, como essa gestão é organizada, e se ocorre de forma democrática, autônoma, participativa, entre outros aspectos. Para isso, foi realizada uma entrevista com a gestora da escola, e essas questões foram contempladas no roteiro da entrevista.

Sabe-se que a gestão escolar desempenha um papel importante no andamento e funcionamento da escola como um todo. Para garantir que esse processo ocorra de forma eficaz, é preciso adotar uma gestão democrática, na qual todos participam, como pais, alunos, professores e funcionários que desempenham um papel ativo nas decisões.

Conforme destacado por Lück (2007) uma gestão democrática requer a aquisição de competências de participação e clareza nas tomadas de decisões e nos resultados obtidos. Isso garante a inclusão de todos os membros da comunidade escolar no processo decisório.

A relevância desta pesquisa reside na compreensão da importância da gestão escolar no contexto educacional. A gestão desempenha um papel crucial no funcionamento das escolas, afetando diretamente o processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

METODOLOGIA

A pesquisa segue uma abordagem qualitativa. Richardson (1999, p. 102) destaca que:

O objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno (Richardson, 1999, p. 102).

O autor destaca que a pesquisa qualitativa busca uma compreensão aprofundada de um fenômeno social. Isso é alcançado por meio de entrevistas detalhadas e análises qualitativas que exploram as perspectivas e experiências dos indivíduos envolvidos, buscando uma

compreensão mais profunda e rica do fenômeno. Em vez de números, concentra-se nas narrativas e percepções dos atores sociais.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se uma entrevista realizada com a gestora da Escola Estadual Professora Ana Júlia de Carvalho Mousinho, que possui experiência na gestão por pelo menos 25 anos. Acredita-se que devido sua vasta experiência, contribuirá significativamente com as informações que serão obtidas.

Minayo (2010) destaca que na pesquisa qualitativa, a interação entre o entrevistador e o entrevistado desempenha um papel crucial. Essa interação permite que ambos negociem suas perspectivas sobre a realidade, considerando a influência da dinâmica social. Durante a entrevista, os participantes colaborativamente constroem conhecimento e tentam dar sentido ao mundo ao seu redor. Isso enfatiza a importância das relações interpessoais na obtenção de uma compreensão profunda dos fenômenos estudados.

Elaboramos um roteiro para realização da entrevista com perguntas abordando quatro tópicos-chave: recursos humanos, núcleo gestor, modelo de gestão da escola, gestão financeira e gestão pedagógica. Além disso, examinamos o Projeto Político Pedagógico (PPP) para identificar a conformidade da instituição de ensino com as diretrizes estabelecidas no PPP oficial, bem como qualquer discrepância entre o documento oficial e a implementação prática na instituição de ensino.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar desempenha um papel importante na administração geral da escola. Ela engloba não apenas a gestão pedagógica e financeira, mas também outras áreas igualmente relevantes. Para que isso ocorra de forma estruturada, é preciso destacar que:

Escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos na aprendizagem escolar (LIBÂNEO, 2013, p. 22).

Uma gestão democrática requer a participação do corpo escolar para seu desenvolvimento e andamento escolar. Apenas juntos, eles podem desenvolver uma escola participativa e ativa. Portanto, a importância dessa parceria entre a gestão escolar e o corpo escolar é apontada por Libâneo (2001): “A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima” (LIBÂNEO, 2001, p. 1).

Libâneo (2001) enfatiza a natureza social e colaborativa da organização escolar. Destaca que a escola não é apenas uma estrutura objetiva e funcional, mas sim o resultado de uma construção coletiva que envolve não apenas os professores, mas também os alunos, pais e membros da comunidade local. Assim, ressalta a importância da participação ativa de todos os envolvidos na definição das políticas e práticas escolares, contribuindo para a criação de um ambiente educacional mais democrático e inclusivo.

Libâneo (2001) ressalta a visão de que a organização escolar é compreendida como uma construção social resultante das interações e contribuições de professores, alunos, pais e membros da comunidade. Destaca a dimensão social intrínseca à estrutura escolar, enfatizando que ela é moldada pelas relações e dinâmicas entre os diversos atores envolvidos no ambiente educacional.

Vasconcellos (2014) afirma que o projeto político pedagógico (PPP), além de ser um documento de identidade, assemelha-se a um mapa, pois orienta todas as atividades que serão realizadas na escola. Portanto, é de suma importância organizar as informações neste documento de maneira clara e objetiva.

É importante destacar a importância do Projeto Político Pedagógico, que busca orientar, direcionar e planejar as atividades educacionais, promovendo a participação democrática da comunidade escolar. Além disso, é essencial destacar a necessidade de atualizar anualmente esse documento para mantê-lo relevante e eficaz.

A afirmação de Saviani (1999, p.60) destaca que, paradoxalmente, quando se fala mais em democracia dentro da escola, a instituição tende a ser menos democrática na prática. Por outro lado, quando se discute menos sobre democracia, a escola pode estar mais alinhada com a construção de uma ordem democrática real. Saviani ressalta que não é suficiente apenas debater a democracia na escola; é crucial agir e implementar efetivamente as práticas democráticas para que a escola se torne verdadeiramente democrática.

Ser gestor de uma escola pública no Brasil, é uma tarefa desafiadora e complexa, repleta de obstáculos. A falta de recursos financeiros é apenas um dos muitos problemas a serem enfrentados, juntamente com a necessidade de envolver ativamente alunos e pais, e a falta de uma infraestrutura adequada que comprometa a segurança da escolar. Além disso, existem numerosos outros desafios que afetam a motivação de alunos, pais, professores e, especialmente, os gestores.

Devido a essas dificuldades, poucos professores estão dispostos a assumir cargos de gestão escolar. Isso cria um desafio adicional na seleção de novos líderes educacionais. A superação desses obstáculos exige um esforço conjunto de toda a comunidade escolar e a implementação de políticas que valorizem e apoie os gestores escolares em suas responsabilidades.

Teixeira (1968) nos reforça acerca de sua opinião sobre como uma administração escolar não deve ser dirigida e comparada a uma gestão empresarial, afirmando que:

Jamais, pois, a administração escolar poderá ser equipada ao administrador de empresa, à figura hoje famosa do manager (gerente) ou do organization-man, que a industrialização produziu na sua tarefa de maquinofatura de produtos materiais (TEIXEIRA, 1968, p. 15).

Segundo Lima (2018), a escola que conhecemos hoje é resultado de um longo processo, no qual a gestão empresarial desempenhou **um papel significativo**. **Esse modelo de gestão** começou a se desenvolver durante a Revolução Industrial e seus variados modelos de produção. Mesmo tendo se passado muitos anos, ainda nos restam resquícios da gestão empresarial que ainda é adotada por algumas instituições de ensino, muitas vezes de forma discreta.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestora entrevistada trabalha no serviço público há aproximadamente 25 anos, e destes, seis anos são dedicados à gestão escolar. Essa extensa trajetória sugere que ela possui um profundo conhecimento das práticas, políticas e desafios que envolvem a gestão de uma escola pública.

O núcleo gestor da Escola Estadual Professora Ana Júlia de Carvalho Mousinho é composto pela diretora, vice-diretora, coordenadora e um gestor financeiro. A diretora entrevistada possui formação em Pedagogia e é especialista em Gestão Escolar, trazendo uma sólida base acadêmica e experiência relevante para liderar a escola. A vice-diretora, por sua vez, é licenciada em Química e possui formação continuada em Matemática, o que contribui para a diversificação de conhecimentos no núcleo gestor e para a abordagem interdisciplinar nas questões educacionais.

A coordenadora desempenha um papel importante na articulação pedagógica e no suporte aos professores e alunos, e o gestor financeiro é responsável por gerir eficazmente os recursos financeiros da escola, garantindo que sejam alocados de maneira adequada para o

melhor funcionamento da instituição. Juntos, esse núcleo gestor trabalha em colaboração para promover o desenvolvimento e o sucesso dos estudantes da escola.

Questionamos a entrevistada como ela assumiu o cargo de gestora, e ela respondeu o seguinte: “foi por meio de votação, através de um processo eleitoral envolvendo os discentes, pais e funcionários da escola” (GESTORA, 2023).

A resposta da diretora à pergunta sobre como assumiu o cargo de gestora indica que ela foi selecionada por meio de um processo eleitoral que envolveu os discentes, pais e funcionários da escola. Essa escolha é consistente com a visão apresentada por Paro (2011), que destaca três opções para a escolha de um gestor: nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público e eleição pela comunidade escolar. O autor destaca que a forma mais democrática de seleção seria a eleição, permitindo que a comunidade escolar exerça o direito de escolha, uma vez que são eles que lidarão com a liderança deste gestor por dois anos consecutivos, até a próxima eleição. Isso também garante uma maior participação de todos os envolvidos.

Essa resposta demonstra a importância da democracia na seleção de gestores escolares, com a escolha por meio de eleições sendo vista como um método que envolve a comunidade e, conseqüentemente, gera um maior senso de participação e responsabilidade na gestão da escola.

Perguntamos qual é o modelo de gestão da escola. Ela respondeu: “O modelo exercido pela escola é uma gestão democrática, pois busco sempre envolver a participação de todos os membros da comunidade escolar, incluindo estudantes, pais, professores e funcionários, nas decisões e processos que afetam a escola” (GESTORA, 2023). Questionamos se é fácil conseguir a participação de todos. A mesma respondeu “ser muito difícil, e nem todos conseguem participar de todas as reuniões, mas eu procuro ouvir os presentes”.

A resposta da gestora reflete um compromisso com a gestão democrática na escola, destacando sua intenção de envolver ativamente todos os membros da comunidade escolar, incluindo estudantes, pais, professores e funcionários, nas decisões e processos que afetam a instituição. No entanto, ela também reconhece que obter a participação de todos pode ser um desafio, com alguns membros não podendo comparecer a todas as reuniões. Ainda assim, ela se esforça para ouvir as opiniões dos presentes.

Essa abordagem está alinhada com os princípios da gestão democrática, conforme descritos por Paro (2011), que enfatiza a participação ativa dos professores em conselhos escolares como parte fundamental desse processo. Também é relevante notar que a gestora

reconhece a importância da administração de recursos diversos em prol dos objetivos pedagógicos.

No entanto, é importante reconhecer que nem todas as escolas que se autodenominam democráticas conseguem implementar efetivamente esses princípios na prática. Isso destaca a importância de um compromisso contínuo em direção a uma gestão verdadeiramente democrática, que envolva todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos, buscando constantemente melhorias nesse sentido.

Sabe-se que a prática de gestão democrática abrange diversas atividades, incluindo a elaboração do planejamento escolar no contexto do projeto político-pedagógico da escola, a administração desse projeto, o planejamento anual, a gestão dos processos administrativos e econômico-financeiros, a gestão dos mecanismos que promovem a gestão democrática e a conformidade com a legislação educacional (PARO, 2011).

Ao ser questionada se trabalhava em outras instituições, a entrevistada afirmou que, sim, trabalha em uma escola privada, mas enfatizou que essa atividade paralela não afeta seu desempenho como gestora. A resposta não entra em detalhes sobre como ela consegue administrar essa carga de trabalho dupla. Em geral, a resposta sugere que a gestora se esforça para garantir que sua atuação na escola pública não seja prejudicada por sua ocupação na escola privada, já que deve cumprir uma carga horária de 40 horas.

Procuramos informações sobre a gestão financeira e fizemos duas perguntas a respeito desse tema: Como é realizada a gestão dos recursos financeiros e quem está encarregado dessa responsabilidade? A gestora respondeu que a escola recebe recursos da PDDE Educação Básica e PDDE merenda, provenientes das esferas Federal e Estadual. A gestão desses recursos financeiros é conduzida por meio de projetos. No entanto, o montante recebido pela escola não é suficiente. A escola conta com um gestor financeiro que é o responsável por administrar eficazmente os recursos financeiros da instituição.

A resposta da diretora fornece um panorama da gestão financeira da escola, destacando a fonte dos recursos financeiros e a maneira como são administrados. Ela menciona que a escola recebe recursos da PDDE Educação Básica e PDDE Merenda, provenientes das esferas Federal e Estadual, e que essa gestão é realizada por meio de projetos. Isso sinaliza uma abordagem estruturada para a alocação e utilização dos recursos, o que é uma prática importante na gestão financeira escolar.

No entanto, a diretora também faz uma observação crítica, apontando que o montante de recursos recebidos pela escola não é suficiente. Essa é uma preocupação comum em muitas instituições de ensino, já que a demanda por recursos muitas vezes supera a disponibilidade, e

essa constatação destaca a necessidade de uma gestão cuidadosa e eficaz dos recursos disponíveis.

Além disso, a menção de um gestor financeiro responsável pela administração eficiente dos recursos financeiros é um sinal de organização e responsabilidade na escola. A presença de uma pessoa designada para essa função é fundamental para garantir que os recursos sejam utilizados da melhor forma possível, contribuindo para o funcionamento adequado da instituição.

Mafassioli (2015) acrescenta um contexto histórico à discussão, destacando como as escolas públicas tradicionalmente enfrentavam e sabe-se que ainda hoje como cita a gestora sobre limitações financeiras, obrigando os gestores a buscar alternativas, como a organização de rifas e festas:

Durante décadas, os gestores das escolas públicas tinham que organizar rifas, festas e contribuições espontâneas para gerir a escola, pois os recursos eram escassos. Os recursos do PDDE modificaram essa realidade, mesmo ampliando as funções do gestor escolar, as escolas públicas tiveram uma “autonomia” relativa para adquirir material de consumo, recursos didáticos, realizar reparos, melhorar a estrutura física e promover ações para qualificar os processos de ensino e de aprendizagem e o desenvolvimento de atividades educacionais do projeto pedagógico. (MAFASSIOLI, 2015, p. 13).

O PDDE trouxe uma "autonomia" relativa às escolas para a aquisição de materiais de consumo, recursos didáticos, realização de reparos, melhorias na estrutura física e promoção de ações para aprimorar os processos de ensino e aprendizagem, bem como o desenvolvimento de atividades educacionais no projeto pedagógico. No entanto, é importante destacar que a disponibilidade de recursos, inclusive os fornecidos pelo PDDE, frequentemente não é suficiente para atender de maneira abrangente às necessidades e demandas específicas das escolas. Essa constatação reflete um desafio comum no sistema educacional, onde as limitações financeiras podem prejudicar a busca por qualidade e equidade na educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo é refletir sobre o tipo de gestão empregado na Escola Estadual Professora Ana Júlia de Carvalho Mousinho, localizada na cidade de Natal. Através da entrevista com a gestora, verificamos que a escola desenvolve a prática de gestão democrática, embora reconheça a dificuldade de envolver todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisão. O processo de seleção da gestora ocorreu por meio de eleições que envolveram a comunidade escolar.

É essencial ressaltar que nem todas as escolas que se autodenominam democráticas conseguem efetivamente implementar tais princípios na prática. Essa realidade destaca a necessidade de um compromisso contínuo em direção a uma gestão verdadeiramente democrática, que envolva de forma efetiva todos os membros da comunidade escolar nas decisões e processos. É um desafio constante buscar aprimoramentos nesse sentido.

Vale ressaltar também o empenho e dedicação da gestora da Escola Estadual Professora Ana Júlia de Carvalho Mousinho, que com muito esforço têm desempenhado um trabalho incrível em sua instituição de ensino, mesmo diante de tantas dificuldades que surgem nesse caminho. É com essa dedicação que a instituição vem assegurando uma gestão democrática, garantindo que toda a comunidade escolar seja participativa e fortaleça ainda mais o compromisso e empenho em contribuir para uma educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

- BUARQUE, Aurélio. O minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- LIBÂNEO, José Carlos. Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. **Secretaria Municipal de Educação de Cascavel-PR**, 2015.
- LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 6. ed. ver. e ampl. São Paulo: Heccus, 2013.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. **LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola-teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa**, 2001.
- LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?. Educar em Revista, v. „34, p. 15-28, 2018.
- LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MAFASSIOLI, A. S. (2015). 20 anos do Programa Dinheiro Direto na Escola: um olhar crítico sobre as interferências na gestão escolar e financeira pública. *Fineduca – Revista de Financiamento da Educação, Porto Alegre, v. 5, n. 12, ISSN: 2236-5907. DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/fineduca-2236-5907-v5-67555>.*

MINAYO, M. C. S. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: _____. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

PARO, Vitor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. *Cadernos de Pesquisa: pensamento educacional. Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, 2011.*

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e democracia: polêmicas do nosso tempo*. Campinas: Autores Associados, 1999.

TEIXEIRA, A. A natureza e função da Administração Escolar. *Administração Escolar: Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar*. Salvador: ANPAE, p. 9-17, 1968.

VASCONCELLOS, C. dos S. *Desafio da Qualidade da Educação: Gestão da sala de aula*. São Paulo: Libertad, 2014.