

A GESTÃO ESCOLAR NUCLEADA EM ESCOLAS RURAIS DE AMARGOSA-BA

Fernanda dos Santos Almeida

Especialista em Políticas Públicas na Educação Básica, pela FBB. E-mail: nanda-off@hotmail.com

IranDir Souza da Silva

Mestre em Educação e Contemporaneidade, pela – UNEB. E-mail: issilva@uesc.br

Resumo: Este artigo é um recorde de um Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), defendida no ano de 2018. A problemática deste trabalho intitulada “Como acontece a gestão escolar nucleada em escolas rurais em Amargosa-BA” propõe compreender como é atual gestão escolar e como ela participa dos processos educativos em escolas rurais da cidade de Amargosa-BA. O objetivo geral é compreender as implicações da atual gestão do núcleo escolar, e como é a participação da gestão quanto ao atendimento das necessidades educacionais. Já os objetivos específicos são: identificar quais mudanças vêm ocorrendo em relação aos aspectos da gestão da escola pública no Brasil; analisar o que a gestão considera relevante sobre a educação de um núcleo escolar da zona rural quanto as necessidades educacionais dos estudantes. A natureza desta pesquisa foi do tipo qualitativa (CHIZZOTTI, 2003), e o procedimento para coleta de informação se enquadra em estudo de caso, (MAZZOTTI, 2006), e os instrumentos para coleta de dados foram por meio de observações e entrevista semiestruturada. Esta pesquisa também dialoga com autores que trazem fundamentos sobre a gestão escolar, como Libâneo (2012), Gadotti (2008), Paro (2008), Lück (2009, 2010), dentre outros autores. Percebe-se que a gestão escolar enfrenta muitas dificuldades, desafios e problemas, sendo necessário mudanças urgentes como, por exemplo, outra pessoa na função da coordenação pedagógica, um vice-diretor, melhores condições físicas e de locomoção, dentre outros.

Palavras chave: Gestão escolar; Gestão democrática; Participação.

INTRODUÇÃO

Este artigo é um recorde de um Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) no Centro de Formação de Professores (CFP), localizada na cidade de Amargosa-BA, defendida no ano de 2018. A problemática deste trabalho intitulada “Como acontece a gestão escolar nucleada em escolas rurais em Amargosa-BA” propõe compreender como é atual gestão escolar e como ela participa dos processos educativos em escolas rurais da cidade de Amargosa-BA.

A escolha dessa temática foi escolhida por diversos fatores. Primeiramente, por a autora ser oriunda da zona rural e por ter estudado em uma escola na zona rural. E segundo, através da disciplina optativa Educação do Campo, e na participação de eventos sobre a

temática, possibilitou que a autora tivesse reflexões sobre o ensino em escolas localizadas na zona rural. A justificativa acadêmica é por considerarmos a gestão escolar como uma área muito importante na educação e que precisa ser mais refletida e discutida no âmbito acadêmico e social. E no âmbito social, por percebermos que existe indicação política para assumir o cargo de gestão escolar, apesar de existirem as leis; além disso, percebemos que muitas pessoas que assumem o cargo não têm capacitação adequada e consciência política do papel que assumem.

O objetivo geral é compreender as implicações da atual gestão do núcleo escolar, e como é a participação da gestão quanto ao atendimento das necessidades educacionais. Já os objetivos específicos são: identificar quais mudanças vêm ocorrendo em relação aos aspectos da gestão da escola pública no Brasil; analisar o que a gestão considera relevante sobre a educação de um núcleo escolar da zona rural quanto as necessidades educacionais dos estudantes, dentre outros objetivos específicos, que não ‘cabem’ neste artigo.

Pensando na perspectiva de importância da gestão para a educação escolar, principalmente as escolas rurais, Gadotti (2000) afirma que gestão escolar democrática é condicionante e imprescindível da qualidade e, para isso, faz-se necessário, por sua vez, que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores. Assim, os pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. Segundo Reis (2013) a gestão acompanha a evolução histórica da educação, sendo destaque na estruturação e organização de ações implementadas na escola.

Ao passo que a gestão acompanha essas evoluções da educação, seus principais sujeitos precisam, dentro das políticas democráticas, atenderem, reconhecerem e valorizarem a escola no seu contexto cultural.

Nessa perspectiva, este estudo será baseado numa pesquisa de análise qualitativa, e na qual será adotado um conjunto de procedimentos que visam descrever um complexo conjunto de significados, e por se aproximar dos fenômenos sociais complexos e únicos, se preocupando com os sujeitos e lugares socioculturais, por isso utilizamos esta abordagem para pesquisar a gestão escolar nucleada localizada na zona rural de Amargosa. Porém reconhecemos que a experiência humana não pode ser confinada aos métodos de analisá-la e descrevê-la. O termo qualitativo:

[...] implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio significados visíveis e

latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível [...] (CHIZZOTTI, 2003, p. 2)

Está pesquisa não discrimina os métodos e as discussões quantitativas, pelo contrário, as pesquisas quantitativas fazem-se importantes e necessárias para o auxílio na compreensão também de fatos sociais. Mas, para este trabalho, o objetivo é observar, descrever e relacionar o cotidiano dos sujeitos da pesquisa, se adequando melhor para o nosso propósito, neste momento, o método qualitativo.

Estudo de caso se caracteriza por adotar diferentes recursos metodológicos e ser utilizado não apenas como modalidade de investigação, mas também como ensino e consultoria, dando enfoque a um indivíduo, ou um grupo etc. É uma estratégia para investigar e compreender fenômenos que acontecem em casos individuais, ou que acontecem especificamente em um local, ou em um determinado grupo (MAZZOTTI, 2006).

Para delimitar a pesquisa, optamos por investigar um núcleo gerido por uma educadora formada em História pela UNEB, que já possui 25 anos na docência.

As observações que consistiram em observações nas escolas, na coordenação pedagógica, e na 'rotina' que a gestora desenvolve. Podemos observar que a gestora desenvolve seu papel de forma democrática com os membros da comunidade atendida e também por parte dos diversos funcionários da escola. Na coordenação pedagógica, foi nítida a participação da gestão na preocupação com as questões pedagógicas e administrativas que envolvem as escolas. É como se a gestão complementasse as questões pedagógicas, que são fundamentais para um atendimento de qualidade dos usuários das escolas.

Para melhor compreensão optamos em realizar as perguntas da entrevista semiestruturada em eixos como: questões administrativas (foco na gestão escolar), questões pedagógicas (foco no ensino e aprendizagem) e questões culturais (foco na cultura local), como não há condições de apresentar neste artigo todas as questões discutidas no TCC, optamos de apresentar neste artigo as questões administrativas. As perguntas das entrevistas foram as mesmas para professores e gestor. Participaram das entrevistas 3 professores que atuam em escolas diferentes, porém, do mesmo núcleo escolar. As escolas que fazem parte do núcleo são no total de 5 escolas, que são distantes umas das outras geograficamente, além de cada uma possuir peculiaridades e públicos diferentes.

Dentro das várias modalidades de observação, foram utilizados os seguintes meios: observação estruturada (sistemática), que se caracteriza com estruturação, planejamento e

controlada para responder a propósitos preestabelecidos; a participação do pesquisador/observador será não participante, em que o observador, segundo Marconi e Lakatos (2007), tem contato com a comunidade pesquisada, mas sem integrar ou interagir, sem se envolver pelas situações, permanecendo de fora.

O tipo de entrevista será a que se denomina de semiestruturada, pois o entrevistador terá um roteiro, contudo o entrevistador tem liberdade de fazer outras perguntas que achar no momento pertinente, e não seguindo uma estrutura formal.

As escolas pesquisadas pertencem a um núcleo escolar da rede pública municipal que oferece aos usuários ensino dos anos iniciais do Ensino Fundamental I, que fica localizada no município de Amargosa em algumas comunidades rurais, conhecidas como locais de muita estrada de chão, ladeiras, poeira, e sem dúvidas de muita riqueza e diversidade cultural de seu povo. A gestora pesquisada é uma mulher negra, que participou de todas os tramites legais e burocráticos para exercer a função.

Sentimos uma alegria e responsabilidade enormes ao escolher e escrever um tema que envolve sobre as questões da educação na zona rural pois, como dito antes aqui, foi neste espaço que a autora deste trabalho nasceu, estudou e vive até hoje. Por tanto, os métodos que foram buscados para construção deste trabalho foram desenvolvidos com muita responsabilidade e ética da pesquisa acadêmica, para que também possamos mostrar a realidade da educação da zona rural, e demonstrar que o espaço escolar e os sujeitos do campo têm potencialidades e são cheios de saberes culturais importantes para a sociedade tanto rural quanto urbana.

A GESTÃO ESCOLAR SEGUNDO AS LEIS

Definição de gestão em Latim significa *gestio*, “ato de administrar, de gerenciar”, de *gerere*, “levar, realizar”. E a palavra democracia tem origem do grego, e vem de *demokratia*, sua versão em latim era *democratia* também, seguindo a vertente grega. O termo tem em sua base duas palavras gregas: *demos* que significa “povo, distrito” e *kratos* “Domínio, poder”, o que nos traz o significado de “poder do povo” ou “governo do povo”.

Segundo Paro (2008), democracia é prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, e é um elemento globalizante que deve envolver cada indivíduo, na plenitude da sua personalidade.

Gestão democrática é uma forma de gerir instâncias de base do Estado (escolas, hospitais, prefeituras, etc.) em que a participação popular da classe trabalhadora é um elemento essencial para reorganizar a autoridade na escola. Não é somente a participação da comunidade educacional nas atividades educacionais. Ela deve interferir também na construção de políticas educacionais e também no planejamento como um todo. Uma gestão democrática é, portanto, um processo que envolve as fases de pensar, planejar, avaliar e fazer as políticas públicas no campo educacional, assegurando em todos esses momentos, a participação da comunidade educacional. Além disso,

A gestão democrática deve ser abordada no seu sentido amplo, como um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos (BRASIL, 1996 apud MENDONÇA, 2000, p. 96).

A gestão democrática em escolas públicas é de fundamental importância para que sejam defendidos e garantidos os objetivos educacionais da comunidade escolar, tanto no aspecto educacional como o cultural dos estudantes.

Para Pacheco (2009), “[...] a democratização da educação faz-se com acesso e permanência de todos no processo educativo, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo de sua qualidade” (p. 33). Concordamos que o espaço educativo precisa ser também um espaço de exercício de plena cidadania da prática social; ele deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino e em todas as escolas públicas do país.

A constituição de 1988, que é denominada constituição cidadã, assegura, de certa forma, uma série de direitos sociais aos cidadãos brasileiros, abrindo canais de participação popular na gestão do Estado. No quesito educacional, é garantido o direito à educação de qualidade, de modo a proporcionar um ensino adequado aos estudantes brasileiros.

Já no capítulo III da Constituição Federal, que remete a Educação, Cultura e Desporto, na Seção I é citado o aspecto da gestão educacional da seguinte forma “VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei” destaca-se que a gestão democrática é uma lei garantida pela Constituição.

Entretanto, na Lei n. 9394/96, que criou a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), podemos observar o surgimento de um expressivo número de normas e de

dispositivos legais, de uma forma a proporcionar um novo impulso à legislação educacional nacional. Com a promulgação da Constituição em 1988, abriu-se a possibilidade concreta de mudança em toda a legislação educacional (CURY, 2002).

No capítulo II da LDB, que trata dos Princípios e Fins da Educação Nacional, é mostrado a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; e no Art. 56, as instituições públicas de Educação Superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. Já no artigo 14, é destacado que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios, e no II tópico vem garantindo que a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática tem sua segunda inserção no texto da LDB nos dois incisos do artigo 14: os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (GRACINDO, 2007).

A LDB brasileira se constituiu um notável avanço no que remete à produção legislativa em matéria educacional, se comparada às épocas anteriores da história nacional, no que diz respeito de ampliar bem como aprofundar as conquistas obtidas pela Constituição de 1988 em matéria educacional.

Outro importante instrumento de transparência no trato da questão pública é o conjunto de princípios que devem reger a Administração Pública, inseridos no Art. 37 da Constituição Federal.

De acordo com o Dicionário Aurélio (1986, p.594), “Diretrizes” é o conjunto de instruções ou indicações para se tratar e levar a termo um plano, uma ação, etc. e na LDB, promulgada em 1996 que é considerada a lei maior da educação.

No entanto, tudo isso não foi suficiente para que se assegurasse a democratização da educação como um compromisso do Estado, garantindo-se a construção de um sistema educacional que permitisse a inclusão com qualidade, em um ambiente marcado pela grande participação da comunidade escolar.

O exercício da gestão escolar democrática pode ser caracterizar como um percurso que deve sempre ser aprimorada, avaliada e refeita sempre que for necessário. E a participação da comunidade é algo indispensável para o exercício da gestão democrática.

Segundo dados, a gestão democrática com eleições escolares nas escolas públicas do município de Amargosa passou a ser efetivada no ano de 2007, “buscando uma educação de qualidade nas diversas modalidades de ensino” (BRASIL, 2016, p. 44).

POR QUE AINDA EXISTE INDICAÇÃO POLÍTICA PARA OCUPAR A FUNÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR?

Não é preciso recorrer aos livros para estar ciente da situação precária que se encontra a educação pública brasileira. Essa situação não é algo novo, pois vem se arrastando por décadas e sem previsão de superação radical da condição que a educação se encontra.

Os discursos das autoridades estão cheios de belas palavras e propostas que nunca chegam a se concretizar efetivamente na prática. O gestor consciente da natureza do seu trabalho que exerce e pelos fins que serve a educação, precisa atingir um nível de consciência política que contemple os interesses dos usuários de seus serviços.

Gestão da educação é uma função/temática que apresenta várias perspectivas, concepções e cenários complexos em campos de disputa. O diretor ou gestor é posto dentro de uma escola com o mais alto posto de hierarquia, que é o verdadeiro chefe da unidade escolar, ou em casos trágicos de escolas é responsável por quase tudo que acontece dentro do espaço escolar. (PARO, 2008).

Há os gestores que são definidos pelo prefeito da cidade onde a escola está localizada, sem a participação da comunidade. Como é considerado um cargo de confiança, as indicações para essa função são influenciadas por chefes políticos locais. Esse tipo de provimento do cargo cria um vínculo de favor entre o diretor e quem o indicou. Este exerce um controle relação à escola, e a utiliza para atender uma série de demandas da comunidade que lhe renderão dividendos políticos. Já o diretor é um cumpridor dessas “solicitações” e vê no atendimento de favores ao político que o indicou a possibilidade de continuar usufruindo do cargo público. Desta maneira, a escolha para a função de diretor, obviamente, não atende a critérios de competência técnica, mas de confiança pessoal que, quando quebrada, leva à demissão do ocupante da função. Dessa forma, o cargo público faz parte de uma cota privada

– um patrimônio – do político que a utiliza da forma que melhor lhe convier (PACHECO, 2009).

A pessoa que exerce o cargo de gestora entrevistada nesta pesquisa passou com uma série de obstáculos políticos e pessoais para exercer legitimamente o cargo. Ela se inscreveu no edital, concorreu às eleições e, mesmo após vencer as eleições, foi impedida de exercer a função. Só depois de muita luta jurídica, depois de quase um ano ela conseguiu exercer o cargo. No início do século XIX que foi onde começou a transferência (perseguição política) de professores da zona urbana sem interesse para as escolas mais distantes da cidade para lecionar, devido a divergências políticas.

Trabalhar em uma escola da zona rural tem seu lado positivo e negativo. Muitas dessas escolas são bem distantes da zona urbana, e muitos professores, gestores e funcionários gastam bastante tempo para se descolar para o seu trabalho. E durante o percurso são enfrentados diariamente obstáculos, que podem comprometer o transporte escolar, como poeira, lama, estradas precárias etc.

Existem pouquíssimos casos em que há professores que moram próximo da escola e não enfrentam os obstáculos enfrentados pelos professores que moram na zona urbana. Um dos entrevistados comentou que:

[...] Terminou aquele momento, é como se os iluminados fossem, no sentido lá do núcleo X [...] todos os professores vão da cidade pra zona rural. Então vão lá, fazem seu trabalho e volta. Então a ideia [...] fica aquela ideia de que a escola é aquilo... aí os iluminados vão lá e voltam. Não tem aquele contato com a comunidade, aquela aproximação, a escola abriu para outras possibilidades (PROFESSOR C).

É comum pessoas da zona urbana considerarem os moradores da zona rural atrasados e com certa inferioridade. Acabam refletindo esse equívoco sobre os alunos das escolas rurais, criando um preconceito com estes sujeitos e com toda a comunidade escolar, que é tão rica de saberes e de importância para toda sociedade.

Uma alternativa adotada para as escolas rurais é a nucleação na gestão escolar. Esse “modelo foi importado do Estados Unidos e implantado no Brasil em vários Estados, tais como no Paraná, Minas Gerais e em São Paulo...” (FLORES, 2000, p.6-7). Segundo esta autora,

As Nucleações não se constituem por si só uma inovação para as Escolas Rurais. Sua implantação significa uma tentativa de se resolver os problemas mais graves referentes às escolas localizadas no campo, como as múltiplas funções dos(as) professores(as), salas multisseriadas e precariedade do espaço físico (FLORES, 2000, p.6-7).

Não queremos dizer que a nucleação na gestão escolar seja positiva ou negativa, mas sim que o movimento de nucleação continua sendo a saída encontrada como alternativa à precariedade das escolas isoladas multisseriadas.

As escolas rurais de todo município funcionam em forma de núcleos que são, no total, 6 núcleos, com um gestor escolar para algumas escolas localizadas próximas (4 a 6 escolas). No total, são 28 escolas localizadas no campo, sendo 50 turmas (80% com classe multisseriada).

A participação/atuação pesquisada fica localizada no município de Amargosa, mais especificamente a gestão escolar geri cinco escolas, que é mais conhecida popularmente como gestão nucleada que o município adota para ‘atender’ as demandas das escolas do campo.

Para o exercício da função de gestor escolar democrático é preciso a abertura de um edital para que professores se candidatem a concorrer por votação da comunidade o cargo de gestor escolar elegida pela comunidade. Nesse contexto não existe cargo de vice-diretor nas escolas; o gestor é quem assume as funções com a ajuda do coordenador pedagógico e do secretário escolar que exerce suas funções na secretária de educação do município.

As escolas do campo do município de Amargosa são regidas por diretrizes específicas para a educação básica do campo. Essas diretrizes foram implementadas no ano de 2012. Para a sua construção de acordo com (DIRETRIZES, 2012):

O coletivo foi formado por educadores, gestores, funcionários, secretário e técnicos da Secretaria de Educação de Amargosa e os docentes do Centro de Formação de Professores – CFP/UFRB, entre outros profissionais do município. Organizamos espaços de formação, desenvolvemos pesquisas, e participamos de inúmeras reuniões (DIRETRIZES 2012).

De acordo ainda com o documento, a construção e efetivação das diretrizes durou dois anos e sete meses, o que nos mostra um avanço significativo para a educação do campo em busca de melhorias.

As diretrizes “tratam-se de perspectivas teórico-metodológicas que devem nortear o trabalho pedagógico nos diferentes níveis (Educação Infantil e Ensino Fundamental) e modalidades da Educação do Campo em Amargosa” (DIRETRIZES, 2012).

GESTÃO, NUCLEAÇÃO, PRÁTICA ADMINISTRATIVA

A gestão escolar se configura como uma realidade complexa, dinâmica e desafiadora no mundo atual nas escolas públicas no Brasil. De acordo com Gadotti (1994. p. 3), a gestão escolar precisa de alguns princípios fundamentais para uma atuação satisfatória, são eles: “desenvolvimento de uma consciência crítica; envolvimento das pessoas; participação e cooperação; autonomia”.

Ao diretor compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, e pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e pelas leis (LÜCK, 2009). Apresentando um pouco da realidade do lócus da pesquisa, quando questionada a gestora do núcleo escolar sobre a sua prática no sentido administrativo, ela comenta que:

É um trabalho árduo, é duro. Em se tratando da realidade da gente do campo, eu falo no meu lugar de diretora do campo [...] é complexo, porque se fosse uma unidade só, tudo centrado no mesmo espaço, seria mais fácil a gente gerir, mas são espaços distintos [...] então, são várias unidades escolares, mesmo sendo salas de aulas isoladas, são várias ideias escolares diferentes. E a gente, pela questão da quantidade de alunos – infelizmente, o campo está se esvaziando também –, pela quantidade de alunos, nós não podemos ter um vice direção para dar esse suporte (DIRETORA).

Fica evidente como a diretora define a função da gestão como ‘árduo e duro’, ou seja, “é preciso, contudo reconhecer que a gestão é um processo sempre inacabado e que os limites são enormes” (GADOTTI, 1994, p. 3). Além das dificuldades que qualquer gestor de escola pública pode enfrentar, a diretora elenca algumas das principais dificuldades encontradas no núcleo escolar, como a localização física das diferentes escolas, pequena quantidade de alunos, além da falta de um vice-diretor para auxiliar nas demandas existentes. O que se torna

mais preocupante é a falta de um vice-diretor para auxiliar o trabalho do diretor, já que é um núcleo escolar com cinco escolas, com localização geográfica distante, entre as instituições e de peculiaridades distintas. O fato é que, normalmente, em outras escolas e em outras realidades o gestor tem o apoio do vice-diretor. Há uma grande necessidade de um vice-diretor para ajudar em todas as áreas junto com a gestora, pois seria parceiro legitimado a responder em sua ausência, incluindo ter atuação efetiva junto à equipe da instituição e aos pais (SOUZA, 2015).

Outra questão importante na fala da diretora é o esvaziamento dos alunos no campo, que é uma consequência da falta de perspectivas e da falta de políticas públicas de incentivo ao acesso à escola para a população. Além disso, é preciso que esses alunos façam uma nova leitura da sua realidade, da compreensão de que a realidade é assim mesmo e que não há nada o que fazer, do discurso neoliberal (FREIRE, 2000). Assim colocado, o discurso cega e mata qualquer tipo de outras possibilidades que não aquelas impostas pelo projeto do capital para o campo. Logo, o fim do meio rural/campo, se coloca como algo inexorável (PERIPOLLI, 2011).

Sobre essa mesma categoria ao ser perguntado aos professores, o Professor denominado de C enfatiza que um vice-diretor para auxiliar e contribuir com a escola seria importante. Ele também concorda em relação à distância:

[...] eu continuo percebendo que as distâncias de uma escola para outra, isso continua interferindo. [...] Da presença física [...] no meu caso como a minha escola é uma escola bastante isolada, então, eu tenho que ficar o tempo todo fazendo o papel de diretor (PROFESSOR C).

Como podemos perceber pela fala do professor C, as distâncias de uma escola para a outra é um empecilho para ter a presença física da gestora na escola. Além do papel de professor na sala de aula, o professor C diz que ele tem que ficar o tempo todo fazendo o papel de diretor da escola. O papel ou dever do educador é zelar pelo processo de ensino e aprendizagem e não o papel de gerir a escola, além de não receber nenhum centavo a mais pelo serviço extra. Em seus estudos, Ramalho (2008) e Toledo (2005), presenciaram esse quadro de acúmulo de funções do professor em classes multisseriadas, o qual se aplica na nossa pesquisa.

De acordo com um dos professores entrevistados, mesmo com as dificuldades encontradas, a gestora desenvolve um bom trabalho, principalmente em relação ao aspecto democrático com a comunidade escolar. O professor A disse que “a gestão não deixa nada a desejar, mesmo sendo uma gestão nucleada, porque ela acaba gerenciando cinco escolas, mas ela consegue dar conta porque ela faz divisões na semana”. Já o professor B diz : “que às vezes a gente sente falta de ter um diretor, ou um vice, ou um coordenador ali perto da gente, acontece algumas coisas, se tivesse um diretor ali seria melhor, é mais fácil”. Percebe-se nas falas dos entrevistados um entendimento diferenciado sobre a atuação do gestor. O professor A diz que, mesmo ausente e gerindo escolas nucleadas, a diretora faz uma boa administração. No entanto, o professor B sente falta da presença dos membros da gestão e salienta que, muitas vezes, ele precisa agir como se fosse o gestor.

Há inúmeras dificuldades que precisam ser melhoradas na gestão escolar deste núcleo. Como a falta de mais um coordenador no núcleo, pois um só não é capaz de suprir as necessidades da escola com um todo. De acordo com Ferreira (2014, p.78) “a coordenação pedagógica na zona rural é um direito e uma necessidade, pois, a diversidade existentes nessa localidade e à heterogeneidade das classes multisseriadas, torna-se imprescindível apoio pedagógico especializado”. Dessa forma, o professor B diz que “a coordenadora não está tanto..., pois precisaria de duas coordenadoras, e aí, uma das escolas é de tempo integral e a coordenadora fica mais tempo nessa”, é papel do coordenador “prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho ao trabalho interativo com os alunos” (LIBÂNEO, 2001, p. 5). Daí, a necessidade da presença constante do coordenador na escola.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E COMUNIDADE

Pelo princípio da gestão democrática, a gestão é um condicionante imprescindível da qualidade. Participar da gestão significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola; isso exige um aprendizado que é, ao mesmo tempo, político e organizacional (GADOTTI, 1994). Além do mais, a integração da escola, comunidade e os pais tem sido identificada como um fator importantíssimo para o bom funcionamento da escola e qualidade de seu processo educacional (LÜCK, 2008). Nesse sentido, corroborando com os autores, os professores entrevistados comentam que:

A diretora escuta bastante, ela é bem flexível, ela escuta os pais, os alunos sempre que vão na escola, ela conversa com os alunos, ela vai na sala e conversa com os alunos, eu creio que sim, ela procura escutar bem, eu já ouvi de pais que diz que gosta por que ela escutou e resolveu o problema e algumas coisas que eles queriam que resolvesse. Eu, a diretora tem esse perfil de diálogo, ela é muito aberta. Eu creio que não seja assim em todo núcleo, eu acho que não é assim, pelo o que eu ouço também, mais lá tem essa aproximação (PROFESSOR B).

A gestão escolar precisa ser democrática [...] democrática no sentido de que os professores participem dessa gestão e que a gestão não seja feita apenas pelo diretor, mas que esteja envolvendo o coletivo, professores e funcionários, os pais, a comunidade [...] a gente sabe que tem uns entraves, mas dentro do que é possível a gente tem procurado pautar nessa questão da gestão democrática com a participação de todo o coletivo (PROFESSOR C).

Concordamos com a fala dos professores, pois a gestão precisa ser formada pelo coletivo, de professores, pais, a comunidade, e principalmente pelos alunos. E a participação depende de alguém que dá abertura, e a democracia não se concede, se realiza (PARO, 2008). De acordo com Lück (2008) o processo de gestão democrática inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuir para a efetivação da gestão democrática.

Nessa lógica, a Diretora diz que: “sempre me coloco em diálogo de forma circular. Apesar de nós termos a hierarquia, eu não vejo as coisas de cima pra baixo. É na base do diálogo, eu gosto de ouvir muito”. De acordo Lück (2008) o cultivo de diálogo e comunicação abertos precisam ser contínuos, e constituem em elementos educacionais fundamentais para que uma equipe se constitua e se mantenha orientada por objetivos comuns de promoção da aprendizagem e desenvolvimento. Essa postura da Diretora é a base de uma relação democrática que precisa existir nas escolas, na educação e em qualquer espaço, além de ser o papel da gestora motivar a comunidade a participar de todas as decisões que envolvem a escola. Sobre a participação efetiva da comunidade, alguns dos entrevistados ao serem questionados sobre como a comunidade participa das decisões escolares, eles comentam que:

[...] eu pergunto como é que está... para que eles se posicionem nas reuniões e falem o que estão achando, se tem algum problema porque é interessante que eu ouça as críticas também para melhorar. Pergunto sobre a questão das estradas... eu sei muito bem, mas quero ouvir; e sempre busco dar um retorno. E na questão do que eles acham que deve ser comprado também

porque é interessante fiscalizar a prestação de contas. É importante que eles cobrem da gente. A gente presta contas do que compra, e eu percebo que tem a questão da confiança, mas a gente não tem que confiar, tem que confiar desconfiando (DIRETORA).

Participa nas reuniões, participa quando a gente tem alguma atividade em campo que [...] fora da sala de aula, que a gente precise dialogar [...] e sempre assim quando os pais vão lá na escola [...] eles são muito presentes na escola... e nas reuniões, nas decisões, a diretora, ela sempre abre o momento para que os pais possam opinar em algo, para que possam construir junto com o coletivo, porque a gente compreende que as coisas só funcionam quando elas são decididas em coletivo. Então assim, quando as questões burocráticas que são necessárias [...] a opinião dos pais, ela pede [...] quando são necessárias opiniões dos professores e funcionários da escola ela também pede [...] Ela sempre tá ali em diálogo, tanto com a comunidade, quanto com os professores e funcionários (PROFESSOR A).

Acreditamos que a democracia assim como a gestora apresenta, está para além do indivíduo (pais ou comunidade). Está presente no espaço físico, em concordar ou não sobre algo; é preciso o sujeito sempre se posicione, como mesmo a gestora diz que a participação da comunidade ainda é ‘tímida’. Essa participação acontece apenas em relação com a “questão da merenda escolar, se seus filhos tão chegando em casa e falando alguma coisa” (DIRETORA). Por melhores que sejam as condições de participação e sua expressão na escola, nunca ela é ideal ou dada definitivamente, cabendo o cuidado e liderança contínuos do diretor para a sua manutenção e melhoria (LÜCK, 2008). Paro (2008) diz que a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra em uma infinidade de obstáculos para concretizar-se, somando-se mais dificuldade para construir uma educação pública de qualidade.

A fiscalização do poder público - no caso a escola - deve partir dos pais e da própria comunidade. Os atuais programas escolares que se encontram em prática no país e estão à disposição da população em geral para conhecimento e fiscalizações são: alimentação escolar; biblioteca da escola; caminho da escola; dinheiro direto na escola; formação pela escola; livro didático; livros em Braille; proinfância; transporte escolar etc. (SILVA, 2011).

As dificuldades encontradas na escola urbana são muitas e para um núcleo escolar localizada na zona rural no sentido administrativos ainda maiores, como o deslocamento da área urbana para a rural, deslocamento de uma escola para outra, a estrutura física das escolas, acompanhamento dos professores dentre outros. Para os entrevistados:

Na minha opinião é a questão da estrutura da própria escola, porque as escolas do campo, elas não têm assim uma sala específica para diretora nem um espaço... São mais questões estruturais, estruturas físicas da escola. E quanto a [...] Ah, isso é só questão da estrutura física mesmo (PROFESSOR A).

Eu acho que, pelo menos a questão da administração por núcleo é muito complicada porque são 5 escolas, por exemplo, num núcleo. Então o diretor não tá todos os dias naquela escola, porque ela tem que se dividir, embora a gente se comunique hoje por redes sociais, telefone, então, a gente tá sempre se comunicando, solicitando, dentro daquilo que a escola precisa, mas essa ausência física do diretor na escola, isso é um grande problema na questão dessa gestão de núcleo (PROFESSOR C).

As dificuldades físicas, ou falta de ambientes físicos favoráveis a aprendizagem são a principal dificuldade exposta pelos sujeitos da pesquisa, como podemos observar em algumas escolas do núcleo não dispõe de refeitório, espaço de atividades recreativas, salas adequadas, falta de bibliotecas; o que pouco favorece as habilidades cognitivas dos alunos. Fica evidente que a organização do espaço físico escolar expressa as desigualdades sociais. Segundo Satyro e Soares (2007), a falta de estrutura física adequada afeta diretamente a qualidade da educação dos alunos. Prédios e instalações inadequadas, a inexistência de bibliotecas, espaços esportivos e laboratórios, a falta de acesso a livros didáticos, a relação inadequada ao tamanho da sala de aula, são problemas que influenciam diretamente no desempenho dos alunos. Colaborando a diretora complementa:

[...] a questão das estruturas, das rampas de acesso. Acessibilidade se fala tanto e não tem. Eu falo isso do meu lugar, do campo, mas a gente sabe que no urbano também não tem, carece desse olhar. Espaços para brincar, é muito cimento e os meninos não têm um espaço para se sentirem à vontade para brincar, com exceção de uma escola, que é a escola A, que tem um espaço grande – que pode ser melhorado também –, mas assim, infraestrutura a gente precisa melhorar bastante, com exceção da B, que é uma escola de tempo integral e tem uma estrutura muito boa (DIRETORA).

A acessibilidade é um direito ao cidadão em qualquer espaço público, e nas escolas é um elemento essencial para o aluno estudar, pois possibilita o acesso e a permanência no espaço físico. É triste e preocupante perceber que muitas escolas não dispõem de acessibilidade. Conforme Duran e Prado (2006), as condições de acesso se aplicam a todos os

estabelecimentos de ensino de qualquer nível, modalidades ou etapas, públicos ou privados.

A acessibilidade deve ser garantida a todos os ambientes da escola, salas de aulas, laboratórios de informática, bibliotecas, sala dos professores, secretárias, as áreas esportivas, refeitório, sanitários, o pátio, ou seja, todo o ambiente escolar.

Percebe-se que, na fala da diretora, nas escolas do núcleo há uma diferença discrepante entre as escolas enquanto estrutura física, que pode caracterizar maior preocupação das antigas administrações municipais, ou maior número de alunos por escola. A escola B situada, é bem ampla, com espaço para recreação, e que oferece educação de tempo integral, o que é totalmente diferente das outras escolas observadas, apesar de ser no mesmo núcleo escolar.

No meio da entrevista com o professor A, fora das questões preestabelecidas no questionário, foi realizada uma pergunta extra sobre acesso tecnológico na escola, e se os alunos têm acesso a computador, e a internet. E da seguinte forma ele respondeu:

Não! Na escola não tem isso. Antigamente, tinha uma bancada, mas os computadores não funcionavam. A gente [...] As pesquisas que são feitas, a gente faz através de livros. Às vezes, eu levo vídeos. Aí passo lá na televisão os vídeos quando eu quero trabalhar alguma coisa que eu quero mostrar, algum determinado assunto que dê para mostrar através dos vídeos. E eles não têm acesso. O acesso que eles têm deve ser lá na própria comunidade, na casa deles, no celular [...] Mas assim, na escola, eles não têm. Falta isso, justamente essa questão da estrutura, porque eu acho que, ao repensar as estruturas físicas da escola, eles... É pensar em todos os aspectos, da cantina à sala, tudo, entendeu? É dar uma escola digna para aqueles alunos. (PROFESSOR A).

Essa escassez de recursos tecnológicos para a aprendizagem dos alunos é muito preocupante por estarmos num mundo tão tecnológico em nossa sociedade. De acordo com Carvalho (2012), os recursos tecnológicos surgiram na educação brasileira a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº. 4.024/1961, que manifestou através do documento legal a necessidade de preparar o educando para o campo dos recursos científicos e tecnológicos.

ALGUMAS REFLEXÕES

Percebe-se que a gestão escolar enfrenta muitas dificuldades, desafios e problemas, sendo necessário mudanças urgentes como, por exemplo, outra pessoa na função da

coordenação pedagógica, um vice-diretor, melhores condições físicas e de locomoção, dentre outros.

De acordo com as perspectivas de Paro (2008, 2015) e Lück (2008) sobre gestão escolar democrática, a atual gestão escolar do núcleo representa esse perfil com muito diálogo e compromisso político, apesar da participação tímida e representativa da comunidade e de certa confiança por parte dos pais dos alunos.

As questões pedagógicas precisam de uma maior atenção por parte da equipe gestora para contemplar as necessidades educacionais e culturais dos alunos. Não queremos dizer não há essa preocupação, mas, de acordo com os entrevistados e pela observação, percebemos que há essa preocupação, e que devido às atribuições das demandas das diversas escolas.

Muitas mudanças ao longo da história vêm na área da educação, ocasionadas principalmente por parte do Estado. Com os dados coletados e analisados, podemos perceber a ineficiência do Estado, pois muitas escolas ainda se mantêm sem condições físicas, sem condições mínimas para proporcionar uma educação de qualidade à população. No caso específico do núcleo escolar de Amargosa, podemos perceber que não há uma ação do Estado. Conforme Rios (2015, p.25) “nesses espaços, a educação sempre foi silenciada e relegada a segundo plano. Neste silenciamento, produzindo e incorporando às práticas e políticas educacionais”.

A dificuldade que tivemos para construção deste trabalho de conclusão de curso foram as poucas referências bibliográficas sobre a gestão escolar nucleada no contexto rural, que nos impediu dialogar com mais autores que discutem sobre. É preciso mais pesquisas relacionadas a gestão escolar em ambientes rurais, para podermos refletir sobre melhorias na educação pública.

Sendo assim, este trabalho foi muito importante e enriquecedor para pensar a gestão escolar na zona rural e sobre as condições de trabalho e de ensino. Foi um trabalho árduo ao longo de alguns semestres no curso de Pedagogia que possibilitou crescimento profissional e pessoal, e provisório por estar sempre em processo de construção e reflexão constante.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases**. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

CARVALHO, Rosiani. **As tecnologias no cotidiano escolar**: possibilidades de articular o trabalho pedagógico aos recursos tecnológicos. 2012. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search>>. Acessado dia 15set 2017.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação educacional brasileira**. 2. ed. Rio de

CHIZZOTTI, Antonio. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**: evolução e desafios. Revista Portuguesa de Educação. Braga-PT, v. 16, n.2, p. 221-236, 2003.

DURAN, M. G.; PRADO, A. R. A. Acessibilidade nos estabelecimentos de ensino. In. III Seminário nacional de formação de gestores e educadores - educação inclusiva: direito a diversidade. Ensaios pedagógicos. Brasília. Anais... Brasília: Ministério da Educação, 2006. v. 1, p. 137-142.

FERREIRA, Lúcia Gracia. **Professores da zona Rural**: formação, identidade, saberes e práticas. Curitiba. Ed. CRV. 2014.

FLORES, M. M. L. **Escola nucleada rural**: histórico e perspectivas Catalão (GO) (1988-2000). 2000. 164 f. Dissertação (Mestrado em Pedagogia) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2000.

FREIRE. Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: UNESP, 2000.

GADOTTI, Moacir. Sistema municipal de Educação: Estratégia para sua implementação: Cadernos de Educação Básica - série inovação, v. 7, Brasília: MEC/SEF, 1994.

_____. **A escola e o professor**: Paulo Freire e a paixão de ensinar. 1 ed. São Paulo: Publisher, 2007. Disponível em: <http://www.paulofreire.org>, acesso em 15 de novembro de 2017.

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

LAKATOS, Eva e MARCONI, Marina. **Metodologia do Trabalho Científico**. SP:Atlas, 1992.

LEI DE AMARGOSA 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001

LÜKC, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ, Ed. Vozes: 2010.

_____. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set./dez. 2006 637

PACHECO, Ricardo Gonçalves. **Legislação Educacional**. / Ricardo Gonçalves Pacheco, Aquiles Santos Cerqueira. – Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Editora Ártica. São Paulo. 2008.

_____. **O currículo do ensino fundamental como tema de política pública: a cultura como conteúdo central**. Ensaio: aval.pol públ.Educ. vol.19 no.72 Rio de Janeiro July/Sept. 2011.

PELIZZARI, Adriana e col. **Teoria da aprendizagem significativa segundo Ausubel**. Rev.

PESCE, Lucila; MOURA, Claudia Barcelos de Abreu. Pesquisa qualitativa: considerações sobre as bases filosóficas e os princípios norteadores. **Revista da FAEEBA Educação e Contemporaneidade**. Salvador, v. 22, n. 40, p. 1-278, jul./dez. 2013.

PIRIPOLLI, Odimar J. **O processo de esvaziamento do campo entre jovens campones: os desafios colocados à escola**. Revista da Faculdade de Educação Ano IX nº 16 (Jul./Dez. 2011)

RAMALHO, Maria Nailde Martins. **Na roça, na raça... eu me tornei professor: um estudo sobre a formação docente de professores de classes multisseriadas no Norte de Minas Gerais e Vale do Jequitinhonha**. 2008. 224 f. Tese (doutorado em educação). Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2008.

REIS, Kátia Simone de Almeida Melo. **Indicadores críticos de uma gestão: uma comparação de resultados obtidos entre alunos rurais de Montes Claros**. Juiz de Fora. 2011.

RIOS, Jane Adriana Vasconcelos Pacheco. **Profissão docente na roça**. EDUFBA, Salvador: 2015.

_____. **Ser ou não ser da roça, eis a questão! Identidades e discursos na escola**. EDUFBA, Salvador: 2011.

RIOS, Mirivan Carneiro. **As políticas públicas do banco mundial para a educação brasileira**. In.

SATYRO, Natália; SOARES, Sergei. **A infraestrutura das escolas brasileiras de ensino fundamental:** um estudo com base nos censos escolares de 1997 a 2005. Brasília: IPEA, 2007.

SILVA, Eliane Loschi da; FERREIRA, Flávia Magela Rezende. **O estudo de caso, a observação e a entrevista nas pesquisas em educação.** Anais IV Colóquio internacional educação, cidadania e exclusão. Universidade Federal de Lavras – UFLA. 2016.

TOLEDO, Maria Cristina Moiana de. **O malabarista: um estudo sobre o professor de sala multisseriada por meio do município de Jussara – GO.** Dissertação (Mestrado em educação). Universidade Católica do Goiás. Goiânia, 2005.