



**X COLÓQUIO
INTERNACIONAL**
"Educação e Contemporaneidade"
22 a 24 de Setembro de 2016
São Cristóvão/SE - Brasil



ISSN: 1982-3657

REFLEXÕES SOBRE GESTÃO ESCOLAR NA PRÁTICA DO ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO

AILA SANTANA DE AMORIM SILVA

DIANA VITURINO SANTOS

EIXO: 18. FORMAÇÃO DE PROFESSORES. MEMÓRIA E NARRATIVAS

RESUMO

O estágio supervisionado promove a interação dos cursos de formação docente com o seu campo social e quando realizado com/como pesquisa amplia a possibilidade de análise do contexto escolar ao mesmo tempo em que desenvolve no estagiário habilidades de pesquisador. Este artigo objetiva analisar a participação da comunidade no processo de tomada de decisão em uma escola, campo de estágio de estudantes de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe, localizada em Lagarto/SE. Para atender a esse objetivo optou-se por uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, utilizando como técnicas de coleta de dados observações diretas e entrevistas semiestruturadas. Constatou-se que ainda é incipiente a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, principalmente, na elaboração do projeto pedagógico da escola. Palavras-chave: Estágio. Gestão escolar. Participação. **ABSTRACT**

The supervised training promotes the interaction of teacher training courses with their social field and when done with / as research increases the possibility of analysis of the school environment while developing the trainee researcher skills. This article aims to analyze community participation in the decision- making process in a school, training field of pedagogy students from the Federal University of Sergipe , located in Lagarto / SE . To meet this objective we chose a literature search and a case study , using techniques such as data collection direct observations and semi-structured interviews. It was found that the participation of the school community is still

incipient in decision-making processes , especially in preparing the school education program .

Keywords: Stage . School management. Participation.

INTRODUÇÃO O estágio supervisionado proporciona ao discente aplicar nas escolas, espaço de atuação profissional, os conhecimentos teórico-metodológicos adquiridos durante o curso de formação. Para Pimenta e Lima, (2006), compete ao estágio de formação docente,

[...] possibilitar que os futuros professores se apropriem da compreensão dessa complexidade das práticas institucionais e das ações aí praticadas por seus profissionais, como possibilidade de se prepararem para sua inserção profissional. É, pois, uma atividade de conhecimento das práticas institucionais e das ações nelas praticadas. (PIMENTA; LIMA, 2006 p. 12-13). O estágio constitui-se, portanto, um campo do conhecimento pedagógico que permite estudar o ensino-aprendizagem da profissão docente e por isso requer levantamento de dados, observação da prática de profissionais experientes, problematização, reflexão, análise e proposição de soluções para os problemas observados. (ALMEIDA; PIMENTA, 2014). Nesse sentido, trazemos para debate uma experiência vivenciada por discentes do curso de Pedagogia, da Universidade Federal de Sergipe, no estágio supervisionado curricular cuja ementa propunha o planejamento, a execução e a avaliação de atividades de gestão e coordenação. O estágio curricular, como proposto, oportuniza aos alunos uma aproximação com o campo de trabalho no qual atuará preparando-o para o exercício da profissão, no entanto cabe destacar que essa preparação é também uma atividade teórica, isto é, deve ser fundamentada em bases teóricas sólidas. (PIMENTA, 2006 *apud* ALMEIDA; PIMENTA, 2014, p. 44). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) legitima a articulação entre teoria e prática e ensino e pesquisa na formação docente. O professor deve ser, portanto, um pesquisador que numa perspectiva teórica-reflexiva investiga a sua prática. (PIMENTA, 2005 *apud* ALMEIDA; PIMENTA, 2014, p. 44). Deste modo,

A pesquisa como caminho metodológico de desenvolvimento do estágio coloca-se como método de formação dos futuros professores e se traduz, de um lado, pela mobilização de pesquisas que permitam a ampliação e análise dos contextos onde os estágios se realizam. Mas também, por outro, na possibilidade de os estagiários desenvolverem postura e habilidades de

pesquisador a partir das situações de estágio, elaborando projetos que lhes permitam ao mesmo tempo compreender e problematizar as situações que observam. (ALMEIDA; PIMENTA, 2014, p.32). Nesse ínterim, a pesquisa desenvolvida no estágio em gestão escolar abrangeu as seguintes etapas: 1) definição, *a priori*, dos temas que iriam nortear a observação nas escolas, sendo que cada discente procurou delimitar o máximo possível seu foco de interesse no estágio; 2) início do estágio nas instituições escolhidas que contou com a realização de observações diretas, entrevistas e as leituras relacionadas ao tema definido e 3) elaboração de relatório apresentando a sistematização dos resultados e análises críticas e construtivas das vivências de aprendizagem na escola, mais precisamente, na gestão escolar. O estágio supervisionado a que se refere esse artigo ocorreu em fevereiro de 2016 em uma escola municipal localizada no povoado Brejo de Cima, zona rural do município de Lagarto/SE. O ponto de partida para inserção no ambiente escolar foi a elaboração de questões/problemas que orientaram a pesquisa realizada. Deste modo, indagamos: A comunidade participa do processo de tomada de decisão na escola?

Quais são os canais de participação existentes?

O artigo tem como objetivo analisar a participação da comunidade nos processos de tomada de decisão de modo a garantir uma gestão escolar participativa. Para atender a esse objetivo optou-se por uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso de natureza qualitativa, utilizando como técnicas de coleta de dados observações diretas e entrevistas semiestruturadas com os gestores da instituição de ensino. Este trabalho apresenta além dessa introdução e das considerações finais mais duas seções. A primeira discute o papel da gestão escolar para a melhoria da qualidade do ensino e as concepções de organização e gestão. Em seguida analisamos a estrutura organizacional da escola investigada e como se configuram as funções do processo organizacional nessa instituição, com foco na relação escola e comunidade no processo de tomada de decisão. **1 GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DO ENSINO** A gestão escolar pode trazer importantes contribuições para a melhoria da qualidade da educação, fatores como o planejamento escolar, a organização do trabalho e a gestão democrática são, de acordo com Russo (2007), instrumentos metodológicos que possibilitam a democratização do saber e, por conseguinte, promovem a qualidade do ensino. Tanto fatores externos como, por exemplo, as

condições socioeconômicas e as políticas educacionais, quanto fatores internos como os diversos aspectos que compõem o processo educativo escolar e as condições de trabalho que são estabelecidas pelo modo como a escola é organizada e gerida influenciam na qualidade do ensino ofertado. No entanto, conforme Russo (2007)

Em geral, são mais citados como fatores que interferem na qualidade: os insumos básicos para que a escola funcione adequadamente, ou seja, recursos humanos, materiais e financeiros necessários para sustentar as práticas escolares; as condições de trabalho e remuneração dos professores; e a competência do corpo docente, que se traduz como formação inicial e continuada, experiência e compromisso com a causa da educação. Dá-se pouca importância, ou mesmo omite-se, alguns fatores que são ligados à gestão do processo de trabalho/produção escolar. (RUSSO, 2007, p. 70). A concepção técnico-científica, que predominou na prática da gestão escolar, pode ter contribuído para que a organização e gestão da escola fosse, por muito tempo, considerada um fator pouco influente na determinação da qualidade do ensino. No decorrer desse texto explanaremos de forma mais aprofundada sobre essa concepção. É relevante destacar que embora alguns princípios e métodos da organização escolar tenha se originado do campo da administração o sistema de organização e gestão da escola possui características que lhe são peculiares, isto é, diferente das empresas sejam elas industriais, comerciais ou de serviços os processos organizacionais no âmbito das instituições educativas tem como objetivo a educação e a formação de pessoas, no processo de trabalho sobressaem as relações interpessoais, perde-se importância as relações hierárquicas já que o grupo de profissionais possui níveis de qualificação similares e a execução das práticas educativas requer uma atuação coletiva desses. Além disso, os produtos do processo educativo são mais de natureza qualitativa do que quantitativa e os alunos assumem ao mesmo tempo dois papéis, por um lado, são usuários do serviço e, por outro, são membros da organização escolar. (LIBÂNEO, 2012). Em resumo, as escolas são, portanto, organizações em que predominam as relações humanas e sociais destacando-se, eminentemente, pela interação entre os indivíduos. Assim sendo, conforme Libâneo (2012, p.437) “[...] a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos

organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais”. Atribui-se também a organização escolar os princípios e procedimentos relativos ao planejamento, a racionalização de recursos materiais, financeiros e intelectuais e a coordenação e avaliação do trabalho dos indivíduos envolvidos. Todas essas funções da organização tem em vista a realização de objetivos, a atividade que envolve a mobilização dos meios e procedimentos utilizados para se atingir determinados objetivos da organização chama-se gestão. Esta ação envolve, sobretudo, elementos gerenciais e técnico-administrativos. Existem diferentes concepções de organização e gestão escolar essas podem ser organizadas em dois grupos, de um lado está a concepção técnico-científica ou científico - racional e do outro a concepção sociocrítica que corresponde, atualmente, as concepções autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. A concepção técnico-científica entende a organização escolar como objetiva, neutra, técnica, onde é garantida a racionalidade do trabalho. Nessa concepção predomina a perspectiva burocrática e tecnicista da escola, a direção é centraliza na figura do diretor e é dada muita ênfase a estrutura organizacional (sistema de normas e regulamentos, procedimentos burocráticos, hierarquização de funções, etc.), a comunicação é linear, sendo as decisões tomadas de cima para baixo sem a participação de professores, funcionários, pais ou alunos, deste modo os integrantes da organização devem se limitar a cumprir um plano anteriormente produzido. Em suma, nessa concepção, a ênfase está mais nas tarefas do que nas pessoas. Já a concepção autogestionária defende a responsabilidade coletiva, nessa perspectiva todos os membros da instituição tem participação direta e igual e há uma valorização dos elementos instituintes, ou seja, o grupo cria e institui suas próprias normas e procedimentos. Neste sentido rejeitam-se formas mais sistematizadas de organização e gestão, a ênfase, portanto, está nas inter-relações e não nas tarefas. A concepção interpretativa prioriza a ação organizadora, sendo essa uma construção social que se baseia nas experiências subjetivas e nas interações sociais. Essa concepção destaca um caráter mais humano da organização renegando o caráter mais formal, estrutural e normativo. A concepção democrático-participativa articula a atividade de direção com a participação dos membros da equipe, nessa perspectiva defende-se uma forma coletiva de tomada de decisão e há uma valorização dos elementos internos do processo organizacional, isto é, do

planejamento, organização, direção e avaliação de modo que todas as decisões sejam colocadas em prática. Essa concepção prevê, portanto, um acompanhamento e avaliação sistemática dos trabalhos, reorientação das ações e tomada de decisões, nesse contexto todos dirigem e são dirigidos, avaliam e são avaliados. A ênfase está tanto nas relações quanto nas tarefas. Nesse ínterim, cabe ressaltar que a participação constitui-se o principal meio de garantir a gestão democrática. De acordo com Libâneo (2012)

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2012, p. 450 - 451).

A participação consiste, pois, na intervenção tanto dos profissionais da educação quanto dos pais e alunos na gestão da escola. Ressalta-se que o princípio participativo, por si só, não assegura a qualidade do ensino a participação apresenta-se, somente, como um meio adequado e democrático para se atingir os objetivos da escola. No entanto, para que as decisões tomadas coletivamente sejam colocadas em prática faz-se necessário que a instituição de ensino seja bem administrada e coordenada. Nesse sentido, cabe destacar o relevante papel do diretor na gestão e organização do trabalho escolar é ele que irá promover o engajamento e a participação de todos os segmentos da escola em torno de um objetivo comum. (LIBÂNEO, 2012). A seção seguinte analisa a organização, gestão e as formas de participação na instituição investigada. **2 ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA CAMPO DE ESTÁGIO/PESQUISA** A Escola campo da pesquisa, localiza-se no Povoado Brejo de Cima no município de Lagarto situado no centro-sul do estado de Sergipe. Essa instituição está sob a jurisdição da Secretaria Municipal de Educação de Lagarto (SEMED) e foi criada no ano de 1978, mas, somente teve sua data de autorização e reconhecimento pelo órgão competente no dia 19 de novembro de 1979. A Escola oferta ensino fundamental do 1º ao 9º ano. Quanto à estrutura física a instituição conta com 10 salas de aula, 2 pátios cobertos, 2 pátios descobertos, 1 quadra de esportes (sem cobertura), 1 cozinha com depósito, 1 lavanderia, 1 almoxarifado, 1 depósito extra, 1 sala de informática, 1

biblioteca, 1 secretaria, 1 sala para professores, 1 sala para direção, 1 sala de recursos, 2 banheiros para professores, 2 banheiros adaptados para pessoas com deficiência e 10 banheiros para alunos. Nessa seção apresentaremos a estrutura organizacional da escola investigada e como se configuram as funções do processo organizacional nessa instituição. A estrutura organizacional básica de uma escola possui os seguintes setores: conselho de escola, direção, setor técnico-administrativo, setor pedagógico, instituições auxiliares (como por exemplo, Associação de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil) e corpo docente e discente. (LIBÂNEO, 2012). Segundo Libâneo (2004, p. 127), "o conselho de escola tem natureza consultivas, deliberativas e fiscais, em questões definidas na legislação estadual, municipal e no regimento escolar." A instituição investigada possui Conselho Escolar formado pelo diretor e um representante de cada segmento docentes, funcionários, alunos e pais. De acordo com o Coordenador da instituição o conselho é eleito a cada 2 anos e se reúne mensalmente para discutir aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. A direção da escola é composta por uma diretora e um diretor adjunto, ambos são indicados pela Secretaria Municipal de Educação. Conforme Borges (2004) a direção de uma escola não é apenas uma função pedagógica, é também uma função administrativa. Ainda de acordo com esse autor, o seu contato permanente com várias escolas, em diferentes regiões do Brasil, mostra que as instituições educativas bem-sucedidas têm um equilíbrio permanente entre o pedagógico e o administrativo, e essa harmonia decorre, por se compreender que a escola é um sistema. Já Mintzberg (1990) define 10 papéis do executivo que também podem ser atribuídos aos gestores escolares. São eles: Papéis interpessoais: Chefe/líder; pessoa representativa/imagem de chefe e pessoa de contato. Papéis informacionais: Monitor; transmissor/disseminador; porta-voz. Papéis decisoriais: Empreendedor; solucionador de conflitos; alocador de recursos; negociador. Ao questionarmos o diretor adjunto sobre quais seriam os papéis/funções do gestor escolar naquela instituição, ele nos orientou a consultar o Regimento Escolar. No artigo 13 do Regimento é definido que a direção "[...] é o órgão executivo que dirige, organiza, planeja, coordena e controla a execução de todas as atividades com a colaboração dos outros serviços existentes na escola." (REGIMENTO ESCOLAR, 2012, p. 9). No artigo 14 do regimento, são apresentadas as competências do diretor. Comparando com os papéis

definidos por Mintzberg (1990) apenas os que estão relacionados as questões interpessoais: Chefe/líder; pessoa representativa/imagem de chefe e pessoa de contato estão contemplados nesse documento como explicita a citação a seguir:

I Representar a escola perante os órgãos da administração Central;

II Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

[...]

IV Promover o bom relacionamento entre o pessoal da escola;

V Favorecer a integração do pessoal com a comunidade, através da mútua cooperação na realização das atividades;

[...]

X coordenar todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola;

[...]

XXIV articular processos de integração da escola com a comunidade. (REGIMENTO ESCOLAR, 2012, p. 9-10) As demais atribuições apresentadas são de caráter burocrático. Como exemplo podemos citar "VI manter sempre atualizado o inventário da escola." (REGIMENTO ESCOLAR, 2012, p.10). No setor pedagógico trabalham dois coordenadores[i]. Quando questionamos o Coordenador Pedagógico sobre a sua função, ele respondeu: "orientar professores com planejamentos e no que concerne ao (cuidado) do ensino-aprendizagem dos alunos." (COORDENADOR PEDAGÓGICO, 16 de fevereiro de 2016). Cabe ressaltar, no entanto, que no período do estágio observou-se que as atividades do coordenador pedagógico restringiram-se a separação e entrega de materiais pedagógicos aos docentes não registramos, no período observado, momentos reservados para orientação de plano de aula ou qualquer dúvida de ordem pedagógica. Entretanto, é relevante destacar que a literatura científica aponta a atuação prioritária do coordenador pedagógico nas questões pedagógico-curricular e didática, de acordo com Libâneo (2004, p. 129) o coordenador pedagógico "[...] supervisiona, acompanha, assessora, apoia, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência

pedagógico-didática aos professores.”. No setor técnico-administrativo a instituição conta na secretaria escolar com 1 (um) secretário e 2 (dois) funcionários no apoio administrativo; no setor de zeladoria trabalham 8 (oito) funcionários responsáveis pela limpeza e merenda, 2 (dois) vigilantes e 2 (dois) porteiros, já no setor multimeios trabalha uma funcionária na biblioteca. Já o corpo docente da instituição é formado por 25 (vinte e cinco) professores que tem como função, além da docência, participar da elaboração do projeto pedagógico, na realização das atividades escolares, no conselho escolar e de classe e nas reuniões com os pais. O corpo discente é composto por 211 (duzentos e onze) alunos no turno matutino, distribuídos em 10 (dez) turmas e 152 (cento e cinquenta e dois) alunos no turno vespertino, distribuídos em 6 (seis) turmas. Sendo assim, a escola tem um número de 16 (dezesesseis) turmas ao total, tendo em vista que o maior número de alunos se concentra nos 8º e 9º anos, cada um com 3 (três) turmas. Na instituição não existe grêmio estudantil, apenas líderes de turma, que são eleitos por meio do voto dos seus colegas de classe. Os líderes participam dos projetos promovidos pela escola. Como vimos o sistema de organização e gestão da escola possui algumas funções constitutivas dentre elas está o planejamento. É o planejamento que irá explicitar os objetivos da instituição apontando as ações e procedimentos que deverão ser realizados de modo a atingi-los. A proposta pedagógica da instituição investigada aponta, dentre outros, os seguintes objetivos

I – Desenvolver o processo educativo, fundamentado no princípio de participação da família e da comunidade;

[...]

II – Ministras o ensino, obrigatoriamente na língua nacional e como instrumento de comunicação e expressão da cultura brasileira;

III – Orientar o educando para que assumas a escala de valores humanos, na coerência e na responsabilidade consciente e autêntica;

IV – Promover a formação ética, moral e intelectual do educando;

[...]

XII – Promover o desenvolvimento integral do educando em seus aspectos

físico, psicológico, intelectual e social;

XIII- Promover a ampliação de experiências e conhecimentos, estimulando seu interesse pela preservação do meio ambiente e pela convivência em sociedade;

XIV - Possibilitar a todos os educandos sem discriminação de raça, credo, gênero, uma vida coletiva social, diferente e complementar ao contexto familiar, assegurando experiências em um novo meio baseado em relações estáveis e afetivas com adultos e outros educandos;

XV – Possibilitar a todos os educandos o uso da tecnologia de informação e comunicação.

(PROPOSTA PEDAGÓGICA, 2012, p. 27-29). De acordo com Borges (2004, p. 18) "O primeiro passo de um diretor é definir, ou redefinir, com bastante precisão, o objetivo da escola.". Na perspectiva da gestão participativa direção e coordenação assumem a responsabilidade de fazer a escola funcionar de forma a atender os objetivos coletivamente definidos. Além disso, cabe destacar que é no processo de elaboração do projeto pedagógico que se estabelece uma discussão pública e coletiva sobre os objetivos, ações e normas de funcionamento da instituição. Em entrevista com o diretor adjunto questionamos sobre a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP o mesmo não soube informar a respeito dessa questão. Já quando perguntamos se professores, funcionários, alunos e pais estão cientes do atual PPP, o coordenador pedagógico disse que sim e o Diretor adjunto confirmou, explicitando que a divulgação é feita em reuniões com a comunidade escolar. O Coordenador afirma que o PPP reflete a situação atual da escola e que existe debate anualmente sobre o regimento escolar, no entanto cabe destacar que esses documentos foram elaborados no ano de 2012. O Coordenador apontou, ainda, que o maior desafio enfrentado na atualização do PPP e do Regimento escolar é o fator "tempo". Ele afirmou que falta tempo para planejar as aulas e reformular os documentos. Também não é previsto formas de avaliação das ações dos professores, diretores e coordenadores pedagógicos. A escola promove apenas conversas em reuniões registradas em ata. Como observa Libâneo (2012) toda organização precisa planejar o seu trabalho apontando os objetivos e os meios para executá-los de modo a superar o imprevisto e a ausência de

direção

O planejamento do trabalho possibilita uma previsão de tudo o que se fará com relação aos vários aspectos da organização escolar e prioriza as atividades que necessitam de maior atenção no ano a que ele se refere. Assim, podem ser distribuídas as responsabilidades a cada setor da escola e aos membros da equipe (LIBÂNEO, 2012, p. 470).

O projeto político pedagógico constitui-se, portanto, um documento que retrata as intenções e a forma de operacionalização da equipe escolar o que exige práticas de organização e de gestão de modo a garantir que o projeto seja realmente executado. Além do planejamento escolar constitui-se também função do processo organizacional a organização geral do trabalho. A organização se refere à racionalização do uso de recursos humanos, materiais, físicos, financeiros e informacionais, bem como a utilização eficaz desses recursos e aos meios de trabalho. Libâneo (2012) agrupa essas atividades em quadro eixos: organização da vida escolar (espaço físico, higiene e limpeza, tempo escolar, relações humanas satisfatórias, entre outras); organização dos processos de ensino-aprendizagem (currículo e organização didático - pedagógica como planos de ensino, metodologias, organização dos níveis de ensino, horários, distribuição de alunos por classe, além da orientação pedagógica a professores, avaliação, conselho de classe, etc.); organização das atividades de apoio técnico-administrativo (atividades de secretaria, serviços gerais e gestão de recursos financeiros) e a organização de atividades que asseguram a relação entre escola e comunidade (ações que ligam a escola a atores externos como órgãos superiores de gestão do sistema escolar, pais, organizações políticas e comunitárias, entre outras). Tendo em vista que alguns desses aspectos já foram discutidos anteriormente iremos analisar mais detidamente a organização dos processos de ensino-aprendizagem e a organização de atividades que asseguram a relação entre escola e comunidade. A organização geral do trabalho interfere diretamente na qualidade das atividades de ensino, assim além de garantir as condições físicas e materiais necessárias ao funcionamento da escola é primordial também que a gestão se preocupe com a organização pedagógico-didática e em prestar assistência aos professores. Deste modo, quando questionamos a metodologia adotada pela escola no processo de ensino- aprendizagem segundo o Coordenador

Pedagógico não existe uma única metodologia já que cada professor tem autonomia para escolher a que mais lhe agrada, no entanto ele percebe o predomínio da metodologia tradicional. A distribuição dos conteúdos por série é baseada nos Parâmetros Curriculares Nacionais. Quanto à assistência pedagógica ofertada aos professores o Coordenador informou que as reuniões acontecem mensalmente. Na instituição também existe um conselho de classe que se reúne bimestralmente. A avaliação dos alunos é realizada por meio de provas e aqueles que não alcançam a média estabelecida fazem prova de recuperação paralela. A escola também oferece aula de reforço duas vezes por semana para alunos do 1º ao 4º ano que, conforme o Coordenador, apresentam dificuldade na aprendizagem. Além disso, a instituição aderiu em 2012 ao Programa Mais Educação (PME), programa do governo federal indutor da ampliação da jornada escolar, oferecendo 100 vagas para estudantes do 1º ao 9º ano atendendo, preferencialmente, alunos que apresentam defasagem idade/ano, estudantes de anos/séries detectados por índices de evasão e/ou repetência, beneficiários do Programa Bolsa Família, dentre outros critérios estabelecidos pelo Manual Operacional do PME. A escolha das atividades buscou articular as reais necessidades de aprendizagem dos alunos e estão dentro das seguintes áreas: Macrocampo Acompanhamento Pedagógico (Campos do Conhecimento); Macrocampo Esporte e Lazer (Esporte na Escola); e Macrocampo Cultura, Artes e Educação Patrimonial (Percussão e Contos). No que diz respeito a organização de atividades que asseguram a relação entre escola e comunidade o Coordenador informou que a instituição promove em média 4 (quatro) reuniões por ano, e a participação dos pais nas atividades promovidas pela escola é considerada positiva pela coordenação. Já quando perguntamos se os pais acompanham o desenvolvimento escolar dos filhos como, por exemplo, na realização das tarefas de casa obtivemos como resposta que poucos pais acompanham. A participação da comunidade no momento de tomada de decisão é rara, conforme o Coordenador, essa ocorre em períodos esporádicos como no processo de aplicação dos recursos financeiros recebidos pela escola ou em reuniões pedagógicas. Na opinião do coordenador pedagógico e do diretor adjunto os limites para participação da comunidade escolar é a falta de interesse e falta de tempo da comunidade. As possibilidades não foram citadas. Sobre os registros das decisões e como são comunicadas as

atividades realizadas e as decisões tomadas a coordenação informou que são elaboradas atas, registros fotográficos e/ou lista de presença. As informações são repassadas aos professores por meio do mural, reuniões, ou no momento do intervalo, oralmente. Para os demais funcionários as informações são transmitidas oralmente e às vezes eles participam das reuniões. Com os alunos não é diferente, a comunicação acontece oralmente, o Coordenador passa nas salas de aulas. Já os pais, são informados por meio de bilhetes, ou convites para reuniões. Como destacado no decorrer dessa seção a organização escolar não se constitui uma realidade objetiva, técnica e neutra com funcionamento essencialmente racional é, por outro, lado um sistema composto por pessoas que interagem entre si e com o seu contexto sociopolítico constitui-se, portanto, uma construção social consequência da atuação de diretores, coordenadores, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade. Nesse sentido, cabe ressaltar a relevância da implementação de uma efetiva gestão democrático-participativa nas escolas públicas, pois essa constitui-se condição necessária para a produção de uma educação de qualidade ao passo em que, como destaca Libâneo (2012), conjuga a participação coletiva no processo de tomada de decisões com a realização de ações concretas para se obter êxito nos objetivos definidos e acordados por todos. **3**

CONSIDERAÇÕES FINAIS O estágio supervisionado constitui-se um momento privilegiado na formação dos futuros docentes possibilitando uma aproximação com as instituições de ensino, as práticas didático-pedagógicas, técnico-administrativas e com os sujeitos envolvidos (alunos, professores, gestores e funcionários). Ao adquirir status de campo do conhecimento o estágio ultrapassa a tradicional concepção que lhe resumia a uma atividade prática instrumental e assume novas configurações. O presente trabalho coloca em evidência a realização do estágio com pesquisa. Assim, no âmbito do estágio supervisionado em gestão escolar do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Sergipe dentre os diversos aspectos que compõem a organização e gestão da escola elegeu-se como objeto de estudo a participação da comunidade no processo de tomada de decisão. Constatou-se, por um lado, que o princípio da participação está presente nos documentos orientadores da escola campo de estágio/pesquisa como, por exemplo, na Proposta Pedagógica e no Regimento Escolar, mas por outro lado observou-se que na prática ainda existe um cordão de isolamento que

inibe a participação da comunidade nos processos de tomada de decisão na escola, principalmente na elaboração/atualização do Projeto Político Pedagógico. Espera-se com esse trabalho contribuir para o debate sobre a possibilidade formativa do estágio com/como pesquisa para a formação de professores, como também para a discussão sobre a necessária implementação de uma organização e gestão escolar democrático-participativa de modo a contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade da educação.

REFERÊNCIAS ALMEIDA, Maria Isabel de; PIMENTA, Selma Garrido (orgs.). **Estágios supervisionados na formação docente**. São Paulo: Cortez, 2014. BORGES, Pedro Faria. Gestão escolar: guia do diretor em dez lições. In: ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges; ANDRADE, Rosamaria Calaes de (coord. e org.). **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: rede Pitágoras, 2004, cap. 1, p. 17-50. ESCOLA MUNICIPAL _____. Proposta Pedagógica. Lagarto/SE, 2012, 81 p.. ESCOLA MUNICIPAL _____. Regimento Escolar. Lagarto/SE, 2012. LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. In: _____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampl. Goiania: Editora alternativa, 2004. Cap. VI, p. 119-133. LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Cortez, 2012. MINTZERG, Henry. The manager's job: Folklore and fact. **Harvard Business Review**, Watertown, Massachusetts, Mar./Abr., p. 163-176, 1990 (traduzido) PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. Estágio e docência: diferentes concepções. **Revista Poiesis** [online]. 2005-2006, n.3 e 4, PP. 5-20.

Disponível em:

<<http://revistas.ufg.br/index.php/poiesis/article/view/10542/7012>>.

Acesso em: 05 dez. 2015. RUSSO, Miguel Henrique. Contribuições da administração escolar para a melhoria da qualidade do ensino. In: BAUER, Carlos et al. **Políticas educacionais e discursos pedagógicos**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007. p.69 – 97.

A direção da escola é composta por uma diretora[i] No setor pedagógico trabalham dois coordenadores[i].

[i] Apenas um coordenador participou da pesquisa a outra coordenadora pedagógica estava de licença médica.

[i] No período do estágio/pesquisa a diretora estava de licença.

Aila Santana de Amorim Silva[i] Diana Viturino Santos[ii]

[i] Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Sergipe. Membro do Grupo de Pesquisa em Avaliação, Política, Gestão e Organização da Educação (APOGEU/UFS). E-mail:ailaamorim@hotmail.com

[ii] Mestre em Educação pela Universidade Federal de Sergipe. Professora da Rede Municipal de Ensino de Aracaju. Membro do Grupo de Pesquisa em Avaliação, Política, Gestão e Organização da Educação (APOGEU/UFS). E-mail: dianaviturino@yahoo.com

.br

.

Recebido em: 08/08/2016

Aprovado em: 08/08/2016

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Método de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: