



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO – CDSA
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO – UAEDUC
COORDENAÇÃO DA LICENCIATURA EM EDUCAÇÃO DO CAMPO

IARA SOARES DO NASCIMENTO

**A PRÁTICA GESTORA NA ESCOLA DO CAMPO NO MUNICÍPIO DE AMPARO -
PB**

SUMÉ
2013

IARA SOARES DO NASCIMENTO

**A PRÁTICA GESTORA NA ESCOLA DO CAMPO NO MUNICÍPIO DE AMPARO -
PB**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Educação do Campo, na área de Linguagens e Códigos, do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciado em Educação do Campo.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Conceição Gomes de Miranda.

**SUMÉ
2013**

N244p Nascimento, Iara Soares do.

A prática gestora na escola do campo no município de Amparo - PB. / Iara Soares do Nascimento. - Sumé - PB: [s.n], 2013.

42 f; tab.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Conceição Gomes de Miranda.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Licenciatura em Educação do Campo.

1. Escola do campo. 2. Gestão escolar. 3. Atividades administrativas e pedagógicas. I. Título.

UFCG/BS

CDU 37(043.3)

IARA SOARES DO NASCIMENTO

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Educação do Campo, na área de Linguagens e Códigos, do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciado em Educação do Campo.

BANCA EXAMINADORA

Nota (__, __)
Prof. Dra. Maria Conceição Gomes de Miranda
Orientadora

Nota (__, __)
Prof. Ms. José Irelânio Leite de Ataíde
Examinador

Nota (__, __)
Prof. Ms. Quezia Vila Flor Furtado
Examinadora

Nota (__, __)
Prof. Dra. Maria do Socorro Silva
Suplente

Nota Final (Média) Nota (__, __)

Aprovado em: ____/____/____.

*A minha mãe, pelo o companheirismo carinho dado
ao longo da minha trajetória acadêmica, **Dedico.***

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me ajudar nas horas, mas difíceis estando presente em todos os períodos dessa etapa.

Aos meus pais, Hiraildes Soares e Antonio Serafim: por me dá apoio na hora que eu mais precisei, pelo amor, paciência e incentivo, a toda minha família por me apoiar e incentivar a continuar os estudo, e todos os meus amigos que fizeram parte desse momento de aprendizagem.

Agradeço ao subprojeto PIBID (Educação do Campo: Lugar do Aprender Docente: na escola e na prática) e toda coordenação pela oportunidade de vivência à realidade da escola, utilizando a teoria/ prática para adquirir novos conhecimentos.

A todos os professores do curso de Educação do Campo que tive a oportunidade de conhecer nessa minha trajetória acadêmica que foi fundamental na minha formação e em especial a professora socorro silva pelo apoio no momento da aprendizagem e incentivo que torna possível os conhecimentos propostos.

A orientadora: Maria da Conceição Miranda, pela paciência e confiança na realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido em uma escola do campo, localizada na zona rural do município de Amparo, estado da Paraíba, região nordeste brasileira inserida na comunidade de Lagoa do Meio. Para organizar nossa abordagem nos respaldamos dos teóricos que tratam das concepções de gestão no que compete ao trabalho pedagógico e administrativo. No período de dois (02) meses realizamos a pesquisa com o objetivo de conhecer e analisar a prática da gestão nos âmbitos pedagógicos e administrativos numa escola do campo. A metodologia adotada foi o estudo de natureza qualitativa que está ligado diretamente com o trabalho de campo, após tabulação e categorização dos dados da análise de conteúdo, partindo das observações para levantamento de informações a respeito da gestão escolar, a partir da entrevista sobre a prática da gestora nos processos de decisões administrativos do espaço escolar. Os resultados do trabalho da pesquisa nortearam as questões administrativas e pedagógicas da gestora da escola, considerando que esta pesquisa contribuiu para abrir novas discussões em torno das atividades da gestão, no que compete ao trabalho democrático participativo em decorrência de ter muitos debates com relação à gestão escolar. Sendo assim, consideramos que este estudo possibilitou conhecer a realidade da escola do campo em que se encontra inserido o gestor escolar, sobretudo no que diz respeito a sua contribuição no fazer pedagógico e administrativo.

Palavras-chave: Escola do campo. Gestão escolar. Atividades administrativa e pedagógica.

RESUMEN

Este trabajo fue desarrollado en la Escuela del campo, ubicada en la zona rural de la ciudad de Amparo, estado de Paraíba, región Nordeste brasileña, inserida en la comunidad de Lagoa do Meio. Para organizar nuestro abordaje nos respaldamos de los teóricos que tratan de las concepciones de gestión en el que compete al trabajo pedagógico y administrativo. En el período de dos (02) meses realizamos la pesquisa con el objetivo de conocer y analizar la práctica de la gestión en los ámbitos pedagógicos y administrativos en una escuela de campo. La metodología adoptada fue el estudio de naturaleza cualitativa que está conectado directamente con el trabajo de campo, después de tabulación y categorización de los datos de la análisis del contenido, empezando por las observaciones hacia los levantamientos de informaciones a respecto de la gestión escolar, a partir de encuestas acerca de la práctica de la gestora en los procesos de decisiones administrativos del espacio escolar. Los resultados del trabajo de la pesquisa nortearon las cuestiones administrativas y pedagógicas de la gestora de la escuela, considerando que esta pesquisa contribuyó para abrir nuevas decisiones acerca de las actividades de la gestión, en lo que compete al trabajo democrático participativo en recurrencia de tener muchos debates relacionados a la gestión escolar. Siendo así, consideramos que este estudio posibilitó conocer la realidad de la escuela de campo en que se encuentra inserido el gestor escolar, sobre todo en lo que di respecto a su contribución en el hacer pedagógico y administrativo.

Palabras-llave: Escuela del campo. Gestión escolar. Actividades Administrativa y Pedagógica.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 A PRÁTICA GESTORA NA ESCOLA DO CAMPO: PASSOS INICIAIS NA TRILHA DE INVESTIGAÇÃO.....	11
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A PESQUISA EM GESTÃO ESCOLAR DO CAMPO	11
2.1.1 <i>CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO E DO SUJEITO DE PESQUISA.....</i>	<i>14</i>
3 CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR: O PENSAR E O FAZER	16
3.1 CONVERSA INICIAL SOBRE AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR.....	16
3.2 O FAZER ADMINISTRATIVO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR.....	21
3.3 O FAZER PEDAGÓGICO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR.....	25
4 DISCUSSÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE A PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR DO CAMPO.....	28
4.1 DISCUTINDO E ANALISANDO AS CATEGORIAS DE ENTREVISTA.....	28
4.2 ANALISANDO AS QUESTÕES PEDAGÓGICAS DO FAZER GESTOR NA ESCOLA.....	28
4.3 ANALISANDO AS QUESTÕES ADMINISTRATIVAS DO FAZER GESTOR NA ESCOLA.....	32
4.4 REFLEXÕES SOBRE A OBSERVAÇÃO NO CAMPO DA PESQUISA.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	40
ANEXO A - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	42

1 INTRODUÇÃO

Na realidade da escola do campo se faz necessário verificar a prática gestora a partir da curiosidade de como se dá a sua prática no dia-a-dia de trabalho, para melhor compreender as suas atividades. Para tanto, elegemos como problema de pesquisa a seguinte questão norteadora: como é realizada a prática da gestão nos âmbitos pedagógicos e administrativos?

Para tanto pretendeu-se atingir os seguintes objetivos: Conhecer e analisar a prática da gestão nos âmbito pedagógico e administrativo numa escola do campo, o tipo de gestão realizada numa escola do campo considerando a promoção da participação da comunidade escolar nos processos de decisão; Verificar a participação da gestão nas atividades pedagógicas da escola e sua contribuição para viabilizar o desenvolvimento destas no espaço escolar e identificar as atividades de cunho administrativo que a gestão realiza e a inserção da comunidade escolar nos processos de decisões.

Contudo, a prática da gestão requer o planejamento pedagógico e administrativo da escola do campo, numa perspectiva de desenvolver o trabalho em conjunto, pois é um desafio para o gestor planejar e organizar as atividades de acordo com a realidade dos sujeitos que permeiam o espaço escolar no sentido de garantir o desenvolvimento adequado para a proposta da escola.

Assim, faz-se necessário pensar e refletir sobre a prática da gestora de uma escola do campo no sentido de analisar como é desenvolvido o trabalho e que tipos de métodos a gestora utiliza para desenvolvimento dessas atividades numa escola que está situada na zona rural e funciona na mesma estrutura das escolas da zona urbana.

Diferentemente de outras realidades as escolas do campo, em sua maioria, estão organizadas em salas multisseriadas, mas esta, que foi o cenário da pesquisa, apresenta-se na estrutura seriada. Então surgiu o interesse de entender como é desenvolvido este trabalho pedagógico e administrativo da gestora na escola do campo.

Nesse sentido, a atriz social da pesquisa foi a gestora que trabalha na Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antônio da Silva Brito, a qual colaborou para elucidação de nossas inquietações em torno do fazer da gestão escolar do campo.

O interesse pelo tema surgiu a partir da necessidade de conhecer e compreender como se dá a abrangência em que atua o gestor de uma escola do campo, acerca da análise sobre o trabalho pedagógico e administrativo no qual a gestão está inserida.

A aproximação com o tema nasceu a partir dos trabalhos realizados na disciplina de Estágio Supervisionado em gestão escolar, destacando a questão da escola do Campo e,

portanto, despertando a curiosidade em conhecer como é a prática gestora na realidade escolar do campo.

Contudo, sentiu-se a necessidade de desenvolver uma pesquisa para tentar compreender essa prática da gestão na escola do campo buscando conhecer as atividades que a mesma utiliza no processo de atuação na escola. Em função da investigação, pretende-se sempre considerar os desafios e obstáculos da gestão, buscando observar a sua prática no processo de envolvimento com a comunidade escolar.

Por fim, destacamos aqui que o trabalho de monografia está estruturado em três capítulos, que contemplam as discussões sobre a organização da gestão escolar.

No primeiro apresentamos os passos iniciais da pesquisa no processo de investigação a partir do problema de investigação proposto, os objetivos esperados, a justificativa sobre a escolha do tema e os procedimentos metodológicos adotados.

Já no segundo construímos a fundamentação teórica abordando os tipos de gestão escolar para pensar o fazer da escola em questões administrativas e pedagógicas na perspectiva do trabalho da gestão escolar, destacando seus aspectos administrativos e pedagógicos na perspectiva da gestão escolar.

No terceiro realizamos a discussão e análise dos resultados disponibilizados pelos dados da pesquisa, tendo como base as técnicas de entrevista, e a análise de conteúdo para interpretação dos resultados.

Para finalizar, temos as considerações finais que têm como propósito verificar se os objetivos esperados foram alcançados mediante as análises.

Neste sentido, pretendeu-se com esta pesquisa demonstrar o trabalho que norteia as questões administrativas e pedagógicas da gestora de uma escola do campo, a partir do trabalho em conjunto com o ambiente que rege a prática da gestão nos processos de tomadas de decisões.

2 A PRÁTICA GESTORA NA ESCOLA DO CAMPO: PASSOS INICIAIS NA TRILHA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A PESQUISA EM GESTÃO ESCOLAR DO CAMPO

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizado um estudo de natureza qualitativa que está ligado diretamente com o trabalho de campo, partindo das observações para levantamento de informações a respeito da gestão escolar de uma escola do campo, a partir da entrevista sobre a prática da gestora nos processos de decisões administrativos do espaço escolar.

Bardin (1977, p. 140) explica que “a análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferências precisa, e não em inferências gerais”.

Foram observados aspectos referentes à prática da gestão no que compete às atividades administrativas e pedagógicas e realização da inserção da comunidade escolar nos processos de decisões. O material utilizado surge a partir da pesquisa para a coleta dos dados (Entrevista, observação) através de conversas com a gestora da escola, foram feitas observações e anotações sobre a rotina de trabalho da gestora. Posteriormente, os registros foram lembrados no momento da construção do roteiro de entrevista que surgiram a partir das observações no período de dois (02) meses para realização da pesquisa sobre a rotina de trabalho da gestora no que compete à realização das atividades que envolvam a comunidade escolar no processo de tomada de decisões no momento da sua atuação no ambiente escola.

A elaboração da entrevista semiestruturada resultou das observações na escola pesquisada, sobre a prática da gestora de uma escola do campo para melhor compreender o trabalho que a mesma desenvolve no momento das atividades que competem ao administrativo e ao pedagógico no fazer da gestão de uma escola do campo.

Bogdan e Biklen (1994, p. 134), “em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participativa [...]”.

Nesse sentido, a entrevista e a observação são duas técnicas que são utilizadas para coleta de dados referente ao tema abordado, ao mesmo tempo tem a oportunidade de ter a presença do investigador no momento da execução do trabalho de campo, dando espaço para que a pessoa investigada tenha a liberdade de enriquecer a investigação a partir da pesquisa.

Entretanto, a observação pode ser utilizada para coleta de dados referente a determinados objetivos no campo de pesquisa, para Eva e Marina (2010) a observação pode ser definida da seguinte forma:

[...] é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômeno que se deseja estudar (EVA; MARINA, 2010, p. 173).

De modo geral, o pesquisador que utiliza a técnica da observação tem a oportunidade de adquirir as informações a partir das realidades vivenciadas no ambiente de trabalho do sujeito, buscando obter dados referentes à sua rotina de trabalho a partir das observações propostas pelo problema de pesquisa.

A análise de conteúdo foi realizada após a categorização dos dados, para então interpretar as informações e comunicações reveladas pelo sujeito participante da pesquisa (gestora escolar) e sobre este tipo de análise Bardin (1977) a define como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 1977, p. 33).

O termo comunicação é de suma importância para a análise de conteúdo, no que diz respeito a informações que o sujeito entrevistado revela no momento da pesquisa, levando em consideração a coleta dos dados que diz respeito a sua aplicação no momento da análise, no sentido de que tudo acontece em torno de um único objetivo proposto pela pesquisa no momento de sua realização.

Assim, acredita-se que a comunicação é de suma importância na realização da pesquisa, pois trata-se de um trabalho realizado através da interação com o entrevistado tornando as informações, mas relevante nos aspectos estruturais da análise.

Para tanto, os núcleos que se destacaram no roteiro de entrevista foram: organização das atividades pedagógicas pela gestão junto aos professores; participação na execução das atividades pedagógicas com pais e comunidade escolar em geral; colaboração da gestão nas reuniões e pautas do planejamento; autonomia da gestão na tomada de decisões; rotina pedagógica de trabalho da gestão; rotina administrativa da gestão no espaço escolar; parcerias no exercício da gestão para realização do trabalho em conjunto; processo de nucleação das

quatro escolas da zona rural de Amparo; organização dos documentos das escolas; a escola adotou o sistema de escolas seriadas; estratégias para o aumento a participação da comunidade nas atividades pedagógicas.

Quanto à observação, estabelecemos os seguintes núcleos temáticos: Atividade administrativa e pedagógica. Para tanto, estas atividades dizem respeito a toda prática do trabalho da gestão envolvendo toda comunidade escolar, visando estabelecer um bom andamento do funcionamento da escola em questões burocráticas da administração no que compete ao funcionamento das atividades que regem todo o trabalho em grupo.

Já o pedagógico é um trabalho voltado especificamente para o ensino buscando uma estratégia que constitui todo ambiente escolar a partir da realização das atividades no momento da execução das ações planejadas para melhor andamento da prática escolar.

Neste sentido, Libâneo (2008) destaca que:

O diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógico. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão em geral da escola e, especificamente, as funções administrativas (relacionadas com o pessoal, com a parte financeira, com o prédio e os recursos e materiais, com a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, relações com a comunidade), delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos (LIBÂNEO, 2008, p. 111).

Considerando o caráter administrativo e pedagógico podemos dizer que o gestor tem a responsabilidade de desenvolver o funcionamento das ações expressas por tais atividades desenvolvidas no ambiente escolar, havendo o conhecimento da ação colocada em prática a partir do desempenho da gestão no trabalho coletivo.

No entanto, é preciso que tenha uma interação entre gestor e comunidade escolar para que haja o bom funcionamento da instituição em questões pedagógicas e administrativas, visando o acompanhamento das atividades que consiste no fazer a partir dos objetivos.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO E DO SUJEITO DE PESQUISA

A Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antônio da Silva Brito¹ está situada na zona rural do município de Amparo, estado da Paraíba, região Nordeste brasileira, inserida na comunidade de “Lagoa de Meio”. A escola trabalha com os níveis do ensino fundamental das séries iniciais.

Neste contexto, a mesma não dispõe de biblioteca, sala-de-leitura, sala de vídeo, laboratório de informática nem sala de professores, só possui a sala da gestora. É neste ambiente que há livros que podem ser utilizados pelos professores. Mas possui um espaço bastante agradável e conservado com água encanada e cisterna, disponibilizando uma sala na direção com todos os arquivos bem organizados com os documentos dos alunos, funcionários e professores. É composta também de uma equipe que atua com a gestora. A saber: secretária, coordenadora pedagógica e gestora.

É composta por 04 (quatro) salas de aula, 01 (uma) pequena cozinha, 03 (dois) pequenos banheiros, 01 (um) salão e 02 (duas) salas para os profissionais docentes e gestores, nos últimos cinco anos estiveram sob a gestão de 02(duas) diretoras, ambas com formação em pedagogia.

Apresentaremos a seguir a tabela com as turmas e o número de alunos da escola do município de Amparo da zona rural do ano 2013.

Turmas Manhã	Números de alunos	Turmas Tarde	Números de alunos
Maternal	14	2º Ano	22
Pré I	15	3º Ano	18
Pré II	20	4º Ano	20
1º Ano	19	5º Ano	14

Tabela 1: Número de turmas e alunos da escola do município de Amparo da zona rural do ano 2013

Fonte: Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antônio da Silva Brito.

As salas são separadas por series, assim a escola tem um total de 68 alunos e 08 turmas, a mesma dispõe de 08 (oito) docentes, 06 (seis) têm graduação em nível superior com licenciatura e 02 não tem formação.

¹Optou-se por colocar um nome fictício para preservar a instituição, Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antônio da Silva Brito.

A entrevistada é formada em pedagogia e há mais de 23 anos exerce a profissão de professora. Como gestora escolar tem apenas 06 (seis) anos no exercício da gestão na Escola João Batista de Brito no sítio salgadinho município de Amparo- PB, e como gestora da Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antônio da Silva Brito exerce a 06(seis) meses. A mesma será o alvo da entrevista para tentarmos entender como se dá essa prática na realidade de uma escola do campo, na qual se constrói um trabalho em conjunto com todo o corpo docente escolar, buscando contribuir a partir das atividades administrativas e pedagógicas em um processo contínuo de aprendizagem.

3 CONCEPÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR: O PENSAR E O FAZER

3.1 CONVERSA INICIAL SOBRE AS CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR

Com base em estudos pedagógicos, a gestão escolar fundamenta-se em vários aspectos que viabilizam a sua forma de trabalho, no sentido de que toda escola possui tipos de concepções de organizações e gestões. Neste caso específico podem ser definidas da seguinte forma:

Segundo Libâneo (2005), existem quatro concepções de organização e gestão: técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativo. Segundo o autor a concepção técnico-científica é definida da seguinte forma:

[...] 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. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargas e funções, hierarquia de funções, normas e regulamentos, centralização das decisões, baixo grau de participação das pessoas, planos de ações feitos da cima para baixo (LIBÂNEO, 2005, p. 323).

Essa concepção descarta a hipótese do trabalho em conjunto com a comunidade escolar, fazendo divisões de tarefas da escola no sentido de que alguns têm mais autoridade do que o restante do grupo, descuidando-se as vezes do objetivo que a instituição propõe nas atividades administrativas. Neste sentido, ela prioriza mais o trabalho do que as próprias pessoas que fazem o trabalho em conjunto.

Nesta concepção de gestão são utilizados vários procedimentos levados em consideração, que agrega a autonomia e interação relevante ao trabalho em conjunto quando se trata das decisões tomadas pelos membros para discutir e colaborar com a responsabilidade em relação ao poder, inclusive nas ações estabelecidas pelo grupo, expondo o trabalho em conjunto com todos os membros que regem o ambiente escolar.

Ainda de acordo com Libâneo (2005),

A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por

iguais de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão. Na organização escolar em contraposição aos elementos instituídos (normas, regulamentos, procedimentos já definidos), valoriza especialmente elementos instituintes (capacidade do grupo de criar, instituir, suas próprias normas e procedimentos) (Ibid, p. 325).

Essa concepção prioriza em primeiro lugar o trabalho no coletivo com a participação dos membros da instituição, dando ênfase principalmente às decisões que o grupo toma no coletivo, sem exercer qualquer tipo de poder no sentido de organizar as suas próprias normas no momento da tomada de decisões. Porém, a concepção interpretativa caracteriza-se:

[...] como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Opondo-se fortemente à concepção científico-racional, por sua rigidez normativa e por considerar as organizações como realidades objetivas, o enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social com base nas experiências subjetivas e nas interações sociais. No extremo, essa concepção também recusa a possibilidade de conhecimento mais precioso dos modos de funcionamento de determinada organização [...] (Ibid, p. 325).

Desta forma, a escola é vista como um trabalho social recusando qualquer característica objetiva, dando mais valor aos sujeitos e seus valores no que diz respeito aos membros da comunidade escolar, ou seja, para esta concepção não existe regras específicas de procedimentos organizados.

No extremo, “essa concepção também recusa a possibilidade de conhecimento mais preciso dos modos de funcionamento de determinada organização e, em consequência, de haver cartas normas, estratégias e procedimentos organizativos (ESCUADERO; GONZÁLEZ, 1994 apud LIBÂNEO, 2005, p. 325)”.

Nesta concepção, a gestão escolar dá muito valor à interpretação dos valores no que se refere às pessoas dos membros do grupo, buscando sempre acabar com todas as regras existentes a partir das estratégias de organização que viabiliza o trabalho organizacional com relação ao ambiente escolar.

E por fim, a democrático-participativa, caracterizada por ser um trabalho coletivo que parte das ações que norteiam toda e qualquer organização em relação à escola. Neste sentido, Libâneo (2005) mostra que:

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua-se a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma

coletiva de tomada de decisão. 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, 2005, p. 325).

Essa concepção defende o trabalho coletivo no sentido de que toda decisão é tomada em conjunto, com a participação de todos no planejar e nas discussões que diz respeito à gestão no processo de organização e trabalho pedagógico administrativo da escola.

Diante dos tipos de concepções de gestão os princípios que nortearão a análise foram a gestão democrático-participativa, visando analisar se as atividades da gestora em questões administrativas e pedagógicas são desenvolvidas através do trabalho no coletivo com a participação de todos os que fazem parte de todo o quadro da escola.

Neste contexto, Paro (2010, p. 227) mostra que “o tipo de gestão escolar constituída á imagem e semelhança da administração empresarial capitalista se mostra incompatível com uma proposta de articulação da escola com interesse dos dominados”.

Para tanto, as escolas que possuem esse tipo de gestão constituída pela administração capitalista pode tornar-se uma ação política que predomina a dominação do autoritarismo, a partir da administração que se concretiza, dando ênfase ao trabalho a qual ocupamos.

Contudo, todas essas ações estão interligadas à gestão democrática que é assegurada pela (BRASIL, 1996) “a gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Neste sentido, a gestão democrática requer analisar as práticas da gestão no âmbito de reconhecimento do trabalho coletivo entre a comunidade escolar, em busca de conquistar a autoestima e confiança dos membros atuantes nas atividades específicas com responsabilidade e capacidade individuais a partir de ações coordenada por todo quadro que contribui para melhoria do ensino na escola pública em busca de controlar as ações em desenvolvimento que partem do âmbito administrativo e pedagógico de uma gestão.

Assim, a Lei 9394/96 prevê em seu art. 14, incisos I e II que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...]”.

Contudo, a gestão democrática valoriza o trabalho coletivo com elaboração do projeto em conjunto com toda a comunidade escolar e conselhos escolares, promovendo a confiança do trabalho coletivo em escolas públicas de forma a contribuir com a aprendizagem dos alunos. No entanto, é preciso considerar que a gestão, por si só, não consegue colocar em

prática as ações e a tomada de decisões sem ter um determinado grupo que possa colocar e democratizar o trabalho em conjunto.

Neste contexto, podemos definir o conceito de gestão democrática, a partir da definição sobre democracia, Paro (2001) afirma que a democracia:

[...] transformou-se enormemente em seu percurso histórico, enriquecendo-se de novos significados, à luz dos quais precisa ser compreendida. Assim, ela já não deve ser vista apenas em sua conotação etimológica de “governo do povo” ou e sua versão formal “vontade da maioria”, mas sim em seu significado mais amplo e atual de mediação para a construção da liberdade e da convivência social, que inclui todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento entre grupos e pessoas, a partir de valores construídos historicamente (PARO, 2001, p. 10).

A democracia abrange um significado bastante relevante em relação à construção da convivência social que está voltada para grupos mediante aos seus valores, buscando concretizar diferentes decisões em torno do entendimento, mas amplo a partir da liberdade de construção de valores entre as pessoas de um mesmo povo.

Libâneo (2008, p. 101) enfatiza que “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos- administrativos”.

Sendo assim, a gestão tem o papel de mobilizar toda escola no processo de organização e tomada de decisões, no sentido de envolver todos nos aspectos referentes à administração e decisão dos objetivos e projetos da escola, pois organizar faz parte do planejar todo e qualquer trabalho desenvolvido durante a prática de atuação. A gestão tem que pensar sua prática de forma coletiva, assegurando a participação de docentes e discentes e todos que fazem parte da escola, pois essa organização não deve estar vinculada apenas aos desejos e interesses dos seus membros, mas, na necessidade dos educandos como também na participação dos pais e comunidade.

Sendo assim, “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomadas de decisões e no funcionamento da organização escolar” (Ibid, p. 102).

Neste contexto é necessário que se haja uma coletividade entre os profissionais que atuam nas escolas, procurando estarem sempre em organização para que se tenha a participação de todos dentro das ações planejadas, havendo assim a interação entre si. A gestão participativa é o princípio que assegura à gestão democrática sua autonomia de trabalho, possibilitando o envolvimento de todos nas ações de funcionamentos no processo de

tomadas de decisões da organização. Nesse sentido, as práticas de participação envolvem alunos e comunidade, como também os que fazem parte do processo de ensino aprendizagem dos membros da equipe.

Contudo, é preciso que a gestão possibilite a todos o envolvimento para que haja a democratização em sua função como gestor, com o objetivo de tornar sua prática mais dinâmica no momento de organização e participação do trabalho pedagógico dentro da realidade que rege toda e qualquer atividade, havendo assim uma interação entre toda equipe que contribui para uma educação de qualidade.

Para Demo (1996),

Participação é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Participação não pode ser entendida como dádiva, como concessão, como algo já preexistente. Não pode ser entendida como dádiva, porque não seria produto de conquista, nem realizaria o fenômeno fundamental da autopromoção; seria de todos os modos uma participação tutelada e vigente na medida das boas graças do doador, que delimita o espaço permitido (DEMO, 1996, p. 18).

O conceito de participação, na visão de Libâneo em relação a Demo é meramente relevante quando se trata da educação, buscando definir uma gestão democrática da escola, possibilitando a participação no processo de realização das atividades como conquista existente diante da gestão democrática no processo de tomada de decisões com a participação de todos os membros e conselho escolar.

Neste sentido, Libâneo (2011, p. 355) sugere seis áreas de atuação da organização e da gestão da escola:

- a) o planejamento e o projeto pedagógico- curricular;
- b) a organização e o desenvolvimento do currículo;
- c) a organização e o desenvolvimento do ensino;
- d) as práticas de gestão técnico - administrativo e pedagógico - curricular;
- e) o desenvolvimento profissional;
- f) a avaliação institucional e da aprendizagem.

Tais áreas de atuação são relevantes quando abordamos a organização da escola assegurando uma participação de todos os membros como apoio nas atividades que tem como objetivo o aprendizado do aluno. Contudo, é preciso se planejar diante dos fazeres administrativos e pedagógicos na perspectiva de ampliar toda organização para o bom andamento da instituição, a partir do trabalho em conjunto.

3.2 O FAZER ADMINISTRATIVO DA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR

A organização do espaço escolar precisa promover condições para que os pais, alunos e professores possam contribuir com as atividades em conjunto com a gestão, neste sentido, a organização é de suma importância para o ambiente escolar no sentido de serem colocadas em prática as atividades que estão em processo de planejamento.

Assim, Libâneo (2008, p. 97) destaca que “organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir”.

Em consonância com os princípios que norteiam a prática da gestão em funções administrativas e organizações da escola, é preciso que a gestão promova condições necessárias para que essas ações sejam colocadas em práticas em conjunto com todo quadro docente e comunidade escolar.

No que diz respeito à organização Paro (1997) exige algumas medidas para a organização da escola, como:

A natureza do trabalho que se desenvolve numa instituição educativa está a exigir formas cooperativas de organização do trabalho e da autoridade na escola, por meio de uma gestão com maior força diante do Estado e maior legitimidade diante da comunidade educativa. Tal organização exigiria, entre outras medidas, a superação do modelo monocrático de direção escolar e a adoção de uma direção colegiada, nos moldes do conselho diretivo sugiro em trabalhos anteriores (PARO, 1997, p. 107).

Por certo, ser gestor de uma escola requer pulso firme diante do estado, buscando destaca-se a partir da autoridade e organização do trabalho democrático através do coletivo, desenvolvendo novas estratégias educativas para desempenhar um modelo participativo diante da organização imposta pela instituição que viabilize o desenvolvimento da participação de todo grupo e profissionais.

Neste contexto, é preciso conhecer o tipo de gestão realizada em uma escola do campo considerando a participação e socialização da comunidade escolar, professores e alunos presentes nas atividades que regem a organização pedagógica e administrativa na escola do campo.

Porém, é preciso verificar qual é o tipo de participação que rege a gestão nas atividades pedagógicas da escola e sua contribuição para viabilizar o desenvolvimento do

espaço escolar, identificando quais são as atividades administrativas que a gestão realiza com a inserção da comunidade no processo de inclusão nas atividades escolares.

Entretanto, esse tipo de organização e administração parte de um trabalho em conjunto que requer o planejar em relação ao trabalho da escola, coordenando as atividades que são desenvolvidas por um grupo de pessoas, essa participação assegura a gestão democrática da escola participativa.

A gestão escolar precisa planejar e avaliar a partir de ideias de planejamento curricular de todas as atividades que abrangem a escola, desta forma, a prática da gestão que está inserida na pesquisa é de ações da natureza técnico-administrativa. Libâneo (2009) define que:

A legislação escolar e as normas administrativas; os recursos físicos, materiais didáticos e financeiros: a direção e a administração, incluindo as rotinas administrativas; os recursos físicos, materiais, didáticos e financeiros; a direção e a administração, incluindo as rotinas administrativas; a secretaria escolar (LIBÂNEO, 2009, p. 369).

Essa ação administrativa viabiliza o acesso ao departamento do funcionamento da escola, se tratando da administração de todos os documentos, materiais e finanças, possibilitando condições que favoreçam a gestão no momento de colocar em prática toda sua rotina de trabalho a partir da organização administrativa da escola, garantindo um bom funcionamento da equipe.

O mesmo autor apresenta a organização das atividades de apoio técnico-administrativo da seguinte forma:

As tarefas administrativas têm a função de fornecer o apoio necessário ao trabalho docente. Abrangem as atividades de secretaria (prontuário de alunos e professores, registro escolar, arquivos, livros de registro, atendimento de pessoas, etc.), serviços gerais (inspetores de alunos, serventes, merendeira, porteiros e vigias, etc.), atividades de limpeza e de conservação do prédio, [...] (Ibid, p. 348).

Entretanto, o administrativo equivale a várias ações que são desenvolvidas no momento da atuação da gestão, buscando fornecer o apoio nas atividades que regem todo trabalho administrativo da instituição a partir do trabalho organizado e participativo, que envolva toda equipe. Considerando as ações administrativas da escola é preciso traçar metas a serem alcançadas, assim Chiavenato (1979) mostra-nos que administração é:

[...] é uma atividade grupal. As situações simples, nas quais um homem executa e planeja o seu próprio trabalho, lhe são familiares; porém, á medida que essa tarefa se expande até o ponto em que se faz necessário o esforço de numerosas pessoas levá-la a cabo, a simplicidade desaparece, tornando necessário desenvolver processos especiais para aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo (CHIAVENATO, 1979, p. 179).

Assim, a administração parte de um contexto em que precisa ser refletida no momento do planejamento entre os grupos de trabalho a partir das atividades mediante ao desenvolvimento dos processos explícitos na organização das atividades em conjunto com as pessoas envolvidas o ambiente escolar. Neste sentido:

[...] consideram-se objetivos da ação administrativa as práticas escolares realizadas com o proposito de buscar racionalmente o objetivo pedagógico da escola. Trata-se, portanto, de examinar em que medida os fatos e relações que têm lugar no dia a dia da escola não apenas concorrem para os fins da educação escolar [...] (PARO, 1986, p. 19).

Além disso, as atividades administrativas precisam ser organizadas a partir dos objetivos que a escola possibilita, dando ênfase ao envolvimento da rotina de trabalho da gestão para adquirir propostas através das demandas que a escola busca conquistar durante as atividades pedagógicas e diante das dificuldades.

Assim sendo, podemos definir a administração de várias formas quando tratamos do ambiente em que está sendo trabalhado, neste sentido Chiavenato, (1979) enfatiza que:

A administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviço, no exército, nos hospitais, na igreja etc. O homem cada vez mais precisa, necessita cooperar com outros homens para atingir seus objetivos: nesse sentido, a administração é basicamente a coordenação de atividades grupais (CHIAVENATO, 1979, p. 208).

Contudo, a administração requer o trabalho em conjunto com todos os membros que fazem a execução do trabalho administrativo de qualquer instituição, buscando a cooperação nas atividades que buscam ser atingidas no proposito de garantir uma boa administração a partir dos objetivos sugeridos por parte do grupo.

Para tanto, Victor Paro (1996) afirma que:

[...] a administração é a utilização racional de recursos para realização de fins determinados. [...] Os recursos [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para

dominá-la em seu proveito; por outro, o esforço despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum, [...] A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a 'racionalização do trabalho' e a 'coordenação do esforço humano coletivo' (PARO, 1996, p. 18).

Segundo o autor, essa organização parte do planejar a partir das organizações que conduzem todo trabalho em conjunto buscando recursos para viabilizar a autonomia da gestão no processo de tomada de decisão, envolvendo a prática a partir do planejamento que requer o trabalho coletivo dos membros para organização do fazer administrativo na perspectiva de ampliar o esforço da organização.

Para tanto, a organização refere-se às funções do administrativo visando estabelecer as estruturas dos recursos da organização. Neste sentido, Chiavenato (1989) assinala que:

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalhem juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro de organizações (CHIAVENATO, 1989, p. 3).

O ambiente escolar faz parte de toda organização social, buscando interações das pessoas atuantes a partir do trabalho em conjunto com todo grupo que rege a instituição a partir da interação dos processos administrativos, porque toda atuação que o grupo possui faz parte da organização da escola para alcançar os objetivos esperados.

Em consonância com o que Chiavenato (1989) explica sobre as funções do administrativo, Santos (1966, p. 19) explica a seguinte definição norteadora: “A administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários á educação. Ela inclui, portanto, no seu âmbito de ações, a organização escolar”.

Neste sentido, a administração escolar precisa traçar metas a serem alcançadas a partir de tais objetivos levando em conta o planejamento no coletivo, visando colocar em prática as ações que viabilize toda educação e organização do trabalho escolar.

3.3 O FAZER PEDAGÓGICO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR

A organização do fazer pedagógico nas atividades da gestão no ambiente escolar está relacionada também com a própria organização administrativa, mas, tal fazer (pedagógico) implica ainda no processo de participação que envolve a tomada de decisões.

Diante do exposto, se faz necessário coordenar as atividades que envolvem o planejamento coletivo, o acesso à comunidade de forma a promover situações de interação e de aprendizagens coletivas, assegurando a participação dos sujeitos nas tomadas de decisões que compreendem o (re)pensar sobre as ações curriculares, em consonância com toda comunidade escolar, visando possibilitar o acompanhamento e desenvolvimento do fazer pedagógico.

Em consonância com as funções que compõem a gestão escolar Libâneo (2009) destaca as ações de natureza pedagógica a serem desempenhadas pelo gestor.

[...] dizem respeito à gestão do projeto pedagógico-curricular, do currículo, do ensino, do desenvolvimento profissional e da avaliação, ou seja, à gestão dos próprios elementos que constituem a natureza da atividade escola. Todos os membros da equipe escolar estão envolvidos nessas ações, mas a responsabilidade direta sobre elas pertence à direção e à coordenação (LIBÂNEO, 2009, p. 372).

As atividades que regem a natureza pedagógica fazem referências à prática que a gestão utiliza no processo de desenvolvimento das atividades que envolva toda a comunidade escolar.

Nesse sentido, o diretor tem a oportunidade de tomar as decisões no que compete ao desenvolvimento dos fazeres administrativos e pedagógicos numa prática que rege toda a participação dos membros escolares. Luck (2009), assim como Libâneo (2009) explicam as funções do gestor da seguinte forma:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (LUCK, 2009, p. 95 apud LIBÂNEO, 2009, p. 372).

Portanto, o gestor pode desenvolver várias atividades no fazer pedagógico que norteiam as dimensões que envolvem todo grupo escolar. Isso possibilita a aprendizagem dos alunos no planejamento do trabalho coletivo e participativo de uma gestão democrática participativa que culmina no desenvolvimento cotidiano da gestão no processo de tomada de decisão para realização das atividades. Libâneo (2011) afirma que:

o diretor de escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias, e uma das mais importantes é a de gerir o processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas. Em geral, ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando os aspectos pedagógico-curriculares a uma coordenação pedagógica (ou outra designação equivalente ao trabalho de pedagogo escolar) (LIBÂNEO, 2011, p. 372).

Nesse caso, o gestor pode exercer várias funções com relação ao trabalho da escola em questões administrativas e pedagógicas no processo de tomada de decisões envolvendo toda equipe escolar, buscando levar em consideração os aspectos estruturais e participativos nas ações envolvendo os membros da instituição.

Em razão disso, a organização faz parte de todo trabalho pedagógico no que compete a gestão escolar, neste sentido Libâneo (2008) afirma:

[...] as organizações educam, as formas de organização e gestão têm uma dimensão fortemente pedagógica, de modo que se pode dizer que os profissionais e usuários da escola aprendem com a organização e as próprias organizações aprendem, mudando junto com os seus profissionais (LIBÂNEO, 2008, p. 34).

De fato, a organização da escola possui funções que norteiam a dimensão pedagógica, envolvendo todos os profissionais nas atividades proposta a partir das ações em conjunto e no coletivo, visando aprender com a organização do fazer a partir do contexto de trabalho.

O autor compreende o caráter pedagógico das ações educativas da seguinte maneira:

[...] consiste precisamente na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e organização dos conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional (Ibid, p. 140).

Para isso, faz-se necessário destacar a organização nos métodos de ensino do trabalho escolar, buscando o planejamento da gestão nos processos de tomada de decisões nas relações

que constituem as ações do fazer pedagógico que envolva toda comunidade escolar no momento das tomadas de decisões no processo educacional.

4 DISCUSSÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE A PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR DO CAMPO

4.1 DISCUTINDO E ANALISANDO AS CATEGORIAS DE ENTREVISTA

A pesquisa foi realizada numa escola do campo, a partir do contato com a gestora para entendermos como se dá a prática nos âmbitos pedagógico e administrativo da escola, composta por entrevista e observações sobre sua rotina de trabalho.

No entanto, temos como categorias de análise as atividades administrativas e pedagógicas que compõem as ações da gestão escolar. Apesar disso, em nossa pesquisa levamos em consideração os aspectos estruturais da organização e gestão no processo de investigação de coletas de dados sobre a prática administrativa e pedagógica, buscando identificar a gestão democrática participativas nas atividades que norteiam a prática da gestão.

4.2 ANALISANDO AS QUESTÕES PEDAGÓGICAS DO FAZER GESTOR NA ESCOLA

As atividades que dizem respeito ao trabalho pedagógico estão ligadas diretamente com as ações que são desenvolvidas por parte da comunicação que a gestora possui com todo ambiente escolar.

No que se refere à categoria **organização das atividades pedagógicas pela gestão junto aos professores**, assim se posicionou a gestora: “As atividades pedagógicas são feitas em reuniões e diálogo mensal com os professores e a cada final de bimestre com os pais, em conjunto com toda comunidade escolar” (Maria).

Porém, a gestora quando afirma utilizar o diálogo, não descreveu a que se refere esta prática, esquecendo-se de expor aspectos importantes de seu trabalho no que compete ao fazer pedagógico que a mesma desenvolve no momento da tomada de decisões com a participação de todos os membros, neste sentido, é preciso traçar metas a serem alcançada na equipe.

Além disso, a LDB 9.394/96 (2008) destaca que:

A gestão escolar torna-se crescentemente permeável às atividades de gerenciamentos, levando para as margens as perspectivas político-pedagógicas, alimentação e legitimidade, no interior da escola, atitudes, por parte de seus profissionais, de crítica e de ridicularização à dimensão política do trabalho pedagógico (BRASIL, 2008, p. 79).

Neste sentido, a gestão escolar precisa traçar metas a serem alcançadas, ou seja, buscar desenvolver o trabalho pedagógico com o propósito de alcançar as relações a partir das dimensões expressas por todo grupo na tomada de decisões. Especificamente com relação às atividades prevalecem pontos positivos no que compete às ações desenvolvidas com a participação dos membros da escola e toda comunidade escolar, já os pontos negativos a entrevistada deixa vago com relação ao diálogo e reuniões.

Considerando o exposto, a gestora descreve sobre sua **rotina pedagógica no que compete o papel da gestão**, afirmando que suas atividades ocorrem através de:

Reuniões, diálogo; convite; conversa através de celular, por que a maioria dos pais mora distante da escola e sempre a gente tem mais acesso através do celular com a conversa com os pais. Além da gente mandar o convite a gente também usa o celular para ele comparecer na escola como meio de comunicação (Maria).

Sabemos que existem outras atividades que são de responsabilidade do trabalho da gestão nas atividades pedagógicas desenvolvidas na escola. É preciso planejar reuniões através de diálogo, buscando quais estratégias utilizar, pois na sua fala não fica muito clara nas suas rotinas pedagógicas explícitas na organização da gestão, as relações nela existente têm forte influência ao se tratar da utilização do celular como meio de comunicação. Esta relação com os pais se mostra relevante, pois podem manter uma aproximação comunicativa e os diálogos nas reuniões podem ser expostos com a participação de todos.

Nessa perspectiva, Veiga (1995) explica a participação na rotina de trabalho pedagógico.

[...] pode contribuir para se instaurar uma nova forma de organização do trabalho pedagógico [...] rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola (VEIGA, 1995, p. 14).

Contudo, é preciso construir propostas de atividades que ocorram no trabalho pedagógico de forma a contribuir para que haja a participação e contribuição de todos no processo das tomadas de decisões, havendo um trabalho coletivo referente às relações do interior da escola.

No que se refere à **participação na execução das atividades pedagógicas com pais e comunidade escolar em geral**, a gestora afirma que: “é através de reuniões, diálogo envolvendo pais e comunidade” (Maria).

Neste contexto, pode-se analisar que a atuação da gestora nas atividades fica bastante complexa, no que compete ao trabalho com a participação da comunidade escolar, deixando lacunas abertas com relação às reuniões e diálogo. Sendo assim, Libâneo (2008, p. 145) afirma que “a organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento [...] pedagógico - de toda equipe escolar”.

Portanto, através das observações realizadas *in loco* confirmamos a participação efetiva da gestora e de sua integração com a equipe escolar e, conseqüentemente, esse tipo de prática requer o aperfeiçoamento daquele que gerencia o espaço escolar, ou seja, a comunidade escolar e pais requerem aperfeiçoamento por parte do trabalho pedagógico que compete às ações da gestão, visando aperfeiçoar os profissionais no trabalho em conjunto, para isso, é preciso ter o diálogo a partir da participação de todos sem esquecer-se dos objetivos da instituição.

Apesar disso, **a gestora destaca as parcerias que a escola tem nos exercícios para realização do trabalho em equipe**, afirmando que:

Coordenadora pedagógica né, no qual é trabalhado projetos. Professores auxiliar, porteiros, inspetor e secretariado, que é o todo. Gestor municipal, os projetos são desenvolvidos dentro da escola e também é levado para a cidade no caso faz a exposição do projeto, ou seja, a culminância (Maria).

Entretanto, pode-se perceber que as parcerias são de toda equipe da escola e gestor municipal, exemplificando os projetos realizados na escola com a colaboração de outras pessoas que dão sua contribuição para o melhor andamento da organização do trabalho em conjunto, as propostas de atividades são levadas pela coordenadora pedagógica na qual sempre trabalha com projetos, neste caso é preciso envolver todos que fazem parte da instituição como também abrir oportunidade para socialização com pais e comunidade escolar.

Quando perguntamos sobre a **colaboração da gestão nas reuniões e pautas do planejamento**, a gestora expressou que:

As reuniões de professores são realizadas com outra escola do município no qual a direção (nós da direção) organiza junto com a secretária e a coordenadora uma pauta com os problemas a serem discutidos na reunião. Já as reuniões de pais são planejadas na escola com a direção (Maria).

Neste sentido, a gestora tem a participação e preocupação de planejar a pauta da reunião com os problemas a serem discutidos na reunião em conjunto com outro ambiente escolar, porém, sabe-se que é preciso repensar as reuniões na própria instituição de ensino que ela atua, para discutir os problemas da escola e da organização do trabalho democrático que envolva o grupo da escola.

Todos os membros da instituição possuem participação no trabalho da gestão, neste sentido, Libâneo (2008) afirma o significado da participação da seguinte forma:

[...] a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (aluno e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisões (LIBÂNEO, 2008, p. 139).

Dentre os dois significados, fica explícito a atuação dos profissionais, comunidade escolar, pais e alunos na participação da tomada de decisões no momento das ações pedagógicas e seus respectivos elementos. Para tanto, é preciso que a escola seja o ambiente de compartilhamentos do conhecimento a partir do seu contexto cultural.

Com isso, a gestora destaca **as estratégias para o aumento da participação da comunidade nas atividades pedagógicas**, afirmando que é através de “reuniões; datas comemorativas no caso que a gente faz eventos e projetos. A direção junto com sua equipe que organiza as estratégias” (Maria).

Além disso, a gestora ao afirmar suas estratégias esta dando oportunidade para que todos tenham a participação da realização das ações desenvolvidas no ambiente escolar.

Nesta perspectiva, Libâneo (2009) afirma que:

em contexto de intensas mudanças na sociedade e nas escolas, é conveniente que a direção esteja aberta a inovações e tenha alta capacidade de liderança, para motivar os docentes a envolver-se nas iniciativas destinadas a melhorar o funcionamento da escola e das salas de aulas (LIBÂNEO, 2009, p. 373).

Os dados destacados acima refletem a uma direção que esteja aberta a inovações, no momento das tomadas de decisões para motivar a comunidade escolar, pais e alunos no envolvimento das atividades pedagógicas para o melhor funcionamento da instituição. A gestora ao mencionar as atividades para o aumento a participação da comunidade escolar está

dando oportunidade para a participação de todos nas atividades do fazer pedagógico da gestão.

4.3 ANALISANDO AS QUESTÕES ADMINISTRATIVAS DO FAZER GESTOR NA ESCOLA

As atividades administrativas estão ligadas diretamente com questões burocráticas da escola no que compete ao fazer da gestão nas atividades que diz respeito ao administrativo.

Ao perguntarmos sobre a **autonomia da gestão na tomada de decisões** a gestora afirma ter “autonomia para tomar decisões na forma de organização da escola envolvendo a comunidade escolar e com todos. Tomando decisões na qual tem a participação da secretária da escola e vice–diretora” (Maria).

Com relação à autonomia a gestora toma as decisões envolvendo todos que atuam na escola, com a participação do grupo que atua junto com ela na direção, neste sentido, ter autonomia significa dispor de forma ordenada, havendo uma interação de todo grupo que compõem a instituição e comunidade escolar. Para Libâneo (2008),

a autonomia é fundamental na concepção democrático–participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico–curricular. [...] Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisões sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros (LIBÂNEO, 2008, p. 141).

Por isso mesmo que a autonomia permeia toda ação do trabalho participativo da gestão, nas tomadas de decisões no momento de gerir e partilhar com os membros as atividades explícita no ambiente escolar, a partir do planejamento conforme sua organização.

No que compete às atividades, a mesma fala da sua **rotina de trabalho administrativa na escola**, explicando que:

Organização dos documentos, né; lista de merenda escolar; repasse de informações no caso para os funcionários e até mesmo para os próprios alunos; organização da sala de aula que a maioria das vezes a diretora sempre tem a participação da sala de aula; problema de transporte escolar, infraestrutura da escola; solicitação de material permanente e material de construção; lista de frequência do bolsa família e entre outros mais (Maria).

Ao se tratar das atividades administrativas, a gestora expõe com intensidade a sua preocupação na forma de organização do administrativo, buscando descrever as suas atividades do cotidiano e preocupação para o bom andamento da instituição, neste caso específico ela está sempre buscando a melhor organização dos documentos e problemas da escola em questões técnicas a partir da socialização com o grupo e alunos que têm grande influência na criação da instituição, neste caso específico a gestora está pronta para desenvolver estratégias para melhoria do ambiente escolar.

Neste sentido, Libâneo (2011) deixa claro que a administração e a direção são:

[...] uma escola bem organizada administra com eficiência seus recursos materiais e financeiros, assim como o trabalho de seu pessoal, e emprega processos e procedimentos de gestão, propiciando as condições favoráveis às atividades de ensino e aprendizagem (LIBÂNEO, 2011, p. 375).

Portanto, a rotina administrativa do gestor visa possibilitar toda organização da escola, tornando o ambiente agradável no apoio às atividades que envolvem a aprendizagem do aluno, contribuindo para a participação nas ações do trabalho dos profissionais.

A escola passou por mudanças no que compete ao **processo de nucleação das quatro escolas da zona rural de Amparo**. Neste sentido, a gestora ressalta como foi realizado o processo de nucleação:

“Devido ao número de alunos ser uma quantidade menor, foi feito a nucleação das escolas da zona rural no qual elas passaram a não ser multisseriadas devido à nucleação” (Maria).

Os dados destacados acima informam importantes mudanças na forma de organização da escola, no que se refere ao processo de nucleação de outras escolas da zona rural para apenas uma, é de suma importância destacar as mudanças na concepção multisseriadas para seriada.

Além disso, ela ressalta como é feitas a **organização dos documentos das escolas**: “São organizados através de arquivos com o nome de cada escola pra agente ter mais acesso, pra ficar mais organizado pra encontrar os documentos. Os documentos são organizados na própria secretaria da escola” (Maria).

No caso da escola do campo, observa-se a preocupação de organizar os arquivos das escolas nucleadas na própria direção, visando o acesso a cada documentação se houver algum problema específico. Essa estratégia é de suma importância no que se refere às atividades de natureza técnico-administrativo da escola.

Desta forma, Libâneo (2009) afirma que a legislação escolar são normas administrativas, no que compete aos documentos específicos da escola.

As leis e os regulamentos oficiais constituem matérias de conhecimentos que a escola e sua equipe não podem ignorar. Os profissionais da instituição precisam ter a sua disposição a legislação escolar, as normas e as disposições administrativas que vêm da instância do sistema escolar. Tais documentos devem ser informados sistematicamente à equipe da escola (LIBÂNEO, 2009, p. 369).

Sendo assim, podemos destacar a importância dos arquivos das escolas nucleadas estarem disponibilizados na própria escola, com o intuito de facilitar o acesso aos documentos das mesmas, visando fazer o repasse pra toda equipe e profissionais da instituição sobre as mudanças no processo de nucleação.

A gestora explica por que **a escola adotou o sistema de escolas seriadas**. “Por que no município de Amparo tem bastante professor concursado e também para facilitar a aprendizagem do alunado”.

Contudo, a escola por ser do campo possui uma realidade diferenciada de outras escolas do campo que se organizam em salas multisseriadas, mas, esta se destaca por adotar a estrutura seriada.

Apesar disso, são pensadas novas propostas para escola do campo que adotam a organização de uma escola multisseriadas, promovendo novas discussões e mudanças sobre as escolas do campo, vinculado aos conteúdos expressos no currículo com as necessidades dos alunos que residem na zona rural, visando a organização da própria escola.

4.4 REFLEXÕES SOBRE A OBSERVAÇÃO NO CAMPO DA PESQUISA

No que compete ao trabalho administrativo e pedagógico foram feitas observações da rotina do trabalho da gestão nas atividades que envolva a sua prática na escola do campo. É importante ressaltar que a gestora tem uma equipe que atua junto com ela na escola: secretária e coordenadora pedagógica, a mesma dispõe de um calendário com todas as datas comemorativas proposta para excursão dos projetos e atividades que envolva os temas abordados. A gestora elabora convites para os alunos levarem aos pais, buscando a

participação de todos no ambiente escolar para tratar de assuntos referentes ao boletim e para discutir o comportamento e rendimento escolar dos alunos.

Neste caso específico, a gestora tem a preocupação de organizar a documentação de licenças no arquivo, a escola dispõe de uma sala com todos os arquivos bem organizados dos professores e alunos. Assim, as atividades na prática são realizadas através da conversa com os professores sobre suas dificuldades e o diálogo, a partir de reuniões envolvendo toda equipe da escola.

As reuniões de planejamento são realizadas mensalmente com todos os professores do município, no momento da reunião cada professor se reúne por série para o planejamento. Desta forma, a coordenadora está presente na escola apenas dois dias por semana para discutir as atividades propostas.

No entanto, as observações demonstram atividades que a mesma menciona na entrevista, neste caso específico a gestora desenvolve atividades contínuas no decorrer de sua rotina de trabalho. A gestora está sempre preocupada em organizar os documentos das escolas que foram nucleadas e organizar os funcionários no que compete ao trabalho administrativo da escola.

Com relação à prática pedagógica a gestora desenvolve atividades a partir das reuniões e conversas com os pais sobre as dificuldades dos alunos, com o intuito de envolver pais e professores no momento da execução das ações das atividades, neste caso específico a gestora não tem os conhecimentos das atividades pedagógicas do fazer da gestão, mas a partir das observações percebe-se que em todo momento ela desenvolve atividades pedagógicas.

Contudo, as observações são de grande relevância no que compete ao fazer pedagógico e administrativo da gestão, assim é importante ressaltar que a gestora tem a preocupação de ter uma escola bem organizada, visando o melhor andamento da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada com a finalidade de compreender a prática da gestora nos âmbitos pedagógicos e administrativos numa escola do campo de Amparo-PB. Buscando entender como se dá a prática da gestão no que rege toda sua rotina de trabalho. Para isto, levamos em consideração o interesse da gestora no momento da caminhada, no qual registramos aspectos importantes para realização da pesquisa, havendo uma interação entre o pesquisador e o entrevistado.

Desta forma, fizemos uma reflexão sobre os tipos de gestão que a escola tem no momento da execução das ações, neste sentido, pegamos como proposta a gestão democrática participativa que gira em torno da participação da comunidade escolar no momento das tomadas de decisões, no que rege todo ambiente escolar. Por sua vez, ficou explícito que a escola mesmo acreditando que possui uma gestão democrática participativa desenvolve ações que não tem o envolvimento de toda comunidade escolar no momento da execução do trabalho em conjunto.

Além disso, fica evidenciado também que todo trabalho administrativo e pedagógico está vinculado diretamente com a proposta de uma gestão democrática participativa, mas é preciso ter compreensão do trabalho escolar, privilegiando os aspectos de organização das ações que permeiam a escola.

Portanto, fica claro que a prática da gestão se restringe em vários aspectos que norteiam o fazer ao desejar a partir da tomada de decisões frente à concepção democrática participativa.

Ressalto ainda que os objetivos esperados foram alcançados, uma vez que a pesquisa possibilitou o envolvimento nas atividades da gestão, no que compete ao trabalho participativo, desta forma, tivemos a oportunidade de vivência à prática da gestora de uma escola do campo. Neste sentido, a escola foi de grandes descobertas diante da pesquisa, uma vez que tive a oportunidade de conhecer as mudanças ocorridas no processo de nucleação de outras escolas da zona rural e ficar centrada em apenas essa, outro ponto a destacar foi a organização do trabalho da gestão no momento das ações que são realizadas no ambiente escolar.

Esta pesquisa possibilitou a nós conhecermos ao que se restringe a prática da gestão de uma escola do campo, sendo de grande conquista e vivência a rotina de trabalho da gestão. Neste sentido, optou-se por realizar um estudo de natureza qualitativa a partir do trabalho de

campo por está diretamente envolvido com o sujeito da pesquisa, no que compete ao conhecimento adquirido durante o processo.

Durante a realização da pesquisa houve pontos positivos e negativos, o primeiro a ser mencionado foi a aprendizagem adquirida, e o contato de conhecer a prática da gestora de uma escola do campo. Os pontos negativos foram o pouco tempo para a realização da pesquisa.

Ressalto ainda que este trabalho é de grande relevância, pois abriu oportunidade de fazer novas descobertas com relação à prática da gestora de uma escola do campo, em decorrência de ter muito debates com relação à gestão escolar. Apesar dos contratemplos, em momento algum me senti desmotivada, pretendo ter outras oportunidades para continuar com o estudo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. S.l: [s.n], 1977.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**. S.l: [s.n], 1994.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: 18 set. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979. v.2.

_____. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

ESCUADERO, Juan Manuel; GONZÁLEZ, M. Tereza. **Professores y escuela: hacia una reconversión de los centros y la función docente?** Madrid: Edipe, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção Docência em Formação).

_____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009. (Coleção Docência em Formação).

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

_____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. A. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009. v. 1.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

_____. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1996.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1986.

_____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, Teobaldo M. **Noções de administração escolar**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1966.

SILVA, Maria Vieira; MARQUES, Mara Rúbia Alves (Org.). **LDB: balanço e perspectivas para a educação brasileira**. Campinas: Alínea, 2008.

VEIGA, Ilma Passos A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA Ilma Passos A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995.

APÊNDICE 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: IARA SOARES DO NASCIMENTO
ORIENTADORA: MARIA DA CONCEIÇÃO MIRANDA**

Entrevista direcionada a gestão

- 1º Qual a sua formação e há quanto tempo atua como professora e gestora escolar?
- 2º Descreva como você organiza junto com os professores as atividades pedagógicas da escola.
- 3º Como se dá sua participação na execução das atividades pedagógicas que envolvem os pais e comunidade escolar?
- 4º Quanto às reuniões de planejamento com professores e de pais e mestres, como você colabora para preparação das pautas?
- 5º Tem autonomia para tomar decisões nas questões relacionadas à sua área de trabalho? Justifique.
- 6º Descreva a sua rotina pedagógica de trabalho no que compete ao exercício da gestão (Como é desenvolvido o trabalho pedagógico da escola)?
- 7º Descreva a sua rotina administrativa de trabalho no que compete ao exercício da gestão (Como é desenvolvido o trabalho administrativo da escola)?
- 8º No exercício da gestão escolar que parcerias você tem na escola para realização do trabalho em equipe.
- 9º Como foi realizado o processo de nucleação das quatro escolas da zona rural de Amparo-PB?

10° Como são organizados os documentos das escolas que foram nucleadas?

11° Por que a escola sendo do campo adotou o sistema de escolas seriadas, quando na maioria da realidade das escolas do campo se trabalha o sistema multisseriadas?

12° Quais são as estratégias utilizadas para aumentar a participação da comunidade escolar nas atividades pedagógicas? Quem elabora essas estratégias...

ANEXO A -TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**Título do projeto:****Pesquisador responsável:****Instituição/Departamento:****Telefone para contato:****Local da coleta de dados:**

O pesquisador 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 do pesquisador.

Sumé, ____ de setembro de 2013.

Pesquisador responsável

CPF: ____ . ____ . ____ - ____

Participante/colaborador da pesquisa

CPF: ____ . ____ . ____ - ____