



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
CURSO DE LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO**

AURINETE DE MELO ARAUJO

**A GESTÃO DAS ESCOLAS MULTISSERIADAS DO CAMPO NO
MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB**

**SUMÉ – PB
2013**

AURINETE DE MELO ARAUJO

**A GESTÃO DAS ESCOLAS MULTISSERIADAS DO CAMPO NO
MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciada em Educação do Campo, na área de Ciências Humanas e Sociais pela Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sumé – CDSA.

Prof^ª Dr^ª Maria da Conceição Gomes de Miranda.

**SUMÉ – PB
2013**

A633g Araújo, Aurinete de Melo.

A gestão das escolas multisseriadas do campo no Município de Sumé - PB. / Aurinete Melo de Araújo. – Sumé - PB: [s.n], 2013.

57 f.

Orientadora: Professora. Dra. Maria da Conceição Gomes de Miranda.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Campina Grande. Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido. Unidade Acadêmica de Educação do Campo. Curso de Licenciatura em Educação do Campo.

1. Educação do campo. 2. Organização e gestão escolar. 3. Escola do campo. 4. Dramaturgia Paraibana. 5. Sala de aula multisseriada. I. Título.

CDU: 37(043.3)

AURINETE DE MELO ARAUJO

**A GESTÃO DAS ESCOLAS MULTISSERIADAS DO CAMPO NO
MUNICÍPIO DE SUMÉ - PB**

**Monografia apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Licenciada em
Educação do Campo, na área de Ciências
Humanas e Sociais pela Universidade Federal de
Campina Grande, Campus Sumé – CDSA.**

Data de aprovação ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria da Conceição Gomes de Miranda
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Maria do Socorro Silva
Examinador

Prof.^a Msc. Quérzia Vila Flor Furtado
Examinador

Dedico este trabalho à minha família, base de confiança e amor, e principalmente à minha mãe Netinha e ao meu pai Arnaldo, espelho de dedicação e força, os quais não tiveram as mesmas oportunidades educacionais, mas, com sua simplicidade se esforçaram e souberam transmitir aos seus filhos, os mais nobres valores e a importância do estudo.

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, Arnaldo e Netinha, pela orientação, dedicação, incentivo e orações durante todo o curso e principalmente nesta reta final para realização deste sonho que é meu e deles.

Aos meus irmãos pelo incentivo e apoio, principalmente a minha irmã Auricelia, que com suas críticas positivas me ajudou na construção deste trabalho.

À minha cunhada Zenilda pela força e motivação.

A minha primeira professora Creusa Lima Diniz, pelo carinho e orgulho em ver seus ex-alunos, concluído mais uma etapa dos seus estudos.

À minha orientadora professora Dr^a Maria da Conceição Gomes de Miranda, pela sua disponibilidade, interesse com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou durante todo este trabalho.

Aos professores que aceitaram compor a banca examinadora do meu trabalho.

À Professora Dr^a Maria do Socorro Silva pelo amor e dedicação com a Educação e principalmente com o curso de Licenciatura em Educação do Campo.

A todos os professores do curso de Licenciatura em Educação do Campo que contribuíram com a minha aprendizagem.

A todos que fazem parte do CDSA, que contribuíram para tornar meu sonho realidade.

À minha turma, pelos momentos bons e ruins compartilhados, em especial às minhas amigas que encontrei nesta caminhada.

A todos os meus amigos que, por simplesmente fazerem parte da minha vida, foram indispensáveis para que eu chegasse até aqui.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, possibilitaram a realização desta pesquisa.

A Escola

*"Escola é... o lugar onde se faz amigos
não se trata só de prédios, salas, quadros,
programas, horários, conceitos...
Escola é, sobretudo, gente,
gente que trabalha que estuda,
que se alegra, se conhece, se estima.
O diretor é gente, o coordenador é gente, o
professor é gente,
o aluno é gente, cada funcionário é gente.
E a escola será cada vez melhor
na medida em que cada um
se comporte como colega, amigo, irmão.
Nada de 'ilha cercada de gente por todos os lados'.
Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir
que não tem amizade a ninguém
nada de ser como o tijolo que forma a parede,
indiferente, frio, só.
Importante na escola não é só estudar, não é só
trabalhar,
é também criar laços de amizade,
é criar ambiente de camaradagem,
é conviver, é se 'amarrar nela'!
Ora, é lógico... numa escola assim vai ser fácil
estudar, trabalhar, crescer,
fazer amigos, educar-se, ser feliz."*

(Paulo Freire)

RESUMO

O presente trabalho é o resultado de uma pesquisa de campo referenciada em pressupostos teóricos relacionados à gestão escolar do campo, e por sua vez, nosso objeto de estudo retrata a realidade vivenciada por este tipo de gestão. Para tanto, tomamos como referência para análise a escola Municipal Arnaldo Tavares, situada na zona rural do município de Sumé/PB, cujo sistema de ensino se faz em salas multisseriadas e a professora acumula também a função de gestora. A análise do trabalho se baseia em coletas de dados presenciais em sala de aula, bem como na entrevista com a própria professora. Neste sentido, é elencada uma série de problemas que as escolas do campo hoje enfrentam. Tais como: falta de uma equipe de gestão escolar, com diretores, secretários e coordenação pedagógica das escolas, o que impossibilita que tenha mais tempo para as tarefas específicas da docência, como: planejamento, elaboração de material didático e acompanhamento individualizado. O pouco espaço físico e mal utilizado nas escolas com salas multisseriadas recebem alunos de faixa etária diferentes, ocasionando dispersões e pouca concentração da turma etc. O trabalho está dividido em três capítulos que apresentam os objetivos, descrição do campo da pesquisa, embasamentos teóricos relacionados com as análises do material pesquisado e os resultados obtidos. Consideramos que este trabalho traz contribuições para refletir sobre a gestão escolar do campo considerando a qualidade das turmas multisseriadas.

Palavras-chave: Organização e gestão escolar. Escola do campo. Gestão na sala multisseriada.

ABSTRACT

The present paper is the result of a field research referenced in theoretical premises related to school management in the countryside, and on the other hand, our object of study portrays the reality lived by this kind of management. For that, we have taken as a reference to the analysis the Municipal School Arnaldo Tavares, located in the rural area in the city of Sumé/PB, whose teaching system is made in multi-year classes and the teacher also accumulates the function of manager. The analysis of the work is based on presential data collections in the classroom, as well as on the interview with the teacher herself. In this sense, is listed a series of problems that the countryside schools face nowadays. Such as: lack of a school management team, with directors, secretaries and pedagogical coordination of the schools, which makes it impossible to have more time for the specific teaching tasks, as: planning, elaboration of didactic material and individualized monitoring. The little and misused physical space in the schools with multi-year classes receive students from different ages, leading to dispersions and low concentration of class etc. The study is divided into three chapters that present the objectives, description of the research field, theoretical grounds related to the analysis of the researched material and the obtained results. We consider that this paper brings contributions on reflecting about the Countryside school management considering the quality of the multi-year classes.

Key-Words: Organization and school management. Countryside school. Management in multi-year classes.

LISTRA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Numero de escolas localizadas na zona rural e urbana.....	27
Gráfico 02 – Escolas do campo com equipe de gestão permanente.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 PRIMEIROS PASSOS NA TRILHA DA PESQUISA SOBRE GESTÃO NAS ESCOLAS DO CAMPO.....	12
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
2.2 CENÁRIO DA PESQUISA.....	14
2.3 SUJEITO DA PESQUISA.....	15
3 DISCUTINDO A GESTÃO ESCOLAR NO ESPAÇO DA ESCOLA DO CAMPO....	17
3.1 CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLA.....	17
3.2 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR.....	19
3.3 FUNÇÕES DO DIRETOR/GESTOR ESCOLAR.....	23
3.4 GESTÃO DAS ESCOLAS COM SALAS MULTISSERIADAS.....	25
4 RESULTADOS DA PESQUISA: ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO.....	27
4.1 PANORAMA DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SUMÉ-PB.....	27
4.2 CONVERSANDO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E A PRÁTICA DA GESTÃO NA ESCOLA DO CAMPO: COM A PALAVRA, A PROFESSORA GESTORA.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	44
APENDICE A - Roteiro para entrevista.....	46
APENDICE B - Termo de confidencialidade.....	48

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho de pesquisa se configura a partir da reflexão sobre a importância da gestão escolar nas escolas do campo, tendo em vista que ainda existem muitas escolas em situação de ausência de equipe de gestão escolar permanente, que esteja acompanhando o cotidiano da escola, e assim poder realizar de forma adequada à organização estrutural dessa instituição.

Sabemos que o trabalho da gestão escolar precisa ser desenvolvido de forma coletiva, no qual, o gestor com seu papel de liderança compartilhem os objetivos e metas por ele traçados. Trabalho construído na união, integração e parceria com todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional da escola, buscando assim o cumprimento dos objetivos do plano de ação para um bom funcionamento da escola.

A partir dessa reflexão elegemos para tanto, como problema de pesquisa a seguinte questão: Como é realizada a gestão do ponto de vista da organização e da prática numa escola do campo com sala multisseriada no município de Sumé-Pb onde não existe no quadro organizacional da instituição, o gestor escolar?

Diante disso, nosso objetivo geral foi analisar a organização e a prática da gestão numa escola do campo com sala multisseriada no município de Sumé-Pb, onde não existe no quadro organizacional o gestor escolar.

Para tanto, buscamos mapear as escolas multisseriadas do campo no município de Sumé-Pb que não tem em seu quadro organizacional gestores escolares; conhecer a experiência de gestão (organização e prática) de uma escola multisseriada do campo no município de Sumé-Pb; identificar as funções exercidas pelo profissional da educação responsável pela gestão numa escola do campo no município de Sumé-Pb, e refletir sobre a ausência do gestor na escola do campo e a sua importância na organização escolar.

A pesquisa foi direcionada para o gestor escolar, no qual a gestão está representada pelo próprio professor (a) da escola, pois o papel deste profissional da educação nas escolas do campo vai além do ato de praticar a docência, ele também acaba desempenhando a função de gestor da escola, em parceria com a Secretaria de Educação do Município, que dispõe de uma única equipe de gestão para orientar a organização das escolas do campo.

A escolha do espaço onde se deu a pesquisa foi uma escola do campo com sala multisseriada, formada por alunos com níveis de aprendizagem diferentes, e que desenvolvem atividades no mesmo ambiente.

A motivação para a escolha do tema investigado neste trabalho de conclusão de curso se deu a partir do momento em que foi ofertada a disciplina de Estágio Supervisionado II, no 7º período do curso de Licenciatura em Educação do Campo, da turma pioneira 2009.2, onde o mesmo foi direcionado para a gestão escolar.

Através desse contato houve uma interação com a escola, permitindo assim uma aproximação direta com a gestão da instituição em que realizamos a prática do Estágio Supervisionado, onde foi possível observar a importância da gestão escolar para um bom funcionamento da escola.

Durante o Estágio Supervisionado em gestão escolar, se fez necessário buscar conhecimentos sobre este tema, para isso, foi importante estudar teóricos a exemplo de Libâneo, Oliveira, Toschi (2011) e Paro (2000), possibilitando assim dialogar com estes fundamentos teóricos para realização deste estudo.

Partindo da inquietação de como era realizada a gestão escolar nas escolas do campo no município de Sumé-Pb, definiu-se esse espaço como ponto de partida para a pesquisa ao perceber que o professor na realidade do campo, desenvolve também funções de gestão e os desafios por ele enfrentados no fazer pedagógico e administrativo.

Considerando ainda nesse contexto a própria experiência vivenciada quando durante os primeiros anos de escolarização, precisamente da alfabetização ao 5º ano, estudei em uma escola do campo com sala multisseriada. Nesta escola existia apenas a presença de uma professora e uma auxiliar de serviço que era responsável pela limpeza e merenda, ficando a cargo da professora, além do exercício da docência, a prática da gestão escolar.

Ao realizar um trabalho de campo na disciplina de Educação Popular e Movimento Social, voltado para comunidades rurais do município de Sumé-Pb, tivemos contato com uma escola do campo com sala multisseriada que funcionava no mesmo sistema: com uma professora que além de praticar a docência assumia o papel de gestora, e uma auxiliar de serviço.

Diante dessas experiências, o presente estudo justifica-se pela necessidade de conhecer e compreender como é feita a gestão em uma escola do campo, pois, acreditamos ser de fundamental importância a presença de um gestor nesta instituição, além do benefício que essa prática traz para o seu bom funcionamento e conseqüentemente para a comunidade escolar. Como também abre campo de trabalho para os futuros profissionais da educação formados no curso de Licenciatura em Educação do Campo, pois enquanto profissionais, sairemos habilitados tanto para praticar a docência como a gestão de uma escola.

2 PRIMEIROS PASSOS NA TRILHA DA PESQUISA SOBRE GESTÃO NAS ESCOLAS DO CAMPO

Este capítulo trata da metodologia adotada para a realização deste trabalho, onde traz o detalhamento metodológico, incluindo o campo da pesquisa, os instrumentos e técnicas de coleta de dados e de análise e resultados, bem como apresenta uma breve caracterização do local onde foi realizada a pesquisa e do sujeito da pesquisa.

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo metodológico da pesquisa é uma das etapas mais importantes, pois é ele que vai conduzir toda a pesquisa. Segundo Gonçalves (2007, p. 63), “O processo metodológico se refere ao caminho trilhado para que você atinja os objetivos que definiu.” Para isso é importante qualificar o tipo de pesquisa e direcionar os instrumentos adequados para a coleta dos dados.

Esta pesquisa foi realizada em uma escola do campo no município de Sumé-PB, no período de maio a setembro de 2013, tendo como foco a organização e a prática da gestão escolar.

No primeiro momento se fez necessário fazer um levantamento bibliográfico, pois se necessitou de fundamentos teóricos, para obtenção de informações através de livros e artigos científicos para a realização do trabalho. Essa sustentação se deu através das leituras de bibliografias de autores que tratam do assunto. Segundo Gil (2010, p.50), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Segundo os objetivos dessa pesquisa, a mesma foi do tipo descritiva, que de acordo com Gonçalves (2007, p. 67) “Entre esse tipo de pesquisa estão as que atualizam as características de um grupo social, nível de atendimento do sistema educacional, como também aquela que pretendem descobrir a existência de relações entre variáveis”.

Portanto, esse objetivo de pesquisa é cabível para nosso trabalho já que pretendemos verificar como é realizada a gestão desta escola, e é através do contato direto com os membros que fazem parte da instituição que vamos descrever como se dá esta gestão.

Sendo assim, foi feita uma pesquisa de natureza qualitativa com pesquisa de campo, tendo em vista que foi necessário ir a campo colher informações sobre o que pretendíamos investigar. Nesse sentido,

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamento. (RICHARDSON, 2009, p. 90).

Em se tratando dos instrumentos para coleta de dados, utilizamos primeiramente a observação, pois esta técnica nos permitiu fazer registros de dados importantes para a pesquisa. Para Gil (2010),

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente. (GIL, 2010, p. 100).

A técnica da observação foi importante e necessária durante toda a pesquisa, em algumas vezes acompanhei toda a rotina de trabalho da professora/gestora na escola, e o funcionamento da escola. Para fazer o registro das observações utilizei o diário de campo, para que pudesse registrar dados importantes durante a pesquisa.

Utilizamos também, como instrumento para coleta de dados a entrevista semi-estruturada a qual foi aplicada aos envolvidos na pesquisa. Gil (2010) define a entrevista como:

[...] a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. (GIL, 2010, p. 109).

A entrevista foi realizada com a professora a qual também é a responsável pela escola, já que pretendíamos conhecer a experiência da gestão enquanto organização e prática.

E por fim, após a coleta dos dados, partimos para a fase de análise dos dados obtidos durante o estudo e a interpretação para obter os resultados.

Com relação ao tipo de análise e interpretação dos dados de uma investigação Gil (2010), vem nos dizer que,

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. (GIL, 2010, p. 156).

Desse modo, a análise dos dados nos possibilitou organizar e encontrar as respostas para nossa inquietação, sendo que foi através da interpretação dos dados que se obteve os resultados.

2.2 CENÁRIO DA PESQUISA

A pesquisa realizou-se na Escola Municipal Arnaldo Tavares¹, localizada na zona rural do município de Sumé-Pb, a uma distancia de 11 km da sede do município. Esta foi fundada no ano de 1978, durante esse tempo houve algumas ampliações, sendo que a ultima se deu no ano de 2011.

Funcionando há 34 anos, atende ao Ensino Infantil e ao Ensino Fundamental I, atuando hoje com um total de 33 educandos, sendo todos da zona rural, distribuídos como mostra o quadro abaixo:

Quadro 01 - Distribuição do número de alunos matriculados por turma

TURMA 01					TURMA 02		
Nível de ensino	Jardim I	Jardim II	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Total de alunos	03	04	08	03	03	09	03

Fonte: Levantamento de Campo, 2013.

¹ Nome fictício utilizado para resguardar a identidade da instituição de ensino a ser pesquisada.

De acordo com o quadro 01, a escola funciona com duas turmas multisseriadas, na primeira turma estão matriculados 18 alunos com níveis de aprendizagem e faixa etária diferentes. Já a segunda turma funciona com 15 educandos, no mesmo sistema multisseriado e com faixa etária diferente.

A escola funciona só no turno da manhã, no horário das 07h30min às 11h30min, e atendem aos alunos de duas comunidades rurais do município de Sumé-Pb, sendo que os alunos da comunidade vizinha se deslocam para a escola em um ônibus escolar do município, que também faz o transporte de alunos das comunidades rurais até a sede do município, o mesmo deixa os alunos na escola Arnaldo Tavares às 07h00min e retornando para pegá-los as 13h00min, ficando estes alunos sob os cuidados da professora responsável pela escola, até o retorno do ônibus.

Atualmente a escola dispõe de 04 funcionários, que são distribuídos por cargo de ocupação da seguinte forma: duas professoras, uma merendeira e uma auxiliar de serviços gerais, possuindo assim um número de funcionários suficiente para atender à demanda de alunos, mesmo sendo de forma multisseriada. É interessante ressaltar que uma das professoras, além de lecionar a uma turma multisseriada, também é responsável pela unidade de ensino, ficando sob sua responsabilidade além da sala de aula assuntos que compete à gestão escolar.

Quanto à estrutura física da escola, está é precária, necessitando de mais espaço físico, o básico para um bom funcionamento de uma escola, a exemplo de um refeitório, uma área de lazer, uma biblioteca e principalmente uma sala de informática, visto que existem computadores na escola, mas falta o espaço físico para serem instalados.

2.3 SUJEITO DA PESQUISA

A nossa pesquisa foi direcionada para a gestão escolar em uma escola que funciona com salas multisseriadas, onde o sujeito da pesquisa foi uma das professoras que também reponde pela unidade escolar. A partir de agora, nos direcionamos a ela como professora/gestora.

A mesma é formada em Pedagogia e tem especialização em Educação Básica, leciona para uma turma de dezoito alunos que vai do Jardim I ao 2º ano.

A Professora/gestora mora na comunidade em que está localizada a escola, desenvolve seu trabalho com muita dedicação e compromisso tanto com a escola quanto com a

comunidade, é uma pessoa de referencia para os sujeitos que ali moram e muito respeitada por todos.

Dentro e fora da escola cultiva um bom relacionamento com seus alunos, funcionários e pais. Busca juntamente com todos da comunidade valorizar a escola e todo aquele ambiente em que vivem. Divide seu tempo em prol dos sujeitos da comunidade, pela manhã estar em sala de aula com as crianças, a noite volta lecionar para uma turma da EJA, formada por pessoas da comunidade.

Diante do exposto neste capitulo, foi necessário fazer uma caracterização do espaço que foi pesquisado neste trabalho, onde foi muito importante segui todas as etapas proposta na metodologia, bem como, conhecer o cenário onde foi realizado a pesquisa e o sujeito da pesquisa.

3 DISCUTINDO A GESTÃO ESCOLAR NO ESPAÇO DAS ESCOLAS DO CAMPO

Para discutirmos sobre a gestão escolar se fez necessário fazer um levantamento de autores que tratassem do assunto. Sendo assim, neste capítulo iremos fazer discussões com vários teóricos como: Libâneo; Oliveira; Toschi (2011); Luck (2009); Paro (2000); Gracindo (2006) entre outros, onde buscamos referência para nos fundamentar sobre a temática: a gestão nas escolas multisseriadas.

Para tanto, o capítulo aborda concepções de gestão escolar; organização e gestão escolar; funções do diretor/gestor escolar e a gestão das escolas com salas multisseriada.

3.1 CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é direcionada para organização da escola, de forma a manter um bom funcionamento tanto interno como externo, para isso precisam administrar com eficiência os recursos pedagógicos, humanos, materiais e financeiros, uma vez que o fazer da gestão está relacionado com aspectos sociais e políticos, que estão ligados diretamente aos objetivos da formação educacional dos alunos.

Diante disso, a forma como é organizada a gestão escolar, pode contribuir ou não na tomada de decisões que por sua vez possibilitarão o cumprimento dos objetivos propostos.

Nesse sentido, se faz necessário a compreensão sobre as concepções de gestão que orientam as ações existentes no ambiente escolar. Para isso, identificamos quatro concepções que ao estudarmos cada uma, podemos encontrar características inter-relacionadas.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p. 323) “se situássemos as concepções de gestão em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico-científica (também chamada científico-racional) e, no outro, a concepção sócio-crítica”.

Sendo assim, a concepção técnico-científica é um modelo de Gestão que tem uma visão burocrática e tecnicista, sua gestão é centralizadora, ou seja, a escola toma esse modelo inspirado no tecnicismo, no qual as pessoas têm funções específicas próprias.

Nesta concepção, para alcançar um maior índice de eficácia e eficiência se faz necessário planejar, organizar e controlar a escola e o entorno dela, sem a colaboração de

outras pessoas, ficando todas as ações e responsabilidades direcionadas para uma única pessoa, estabelecendo, assim, uma ideia vertical de Gestão. Segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2011).

Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 323).

Ainda na concepção técnico-científica, Libâneo *et al* (2011, p.324), vem nos dizer que esse modelo de organização “é denominada de administração clássica ou burocrática”.

Contrariando a concepção técnico-científica, temos a sociocrítica que engloba as concepções: autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa. Onde Libâneo *et al* (2011). diz que

Na concepção sociocrítica a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomadas de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração. (LIBÂNEO, *et al*, 2011, p. 324).

Ao contrário da concepção técnico-científica, nesta prevalece uma organização coletiva, onde seus objetivos são pautados em uma organização democrática. As sugestões partem de todos que compõem a escola, são discutidas entre todos e colocadas em prática de acordo com as necessidades de cada um, e todos têm uma participação válida dentro da escola.

A segunda concepção denominada de autogestionária diz que a responsabilidade das decisões e ações parte do coletivo, o grupo social faz o diagnóstico e buscam soluções sem necessariamente buscar normas institucionais. Valorizando o potencial de descoberta e solução dos problemas identificados.

Essa concepção baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 325).

O terceiro modelo de gestão diz respeito à concepção Interpretativa, modelo este anarquista, onde não existe um gestor, o que Libâneo et al (2011, p. 325) aponta enquanto uma concepção que “[...] considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas”.

Já a quarta concepção, refere-se à gestão democrático-participativa, pela qual há uma descentralização do poder da gestão. Sendo que esta forma de gestão é compartilhada com professores, alunos, pais e comunidade, e considerada uma gestão democrática. Sendo assim, esta concepção

Baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto uma vez tomadas às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 325).

A gestão que adota esta concepção tende a trabalhar em equipe, onde cada membro tem responsabilidade e trabalham com os mesmos objetivos, e assim com a colaboração de todos podem alcançar suas metas traçadas em prol do êxito da organização da escola e da aprendizagem dos alunos.

Diante dessas concepções a escola opta por aquela que contemple melhor sua realidade e assim a gestão adota como norteadora de seus princípios. A partir de então são definidos seus objetivos e traçada suas metas, e assim é determinado como a escola deve caminhar.

3.2 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLARES

A gestão educacional baseia-se na organização dos sistemas de ensino e obedecem a uma hierarquia que vem de cima para baixo, esta, sendo representada pelo Ministério de Educação e Cultura - MEC, Secretaria Estadual de Ensino - SEE e Secretaria Municipal de Ensino – SME, e muitas vezes dependem dos encargos desses sistemas, como também das várias formas de articulação entre as esferas estadual, municipal e união, pois, mesmo cada uma possuindo atribuições próprias, é importante que estes sistemas mantenham uma boa

articulação, para que possa haver integração com as políticas e planos educacionais estabelecidos a nível nacional.

A Constituição Federal de 1988 estabelece no Art. 211 que: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”. Sendo assim Gracindo (2007) diz que:

A ideia de regime de colaboração indica a necessidade desses três níveis da Administração Pública estabelecerem articulação colaborativa para o alcance dos objetivos educacionais. No entanto, esta articulação ainda é muito nebulosa, na medida em que somente a grandes atribuições de cada sistema de ensino são estabelecidas. (GRACINDO, 2007, p.23).

Para compreender a influência que os sistemas de ensino têm sobre o funcionamento do trabalho da escola, necessitamos conhecer a concepção de organização e de gestão aqui apresentada por Libâneo (2011, p. 293) que se constituem como “[...] conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da instituição escolar, de modo que alcance os objetivos educacionais esperados”.

Para tanto, é necessário que a equipe gestora planeje como vão colocar em prática os objetivos propostos e faça uma interação com as equipes que são: coordenadores pedagógicos, professores, técnicos administrativos, alunos, auxiliar de serviço, pais e comunidade, para que assim possa alcançar o êxito esperado.

Ainda sobre a equipe de gestão,

Na gestão da escola pública municipal, é previsto ainda o conselho de escola, como órgão deliberativo, para elaborar, acompanhar e avaliar o planejamento e o funcionamento da unidade escolar. Tendo o diretor como membro nato, o conselho é composto por representantes eleitos dos vários setores integrantes da escola na seguinte proporção: um quarto de pais ou responsáveis, um quarto de alunos, um quarto de professores e um quarto das equipes técnicas e auxiliar da ação educativa, incluindo o diretor. (PARO, 2007, p. 83).

Sendo assim, para que haja um bom funcionamento da unidade escolar, é importante a criação de um Conselho de Escola, visto que este engloba toda a equipe da escola e tem a função de elaborar, acompanhar e avaliar o andamento da escola.

Em se tratando da gestão escolar, esta diz respeito aos encargos que os estabelecimentos de ensino possuem, porém respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino. No entanto cada escola tem autonomia para elaborar e executar sua proposta

pedagógica. Para Oliveira (2005, p. 41) “A dimensão pedagógica, presente no próprio ”saber fazer” do processo ensino-aprendizagem, é imprescindível, pois a construção e sistematização do conhecimento e dos saberes se viabilizam através da ação pedagógica”.

Desse modo, a gestão fica incumbida de promover as ações pedagógicas que venham a contribuir com o processo de ensino-aprendizagem que envolve professores e alunos, e também é papel da gestão, administrar o quadro de funcionários e seus recursos materiais e financeiros (parte burocrática da escola). Sobre o fazer do trabalho pedagógico desenvolvido no âmbito da gestão escolar Luck (2009, p. 23) afirma que esta

[...] constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

É importante e necessário que a gestão desempenhe esse papel, mas, essas ações devem ser dialogadas e compartilhadas com todos os membros da escola, para que não venha a se tornar uma detentora do poder. Partindo desse pensamento, Paro (2000, p. 112), diz que:

Á escola não faz falta um chefe, ou um burocrata; á escola faz falta um colaborador, alguém que, embora tenha atribuições, compromissos e responsabilidades diante do estado, não esteja apenas atrelado ao seu poder e colocando acima dos demais.

Essas ideias nos direcionam para uma gestão democrática, sendo assim, para que a gestão possa se tornar democrática é preciso que a mesma reconheça a importância da participação, não só da equipe da gestão e dos professores, mas dos demais que compõem o ambiente escolar, como funcionários, alunos e pais, nas decisões relacionadas com a escola, sendo que é através do trabalho coletivo que se efetua uma gestão democrática.

Dessa forma, poderíamos ressaltar que a gestão democrática se concretiza com a participação das pessoas, fazendo uma integração entre direitos e deveres, conforme Luck (2009),

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais. (LUCK, 2009, p. 71).

Por outro lado, nem sempre essa gestão democrática é aplicada de fato nas escolas, pois, a intenção da prática democrática dentro das escolas muitas vezes torna-se uma problemática. Ou seja, é um desafio colocar em prática a gestão democrática, pois a maioria dos cargos de gestores ainda é feita por indicação de política partidária, na qual nem sempre esses gestores estão qualificados e preparados para assumir o cargo, isso acontece tanto na esfera estadual como na municipal. Diante deste cenário, a gestão torna-se centralizadora por responder a interesses políticos, ficando o termo “gestão democrática” só no papel.

Em se tratando da escolha para o cargo de gestor escolar, Andrade (2007) adverte que,

[...] O conhecimento técnico é imprescindível, mas não suficiente para que se garanta uma gestão proficiente. Respeitadas as exigências legais, o melhor processo de escolha de um diretor seria o de pedir a todos os interessados que apresentassem propostas para a administração da escola, nas quais falassem de suas convicções, ideias e projetos. (ANDRADE, 2007, p. 23).

A efetiva participação e envolvimento da comunidade nas decisões da escola apresentam dificuldades porque a gestão centralizadora não permite participação de outras pessoas na gestão e inviabiliza a autonomia da escola e dos membros que a compõem.

Para Libâneo *et al* (2011, p. 327), uma gestão centralizadora efetiva o “ Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridades do que outros”.

Os diretores/as de certa forma são sempre os responsáveis por todos os assuntos que dizem respeito à gestão escolar. Diante disso, há uma hierarquização e concentração de poder na função do diretor da escola, que sofrem pressões a partir de deliberações legais por parte dos sistemas educacionais que chegam à escola. Por conta desses entraves, os profissionais da educação vivenciam conflitos e tensões e são submetidos a consensos precariamente obtidos no cotidiano escolar por parte dos demais que compõem a equipe.

Portanto, a gestão educacional consiste na gerência da instituição educativa que demanda inúmeras tomadas de decisões, quando a gestão ocorre de forma democrática e participativa possibilita a corresponsabilidade nas ações e deliberações para a melhoria do sistema escolar.

3.3 FUNÇÕES DO GESTOR / DIRETOR ESCOLAR

Dentro da organização e gestão escolar é destaque o papel do diretor, pois fica sob sua responsabilidade a condução da instituição, tanto no sentido organizacional da estrutura física e financeira quanto no sentido pedagógico.

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo. (LIBÂNEO, 2008, p. 217).

O diretor da escola deve ser considerado como qualquer outro que trabalhem na escola, no sentido de ser um profissional da educação, devendo estar sempre em busca de conhecimento dentro da sua profissão, para um bom desempenho do seu trabalho, porém deve exercer dentro da escola a autoridade que esta função lhe compete. Para Luck, (2009).

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. (LUCK, 2009, p. 23).

Entende-se assim que existem decisões a ser tomada dentro da escola que só compete ao diretor, mesmo sendo dialogados com os demais.

Ainda no pensamento da autoridade de suas funções, Campos (2010, p. 74), diz que,

O gestor cumprirá a função de administrar a comunicação entre os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desvelando as tramas, encerrando os conflitos e, assim, afirmando a transparência e a democracia. (CAMPOS, 2010, p. 74).

Dessa forma um bom diretor precisa saber seu limite de autoridade naquele espaço, para não transparecer que é um ditador de regras e causar mal estar entre a equipe, mas, só deve impor e usar sua autoridade quando necessário, respeitando e se fazendo respeitado quanto ao seu papel dentro da escola.

Na instituição escolar o papel do diretor deve ser concebido como de fundamental importância para se efetivar as ações direcionadas à escola, mas o trabalho terá resultado positivo mais rápido, quando é planejado e desenvolvido de forma conjunta, integrando todos os membros da escola.

Desse modo, o diretor como representante da escola, deve motivar os demais membros da equipe diante dos desafios, fazendo-lhes acreditar que os mesmos serão vencidos com a colaboração de todos. No entanto, na falta desse representante da equipe, o professor deve assumir essa postura no âmbito da organização escolar.

Neste sentido,

A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação do desempenho. Essa definição aplica-se aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 349).

Sendo assim, é também papel dos professores terem certa cumplicidade com o diretor e principalmente responsabilidades não só com a sala de aula, mas com todo o em torno da escola, para que na ausência do diretor, permaneça um líder motivador para gerir as ações que são pertinentes a gestão.

Sabe-se que o diretor traz na sua função o papel de liderança. É aquele que administra, coordena e que delega as ordens, mesmo que compartilhe com os demais membros da escola. Tem uma autoridade maior em relação aos demais, cabe a ele exercer seu papel e entender que a equipe escolar deve ser respeitada, mas também respeitar sua liderança, pois entendemos que todos na escola têm deveres e responsabilidades a serem cumpridas.

Compartilhando deveres e responsabilidades tanto é papel do diretor quanto do professor exercer a função administrativa dentro da escola.

De acordo com Andrade (2007):

A direção de uma escola, por menor que esta seja, não é uma função apenas pedagógica. Sei que ser professor, principalmente nos dias de hoje, também não é uma função só pedagógica, mas há uma diferença, não de natureza, mas de grau. Tanto o professor quanto o diretor tem uma função administrativa muito importante, mas, enquanto aquele administra a sala de aula, este se responsabiliza pela escola como um todo. O diretor é professor de professores, ele cuida de um sistema bem mais complexo, com vários

subsistemas – partes inter – relacionadas que constituem a escola. (ANDRADE, 2007, p. 17-18).

Neste pensamento, o professor também exerce as funções administrativas dentro da escola, sendo que esta se dá no âmbito da sala de aula, enquanto que o diretor administrar a escola como um todo, devendo ambos respeitar e compartilhar suas funções sem perder sua autonomia.

3.4 GESTÃO DAS ESCOLAS COM SALAS MULTISSERIADAS

As diretrizes operacionais para a educação básica das escolas do campo vêm estabelecer no seu Art.10, que:

Garantirá a gestão democrática, constituindo mecanismos que possibilitem estabelecer relações entre a escola, a comunidade local, os movimentos sociais, os órgãos normativos do sistema de ensino e os demais setores da sociedade. (BRASIL, 2001, p. 24).

Sendo assim, a gestão escolar contempla as diretrizes pedagógicas e administrativas das escolas do campo, da mesma forma em que se organizam também a gestão das escolas urbanas.

As escolas do campo, na sua maioria, se organizam com salas multisseriadas, pois a estrutura física dessas escolas, conta com pouco espaço, apenas com uma sala de aula, banheiro e cozinha.

De acordo com Salomão Mulfarrej Hage (2010, p. 01) “Uma das características mais marcantes das escolas com salas multisseriadas localizadas no meio rural é a precariedade de infraestrutura [...]”. Pois, de fato a escola existe nas comunidades rurais, mas, não são planejadas de acordo com a demanda de alunos da localidade que nelas moram e principalmente para atender aos níveis de aprendizagens, que na medida em que os alunos passam de uma série para outra permanecem juntos com os demais alunos, dificultando assim sua aprendizagem.

Esta estrutura não permite que sejam organizadas as turmas de forma seriadas, mas, para que haja uma organização nessas salas multisseriadas a gestão precisa ter objetivos,

metas e ações específicas para aquela realidade, de modo que venha contribuir com a aprendizagem dos alunos.

Neste sentido, tanto a gestão pedagógica quanto administrativa dessas escolas do campo com salas multisseriadas é feita em conjunto com o professor e a Secretaria de Educação do Município. Gracindo *et al* (2006) diz que:

No tocante às questões administrativas, [...] o trabalho administrativo, que seriam da secretaria dessas escolas, funciona na sede do município ou em um departamento da Secretaria Municipal de Educação. Isso implica um redimensionamento da relação da escola com o município. (GRACINDO, *et al*, 2006, p. 65).

Dessa forma, verifica-se que mesmo o trabalho de gestão sendo feito juntamente com a Secretaria de Educação do Município, fica sob a responsabilidade do professor uma sobrecarga de atividades, sendo que o professor além de planejar como atuar em múltiplas séries numa mesma sala, assume o papel de diretor.

Para Gracindo *et al* (2006, p. 47) em se tratando das múltiplas funções que são atribuídas ao professor que trabalha nas escolas do campo com salas multisseriadas, diz que, “Na escola unidocente² [...] o diretor geralmente é o próprio professor que acumula a função de responsável pela escola, preponderando sua função docente”.

Portanto, nestas condições de precariedade que recai sobre as escolas do campo com salas multisseriadas, fica difícil para os alunos obter bons resultados na aprendizagem e, mais ainda, para o professor que não dispõem de tempo para organizar e desenvolver um bom trabalho que venha a contribuir com a aprendizagem dos alunos.

² Escola que só possui um professor para dar aula à varias crianças e varias séries.

4 RESULTADOS DA PESQUISA: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Neste capítulo iremos discutir os resultados encontrados na pesquisa, fazendo uma análise e interpretação dos dados.

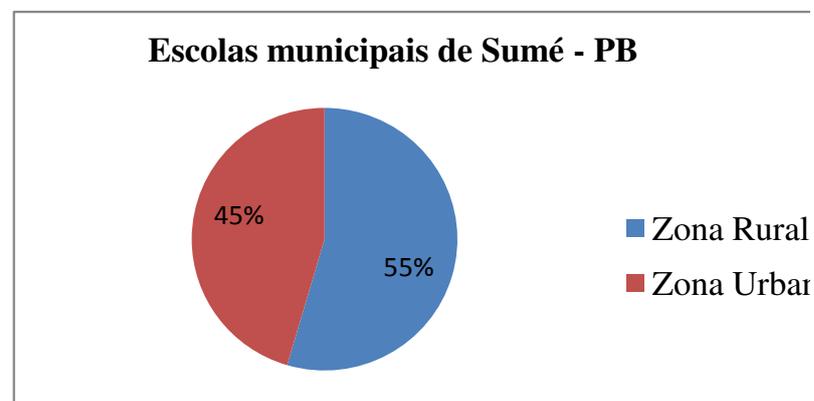
Essa análise é proveniente das informações coletadas e devidamente fundamentadas através da bibliografia sobre a temática. Inicialmente será feita um panorama das escolas municipais de Sumé-Pb, onde identificamos a quantidade de escolas situadas na zona rural e urbana, bem como a existência de uma gestão permanente nas escolas localizadas na zona rural. Em seguida apresentaremos uma análise da observação que foi realizada durante a pesquisada e da entrevista aplicada.

4.1 PANORAMA DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SUMÉ-PB

O município de Sumé está localizado no Estado da Paraíba, na Mesorregião da Borborema e na Microrregião do Cariri Ocidental, há 264 km da capital paraibana. De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), censo demográfico de 2010, sua população era de 16.060 habitantes, sendo distribuídos em uma área territorial de 838,058 km².

A rede municipal de ensino de Sumé-Pb contempla os níveis de Educação infantil e Ensino fundamental, e conta com um total de 11 unidades escolares, distribuídas entre a zona urbana e rural como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 01 – Número de escolas localizadas na zona rural e urbana.



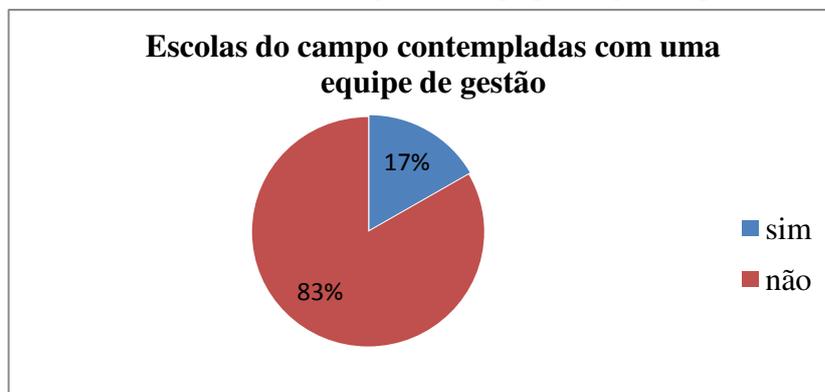
Fonte: Dados cedidos pela SME, 2013, sistematizados pela autora.

Podemos verificar que no município de Sumé a maioria das escolas da esfera municipal, que atendem aos níveis de Educação infantil e ensino fundamental, está situada em comunidades rurais, onde 06 (55%) dessas instituições são escolas do campo, que apesar de atender um público que vive no campo, a maioria dessas escolas consta com um número pequeno de alunos. A partir desse fator foram formadas salas multisseriadas nas escolas do campo.

Embora a maioria das escolas municipais fique localizada na zona rural, o número de discentes é predominante nas escolas situadas na sede do município, inclusive com uma demanda significativa de alunos oriundos da zona rural, mesmo porque dessas escolas do campo apenas uma oferece os anos finais do ensino fundamental, as demais atendem do ensino infantil ao 5º ano, sendo necessário que estes alunos ao concluírem o 5º ano se desloquem para a sede do município para poder prosseguir com seus estudos.

Diante deste quadro em que se encontram as escolas da rede municipal de ensino do município de Sumé, identificamos que das 06 escolas existentes na zona rural, apenas 01 (17%) possui uma equipe de gestão permanente dentro da escola, como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 02 – Escolas do campo com equipe de gestão permanente



Fonte: Dados cedidos pela SME, 2013, sistematizado pela autora

Diante desse resultado, percebemos que 05 (83%) das escolas do campo possuem uma forma de organização diferenciada das demais, visto que estas escolas não possuem uma equipe interna de gestão que estejam desenvolvendo esta função no dia a dia da escola, ficando a cargo do professor resolver as questões pertinentes ao cargo de diretor.

A Secretaria de Educação do município, por sua vez dispõe de uma única equipe de gestão (a parte pedagógica fica responsável por todo planejamento pedagógico que envolva a

escola juntamente com as professoras das escolas do campo, a parte financeira administra os recursos financeiros destinados para estas escolas, a exemplo da compra de merenda escolar, materiais didáticos, material de limpeza, entre outros, e a parte burocrática (esta responsável pela parte de documentação da escola, transferência de alunos etc.), esta equipe de gestão dá um suporte às 05 (cinco) escolas do campo e fazem esse trabalho em parceria com os professores responsáveis por cada unidade escolar.

4.2 CONVERSANDO SOBRE A ORGANIZAÇÃO E A PRÁTICA DA GESTÃO NA ESCOLA DO CAMPO: COM A PALAVRA, A PROFESSORA/GESTORA

Nesta seção de análise trataremos de apresentar a organização e a prática da gestão na escola onde foi realizada a pesquisa, a partir do olhar daquela que ao mesmo tempo se faz professora e gestora de uma escola do campo com salas multisseriadas no município de Sumé-Pb.

A entrevista foi direcionada a uma das professoras da escola municipal Arnaldo Tavares, esta que também responde pela unidade escolar. A mesma é formada em Pedagogia e tem especialização em Educação Básica.

No que se refere ao **tempo de trabalho da professora/gestora** na escola, a mesma diz que trabalha, “Há 19 anos [...], o tempo de sala de aula é o tempo de gestão que a gente tem mesmo, porque cada professor responde pela escola que trabalha [...]”. (Prof^a Maria)

Dessa forma, a professora cumpre uma carga horária de 24 horas semanais, sendo que 20 horas, ela está em sala de aula e 04 (quatro) horas na Secretaria de Educação com a equipe pedagógica nos planejamentos, assumindo assim uma duplicidade de funções, pois ao mesmo tempo em que é responsável pela sala de aula, é também responsável pela escola como um todo.

Para reforçar a fala da professora/gestora, Gracindo et al (2006, p. 47), vem dizer que “Na escola unidocente [...] o diretor geralmente é o próprio professor que acumula a função de responsável pela escola, preponderando sua função docente”. Sendo assim, o professor exerce as duas funções na escola no mesmo horário, mas é predominante o exercício da docência.

Quanto às **atividades pedagógicas e de gestão** que realiza na escola Arnaldo Tavares, a professora descreve da seguinte forma:

[...] a gente faz a rotina semanal na secretaria de educação e no dia a dia em casa, a gente vai desenvolvendo as atividades que serão aplicadas [...], a gente faz a rotina na secretaria e elabora os exercícios em casa encima daquela rotina, porque como só são quatro horas na secretaria, não dá tempo a gente fazer as cinco aulas, e desenvolver os exercícios dos cinco dias, até porque uma aula depende muito da outra porque elas têm que estarem interligadas, então o exercício que eu levei hoje eu posso dar continuidade amanhã, até para a gente mesmo executar as atividades é mais fácil, a gente tenta organizar dessa forma, mas, o foco mesmo do nosso planejamento é buscar o interdisciplinar, porque como a gente trabalha com o multisseriado, se a gente for trabalhar por série um conteúdo, a gente não consegue não. (Profª Maria)

De acordo com a professora/gestora, as atividades pedagógicas são planejadas nas segundas-feiras na Secretaria de Educação junto com a coordenadora pedagógica que faz esse trabalho com todas as escolas do campo em um mesmo momento. Essas atividades são desenvolvidas seguindo um eixo temático que busca contemplar as cinco escolas que compõem o sistema multisseriado, por sua vez, estas unidades escolares procuram trabalhar os temas com todos os alunos, já que funcionam no sistema multisseriado. Desse modo, o professor procura trabalhar a temática de acordo com o grau de aprendizagem de cada aluno.

No que diz respeito às atividades pedagógicas, Oliveira (2005, p. 41) diz que “A dimensão pedagógica, presente no próprio ‘saber fazer’ do processo ensino-aprendizagem, é imprescindível, pois a construção e sistematização do conhecimento e dos saberes se viabilizam através da ação pedagógica”.

No que se refere às atividades de gestão que são realizadas na escola Arnaldo Tavares, a professora diz que:

[...] infelizmente temos que responder pela gestão também, nós somos responsáveis pela escola [...] tudo o que decorre na semana na segunda-feira a gente discute lá e tenta solucionar, então no caso de um imprevisto que acontece no meio da semana não dá para a gente resolver de imediato porque a gente só vai na segunda-feira e depende da secretaria. Se for muito urgente, por exemplo, se secar o bujão, a merenda tá no fogo, a gente liga, e Zé Antonio vem trazer, mas outra parte burocrática, entrega de documentos, essa parte ai tem que esperar ate a segunda-feira. (Profª Maria)

Desta forma, as atividades de gestão da escola dependem da Secretaria de Educação do município, visto que a professora não tem autonomia para resolver os procedimentos específicos relacionado à gestão, dependendo esta, de uma equipe de suporte da secretaria que fica responsável para fazer essa gestão junto com ela.

Quando falamos das questões administrativas, Gracindo et al (2006, p. 65) vem dizer que “[...] o trabalho administrativo, que seria da secretaria dessas escolas, funciona na sede do município ou em um departamento da Secretaria Municipal de Educação. Isso implica um redimensionamento da relação da escola com o município”.

Como por exemplo, no caso da falta do gás para preparar a merenda, ela precisa recorrer à pessoa responsável pela parte financeira na Secretaria de Educação para assim poder solucionar o problema do gás, ficando ela impossibilitada de resolver esse tipo de questão diretamente com o fornecedor.

Sobre **a organização dos trabalhos pedagógico** e administrativo desta escola a professora/gestora relata que os trabalhos pedagógicos, são organizados da seguinte forma:

A gente trabalha com um eixo temático que atenda a todos, dentro desse eixo a gente possa organizar as atividades interdisciplinares que dêem para atender às outras áreas [...], Eu não posso passar uma atividade para o 2º ano e a mesma atividade para o pré I, até posso, se for para desenvolver nele a escrita, mas quando parte para ele falar eu não posso cobrar de um a mesma coisa que eu cobro do outro, eu tenho que cobrar de acordo com o que ele tem para me oferecer, fazendo com que [...] ele tenha estímulo de buscar mais, despertar a curiosidade nele, mas sempre com um eixo temático, para organizar esses trabalhos. [...] aí a gente planeja essa atividade, onde essa temática possa atender todas as áreas no decorrer da semana que as aulas fiquem amarradas, e não soltas, então a gente precisa sentar e organizar as aulas para que elas tenham essa estrutura. [...] as cinco escolas se encontram na secretaria para discutir, planejar e organizar os conteúdos para trabalhar durante a semana junto com a coordenadora Claudia e duas vezes no mês, a gente se encontra com a professora Socorro Silva, [...] ela está nos capacitando. (Profª Maria)

Ao reverenciar a organização dos trabalhos pedagógicos, tanto a professora como a equipe pedagógica da Secretaria de Educação, parecem estar preocupados em organizar os trabalhos de forma que possam atender às classes multisseriadas, para que não atrapalhe o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos.

A professora procura trabalhar cada conteúdo explorando os conhecimentos prévios dos alunos e buscando um retorno de acordo com a faixa etária e o desenvolvimento de cada um, sendo que, para organizar as atividades interdisciplinares relacionando todas as áreas, é necessário trabalhar com eixos temáticos que atendam todas as séries.

Essa forma de trabalhar com as turmas multisseriadas tanto vão ajudar na interação da turma e aproveitamento dos alunos, como também na dinâmica com a turma, pois a professora vai estar trabalhando com vários níveis de aprendizagem.

Além do apoio da Coordenação Pedagógica na organização desse trabalho, a professora/gestora recebe capacitação do grupo de estudo de Educação do Campo³, Essa capacitação é mais um suporte que os professores/as do campo da rede municipal de ensino de Sumé-Pb recebem para desenvolverem um bom trabalho com as turmas multisseriadas.

Neste sentido Libâneo (2008, p. 209), apresenta que,

A organização do trabalho na sala de aula não visa apenas ao cumprimento dos programas, mas o envolvimento de habilidades e capacidades intelectuais, o trabalho independente, o que requer a imprescindível colaboração da coordenação pedagógica.

De acordo com a observação realizada na escola durante a pesquisa, percebe-se que apesar da professora receber orientação da Coordenação Pedagógica, desenvolve só o trabalho pedagógico, no dia a dia na sala de aula, durante a realização das atividades com a turma. Pois em se tratando das escolas do campo o coordenador pedagógico, não atua na escola, apenas dá esse suporte na Secretaria de Educação uma vez por semana, e vez por outra, faz uma visita de rotina na escola.

No que diz respeito à **organização dos trabalhos administrativos**, a professora/gestora diz que esta acontece da seguinte forma:

[...] vai surgindo as necessidades ai é quando vai acontecendo os trabalhos administrativos, porque não é uma função específica do professor, é a sala de aula, então a medida que vai surgindo [...] nós vamos atuando, vamos atrás da Secretaria, atrás de Zé Antonio, atrás de quem possa nos ajudar , não é que tenha uma organização [...], é na medida que surge, porque ele é um trabalho oculto, ele acontece mas não é uma coisa que é específica do professor , então é dessa forma surgiu a necessidade, ai nos vamos lá. (Profª Maria)

Sua fala expressa que, os trabalhos administrativos não têm uma organização sistematizada dentro da escola, ele vai acontecendo de acordo com as necessidades que surgem no dia a dia da escola, a prioridade da professora/gestora é a sala de aula, mas quando surge algum problema na parte administrativa a mesma se empenha e procura a Secretaria, e as equipes de suporte que dão apoio a as escolas do campo, para resolver essas questões administrativas à medida que vão surgindo.

No que se refere ao trabalho administrativo Libâneo (2008, p. 210) diz que:

³ Grupo coordenado pela professora Maria do Socorro Silva da Universidade Federal de Campina Grande que atua como coordenadora do curso de Licenciatura em Educação do Campo, no Campus de Sumé.

As tarefas técnico-administrativas também têm a função de fornecer o apoio necessário ao trabalho docente, abrangendo as atividades de secretaria escolar, serviços auxiliares (ou serviços gerais) e serviço de multimeios. [...] As atividades técnico-administrativas representam indispensável apoio ao trabalho dos professores, visando às melhores condições para a aprendizagem dos alunos.

Dessa forma, a professora se refere ao trabalho de gestão ou administrativos que desenvolve na escola, como um “trabalho oculto” visto que, ela responde pela escola, mas, na realidade seu papel é de professora, e na ausência de uma pessoa para assumir essas responsabilidades, fica a cargo dela a tarefa de resolver os problemas que surgem no ambiente escolar.

Quando falamos na **relação de parceria entre a gestão e a Secretaria de Educação**, a professora/gestora diz que, “é boa, até porque a Secretaria nos ajuda como ela pode, ela dá esta atenção voltada para as escolas do campo, até porque não tem um coordenador presente todos os dias, a direção quem responde é nós mesmos professores”. Nesta fala da professora, percebemos que, existe uma atenção diferenciada da Secretaria em relação às outras escolas, visto que existe certa precariedade em relação aos serviços prestados a estas escolas do campo, porque essa equipe de suporte trabalha na Secretaria e os problemas da escola chegam até eles através do professor responsável pela unidade escolar.

A respeito das **dificuldades enfrentadas pela escola por não ter uma direção permanente** no dia a dia, para desenvolver o trabalho que lhe é pertinente, a professora/gestora remete que é,

[...] a questão de tempo, essa disponibilidade para resolver as coisas a tempo à gente não tem, o maior problema é o tempo que a gente não tem de fazer um trabalho voltado para a administração, eu acho que a gente já faz muito na sala de aula e ter que fazer um trabalho que tinha de ter uma pessoa para exercer, [...] ta correndo atrás, a gente não tem tempo de ir lá buscar para fazer, tem que esperar [...] uma pessoa que faça esse deslocamento daqui para lá [...]. (Prof. Maria)

A principal questão apontada pela professora é em relação ao tempo que ela não dispõe para solucionar os problemas no momento que estes surgem, pois sua prioridade é direcionada para sala de aula e sua prática docente, ficando os trabalhos voltados para a direção em segundo plano.

Neste sentido, se faz necessário uma pessoa na escola que fique responsável pela parte administrativa, enquanto que o professor se dedica à sala de aula. De acordo com Andrade (2007):

A direção de uma escola, por menor que esta seja não é uma função apenas pedagógica. Sei que ser professor, principalmente nos dias de hoje, também não é uma função só pedagógica, mas há uma diferença, não de natureza, mas de grau. Tanto o professor quanto o diretor tem uma função administrativa muito importante, mas, enquanto aquele administra a sala de aula, este se responsabiliza pela escola como um todo. O diretor é professor de professores, ele cuida de um sistema bem mais complexo, com vários subsistemas – partes interrelacionadas que constituem a escola. (ANDRADE, 2007, p. 17-18).

De acordo com o que expressa Andrade, tanto as escolas da cidade quanto as do campo, seja ela de grande ou pequeno porte, se faz necessário a divisão dessas funções, onde o diretor e o professor exerçam suas funções de acordo com o cargo estabelecido. Desse modo, o andamento da escola será mais promissor e principalmente o aprendizado dos alunos, visto que, o professor vai ter uma dedicação exclusiva com sua turma.

Sobre a questão de **deslocamento da professora/gestora para a Secretaria de Educação**, sua fala expressou a seguinte situação,

[...] a gente vai por conta própria, [...] não tem esse suporte não, cada um vai por sua conta, quer seja na segunda quer seja no meio de semana. Tem o carro dos estudantes né, se eu quiser ir eu tenho que ir naquela hora, 06h00min horas da manha, e voltar de uma da tarde que é a hora que o carro volta. Eu tenho que ir por conta própria, não disponibiliza de jeito nenhum. (Profª Maria).

Diante do exposto em sua fala, percebe-se que a professora não tem o suporte adequado para se deslocar até a cidade, seja para resolver questões de cunho pedagógico ou administrativo, fazendo este deslocamento por conta própria.

No entanto, a Secretaria de Educação dispõe de ônibus escolares para fazer o transporte dos estudantes que precisam se deslocar da zona rural para a cidade a fim de dar continuidade aos seus estudos, ficando assim o ônibus escolar como o único meio de transporte disponível para que a professora/gestora possa ir até a cidade resolver questões inerentes à escola.

Dessa forma, esse transporte torna-se incômodo para que esta possa ir ate a Secretaria de Educação, visto que sai cedo de mais da zona rural e retorna tarde, dificultando o

deslocamento da professora, pois, para depender dos horários estabelecidos para os transportes escolares, a professora teria que suspender suas atividades em sala de aula.

No que diz respeito à **concepção de gestão que é aplicada nesta escola**, à professora/gestora afirma que,

[...] a comunidade participa, até porque quando fala de escola não basta só a escola esta inserido na comunidade não. A comunidade tem que estar inserida na escola, [...] quando a comunidade participa, [...] quando ela critica para melhorar, [...] a comunidade participa e ajuda também, às vezes a gente precisa de um trabalho na escola e as pessoas, [...] chegam e resolvem rapidinho. [...] A escola ajuda também, está aberta para eles, tem que ter essa abertura entre a escola e a comunidade, se não tiver não caminha não, tem que ser parceria mesmo (Profª Maria).

Neste caso, a professora/gestora destaca que a comunidade participa das atividades da escola ativamente, porém não deixa claro no que competem à participação dos alunos, professores e demais funcionários, como também nas tomadas de decisões e aos momentos na Secretaria de Educação vincula apenas a própria professora/gestora.

Sendo assim, não fica clara a ideia de concepção de gestão aplicada na escola, embora a professora fale da parceria que existe entre a escola e a comunidade, a escola não contempla uma gestão democrática.

Na concepção Democrática Participativas Libâneo; Oliveira; Toschi (2011) vêm dizer que esta,

Baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto uma vez tomadas às decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumam sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações. (LIBÂNEO; OLIVEIRA, OSCHI, 2011, p. 325).

Partindo da ideia de tomada de decisões, estas acontecem de cima para baixo, pois as decisões partem prontas da Secretaria de Educação, não se dá de forma coletiva e compartilhada com os membros da escola.

Neste sentido, a escola se enquadra na concepção de gestão técnico-científica. Segundo Libâneo et al (2011, p.323), neste modelo de gestão “prevalece uma visão burocrática e tecnicista de escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários”.

Percebe-se que existe uma parceria entre os membros da comunidade e a professora/gestora, mas para que haja uma gestão democrática na escola não basta ser parceiro, é preciso que toda comunidade escolar (direção, professores, alunos, pais e funcionários) participem das tomadas de decisões da escola.

No tocante a **relação do responsável pela escola com a comunidade** a professora/gestora diz que, “A relação é de parceria mesmo, [...] tem que aceitar crítica, tem que sugerir na hora que tiver que sugerir, e tem que chamar o povo para participar da escola mesmo, tem que a comunidade estar inserida [...] na escola” (Profª Maria).

Nota-se que o desejo da professora é trazer a comunidade para ser protagonista na escola, ajudando, reforçando, oferecendo auxílio para administrar a escola, para preencher o vazio que a figura de uma gestão deixa na escola.

Para Libâneo (2008, p. 217),

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.).

Neste contexto, o diretor de uma escola é cada vez mais advertido da necessidade de levar em consideração a evolução da ideia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo outros funcionários da escola, à maior participação da comunidade, à maior sugestão nas tomadas de decisão. Senda assim, na falta de todo esse conjunto a professora/gestora justifica com essa relação de parceria entre ela, a escola e a comunidade.

A professora/gestora apresenta como sua **contribuição na aprendizagem dos alunos das turmas multisseriadas** é, entre outras,

[...] provocar nos alunos a autoestima pelo lugar, valorização do homem do campo. Primeiro tem que partir daí, somos pessoas do campo. Então nós temos uma cultura, temos direito e deveres [...]. Valorizar as potencialidades do campo e ensinar a cuidar do meio ambiente também. [...] só copiar não constrói não o aprendizado do aluno, ele tem que construir lendo, criança tem que aprender lendo, aprender escrever escrevendo e essa aprendizagem tem que ser construída é por eles mesmos [...]. O professor tem que se tornar um facilitador para que a criança construa no contexto de vida dele [...]. (Profª Maria)

Percebemos que a professora/gestora no papel de educadora, se preocupa com a formação do homem do campo, apresentando sua cultura e seu valor, a preocupação com o meio ambiente, relacionado à poluição e ao desmatamento, destacando sua valorização do homem do campo e a preservação do ambiente em que eles vivem.

Nota-se também que a mesma trabalha com a realidade do aluno em sala de aula, através de atividades e exemplos, essa metodologia que ela utiliza em suas aulas faz com que os alunos sintam interesse em aprender mais, na medida em que a professora faz uma contextualização do conteúdo, torna esses conteúdos familiares para os alunos, motivando-os a estudarem mais e assim obtendo bons resultados na aprendizagem.

Sabemos que em termos de disponibilidade de materiais didáticos nestas escolas, estes quase não existem, e isso acaba atrapalhando a dinâmica no processo ensino-aprendizagem, porém isto não significa que as aulas sejam monótonas, pois a professora busca outras estratégias de ensino. Neste sentido, Barros (2007, p. 4) diz que,

[...] os trabalhos práticos em sala de aula se mostram fundamentais para avançar nas dinâmicas de aprendizagens dos educandos. Mas com a falta de materiais didáticos que auxilia o trabalho pedagógico e o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, alguns educadores estão buscando formas alternativas de contemplar suas atividades aproximando-se dos recursos naturais presentes na comunidade.

No tocante as estratégias de ensino, a professora procura utilizar alguns recursos que existem na própria comunidade através de aula de campo, mostrando as potencialidades do lugar e as relações que estes têm com os conteúdos globais, assim vai contextualizando e dinamizando suas aulas.

Quanto à **organização da escola em termos de infraestrutura** para atender ao sistema multisseriado, a professora/gestora na sua fala expressa que é precária, de modo que só possuem,

[...] apenas duas salas de aula, uma pequena cozinha e dois banheiro, que nem adaptados para as crianças são, nem banheiro para funcionários. [...] é precária demais a infraestrutura da escola, gostaria muito que tivesse uma reforma, que fizessem um refeitório para as crianças se alimentarem com dignidade, não daquela forma [...], deixa muito a desejar. Mas não depende da gente infelizmente, depende [...] do gestor municipal, que ele venha ver as escolas do campo com outros olhos, que ofereça melhores condições, né? Pelo menos na infraestrutura, porque na qualidade de ensino tem. (Profª Maria).

Nesta fala da professora/gestora, demonstra a precariedade em que se encontram as escolas do campo onde funcionam com salas multisseriadas. Em seu relato ela deixa claro que no papel de responsável pela escola, ela é ciente da falta de uma biblioteca, uma sala de informática para acomodar os computadores que já existem na escola para que os alunos possam utilizá-los, um refeitório para fazer as refeições, entre outros, mas, a mesma não tem autonomia para mudar essa realidade, pois no que diz respeito à reforma e ampliação da escola, depende exclusivamente do gestor municipal.

Contribuindo com este fato, Salomão Mulfarrej Hage (2010, p. 01), afirma que, “Uma das características mais marcantes das escolas com salas multisseriadas localizadas no meio rural é a precariedade de infraestrutura [...]”.

Neste sentido, essas características de precariedade no espaço físico, com ambientes insuficientes, são fatores que julgam a escola como precária, de modo que não estão preparadas para receber os alunos de várias idades numa mesma sala, prejudicando o ensino e a aprendizagem dos alunos.

No que se refere a mudanças no funcionamento da escola mediante a presença de uma **equipe de gestão permanente**, a professora/gestora assim se manifestou,

[...] poderia sim, se nos tivesse um diretor para brigar pela estrutura da escola, com certeza era diferente, uma pessoa que se dedicasse. [...] Porque a gente professor se detém mais em planejar e querer o aprendizado do alunado. [...] Essa gestão é de acordo com a necessidade, surgiu, aconteceu a gente vai correr atrás, mas se tivesse uma pessoa exclusiva para administrar, para brigar, para correr atrás, as coisas era diferente, era bem melhor. (Prof^a Maria).

Baseando-se neste contexto, a falta de uma pessoa exclusiva na gestão escolar prejudica o trabalho do professor e o funcionamento da unidade escolar. A falta de um diretor para organizar, mobilizar, direcionar e batalhar para conseguir uma boa organização, uma estrutura física melhor para a escola é evidente, já que permanece a escola sem essa mobilização, pois os professores que são responsáveis pela escola estão focados na sala de aula.

Partindo daí, Luck (2009, p. 24), expressa que,

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede.

Desse modo, uma gestão atuante na escola promove uma organização eficaz, podendo atuar para conseguir uma melhor infra-estrutura da escola, aquisição de material e um ensino de qualidade na escola do campo, tendo em mente suas especificidades relacionadas ao aluno e a comunidade.

No que diz respeito **ao papel que exerce na escola de professora e gestora, esta se sente de fato no cargo de gestora desta instituição**, a respeito disso a professora/gestora afirma que,

Não. Não me sinto gestora não, me sinto uma professora sobrecarregada [...]. Até porque se eu fosse gestora eu faria diferente, e por eu não responder pela gestão, muitas coisas eu tenho que fazer vista grossa para coisas que acontecem lá, [...] então eu não vou cobrar, ate porque eu tenho medo de me tornar uma pessoa chata por isso, agora se eu fosse eu a gestora eu faria diferente [...], eu tenho autoridade com os meus alunos na sala de aula, agora a questão de gestão é uma questão mais ampla, né? Eu tenho medo de ser vista como a professora que quer ser, [...]. Eu sou responsável pela escola [...], assumo o papel de professora e gestora, mas dizer a você que eu me sinto a gestora da escola, eu não me sinto não. (Profª Maria).

Neste caso, a professora/gestora não se reconhece como gestora, até porque ela só é remunerada pelo cargo de professora, responde pela escola, mas não recebe nenhuma gratificação por isso, de forma que esse trabalho que desenvolve na gestão da escola em parceria com a Secretaria de Educação, seria um trabalho voluntario, mesmo porque a escola precisa manter seu funcionamento.

Por outro lado, não se sente com autonomia para intervir em certas situações existentes na escola, envolvendo a administração, funcionários e outros, uma vez que se sente no papel de professora e sua autonomia fica restrita a sala de aula. Mesmo que Libâneo et al (2011, p.310) venha dizer que “ O exercício profissional do professor compreende, ao menos, três atribuições: a docência, a atuação na organização e na gestão da escola e a produção de conhecimento pedagógico.”

Sendo assim, a professora está desempenhando um trabalho que é em parte de sua competência, mas, não se sente com autoridade de quem realmente esta ali assumindo o cargo de gestor.

Ainda no pensamento da autoridade de suas funções, Campos (2010), diz que,

O gestor cumprirá a função de administrar a comunicação entre os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, desvelando as tramas, encerrando os conflitos e, assim, afirmando a transparência e a democracia. (CAMPOS, 2010, p. 74).

Neste caso o gestor deve cumprir as funções definidas para o administrador da escola, precisando que promova a comunicação entre os membros da escola, mediando o poder de tomar decisões para definir consensos, encerrando conflitos, brigas, definindo metas para que haja transparência e a democracia. Sendo que, no tocante as tomadas de decisões, estas são realizadas pela Secretaria de Educação.

No que se refere às **ações da equipe de suporte da secretaria de educação** (pedagógica, financeira, burocrática), para a escola, a professora relata que se dá da seguinte forma, “[...] quando a gente chega lá, sempre dialogamos com a secretária, o pessoal dar esse apoio, de ver do que a escola precisa, e tem que mandar ta entendendo?” (profª Maria).

Como percebemos, existe uma relação de acompanhamento, de cobrança e de verificação para saber quais os problemas que a escola dispõe, seja na área pedagógica, burocrática ou financeira.

Em relação ao acesso aos recursos financeiros destinada para a escola a professora afirma que não tem acesso, como mostra a sua fala,

Não, não tenho, porque o Conselho está sendo formado agora dessa escola, [...] No início do ano a secretaria [...] faz a compra, para as escolas, inclusive do campo e deixa na secretaria de educação. No geral ela deixa lá para todas as escolas do município, ta entendendo? As escolas da cidade têm um conselho, ai o dinheiro vem direto para as escolas comprar esses materiais, [...] à medida que a gente vai precisando, a gente vai à secretaria, faz uma lista e eles entregam. (Profª Maria)

No tocante a gestão escolar, um item muito importante que é referenciado na fala da professora é o Conselho Escolar. A respeito disso, Paro (2007) vem nos mostrar que,

Na gestão da escola pública municipal, é previsto ainda o conselho de escola, como órgão deliberativo, para elaborar, acompanhar e avaliar o planejamento e o funcionamento da unidade escolar. Tendo o diretor como membro nato, o conselho é composto por representantes eleitos dos vários setores integrantes da escola na seguinte proporção: um quarto de pais ou responsáveis, um quarto de alunos, um quarto de professores e um quarto das equipes técnicas e auxiliar da ação educativa, incluindo o diretor. (PARO, 2007, p. 83).

Diante do exposto, na realidade que as escolas do campo em questão se encontram, esta se mostra deficitária neste item, pois falta o Conselho Escolar para realização deste ato.

Enfocando a respeito da documentação da escola, a professora/gestora afirma que,

[...] os documentos da escola [...] estão na secretaria, transferência de alunos. Nós temos uma secretária na secretaria de todas as escolas do campo, então quando precisamos de uma transferência os pais nos comunicam e a gente vai à secretaria e a secretaria faz, quando a gente recebe uma transferência a gente leva para ela ver se esta tudo ok, [...] aqui a gente não emite não, agente leva os dados, o diário, a ficha bem direitinho e a secretária faz. (Profª Maria).

Dessa forma, mais uma vez a professora/gestora atribui seu papel para além de sala de aula, viabilizando documentação, a falta de material da escola, planejamento de atividades relacionadas à escola, ou seja, requisita esses materiais, e deixa a parte burocrática (a aquisição do material) para a Secretaria de Educação Municipal.

Quanto às atividades pedagógicas como já foi ressaltado anteriormente, é relatado pela entrevistada que existem os encontros,

[...] todas as segundas nos estamos reunidas das 8h: 00min às 11h: 00min, na secretaria de educação para fazer o planejamento semanal e para [...] discutir o que aconteceu durante a semana, as dificuldades, o que surge, e também a troca de experiência que conta muito, porque mesmo sendo escolas do campo, [...] cada uma tem uma realidade [...]. (Prof^a Maria)

Em relação aos trabalhos administrativos realizados pela Secretaria de Educação, ela ressalta que, “eles também não fazem só, até porque [...] dependem que cheguem o problema até lá, eles só podem solucionar se chegar lá”. (prof^a Maria)

Enfim, é ressaltado que a gestão da escola é dividida entre a professora e a equipe de suporte, onde na escola existem os problemas comuns a todo ambiente escolar, funcionários e sala de aula, e do outro lado a documentação, a parte financeira e o planejamento na Secretaria de Educação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As escolas do campo ainda continuam atreladas a uma tradição histórica de um sentimento de que tudo pode se resolver na base da poli-valência de ações pelo um único educador. Estas escolas mantêm a mesma estrutura física restrita a uma ou duas sala de aula, uma cozinha pequena e o terreiro que serve de recreação para as crianças. O professor tem que cuidar da parte burocrática, ser o gestor do lugar, supervisionando a cozinha e a limpeza da escola e, é claro, lecionar numa sala multisseriada para alunos de idades e de nível de aprendizagem diferentes.

A gestão escolar é fator essencial para um bom funcionamento da escola. Nas escolas urbanas, diferente das escolas do campo, o quadro administrativo da direção tem suas tarefas e trabalhos específicos para garantirem às instituições um ambiente favorável ao educando as condições necessárias ao seu aprendizado. A educação não se limita à sala de aula, ela compreende um conjunto de medidas e ações que viabilizam o dinamismo do aprendizado. A direção da escola, além de gerir seu espaço físico e sua burocracia, é também responsável por planejar o andamento de todo o ano letivo do calendário escolar, bem como, responder e resolver muitos imprevistos que surgem no meio docente e discente.

Negativamente, este quadro não é verificado nas escolas do campo. Ali, constatamos que o professor é o único responsável pela funcionalidade da escola. Faltando uma gestão escolar, ficando a mercê dos professores (as) uma série de tarefas que não fazem parte do seu contrato de trabalho. Por se tratarem de pequenos espaços físicos, a Secretaria Municipal de Educação de Sumé, incumbe ao professor às tarefas que seriam, por dever do município, delegadas a um diretor específico.

Nossa análise aponta para uma realidade que se repete ao longo dos anos e traz sérios problemas na organização estrutural, o que acaba dificultando a aprendizagem dos alunos nas escolas do campo. Mesmo sendo as escolas pequenas e com um baixo número de alunos, o professor sozinho não deveria administrar suas aulas e ser o único elo de mediação entre a escola e a Secretaria de Educação.

É preciso repensar a forma de se enxergar a educação do campo no âmbito administrativo e pedagógico. Isso tudo se agrava se pensamos a questão da localização dessas escolas. Afastadas da Secretaria de Educação, elas não contam com um apoio necessário para sanar possíveis problemas que surgem durante a semana, dessa forma, a reunião semanal, para o trato dos planejamentos pedagógicos, também serve de único meio para se expor as

necessidades de cada escola. Vale ressaltar ainda que esses encontros tornam-se dificultosos para os professores, pois os mesmo têm que se locomoverem por longas distâncias e sem conforto algum.

Todos esses fatores atrapalham o trabalho do professor das escolas do campo e, conseqüentemente, o aprendizado dos educandos. Outrossim, vale ressaltar o mérito desses profissionais da educação que se desdobram em suas funções a fim de garantir um mínimo de condições para a aprendizagem de seus alunos. A precariedade da gestão escolar, notoriamente, deixa lacunas profundas no desenvolvimento da educação no campo, mas, na medida do possível, transforma-se o professor numa corrente que sustenta a continuidade e evolução da escola do campo.

Durante a pesquisa encontramos dificuldades no que se refere a materiais bibliográficos que viessem tratar de questões referentes à gestão em escolas do campo, bem como a distancia que percorremos ate o local da coleta dos dados. Porém, mesmo com essas dificuldades, foi um trabalho muito satisfatório, pois através deste acredito ter atingido meus objetivos, como também tive a oportunidade de relembrar momentos vividos em uma escola do campo com salas multisseriadas, o que me fez perceber que não houveram grandes mudanças na organização dessas escolas.

A escola publica do campo demanda de um espaço pedagógico diferenciado, pelo fato de ter um espaço geográfico, físico e estrutural diferente da escola urbana. E os professores que atuam nestas escolas acabam assumindo múltiplos papeis inclusive o de gestão.

Neste sentido, sugerimos que haja uma mudança na pratica gestora da escola, visto que a professora esta assumindo o papel de professora e gestora, ficando a professora sobrecarregada e deixando de exercer seu papel com exclusividade na sala de aula.

Recomenda-se que a Secretaria de Educação disponibilize uma pessoa especifica para exercer a função de gestor na referida escola, para que cada profissional desenvolva seu trabalho de acordo com seu cargo ao qual foi contratado.

REFERÊNCIAS

BARROS, Osmar Ferreira. **Planejamento e organização do trabalho pedagógico das escolas multisseriadas**: relatos de experiências de educadores do campo. Texto submetido ao XVII EPENN – 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CEB nº 36/2001. Diretrizes Operacionais para a Educação Básica nas Escolas do Campo**. Brasília: Ministério da Educação, 2001. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12992>. Acessado em 11 de junho de 2013.

_____. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília, DF: Senado, 1998. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acessado em 15 de junho de 2013.

CAMPOS, Casimiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**. 4.ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

_____, [et. al.]. **Conselho Escolar e a educação do campo**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.

HAGE, S. M. Escolas multisseriadas. In: OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; VIEIRA, L. M. F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação. 2010. CDROM.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados sobre População do Brasil**. Censo demográfico de 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=251630>> Acesso em: 10 de agosto de 2013.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

_____. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5.ed. revista e ampliada –Goiânia: MF Livros, 2008.

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

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PARO. Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APENDICE A
ROTEIRO DE ENTREVISTA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO
DISCIPLINA: TCC
GRADUANDA: AURINETE DE MELO ARAUJO
ORIENTADORA: MARIA DA CONCEIÇÃO MIRANDA**

Entrevista direcionada a Professora responsável pela escola pesquisada

- 1 – Qual a sua formação?
- 2 – Há quanto tempo desempenha o trabalho de professora e de gestora (responsável) desta unidade escolar?
- 3 – quais as atividades pedagógicas e de gestão que você realiza nesta escola?
- 4 – como são organizados os trabalhos pedagógicos e administrativos desta escola?
- 5 – como é a relação de parceria entre a gestão da escola e a Secretaria de Educação do município?
- 6 – quais as dificuldades que a escola enfrenta por não ter uma direção permanente na escola sendo necessário seu deslocamento para resolver problemas pertinentes a escola na secretaria de educação?
- 7 – quais as condições de deslocamento que a secretaria dispõe para você resolver questões da escola na cidade (secretaria)
- 8 - qual a concepção de gestão que é aplicada nesta escola?
- 9 – qual a sua relação como responsável pela escola com a comunidade?
- 10 – você como responsável pela escola que ações desenvolve com as turmas multisseriada, de modo a contribuir com a aprendizagem dos alunos?
- 11 – como é organizada a escola em termos de infra-estrutura para atender ao sistema multisseriado?
- 12 – para você, ter uma equipe de gestão funcionando dentro da escola, poderia mudar em alguma coisa o funcionamento estrutural da escola?
- 13 - Na qualidade de responsável pela escola, você se sente gestora?
- 14 - Descrever as ações da equipe de suporte da secretaria de educação (pedagógica, financeira, burocrática)

APENDICE B
TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: gestão escolar: organização e pratica em uma escola do campo no município de Sumé-PB

Pesquisador responsável: Aurinete de Melo Araujo

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Campina Grande – campus de Sumé/Curso de Licenciatura em Educação do Campo

Telefone para contato: (83) 9926 - 1299 / (83) 3353 - 1237

Local da coleta de dados: xxxxxxxxxxxxxx

A pesquisadora do presente projeto se compromete a preservar a privacidade dos sujeitos cujos dados serão coletados através de entrevistas gravadas e aplicação de questionário. Concorde, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto e posteriores publicações acadêmicas. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas sob a responsabilidade da pesquisadora Aurinete de Melo Araujo.

Sumé, 13 de setembro de 2013.

Pesquisadora responsável – Aurinete de Melo Araujo

CPF: 027.773.684 - 65

Participante/colaboradora da pesquisa

CPF: _____._____._____ - ____