



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

ANA CLÁUDIA GALDINO LEITE

**O PAPEL DA GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA DE UMA UNIDADE
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EM SUMÉ-PB**

**SUMÉ-PB
2013**

ANA CLÁUDIA GALDINO LEITE

**O PAPEL DA GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA DE UMA UNIDADE
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EM SUMÉ-PB**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Educação do Campo, 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 da Conceição Gomes de Miranda

**SUMÉ
2013**

L533p

Leite, Ana Cláudia Galdino.

O papel da gestão na organização pedagógica de uma unidade municipal de Educação em Sumé-PB. / Ana Cláudia Galdino Leite. - Sumé - PB: [s.n], 2013.

40 f.

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

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

1. Gestão. 2. Fazer pedagógico. 3. Organização. 4. Participação. 5. Planejamento escolar. I. Título.

UFCG/BS

CDU: 37(043.3)

ANA CLÁUDIA GALDINO LEITE

**O PAPEL DA GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA DE UMA UNIDADE
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EM SUMÉ-PB**

Monografia apresentada ao Curso de Licenciatura em Educação do Campo, 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

_____ Profa. Dra. Maria da Conceição Gomes de Miranda Orientadora	Nota (__,__)
_____ Profa. Dra. Maria do Socorro Silva Examinadora	Nota (__,__)
_____ Prof. Ms. José Irelânio Leite de Ataíde Examinador	Nota (__,__)
_____ Profa. Msc. Quézia Vila Flor Furtado Suplente	Nota (__,__)
Nota Final (Média)	Nota (__,__)

Aprovado em: ____/____/____.

*A Deus pela graça alcançada. Aos meus pais (pescadores), meu porto seguro. Aos meus filhos e esposo amados por entenderem minha ausência e aos meus eternos mestres por acreditarem em mim, **Dedico.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre ter me abençoado com a sua graça.

Aos meus pais José Alírio Leite e Classinete Galdino Leite (pescadores) por terem sido meu porto seguro, e por terem me ensinado os verdadeiros valores da vida.

Aos meus filhos Mariana Carla, Márcio Vitor e Marcos Vinícius os quais compreenderam minha ausência e por me receberem em casa com beijos e abraços após um dia cansativo de estudo e de trabalho.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e encorajamento.

Aos meus eternos mestres que acreditaram em mim e me incentivaram a buscar nos estudos o meu lugar ao sol destaco as Professoras, que foram minha maior inspiração, Maria Ivoneide de Oliveira.

Maria do Socorro Silva (UFCG/CDSA)e Maria da Conceição Gomes de Miranda (orientadora) com quem muito aprendi.

Aos meus colegas e amigos da turma 2009.2 com quem convivi os últimos quatro anos e a todos os professores que fizeram parte dessa trajetória.

Eu sou um intelectual que não tem medo de ser amoroso, eu amo as gentes e amo o mundo. E é porque amo as pessoas e amo o mundo, que eu brigo para que a justiça social se implante antes da caridade.

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido na Unidade Municipal de Ensino Fundamental Roberto Leal (nome fictício), localizada no Centro S/N, município de Sumé-PB. Para organizar nossa abordagem nos respaldamos em teóricos na área da gestão. No período de dois (02) meses realizamos a pesquisa com o objetivo de analisar o papel da gestão escolar na organização, desenvolvimento e participação nas atividades que envolvem o fazer pedagógico da escola, buscando para tanto, identificar as contribuições do gestor na parceria com a coordenação pedagógica para realizar a gestão de uma escola da zona urbana, mas, que atende a uma grande porcentagem de educandos oriundos da zona rural. A metodologia adotada foi de natureza qualitativa, onde utilizamos como instrumentos de coleta de dados a observação e a entrevista. A análise dos dados foram sistematizadas por categorias prévias selecionadas, as quais foram: Participação na sistematização de projetos pedagógicos; Organização das atividades entre outras tarefas do fazer pedagógico da escola; e por fim, relação do gestor e coordenação pedagógica no que compreende a parceria na execução do fazer escolar. A partir dos resultados verificamos que o fazer pedagógico do gestor na organização para que as tarefas escolares aconteçam com êxito, sempre se dispendo a ser ajudada no que diz respeito à gestão escolar, seja de uma reunião, de um atendimento aos pais até mesmo nos maiores eventos que a escola realiza, assim aprendemos muito com essa forma de direcionar os trabalhos da escola, de forma que todos agindo assim possibilitam para que os demais participem e construam suas reflexões e percepções sobre a maneira organizacional com uma gestão participativa, conseqüentemente, democrática. Sendo assim, consideramos que este estudo possibilitou conhecer a realidade em que se encontra inserido o gestor escolar, sobretudo no que diz respeito a sua participação no desenvolvimento e organização e do trabalho pedagógico. Mais ainda, acreditamos em possibilidades de continuidade de estudos dessa natureza para discutir a gestão das escolas do Cariri Paraibano.

Palavras-chave: Gestão. Fazer pedagógico. Organização. Participação. Planejamento escolar.

ABSTRACT

This work was developed in the Municipal Unity of Education Roberto Leal, located at downtown in the city of Sumé, Paraíba, Brazil. To our approach organization we were supported by renowned theoreticals, during the period of two (2) months in loco, with the finality of analyzing the function of the school management in the organization, development and participation on the activities that involves the pedagogical practice of the school, in the pursuit of identifying the contributions of the manager in the framework of the pedagogical activities and the relationship of this professional with the pedagogical coordination of a school in the city, but also attending to a large percentage of students coming from countryside. The methodology sought verifying the participation of the school manager during the moments of planning with the pedagogical team of the school; Identify the contributions of the manager with the pedagogical coordination during the systematization of projects, activities organization, and also another tasks on the pedagogical practice of the school; knowing how the relationship between the manager and the pedagogical coordination with the partnership on the implementation of the school's pedagogy. The analysis where systematized by previous categories, and it was: Participation in the pedagogical projects' systematization; Organization of activities and another tasks of the pedagogical practices, and finally, the relationship between the manager and the pedagogical coordination, comprising the partnership in the implementing of the school.

Keywords: Management. Pedagogical Practice. Organization. Participation. Planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	14
3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR.....	17
3.1 PRINCÍPIOS QUE NORTEIAM A GESTÃO ESCOLAR E A EDUCAÇÃO DO CAMPO.....	17
3.2 CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO.....	21
3.3 O PAPEL DA GESTÃO SOB A ÓTICA DE LIBÂNEO.....	22
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
4.1 MOMENTOS DE OBSERVAÇÃO <i>IN LOCO</i> : CONHECENDO O FUNCIONAMENTO E A GESTÃO DA ESCOLA.....	25
<u>4.1.1 ROTINA DE FUNCIONAMENTO DA ESCOLA.....</u>	<u>25</u>
<u>4.1.2 REUNIÕES E PLANEJAMENTOS.....</u>	<u>26</u>
<u>4.1.3 DESCRREVENDO A ROTINA ESCOLAR DA GESTORA.....</u>	<u>27</u>
4.2 DIÁLOGOS SOBRE PROCESSOS DE ORGANIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, PARCERIAS E GESTÃO.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE A - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	36
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	37

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem por objetivo apresentar o objeto de investigação do papel da gestão na organização pedagógica da escola, destacando a participação do gestor escolar nos momentos de planejamento com a equipe pedagógica da escola, na busca para identificar as contribuições do gestor no âmbito do desenvolvimento das atividades pedagógicas e a relação que este profissional mantém na parceria com a coordenação pedagógica de uma escola da zona urbana, mas que atende um total de oitenta e cinco educandos dos cento e setenta oriundos da zona rural.

A Educação do Campo é uma política pública que nos últimos anos vem se concretizando no Brasil. Uma política pública. Caracterizada como o resgate de uma dívida histórica do Estado aos sujeitos do campo, que tiveram negado o direito a uma educação de qualidade, uma vez que os modelos pedagógicos ora marginalizavam os sujeitos do campo, ora vinculavam-se ao mundo urbano, ignorando a diversidade sociocultural do povo brasileiro, especialmente aquela expressa na prática social dos diversos sujeitos do campo.

A construção das Diretrizes Curriculares da Educação do Campo é mais um passo importante na afirmação da educação como um direito universal, pois vem auxiliar o professor a reorganizar a sua prática educativa, tornando-a cada vez mais próxima da realidade dos sujeitos do campo, criando assim um sentimento de pertencimento das crianças e adolescentes, que vão ter na escola um trabalho educativo com sentido em suas vidas. A intenção é que as Diretrizes possam motivar os professores na observação e apropriação da riqueza que o campo brasileiro oferece à ampliação dos conhecimentos escolares.

Os sujeitos do campo têm direito a uma educação pensada, desde o seu lugar e com a sua participação, vinculada à sua cultura e as suas necessidades humanas e sociais. Sendo assim, as Diretrizes Curriculares da Educação do Campo denotam um importante instrumento para a construção de uma educação pública e gratuita de qualidade, presente e que respeite e valorize a diversidade humana, contribuindo assim com a construção de uma sociedade cada vez mais justa e solidária.

Por fim, é importante reafirmar que a construção das Diretrizes é produto da relação governo e sociedade civil organizada, seja por meio do atendimento às demandas sociais, seja mediante iniciativa da equipe governamental, responsável pelos níveis e modalidades de ensino. O diálogo e a vontade políticas são essenciais para que as políticas públicas não sejam

uma via de mão única, mas um caminho trilhado em meio a tensões e conflitos, estes, necessários à construção de relações democráticas na sociedade.

Partindo do pressuposto de que o Gestor é uma forte influência, enquanto líder, na organização escolar como gestor ou diretor da escola como educador, que por sua vez está ligado, de forma direta, à organização de todos os espaços da escola, isto, sob o ponto de vista da execução dos trabalhos administrativos e pedagógicos, assim, tivemos a preocupação em compreender o cumprimento de seu papel na gestão pedagógica da escola, o que se torna desafio para a prática do trabalho docente e também para as equipes de coordenação pedagógica e de gestão da escola pela necessidade de realização de um trabalho educativo-pedagógico dinâmico, que propicie eficiência e uma educação de qualidade.

A democratização da gestão escolar é um fenômeno que, além de constar em todos documentos que normatizam a ação educativa no Brasil, é reafirmado na totalidade dos projetos educativos das unidades escolares brasileira, ou seja, ao menos formalmente, constante dos projetos políticos pedagógicos escolares, a gestão democrática da escola é uma constante.

Neste sentido, a problemática de investigação foi: Qual o papel da gestão escolar na organização, desenvolvimento e participação nas atividades que envolvem o fazer pedagógico de uma unidade municipal de educação?

Para tanto, trabalhamos no fazer investigativo em uma Unidade Municipal de Ensino, no Município de Sumé/PB, p manter o anonimato de Unidade Municipal de Ensino Fundamental Roberto Leal, cuja gestora, se constituiu como sujeito desta pesquisa.

A escolha por esta Unidade de Ensino surgiu por meio da necessidade de conhecer de que forma a Diretora desempenha seu papel na gestão escolar se posiciona a frente das situações rotineiras pertinentes a escola, uma vez considerando a diversidade dos sujeitos atendidos pela escola, que se localiza na sede do município, 60% dos educandos que frequentam o turno matutino, são provenientes das comunidades rurais do município, o que sucinta a necessidade desta escola oriente seu projeto político-pedagógico e seu fazer pedagógico conforme os princípios e fundamentos da Educação do Campo.

Inicialmente, pensamos que seria possível desenvolver esta pesquisa em outra Unidade de Ensino, esta situada na zona rural, mas acreditamos que não atingiríamos nossos objetivos, visto que as escolas localizadas nas comunidades rurais, ainda não possuem quadro de profissionais/gestor, coordenador, secretário, etc, que trabalhem especificamente a gestão escolar, portanto priorizamos por uma escola que tivesse quadro administrativo definido, que

permitisse a gestora desenvolver suas atribuições administrativa/organização burocrática bem como suas ações pedagógicas no cotidiano da escola.

A motivação pela escolha da temática surgiu pelo interesse em conhecer a gestão escolar de uma Escola do Campo e sua relação com a organização pedagógica de uma escola. A partir de experiências vividas enquanto, atualmente, coordenadora das escolas do campo do município adquiridas e na qualidade de profissional no processo de práticas docente havia 11 (onze) anos e coordenação pedagógica desde 2011 em unidades escolares do município de Sumé/PB, atualmente na coordenação pedagógica das escolas do campo e Educação de Jovens e Adultos, este desejo surge com mais intensidade.

Esta pesquisa, portanto, teve como finalidade o estudo da realidade de uma escola que atende um grande percentual de educandos oriundos do campo (zona rural), destacando o papel do gestor no fazer pedagógico no espaço escolar e a importância da relação que se estabelece com o coordenador pedagógico para a realização de um trabalho de qualidade.

Para tanto, nos respaldamos nas leis que regem a educação do país para desenvolver esta pesquisa no espaço escolhido.

Compreendemos que é de fundamental importância a participação do gestor escolar nos momentos de planejamento com a equipe pedagógica da escola, suas contribuições junto à esta coordenação na sistematização de projetos, organização das atividades, entre outras tarefas do fazer escolar.

Neste sentido, entendemos a importância deste tema para estudar os fundamentos teóricos abordados e discutidos no decorrer do curso de Licenciatura em Educação do Campo, permeados por disciplinas diversas, numa trajetória de formação ao longo dos últimos 04 anos, de 2009/2013.

Sendo assim, o tema nos permitiu conhecer outra forma do fazer pedagógico no espaço escolar, de modo, que as experiências adquiridas fossem essenciais para nos dispor de suportes que nos possibilitasse nos tornar profissionais capazes de circular e desempenhar papéis nas mais diversas áreas do âmbito escolar que norteiam o processo de ensino-aprendizagem.

Todavia salientamos que, enquanto Licenciandos do Curso de Licenciatura em Educação do Campo, conhecer todos os espaços que constitui a escola é fundamental, pois o curso nos possibilita vivenciar práticas escolares em diferentes dimensões, mas, foi a partir desta pesquisa que pudemos nos aprofundar sobre a temática de interesse e então identificar de que forma acontece uma das diversas, que considerávamos uma das funções mais complexas nesse fazer pedagógica que é a prática gestora da escola.

Para tanto, tínhamos como objetivo geral: Analisar o papel da gestão escolar na organização, desenvolvimento e participação nas atividades que envolvem o fazer pedagógico da escola, conseqüentemente objetivamos especificamente: verificar a participação do gestor escolar nos momentos de planejamento com a equipe pedagógica da escola; identificar as contribuições do gestor junto à coordenação pedagógica na sistematização de projetos, organização das atividades, entre outras tarefas do fazer pedagógico da escola; conhecer como se dava a relação entre gestor e coordenação pedagógica no que compreende a parceria na execução do fazer pedagógico da escola.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste item apresentaremos os procedimentos metodológicos que abordamos na pesquisa na busca em conhecer nosso objeto e campo da pesquisa numa abordagem qualitativa.

Segundo Chizzotti (1991, p. 51), “as técnicas e os instrumentos decorrem, pois, de decisões que são tomadas no início da pesquisa, com a formulação do problema a ser investigado”.

Minayo (2007, p. 44) trata metodologia:

[...] a) como a discussão epistemológica sobre o caminho do pensamento que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a ‘criatividade do pesquisador’, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específica.

Pois para isto, pensar em pesquisa é antes de qualquer de tudo compreender como se dá o procedimento metodológico para então entender o objeto da pesquisa. Para Bogdan e Biklen (1994, p. 113):

[...] É esta a forma que a maioria dos investigadores qualitativos utiliza para recolher os seus dados. Encontram-se com os sujeitos, passando muito mais tempo juntos no território destes [...] Trata-se de locais onde os sujeitos se entregam as suas tarefas quotidianas, sendo estes ambientes naturais, por excelência, o objecto dos investigadores [...].

À medida que fomos convivendo com o sujeito da pesquisa, nos interessamos em conhecer a realidade a qual as atividades pedagógicas desenvolvem no cotidiano escolar, considerando que este espaço é o cenário de atuação da pesquisa.

Como instrumentos de pesquisa utilizamos da observação participante e entrevistas. Bogdan e Biklen (1994, p. 90, grifo do autor), consideram que “[...] a melhor técnica de recolha de dados consiste na **observação** participante, e o foco do estudo centra-se numa organização particular [...] ou nalgum aspecto particular dessa organização”.

Os autores Bogdan e Biklen (1994, p. 135) afirmam que “[...] as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu

conteúdo”. Os autores ressaltam que “[...] a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (Ibid., p.134).

Respaldados nos autores, entendemos que as atribuições do papel do gestor se dá o processo de organização do espaço escolar no qual atua, durante a **entrevista** contamos com elementos fundantes para esta investigação, pois através dela conseguimos visualizar o gestor, segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 135) esse tipo de pesquisa consiste:

[...] numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas (Morgan,1988), dirigida por uma das pessoas, como objetivo de obter informações sobre a outra. O caso do investigador qualitativo, a entrevista surge com um formato próprio (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 135 apud BURGESS, 19??, p. 101).

Considerarmos que esta é a uma das formas mais concretas de registro, isto, com relação ao tema e também por entender que havia necessidade reflexiva do que viesse a ser informado pelo gestor, de modo que as informações como acreditavam que fossem, contribuíssem, enquanto foco, para esta pesquisa.

Os procedimentos que adotamos para realizar as observações consistem em: participação em planejamentos, reuniões, horários pedagógicos, situações do/cotidiano escolar.

Para realização da entrevista adotamos o seguinte procedimento: elaboramos o roteiro da entrevista a partir dos nossos objetivos e observações; realizamos a entrevista por meio de conversa com a gestora escolar.

Na sequência trabalhamos na sistematização das categorias prévias de análise que foram: Participação na sistematização de projetos pedagógicos; Organização das atividades entre outras tarefas do fazer pedagógico da escola; e por fim, relação do gestor e coordenação pedagógica no que compreende a parceria na execução do fazer escolar.

A pesquisamos permite entender amaneira pela qual se dá esta relação pesquisa/trabalho de campo e de que forma dialogam, e então considerando este aspecto tratamos do fazer pedagógico do gestor em uma unidade escolar.

À medida que fomos convivendo com o sujeito agente da pesquisa, o interesse em conhecer a realidade na qual estávamos inseridos, aconteciam diariamente, uma vez que buscamos ficarem atentos às atividades pedagógicas que eram desenvolvidas na escola, considerando que este espaço é o cenário de atuação do objeto da pesquisa.

Neste sentido, o papel do gestor no fazer pedagógico escolar, trata de uma relação direta com o agente pesquisador.

Contudo, este trabalho de pesquisa explicita as práticas adotadas na investigação da temática, fundamentada em teóricos renomados, definido por meio de recursos metodológicos que permitiu a reflexão do objeto da pesquisa por meio da análise fruto da entrevista e observação *in loco*, ou seja, em trabalho de campo.

O corpo deste trabalho se encontra dividido em 03 capítulos. No primeiro, apresentamos as motivações que envolveram o interesse pela pesquisa em gestão escolar, bem como, o problema de investigação, objetivos e metodologia. Já no segundo capítulo, tratamos especificamente sobre a fundamentação teórica que compreendeu a abordagem dos seguintes elementos: pressupostos teóricos sobre gestão escolar, conceito de organização e gestão e o papel da gestão sob a ótica de Libâneo.

E por fim, no terceiro a abordagem da apresentação e análise dos resultados, que por sua vez esta subdividida em: discussão e análise dos resultados; momentos de observação *in loco*: conhecendo o funcionamento e a gestão da escola; e diálogos sobre processos de organização, participação, parcerias e gestão, gestor este que desenvolve seu papel por meio articulação – diálogo, sujeitos, espaços ; organização – participação; e pedagógico – PPP, proposta.

Porém, esta forma do fazer pedagógico da gestão, nos mostrou que o profissional atende e exerce as práticas burocráticas e as pedagógicas, e ainda, mantém suas relações pessoais com toda a equipe que faz parte do âmbito escolar.

Portanto, esta pesquisa buscou fazer-nos pensar sobre o papel do gestor escolar, bem como suas funções e atribuições no âmbito escolar, mediante sua visão e ação no que diz respeito à organização, sistematização e o fazer pedagógico.

3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS SOBRE GESTÃO ESCOLAR

Este capítulo vai destacar os teóricos e as ideias que nos respaldaram para a realização desta pesquisa.

3.1 PRINCÍPIOS QUE NORTEIAM A GESTÃO ESCOLAR E A EDUCAÇÃO DO CAMPO

A gestão constui-se como um processo mais amplo que a administração. O Decreto nº 7.352 de 04 de novembro de 2010, (BRASIL, 2010), que trata sobre a educação do campo, no parágrafo primeiro, incisos II que se entende por escola do campo, “aquela situada em área rural, conforme definida pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, ou aquela situada em Área urbana, desde que atenda predominantemente as populações do campo”.

Para tanto, fazer uso de uma escola situada na zona urbana não significa dizer que os sujeitos não sejam do campo, no entanto faz-se necessário que as mesmas colocações que asseguram o direito dos que vivem e estejam no campo, sejam respeitados com os que se vivem, mas não estão no campo, todavia ressaltamos que as populações que são consideradas do campo, muitas vezes não estudam no campo por falta de opção, então são obrigados a estudarem na sede do município e com isso o direito a um ensino diversificado e contextualizado é negado.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394 de 20 de dezembro de 1996 trata em seu Artigo 28º distribuídas em três Incisos as seguintes definições:

Art. 28º. Na oferta de educação básica para a população rural, os sistemas promoverão as adaptações necessárias à sua adequação às peculiaridades da vida rural e de cada região, especialmente:

- I – conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos alunos da zona rural;
- II – organização escolar própria, incluindo adequação do calendário escola às fases do ciclo agrícola e às condições climáticas;
- III – adequação à natureza do trabalho na zona rural (BRASIL, 1996).

A escola é um lugar apropriado para o ensino e a aprendizagem dos valores e uma de suas finalidades é o desenvolvimento pleno do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para a interação com o mundo, estimulando o desenvolvimento das virtudes necessárias para a vida em sociedade.

As escolas do campo não são diferentes, apenas diversificadas e específicas, como assegura a Resolução nº 2, de 28 de abril de 2008, em seu artigo 1º compreende a Educação do Campo como Educação Básica, considerando atendimento às populações rurais em suas mais variadas formas de produção da vida – agricultores familiares, extrativistas, pescadores artesanais, ribeirinhos, assentamentos e acompanhados da Reforma Agrária, quilombolas, caiçaras, indígenas e outros (BRASIL, 2008).

Logo, o espaço da pesquisa é considerado rural por atender educandos advindos do campo, no entanto ela não se adequou as formas devida que estes têm, não sendo visto que ela atende pessoas que se enquadram na classificação que reza a Resolução, para tanto a escola não atende nem assegura os direitos das especificidades campesinas, esta por sua vez precisa esta adequada aos sujeitos envolvidos e atentos as necessidades de cada educando, seja ele do campo, ou seja, ele no campo.

Sendo assim, compreendemos que para atingir a finalidade do processo de ensino-aprendizagem e da educação de forma geral, a escola necessita se organizar para dar conta de atender as demandas que a sociedade no contexto do século XXI vem exigindo nos termos do exercício da cidadania e da formação para o acesso ao mundo do trabalho.

Desta forma, entendemos o exercício da gestão escolar, e mais ainda o seu envolvimento para a realização de uma educação de qualidade, verificando que o trabalho do gestor escolar afeta o funcionamento da unidade de educação tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico, uma vez que o cumprimento de suas funções depende do direcionamento e execução constituídos em equipe. Para isto, fazemos referência ao tipo de gestão adotada pela instituição de ensino, pensando nesse contexto a gestão democrática-participativa, bem como o fazer pedagógico do gestor no espaço escolar do campo.

É a partir deste parâmetro que esta pesquisa buscou identificar aspectos relacionados ao fazer pedagógico do Gestor Escolar na parceria com a coordenação pedagógica da Unidade Municipal de Ensino Fundamental Roberto Leal, e para tanto, utilizaremos os conceitos de gestão escolar e de organização do trabalho pedagógico, destacando o papel deste profissional na Unidade Municipal de Educação.

Segundo Cândido (1974, p. 107):

A estrutura administrativa de uma escola exprime a sua organização no plano consciente, e corresponde a uma ordenação racional, deliberado pelo Poder Público. A estrutura total de uma escola é, todavia algo mais amplo, correspondendo não apenas as relações ordenadas conscientemente, mas, ainda todas as que derivam da sua existência enquanto grupo social.

Compreendemos que a escola tendo como preocupação exercício da cidadania, ela deve promover práticas de gestão democrática que vise o fortalecimento das relações. Logo, desenvolve práticas que possibilite o bom funcionamento da unidade, uma vez que a escola é um espaço dinâmico, bem como o desenvolvimento de todas as atividades planejadas pedagogicamente.

Esta pesquisa nos possibilitou conhecer o papel do gestor escolar que lida cotidianamente com o fazer pedagógico, e ao mesmo tempo em que ele também tem como base o exercício da docência.

Neste sentido, a gestão democrática requer analisar as práticas da gestão no âmbito de reconhecimento do trabalho coletivo entre a comunidade escolar, em busca pela conquistada auto estima e confiança dos membros atuantes nas atividades específicas com responsabilidades e capacidades individuais, a partir de ações coordenadas por todo o quadro que contribui para a melhoria do ensino na escola pública em busca de controlar as ações em desenvolvimento que parte do âmbito administrativo e pedagógico de uma gestão.

Para tanto, pensar em uma gestão democrática-participativa em uma escola do campo é entender antes de tudo como se dá o processo de organização escolar que atenda educandos do campo, visto que mesmo estando situada no zona urbana atende sujeitos oriundos do campo.

Neste sentido, não basta estar no campo para ser considerado do campo, mas ser do campo e viver no/do campo. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, lei nº 9.394, de 1996, garante que o ensino será ministrado com base, entre outros princípios, no da:

gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” em que, em seu art. 14, incisos I e II diz que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...] (BRASIL, 1996, art. 3º).

A educação é garantida de forma clara e específica, nas Leis que regem este país, mas em sua forma concreta deixa a desejar, uma vez que a educação é generalizada, fato este que as aulas são mantidas de formas tradicionais e igualitárias, estas por sua vez não respeitam as formas específicas do modo de vida desses educandos, educandos estes que têm direitos a um ensino diferenciado, mesmo que estes não estejam estudando no lugar onde moram, pois os educandos atendidos pela unidade de ensino são obrigados a saírem de suas comunidades rurais, uma vez que em suas comunidades não existem escolas de ensino fundamental de 6º ao 9º ano.

A LDB nº 9394 de 1996 estabelece em seu art. 1º, quais os princípios básicos que devem ser seguidos para uma gestão democrática.

Para isto, a Resolução nº 2, de abril de 2008, assegura que para a educação do campo acontecer ela deve ser garantida nos mais diversas formas, como garante:

Art. 7º A Educação do campo deverá oferecer sempre indispensável apoio pedagógico aos alunos, incluindo condições infra-estrutura adequadas, bem como materiais e livros didáticos, equipamentos, laboratórios, biblioteca e áreas de lazer e desporto, em conformidade com a realidade local e as diversidades dos povos do campo, com atendimento ao art. 5º das Diretrizes Operacionais para a Educação Básica nas escolas do campo.

§ 1º A organização e o funcionamento das escolas do campo respeitarão as diferenças entre as populações atendidas quanto à sua atividade econômica, seu estilo de vida, sua cultura e suas tradições.

§ 2º a admissão e a formação inicial e continuada dos professores e do pessoal e magistério de apoio ao trabalho docente deverão considerar sempre a formação pedagógica apropriada à Educação do Campo e às oportunidades de atualização e aperfeiçoamento com os profissionais comprometidos com suas especificidades (BRASIL, 2008).

Neste sentido, vale ressaltar que os educandos precisam ser respeitados, não por serem da zona rural, mas por terem seus direitos garantidos por lei, assim cabe aos gestores, também, fazer com que os direitos sejam assegurados, para isto, todos os espaços escolares devem estar preparados para receber os alunos oriundos do campo.

A gestão pode ser compreendida como um sistema de valorização do trabalho coletivo entre toda a comunidade escolar, ela tem a função de conquistar e contribuir no processo de ensino e aprendizagem dos educandos, para isto, é necessário entender que a gestão não consegue realizar sozinha as atividades da escola, ela não toma decisões uníssona, apenas por meio de colocações democrática, ou seja, em conjunto com um grupo. Oliveira (2001, p. 91) afirma que:

Na gestão da educação pública, os modelos fundamentados na flexibilidade administrativa podem ser percebidos na desregulamentação de serviço e na descentralização dos recursos, posicionados a escola como núcleo do sistema. São modelos alicerçados na busca de melhoria da qualidade de educação, entendida como um objetivo mensurável e quantificável em termos estatísticos, que poderá ser alcançada a partir de inovações incrementais na organização e gestão do trabalho na escola.

O papel do Gestor é o meio pela qual todos os processos educativos, bem como seus segmentos, definem os rumos que a escola exerce, visto que as ações neste espaço escolar dependem de uma forma de gestão transparente e autônoma. Assim, o gestor precisa adotar

uma postura democrática, o que é algo, não só fundamental, mas necessária, pois é ela quem define o exercício da gestão democrática.

3.2 CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

O papel do Gestor, considerando gestão democrático-participativa, é o meio pelo qual todos os processos educativos, bem como seus segmentos definem os rumos que a escola exerce, visto que as ações neste espaço escolar dependem de uma forma de gestão.

A gestão é de fundamental importância para isto, Libâneo (2001, p. 324) ressalta que “gestão-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe [...] define uma forma coletiva de tomada de decisões”, tratando assim, “[...] que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, administrativo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações”. Este autor afirma que:

Organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições para realizá-las. [...] organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos [...] e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos (Ibid., p. 316).

Neste sentido, consideramos que a escola, enquanto espaço social, precisa primar por uma forma de organização ordenada, visando sempre à preocupação com o coletivo, ela não deve ser e não pode ser pensada como um espaço que desenvolve ações de maneira isolada, mas como um espaço de todos, na qual cada sujeito envolvido na fazer educativo seja responsável por planejar e promover as condições cabíveis para que sejam realizadas de forma ordenada e significativa. Assim, a organização de uma escola não depende apenas do gestor, mas de uma equipe que pense e realize ações afins.

Logo, Libâneo (2001, p. 318) diz que “a gestão é, pois a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”.

Sobre o fazer da gestão escolar, Libâneo (2001, p.349), nos garante que:

A direção e coordenação correspondem a tarefas agrupadas sob o termo de *gestão*. A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a realização em equipe em equipe, a manutenção do clima do trabalho, a avaliação de desempenho. [...]

O conceito de organização utilizado neste trabalho se refere ao modelo de gestão democrático-participativa defendida por Libâneo (2001). Já os conceitos de gestão que serão apresentados de acordo com as perspectivas adotadas ao longo da história da gestão escolar são as seguintes concepções: técnico-científica, auto gestonária interpretativa e democrático-participativa, a última por sua vez adotada nesta pesquisa.

3.3 O PAPEL DA GESTÃO SOB A ÓTICA DE LIBÂNEO

Para discutir a ideia do papel de gestão, pensamos por bem apresentar neste item as visões do teórico Libâneo (2001), que descreve de forma clara e específica sua ótica sobre a temática. Segundo o autor exposto, “existem outras concepções de organização e gestão quem vem sendo constituída historicamente” (Ibid., p.327), as quais destacamos aqui:

A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Tende a recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão

A concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. O enfoque interpretativo vê as práticas organizativas como uma construção social.

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 decisões (LIBÂNEO, 2001, p. 327).

As concepções dão margem para analisarmos a maneira pela qual a escola se organiza, não podemos definir quais concepções são melhores ou piores, uma vez que encontramos características de determinadas concepções em outras.

Para Libâneo (2001, p. 318) o processo de gestão “[...] é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização [...]”, logo, organização e gestão pode ser classificada como uma dicotomia gestora, percebendo sob esta ótica de que uma depende da outra, por isso entendemos os motivos pelos quais o gestor escolar se distancia de forma significativa do fazer pedagógico da escola, uma vez que este profissional, em sua grande maioria, prende-se as formas burocráticas do ambiente, deixando a desejar no que diz respeito às ações de ordem pedagógica, esta por sua vez as deixa para outros realizarem.

Todavia, o gestor não compreende que suas ações devem permear os vários espaços escolares, pois ela, “a direção é o princípio e atributo da gestão, por meio da qual é canalizado

o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as no rumo dos objetivos” (LIBÂNEO, 2011, p.318).

Para Libâneo (2009, p. 28), pensar em gestão participativa é entender que:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

A escola, no papel do gestor, precisa organizar seu trabalho na perspectiva de uma gestão participativa, visto que é impossível imaginar uma escola sem a participação da família e da comunidade, considerando que este é um instrumento educacional capaz de desenvolver no ser humano uma formação que lhe seja útil tanto no contexto escolar quanto fora dela, tratando de forma envolvente e considerando o saber de cada sujeito que participa direto ou indiretamente do processo ensino/aprendizagem, sem desconsiderar que isto parte da maneira como é feita a gestão deste espaço que envolve conhecimentos diversos, norteados por uma única figura, a do Gestor.

Assim, Libâneo (2009, p. 28), diz que pensar em gestão participativa é entender como se dá este processo, para tanto:

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

A necessidade para que o gestor execute seu papel no espaço escolar é extrema, pois é a postura que este profissional desempenha que define a forma de gestão que a escola adota, de modo envolvente garante que todos os que fazem parte da comunidade escolar possa contribuir e participar de maneira efetiva nas tomadas de decisões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Pesquisar nada mais é do que produzir conhecimento, para tanto, para sistematizar nosso conhecimento precisamos de um problema que confrontado com os dados e teorias vão gerar estes conhecimentos.

Sendo assim, neste capítulo apresentaremos os resultados coletados na pesquisa de campo, bem como nossas reflexões sobre a temática abordada, respaldados nos teóricos que embasam nossa temática de estudo. Destacaremos aqui procedimentos e instrumentos, que nortearam nosso trabalho, foram elas: observações realizadas no campo de pesquisa (a escola) que representou o momento de observação *in loco*: funcionamento e a gestão da escola; reuniões e planejamentos; espaço escolar; e diálogos sobre processos de organização, participação, parcerias e gestão.

Neste sentido, apresentaremos as observações realizadas no campo de pesquisa (a escola). Logo, destacamos a forma de funcionamento da unidade de ensino, que acontece durante os três (03) turnos (manhã, tarde e noite). Noturno da manhã - a prioridade é dos educandos que são oriundos do campo (zona rural); já no turno da tarde – os educandos são da sede do município (zona urbana); e por fim, no turno da noite -os educandos são advindos tanto do campo quanto da sede do município (zona urbana). Nos turnos manhã e tarde, a escola atende alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e no turno da noite predomina a modalidade de Educação de Jovens e Adultos que compreende desde a alfabetização até o 9º ano do Ensino Fundamental.

O quadro parcial organizacional da escola incluindo educandos, docentes e equipe técnico-administrativa encontra-se distribuído conforme quadro 01:

Quadro 1 – Apresentação do número de educandos, de docentes e equipe administrativa da escola

NÚMERO DE EDUCANDOS			NÚMERO DE DOCENTES		EQUIPE ADMINISTRATIVA	
MANHÃ	TARDE	NOITE	EFETIVOS	CONTRATADOS	GESTOR	01
170	176	50	09	13	COORDENADOR PEDAGÓGICO	01
					SECRETÁRIA	01

Fonte - Escola Roberto Leal/2013

De acordo com o quadro demonstrativo é possível focar o olhar no sentido de que identificamos, mediante observação clara, que o quadro de funcionários que compõem a equipe administrativa é pequeno diante o número de alunos, uma vez que esta equipe desenvolve todos os papéis que vão desde receber os educandos no portão da escola, resolver questões, organizar espaços e realizar planejamentos pedagógicos, sem distinção de função.

Para tanto, vale destacar que a escola antes era um espaço ligada a rede estadual de ensino, hoje por determinação do Governo Estadual, ela se encontra em processo de municipalização, o mesmo alunado que existia antes ainda permanece, por isso um número de educandos e de docentes alto no fundamental de 6º ao 9º ano.

A seguir descreveremos as atividades de observação desenvolvidas na escola, em companhia da gestora.

4.1 MOMENTOS DE OBSERVAÇÃO *IN LOCO*: CONHECENDO O FUNCIONAMENTO E A GESTÃO DA ESCOLA

Nesta etapa da pesquisa primamos por descrever a rotina de funcionamento da escola, bem como reuniões e planejamentos e organização do espaço escolar, na sequência as análises das observações vivenciadas.

4.1.1 ROTINA DE FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

As atividades diárias da escola são bem definidas, após observações notamos que todo o espaço segue uma rotina, uma vez que a escola recebe um número grande de discentes, principalmente nos dois primeiros turnos do dia, para desenvolver suas atividades precisa estar bem organizada e contar com o apoio de todos os que fazem o âmbito escolar, que por sua vez organiza de seguinte forma:

No turno da manhã estão presentes na escola, para organização da rotina diária a Diretora, a Coordenadora, outros funcionários e partes integrantes da gestão (secretária, porteiro e auxiliares), neste turno são atendidos cerca de 170 alunos, dos quais 40% destes são da zona rural, no entanto, mesmo com um número significativo de alunos do campo, a escola desenvolve suas atividades pedagógicas de forma urbanocêntrica, sem levar em conta a diversidade dos sujeitos no seu processo de formação.

Entendemos que não há uma diferenciação quanto aos tipos de reflexões sobre as práticas adotadas no âmbito escolar.

Os professores desenvolvem suas aulas, previamente planejadas, e são carinhosos com os alunos, caracterizam-se por uma boa relação com a gestora e demais funcionários, e por vez todos que fazem a escola neste turno são bem envolvidos com a escola, mesmo trabalhando com tanta precariedade de material escolar.

Noturno da tarde, a escola fica sob os cuidados da coordenadora e outros (secretária, porteiro inspetor e auxiliares de serviços), dito ficava pelo motivo que no final da pesquisa a coordenadora pediu demissão e deixou a diretora exercendo as atribuições tanto da gestão quanto da coordenação pedagógica. Neste turno a diretora se ausenta da escola por também possuir vínculo com a rede privada de ensino, destacamos que os problemas são maiores sem sua presença, mas, salientando que a tarde são todos da zona urbana (detalhe), na maioria das vezes é necessário acionar outros órgãos tais como: conselho tutelar e polícia militar, os quais não são ligados diretamente ao sistema de educação, porém, agem em parceria com a instituição de ensino atuando no que compete a problemas de ordem disciplinar.

Os professores são envolvidos, mas, não dispõe, em sua maioria, de formas pedagógicas para tratar a questão da indisciplina, no sentido de criar projetos pedagógicos específicos para atender essa demanda, o que contribui ainda para que esses alunos indisciplinados fiquem ociosos e conseqüentemente dispersos no que se refere à aprendizagem.

No turno da noite fica apenas a diretora, mas este é tranquilo e atende aos educandos da Educação de Jovens e Adultos, durante o horário de aula não presenciemos nenhum tipo de ocorrência negativa, pelo contrário, os educandos são participativos e envolvidos, os professores são comprometidos e despertam nos alunos suas potencialidades, a direção dispõe de um bom relacionamento com os educandos, professores e demais funcionários.

4.1.2 REUNIÕES E PLANEJAMENTOS

As reuniões são realizadas quinzenalmente, nesta ocasião são desenvolvidas 02 (duas) atividades, uma de ordem administrativa e outra de ordem pedagógica, para tanto, abordaremos cada etapa deste momento que em sua totalidade de tempo estimam-se em 04 (quatro) horas, dependendo da pauta, esta por vez é pensada e elaborada em conjunto com a diretora e com a coordenadora pedagógica.

Na parte inicial, o que elas (gestora e coordenadora) chamam de primeiro momento, são discutidos os pontos de ordem geral, ou seja, de ordem administrativa, essa parte é conduzida pela gestora, que se posiciona de maneira firme, mas não com autoritarismo.

Durante a discussão dos assuntos abordados, no sentido, de pensar as futuras atividades do coletivo, todos participam e dão sugestões, que logo, são acatadas.

Os assuntos pertinentes à escola, a gestora não determina o que deve ser feito, mas sim o que foi pensado para o grupão pensar e sugerir quais as melhores formas de desenvolvê-las.

Ela conduz a reunião com ordem, pois, em alguns momentos a reunião tende a tomar outro rumo, mas de forma posicionada retoma a discussão e não perdem o foco.

Durante a reunião, a coordenadora participa da conversa e das colocações trazidas para o grupo de professores, isto também acontece no segundo momento que trata de forma mais direta com os professores, para que isso aconteça não há uma quebra de ideias, mas, sim um pensar mais detalhado das atividades.

Cada professor se reúne por grupos (a finalidade faz com que se formem os grupos para o planejamento), tendo assim uma forma própria de organização. A coordenadora acompanha o planejamento coletivo, na sequência ela faz um acompanhamento mais individual, no qual ela sugere algumas formas para melhor desenvolvimento da aula e das atividades.

Nesta parte do planejamento não só a coordenadora acompanha, mas também a gestora, ou seja, elas trabalham em parceria.

No dia a dia a coordenadora acompanha as rotinas diárias planejadas nos cadernos dos professores e as atividades realizadas em sala de aula.

4.1.3 DESCRREVENDO A ROTINA ESCOLAR DA GESTORA

Os espaços da escola são organizados pela gestora e na sua ausência a coordenadora organiza, mas, sempre seguindo as orientações e especificações da gestora, que por sua vez é atenciosa e deixa claro quais espaços e as formas de organização, bem como define o tipo de cada atividade para cada espaço.

A diretora e a coordenadora acompanham os professores diariamente, no que diz respeito ao cumprimento das rotinas, dos horários das aulas, tratamento com os educandos (são tratados com respeito e com carinho), relação com o coletivo e organização de documentos e material individual (cadernos e diários de classe), tanto para realização das aulas quanto para uso pessoal na escola.

A diretora exerce sua função sempre baseada no diálogo, não demonstra autoritarismo, ela recebe bem os pais e a comunidade, apresenta firmeza com os educandos e equipe escolar.

A coordenadora repassa os planos de atividades e comportamentos dos professores e educandos para a gestora, informa sobre todos os assuntos que surge em sua ausência os quais discutem e resolvem juntas.

A postura da diretora, no que diz respeito ao fazer pedagógico na/da escola é em conjunto, ela conduz de maneira objetiva, é muito participativa nos encaminhamentos, e colabora na realização das atividades, isso quando é solicitada.

A equipe administrativa da escola trabalha em unidade, pensando sempre no bem estar dos educandos e no bom funcionamento da escola.

4.2 DIÁLOGOS SOBRE PROCESSOS DE ORGANIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, PARCERIAS E GESTÃO

Aqui apresentaremos as categorias elencadas decorrentes da entrevista realizada com a gestora Prof^a Ana (nome fictício), pontuando suas respostas de formas analisadas e claras o nosso objeto de estudo, e assim, entendermos o real papel da gestão no fazer pedagógico, bem como sua relação com a coordenadora, docentes, educandos e demais funcionários. Para tanto, nos detemos em identificar, na figura da diretora suas ações pedagógicas no cotidiano.

Iniciamos nossa conversa tratando sobre a **organização das atividades do cotidiano do gestor**, que segundo a gestora as atividades “são organizadas de acordo com as orientações contidas no calendário pedagógico da escola” (Prof^a Ana).

Libâneo (2001, p. 316) afirma que “organizar significa dispor de forma ordenada, dar uma estrutura, planejar uma ação e prover as condições para realizá-las. [...]”. De acordo com o autor, o processo de organização, é uma forma de ordenar as ações a serem desenvolvidas conforme as condições das quais a escola disponha.

Na escola percebemos, durante as observações, que o planejamento é o primeiro passo para a realização das ações escolares, em seguida a gestora mobiliza todos os que fazem parte daquele espaço para que as atividades sejam realizadas de acordo com o calendário escolar que a escola segue, ela faz questão que o plano anual seja cumprido.

Na sequência, indagamos sobre a **parceria do trabalho gestor/coordenação** e ela nos relatou que desenvolve sua relação “em parceria, traçando metas e vendo realmente aquilo que dá certo para o perfil da nossa escola” (Prof^a Ana).

Para tanto, Libâneo (2001, p. 349), nos garante que “a direção e coordenação correspondem a tarefas agrupadas sob o termo de *gestão*”.

Neste sentido, foi possível comprovar através do acompanhamento com a gestora e com a coordenadora que esta parceria existe de verdade, pois presenciamos que elas planejam da forma com que as ações sejam pensadas e realizadas de acordo com as necessidades da escola, visto que a gestão não é apenas a gestora, mas uma equipe da gestão, na qual inclui o coordenador pedagógico.

Quando a gestora foi questionada sobre **o fazer da gestão escolar**, ela nos assegurou que “a gestão escolar é desenvolvida, ou seja, ela está inserida na proposta pedagógica da escola, é na gestão escolar que deve tá explícito os critérios para acompanhamento e avaliação do trabalho desenvolvido”.(Profª Ana)

Comungando com o autor exposto sobre o fazer da gestão escolar, ele assegura que:

[...] A gestão refere-se a todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima do trabalho, a avaliação de desempenho [...] (LIBÂNEO 2001, p. 349).

De acordo com o que presenciamos na escola, foi possível perceber que as atribuições de ordem administrativas são bem definidas, quando a Profª Ana diz que a gestão é bem desenvolvida e que “ela está inserida na proposta pedagógica da escola”, ela mistura as coisas, pois a escola não possui uma proposta pedagógica, no entanto desenvolve suas atividades organizadas, por meio da mobilização coletiva, e que mesmo não tendo a proposta ela consegue sistematizar as ações e as desenvolver com segurança.

Para isto a gestora precisa ter uma **relação gestor/coordenador**, e logo ela nos garante que esta se dá “de forma prazerosa e participativa”, (Profª Ana), e isto é fato, uma vez que as atividades precisam de um acompanhamento mais de próximo, e quem faz isso é o coordenador.

Seguindo a ideia de Libâneo (2001, p. 349) de que “dirigir e coordenar significa assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto.[...]”.

Dito isto, nos respaldamos nos autores e podemos afirmar que a relação da gestora com a coordenação é visivelmente prazerosa, uma vez que elas demonstram cumplicidade recíproca, haja vista que elas têm harmonia que vão desde o pensar, o planejar e o desenvolver das atividades, isto é um ponto positivo, pois só tem a contribuir com o bom funcionamento da escola, entendendo que o espaço escolar é algo muito amplo e que vai além do ensinar e do aprender.

No que diz respeito às formas de **organização das atividades pedagógicas** a gestora é clara e diz que a organização se dá por meio de “reuniões, planejamento das atividades em aulas departamentais ocorridas quinzenalmente, onde o grupo de educadores se reúne juntamente com o coordenador pedagógico e a gestão escolar, traçando ideias e elaborando rotinas diárias”.(Profª Ana)

Libâneo (2001, p. 345), faz saber que:

[...] a organização formal, isto é, a organização planejada, a estrutura organizacional, os papéis desempenhados. [...] a organização informal, que diz respeito aos comportamentos, às opiniões e às ações e às formas de relacionamento que surgem espontaneamente entre os membros do grupo.

Logo, estas organizações apresentam as formas pelas quais as escolas pensam suas ações, como também, deixam claro quais os papéis de cada membro da equipe, neste processo as maneiras com que as pessoas se relacionam contam muito, e estas só se fortalecem.

Isto pode ser confirmado, desde o momento que iniciamos nossas observações, ficou constatado que as organizações das atividades pedagógicas são desenvolvidas, não apenas pelo coordenador, mas também pela gestora, e esta por sua vez desenvolve a partir de planejamentos, mas ela deixa especificado o papel de cada um do grupo, para que ações sejam desempenhadas de forma eficaz.

Quando questionamos sobre a **execução das atividades**, a gestora sempre enfatiza que esta se dá “Com o planejamento das atividades a serem executadas”. (Profª Ana)

Para isto, Libâneo (2001, p. 349), nos faz refletir sobre as competências de dirigir e coordenar para e assegurar “a execução coordenada e integrada de atividades dos setores e dos indivíduos da escola, conforme decisões coletivas anteriormente tomadas [...]”.

É pertinente deixar claro que a diretora assegura o desenvolvimento das atividades planejadas de maneira que cada um da equipe possa desempenhar suas atribuições investidas pela gestora, pois é da competência dela dispor de meios para que estas sejam realizadas.

Quando falamos sobre a **organização das atividades cotidianas** ela nos assegura que as atividades são “de forma organizada, tornando um ambiente agradável de acordo com as necessidades do ambiente escolar”. (Profª Ana)

Libâneo (2001, p. 318) o processo de gestão “[...] é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização [...]”.

Isto é verídico, pois nos momentos em que estivemos na escola, pudemos comprovar que realmente o espaço, no momento das realizações, se torna agradável, de modo que todos se sentem parte do ambiente escolar.

É importante retomar uma fala do início do texto, no qual fizemos menções a tamanha importância do gestor, para o bom funcionamento da escola, logo este profissional precisa ser alguém capaz de conduzir toda uma equipe.

A **sistematização dos projetos pedagógicos** a gestora pensa e garante que é “elaborando projetos que, venham trazer de certa forma resultados significativos para o ensino e aprendizagem de nossos educandos e, só assim é que teremos uma escola com um desenvolvimento sustentável”. (Prof^a Ana)

Na maioria das vezes a escola elabora seus próprios projetos, mas sempre segue as determinações da Secretaria Municipal de Educação, que segundo a gestora é quem auxilia em todos os âmbitos da escola.

Sendo assim, Libâneo (2001, p. 345) ressalta que “[...]. O planejamento do trabalho possibilita uma previsão de tudo o que se fará com relação aos vários aspectos da organização escolar e prioriza as atividades que necessitam de maior atenção no ano a que ele se refere”.

Conforme constatamos, a escola tem autonomia para elaborar e desenvolver seus projetos, mas também segue determinação da Secretaria de Educação do município, no entanto isto não impede que a escola se planeje de acordo com suas necessidades e objetivos.

Para a gestora os **encaminhamentos da secretaria de educação** são “através de estudos, reuniões e formações pedagógicas continuadas”. (Prof^a Ana)

Com isto, Oliveira (2001, p. 91) entende que esta é uma forma na “[...] busca de melhoria da qualidade de educação, entendida como um objetivo mensurável e quantificável em termos estatísticos, que poderá ser alcançada a partir de inovações incrementais na organização e gestão do trabalho na escola”.

Todavia, esta relação de parceria, entre escola e Secretaria de Educação, tende a beneficiar todos os profissionais da educação, na intenção de beneficiar no que diz respeito a melhoria do ensino aprendizagem como bem destacou a gestora.

As relações que existem entre ambas, são recíprocas, visto que entre elas o diálogo é constante e segundo a gestora existe um apoio muito grande por parte da Secretaria, no entanto cabe a escola corresponder a confiança depositada.

Enquanto observadores, comprovamos a relação que existe no espaço escolar e a aceitabilidade do coletivo.

A **construção da parceria gestor/coordenador** se deu por meio de um “acordo com a convivência, as metas traçadas em conjunto entre gestor /coordenador”.

Para isto, a construção de parceria entre gestor e coordenador, uma vez que esta relação é fundante para o bom desempenho dos trabalhos pensados e planejados para a escola, com isso, constituir uma parceria de confiança é fundamental para que o desenvolvimento das atividades seja produtivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das observações vivenciadas na Unidade Municipal de Ensino Fundamental Roberto Leal, localizada na cidade de Sumé - PB, consideramos vários pontos positivos para o nosso processo de formação, destacando vivência com os educandos, relação com o corpo docente, parceria com equipe administrativa, levando em conta o que observamos e suas contribuições para o enriquecimento do nosso trabalho, ressaltando que foi possível acompanhar a forma de organização de uma gestão escolar, bem como suas atribuições tanto na prática burocrática (administrativa) quanto na parte organizacional do currículo (pedagógica).

Na nossa pesquisa a problemática de investigação foi a seguinte questão: Qual o papel da gestão escolar na organização, desenvolvimento e participação nas atividades que envolvem o fazer pedagógico de uma unidade municipal de educação?

Podemos considerar que a nossa pesquisa obteve o resultado que objetivamos, pois, como pôde ser observado no corpo deste trabalho.

No decorrer da pesquisa, tivemos contato com diferentes formas de trabalhos na gestão, a exemplo do empenho da gestora na organização para que as tarefas escolares aconteçam com êxito, sempre se dispondo a ser ajudada no que diz respeito à gestão escolar, seja de uma reunião de um atendimento aos pais até mesmo nos maiores eventos que a escola realizou, assim aprendemos muito com essa forma de direcionar os trabalhos da escola, de forma que todos agindo assim possibilitam para que os demais participem e construam suas reflexões e percepções sobre a maneira organizacional com uma gestão participativa, consequentemente, democrática.

Sendo assim, o que ficou de contribuição para o percurso formativo e acadêmico foi que de um lado tivemos a oportunidade de vivenciar, momentos de uma experiência que para nós será inesquecível junto à comunidade escolar e população do entorno a qual a escola está inserida, bem como a maneira de nos receber com o carinho o que permitiu nos sentirmos como membros integrantes da escola.

Contudo, consideramos essa experiência no espaço da gestão escolar de extrema relevância tanto para a nossa vivência profissional enquanto ser humano, pois aprendemos bastante com a Equipe Administrativa da Escola, com o corpo docente, pessoa de apoio no que diz respeito a nossa formação acadêmica.

Consideramos ainda esses momentos uma oportunidade de construção de saberes, que só foi possível acontecer a partir da junção pesquisa/observação.

Porém, mesmo tendo alcançado nossos objetivos propostos na pesquisa, abrimos um espaço para destacarmos que o fazer pedagógico da gestão, diferentemente do que havíamos pensado, é um tema amplo, pois notamos dificuldades relacionadas ao tempo de desenvolvimento da pesquisa, que não conseguiu esgotar a infinidade de dados que se manifestam na prática da gestão escolar..., uma vez que ficamos desejosos em aprofundar este tipo de estudo na realidade do cariri paraibano, ou seja, abre-se aqui um leque de pesquisas na área de gestão escolar. para tanto, pretendemos em um futuro próximo retomar a pesquisa pautada em um projeto de especilização e/ou mestrado.

Enfim, durante o tempo da pesquisa sentimos que a partir dali poderíamos nos estender, visto que não existem tantas produções que abordem esta temática com foco nas escolas do cariri paraibano, tratamos esse fato por termos sentido algumas dificuldades para encontrarmos material teórico que trate o fazer pedagógico da gestão, mais especificamente, ainda, o fazer da gestão sob o ponto de vista de investigação, por isso da necessidade de retomar com a temática.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Decreto-lei nº 7.352, de 04 de novembro de 2010. Dispõe sobre a política de Educação do Campo e o Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária – PRONERA. Brasília, 4 nov. 2010.

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. 31p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em 12 set. 2013

BRASIL. Governo Federal. **Portal da Legislação**. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/legislacao/>>. Acesso em: 12 set. 2013.

BRASIL. **Referências para uma Política Nacional de Educação do Campo**: caderno de subsídios. Brasília: MEC, 2003.

CANDIDO, Antônio. **Entrevista à Revista Transformação**, n. 1, 1974.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão democrática da escola e do sistema. In: **Curso técnico em gestão escolar**: Profucionário. Módulo 2. Brasília: MEC/CEAD/UnB, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. As Áreas de Atuação da Organização e da Gestão Escolar para Melhor Aprendizagem dos Alunos. In: _____. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009. Cap. 3.

_____. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 4 ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9 ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

OLIVEIRA, D. A. Educação e Planejamento: a escola como núcleo da gestão. In: _____. (Org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 64 - 100.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

APÊNDICE 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, xx de setembro de 2013

Pesquisador responsável – SEU NOME

CPF: _____._____._____ - _____

Participante/colaborador da pesquisa

CPF: _____._____._____ - _____

APÊNDICE B - 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: ANA CLÁUDIA GALDINO LEITE
ORIENTADORA: MARIA DA CONCEIÇÃO MIRANDA

Entrevista direcionada a gestão

- 1– Como são organizadas as atividades, que compõem o cotidiano do gestor/a escolar?
- 2– De que forma o gestor/a trabalha, juntamente, com o coordenador/a pedagógico?
- 3- Como é desenvolvida a gestão escolar?
- 4–Como se dá a participação do gestor/a nas atividades pedagógicas com o coordenador/a?
- 5– De que maneira são organizadas as atividades pedagógicas na escola?
- 6- Como é que o/a gestor/a, em conjunto, com o/a coordenador/a pedagógico/a se organizam para executar as atividades previamente planejadas?
- 7– Como é que o/a gestor/a organiza as atividades do espaço escolar no seu cotidiano?
- 8–Explique como são sistematizados os projetos pedagógicos na escola?
- 9- De que forma a secretaria de educação faz seus encaminhamentos sobre as questões pedagógicas da escola?
- 10– Explique como se construiu a relação de parceria entre gestor/a e coordenador/a pedagógico/a?