



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CE
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO CAMPO**

**GESTÃO ESCOLAR NO CAMPO: DISCUTINDO UMA PROPOSTA DE
ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DA APRENDIZAGEM NA ESCOLA MARINO
ELEÓTERIO DO NASCIMENTO**

THAYNARA DOS SANTOS LIMA

**JOÃO PESSOA/PB
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DO CAMPO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO CAMPO**

THAYNARA DOS SANTOS LIMA

**GESTÃO ESCOLAR NO CAMPO: DISCUTINDO UMA PROPOSTA DE
ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DA APRENDIZAGEM NA ESCOLA MARINO
ELEÓTERIO DO NASCIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado a Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação do Campo.

**JOÃO PESSOA/PB
2017**

L732g Lima, Thaynara dos Santos.

Gestão escolar no campo: discutindo uma proposta de acompanhamento da gestão da aprendizagem na escola Marino Eleóterio do Nascimento / Thaynara dos Santos Lima. – João Pessoa: UFPB, 2017.

36f.

Orientadora: Francisca Alexandre de Lima
Trabalho de Conclusão de Curso (especialização em Educação do Campo) – Universidade Federal da Paraíba/Centro de Educação

1. Gestão escolar. 2. Aprendizagem - acompanhamento. 3. Gestão democrática. I. Título.

UFPB/CE/BS

CDU: 37.07(043.2)

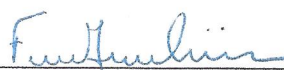
THAYNARA DOS SANTOS LIMA

**GESTÃO ESCOLAR NO CAMPO: DISCUTINDO UMA PROPOSTA DE
ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DA APRENDIZAGEM NA ESCOLA
MARINO ELEÓTERIO DO NASCIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação lato sensu apresentado a
Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do título de
Especialista em Educação do Campo.

Aprovado em: 15 de 12 de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Profª. Drª. Francisca Alexandre de Lima - CE/UFPB (Orientadora)



Prof. Dr. Mariano Castro Neto - UFPB (Examinador)



Prof. Ms. Oswaldo Barbosa Maia - UFPB (Examinador)

**JOÃO PESSOA/PB
2017**

Dedico este trabalho a Deus, por me tornar a cada dia uma pessoa melhor. A minha família que sempre me incentivou e apoiou. Aos professores e amigos, que compartilharam comigo deste estudo, e especialmente a todos os educadores que fazem da educação uma forma de transformar o mundo.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia. O que seria de mim sem a fé que tenho a Ti, Senhor!

Ao meu esposo, Francisco de Assis Silva Santos, com quem compartilho minhas alegrias e tristezas, vitórias e derrotas, minhas angustias, expectativas e sonhos. Aos meus mais sinceros agradecimentos. Você foi fundamental nesta vitória, pois não permitiu que em meio a tantas dificuldades eu desistisse. Sempre me apoiando e fazendo com que eu enxergasse o melhor em mim. Eu amo você. Quero agradecer também a minha filha, Maria Júlia, que embora não tivesse conhecimento disto, iluminou de maneira especial os meus pensamentos, levando-me a buscar mais conhecimentos. Te amo filha!

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação deram, em alguns momentos, a esperança para seguir. Obrigada por ter cuidado de Júlia em todos os momentos que estive estudando. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinha nessa caminhada. Eu Amo Vocês.

À minha querida orientadora, Francisca Alexandre, com seu carisma, auto-estima e luz, serei eternamente grata. A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia. Quero levá-las como exemplo durante toda a minha carreira profissional.

E por último, mas não menos importante, eu agradeço à banca pela disposição de contribuir para a conclusão deste trabalho, trazendo recomendações e sugestões com intuito de enriquecê-lo. Sei que foram muitos os obstáculos para a conclusão do mesmo, e por isso, esse agradecimento tem um toque a mais, pois, sem a disposição de vocês – esse trabalho não seria possível.

*"... Os educadores, antes de serem especialistas em
ferramentas do saber, deveriam ser especialistas em amor:
"Intérpretes de sonhos."
Rubem Alves*

RESUMO

Neste estudo discutimos uma proposta de acompanhamento da aprendizagem com foco no trabalho da gestão escolar. Partimos de uma pesquisa empírica, na qual não identificamos o acompanhamento da aprendizagem dos educandos pela gestão da Escola. Ancorados nas concepções de gestão democrática e papel do gestor nas perspectivas de Libâneo (2006); e Ferreira (2005), passamos a discutir uma proposta de acompanhamento da aprendizagem de uma turma multisseriada na “Escola Municipal de Ensino Fundamental Marino Eleotério do Nascimento”, no município de Conde - PB. Como técnicas e instrumentos da pesquisa, utilizamos a entrevista e aplicação de questionários com esse grupo. Os resultados demonstraram que o acompanhamento da aprendizagem dos alunos é fator determinante no sucesso escolar. No entanto, muitos entraves decorreram no processo de implementação da proposta, entre eles, resistência dos próprios professores ao desenvolverem metodologias a partir da realidade dos alunos, além de confusões teóricas na compreensão de conceitos relacionados a aprendizagem e avaliação.

Palavras Chaves: Gestão Escolar, Acompanhamento da Aprendizagem.

ABSTRACT

In this study we discuss a proposal to follow the learning focused on the work of school management. We started with an empirical research, in which we did not identify the follow-up of the learners' learning by the management of the School. Anchored in the conceptions of democratic management and managerial role in Libanean perspectives (2006); and Ferreira (2005), we discuss a proposal to monitor the learning of a multi - series classroom in the "Municipal School of Elementary Marine Education Eleotério do Nascimento", in the municipality of Conde - PB. As research techniques and instruments, we used the interview and the application of questionnaires with this group. The results showed that the monitoring of student learning is a determining factor in school success. However, there were many obstacles in the process of implementing the proposal, among them, resistance of the teachers themselves in developing methodologies based on the reality of the students, as well as theoretical confusion in the understanding of concepts related to learning and evaluation.

Key Words: School Management, Learning Accompaniment.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF- Constituição Federal

DCNE - Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação

INCRA- Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC- Ministério da Educação

MST – Movimento Sem Terra

PDDE- Programa de Dinheiro Direto na Escola

PNAIC – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa

PNE – Plano Nacional da Educação

PPP- Projeto Político Pedagógico

SEMEC – Secretaria Municipal de Educação e Cultura

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 3.1 Conceito de Gestão Escolar..... | 13 |
| 3.2 Gestão Democrática..... | 15 |
| 3.3 Gestão Democrática e Educação do Campo..... | 16 |
| 3.4 O Papel do Gestor..... | 17 |
| 3.5 O Perfil do Gestor..... | 19 |
| 3.6 Gestão Escolar do Campo..... | 20 |
| 3.7 O Gestor e o Acompanhamento da Aprendizagem Escolar..... | 21 |
| 3.8 A Aprendizagem nas Classes Multisseriadas..... | 25 |
| 4 PROCESSO METODOLÓGICO APRESENTAÇÃO E DISCURSÃO DE DADOS | 28 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 33 |
| REFERÊNCIAS | 35 |

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é responsável por estimular o ensino de qualidade, oferecer visão ampla do desenvolvimento da escola e, conseqüentemente, impulsionar seu desenvolvimento como um todo.

Este estudo tem como objetivo analisar a gestão da aprendizagem entendendo-a como núcleo de articulação e organização do desempenho de seus educandos no processo pedagógico. Compete à gestão escolar a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e o acompanhamento da aprendizagem dos educandos de modo que seja capaz de identificar falhas e acertos e, a partir daí, reorientar a prática pedagógica.

O gestor escolar, na perspectiva democrática promove parcerias entre a equipe: ele envolve professores, coordenadores, orientadores, funcionários além das famílias no processo de tomada de decisão.

A escola tem como principal norteador uma educação de qualidade visando formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres em sociedade, motivando-os na busca do conhecimento e valorização pessoal. A interação entre comunidade e escola é fundamental na construção do saber para a garantia de melhorias voltadas ao coletivo. A escola é responsável pela promoção do desenvolvimento do cidadão, no sentido amplo da palavra.

É com este olhar que nosso estudo se volta para a escola EMEF Marino Eleotério do Nascimento. Entendemos que é necessário analisar como a gestão tem acompanhado a aprendizagem dos alunos da escola EMEF Marino Eleotério do Nascimento para elaborar uma proposta de acompanhamento da aprendizagem dos alunos desta escola.

Sempre que se fala em educação de qualidade, percebemos que o gestor é o líder e principal articulador para que essa educação tão almejada possa acontecer em prol do processo educativo. A gestão escolar precisa promover na Instituição de Ensino um crescimento profissional e educacional, superando os desafios da evasão e um possível fracasso da aprendizagem dentro da Instituição e também ter coragem para as mudanças necessárias.

Em outras palavras estamos dizendo que os professores não é o único responsável pela aprendizagem de seus alunos, é preciso envolvimento de toda a gestão. Confiante nesse compromisso da gestão escolar na instituição de ensino é que busamos aprimorar conhecimentos na realização dessa pesquisa com o seguinte questionamento: Como a gestão

tem acompanhado a aprendizagem dos educandos da EMEF Marino Eleotério do Nascimento?

Esse estudo teve como objetivos analisar a atuação da gestão na EMEF Marino Eleotério do Nascimento no acompanhamento da aprendizagem dos seus educandos, identificando fatores que prejudicam ou favorecem a aprendizagem; identificar na escola proposta de acompanhamento da aprendizagem escolar e propor ações de acompanhamento da aprendizagem a fim de contribuir com a melhoria do desempenho dos educandos.

A busca por uma gestão escolar com princípios democráticos vem levando gestores a refletirem a respeito de sua prática pedagógica, almejando construir um ambiente democrático nas escolas e conseqüentemente uma gestão participativa que evidencia a responsabilização de cunho eminentemente pedagógico. Pois a gestão escolar não deve ter como foco apenas dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, agindo, também, nos processos de ensino e aprendizagem.

Por isso esse estudo torna-se fundamental, pois permite refletir sobre a função dos gestores escolares, abrindo espaço para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem nas escolas do campo.

É necessário destacar que um dos grandes desafios postos no gerenciamento das escolas refere-se à busca de uma educação de qualidade, em que uma equipe gestora comprometida e qualificada torna-se fundamental para promover a sucesso nas aprendizagens, sejam de alunos ou daqueles que fazem a equipe escolar. Nesse sentido, a gestão da Escola Marino Eleotério tem uma árdua tarefa: buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se com essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e dos gestores, dando condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Diante disso, nossa motivação dar-se também pela atuação no curso de especialização em educação do campo que tem como objetivo propor e intervir mediante ações desenvolvidas na escola com o intuito de refletir e agir nos processos de ensino das escolas campesinas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Conceito de Gestão Escolar

O conceito de gestão escolar, que é relativamente recente, assume papel de suma importância quando a escola deseja atender as exigências da vida social atual, que são formar cidadãos íntegros e oferecer a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias, facilitadoras da inserção social.

Conforme Sant'Anna (2011 apud FERREIRA, 1999, p.85), o termo gestão vem do latim (*gestio-onis*) e significa ato de gerir, gerência, administração. Então gestão é um processo coletivo coordenado pelo gestor e que envolve a participação da comunidade escolar e suas lideranças. Desse modo, gestão é a geração e torna-se um novo modo de administrar uma realidade, sendo, por si mesma, democrática, pois traduz a idéia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

O conceito de gestão, porém, tem três subdivisões que funcionam interligadas e nos ajudam a compreender como as áreas de uma gestão funcionam. (retirado do site www.conteudoescola.com.br/gestaoescolar).

Gestão Pedagógica: é o lado mais importante e significativo da Gestão Escolar. Cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. Estabelecendo objetivos para o ensino gerais e específicos, a gestão pedagógica define as linhas de atuação em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares, acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo. Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do plano escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica os objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar.

O Diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso. É auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico (caso exista) da escola.

Gestão de Recursos Humanos: não menos importante que a gestão pedagógica, a gestão pessoal de alunos, equipe escolar e comunidade, constituem a parte mais sensível de toda a gestão. Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades e contornar problemas e questões de relacionamento humano faz

da gestão de recursos humanos o fiel da balança, em termos de fracasso ou sucesso, de toda formulação educacional a que se pretenda dar consecução na escola. Direitos e deveres, atribuições de professores, corpo técnico, pessoal administrativo, alunos, pais e comunidades estão previstos no regimento escolar. “Quando o regimento escolar é elaborado de modo equilibrado, não tolhendo demais a autonomia das pessoas envolvidas com o trabalho escolar, nem deixando lacunas e vazios sujeitos a interpretações ambíguas, a gestão de recursos humanos se torna mais simples e mais justa.”

Gestão Administrativa: cuida da parte física (o prédio, equipamentos, materiais que a escola possui) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria). Suas especificidades estão enunciadas no Plano Escolar (também denominado Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar ou Projeto Pedagógico) no regimento escolar.

Desta forma, como um conceito mais geral de gestão escolar, tem-se que:

Para Ferreira (2006, p. 306):

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Desde a década de 1990, a gestão da escola, e em especial o trabalho do gestor escolar, vem sendo objeto de debates entre diferentes setores sociais (pesquisadores, governo, organismos internacionais). Para Vieira, (2000, p.129), nos anos 90 e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, situam a escola no centro dos debates sobre a educação, “ressignificando o sentido de uma reflexão crítica sobre a função política e social na formação da cidadania”. Busca-se compreender a real função social da escola, sua política educacional e a importância da gestão escolar como garantia de sucesso do processo ensino-aprendizagem.

3.2 Gestão Democrática

A terminologia gestão escolar democrática já traz em si o caráter de participação, assim como o traz a da democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”, mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da “gestão educacional democrática”, sem a qual esta não se efetiva (LÜCK, 2006, p.27). Na gestão democrática participativa tem-se uma valorização da participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2005). A gestão democrática participativa exige uma “mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar” Gadotti (1994, p. 5).

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional (GADOTTI, 1994, p.6).

Legalmente, observa-se que a gestão democrática está amparada tanto pela Constituição Federal (CF 05/10/1988), quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB de 20/12/1996) e também pelo Plano Nacional de Educação (PNE – Lei n. 10.127, 09/01/2001), que embora apresente inúmeras limitações representa as lutas sociais e orienta as políticas educacionais em nosso país, redimensionando a escola, principalmente a pública, como instituição formadora e política, resgatando sua importância e relevância social.

A gestão democrática é então compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Cury (2005, p. 21) coloca a gestão democrática como “uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais conseqüentes com a democratização da escola brasileira”. E esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

3.3 Gestão Democrática e Educação do Campo

A escola do campo tem um espaço geográfico, físico, diferente da escola urbana o que demanda um espaço pedagógico diferenciado. Esta discussão sobre uma Educação diferenciada para as escolas do campo começou a entrar em pauta no bojo dos movimentos sociais, mais precisamente com o Movimento Sem Terra (MST). O MST, em parceria com outras entidades e movimentos organizou, o I Encontro Nacional de Educadores e Educadoras da Reforma Agrária, em julho de 1997, cujo objetivo foi discutir a educação que surgiu nos acampamentos e assentamentos e que no decorrer do processo da discussão, foi chamada de “Educação do Campo” e assim estendida para toda população que vive do e no campo (DOURADO , CORTEZ, 1998, p. 7-97). O formato dessa nova educação, leva em conta a cultura, as características, as necessidades e os sonhos dos que vivem no campo.

Uma educação pensada nessas proporções enfrenta com certeza vários desafios pedagógicos, políticos e culturais. As Gestões democráticas, compartilhada e participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática. Acredita-se que a gestão democrática da escola pública no/do campo, permite a elevação da qualidade do processo educativo que acontece no espaço escolar, porém é preciso considerar que o Estado muitas vezes desempenha a coerção sendo omissos em sua tarefa de no espaço da escola pública possibilitar a educação de boa qualidade, conforme alerta Paro (2000).

A educação do campo se preocupa com um projeto maior, que é um projeto de uma nova sociedade, mais justa e igualitária. Voltado para dentro da escola do campo, que é o espaço, onde este artigo vai estar focado, mais precisamente, o processo de Gestão dessas escolas.

No âmbito do processo pedagógico, a escola do campo tem tido muitas dificuldades. Os profissionais da educação formados dentro de uma educação bancária, têm tido dificuldades de colocar em prática a proposta educacional da Educação do campo e quando o assunto é gestão escolar a dificuldade ainda é maior. O termo gestão democrática, muitas vezes é comparado com vem sendo administração empresarial, ou seja, aparecendo como uma ferramenta capaz de gerar resultados (Rosa, 2008). Esta administração compreendida em seu

sentido mais geral e abstrato “é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados,” (PARO, 2000, p.72). Administração esta, que em Paro compreende ser um componente administrativo das práticas escolares dentro da gestão democrática da escola.

A gestão democrática tal como se conhece hoje é incluída como princípio na atual Constituição Federal do Brasil (1988, Art. 206) tendo como objetivo organizar o ensino de qualidade com a participação da sociedade civil. Tem bases legais também na Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional, 9.394/1996 em seu artigo 14, quando estabelece 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: 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 (LDB 9.394/96).

Esses princípios exigem autonomia da escola. No entanto, observamos que na realidade concreta da escola pública, ter autonomia efetiva para fazer acontecer à gestão democrática, com a participação da comunidade nas tomadas de decisões, é um processo a ser conquistado, havendo exigências burocráticas que muitas vezes inviabilizam que esta gestão se efetive. E também salta aos olhos e aos ouvidos de quem vê, vive e escuta a escola pública o quão perdida está quanto a sua finalidade. É tempo de a escola repensar as atividade-meio e atividades-fim, pois “a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta.” (PARO 2000, p.18).

3.4 A função do Gestor na escola

O gestor, atuando de forma direta ou indireta, tem como uma de suas principais funções, articular para que a construção de um ambiente constituído por diálogo e participação de todos os outros membros da sociedade escolar seja efetiva e proporcione um sucesso educativo-pedagógico, de forma que este interfira positivamente no aprendizado e desempenho dos alunos submetidos a esse processo de formação.

É de suma importância que o gestor seja um líder audaz, tenha perspectiva, saiba dialogar e também esteja sempre aberto a qualquer crítica que possa surgir, tendo sempre como meta o melhor para a instituição, já que a presença de um gestor com perfil positivo na

formação de uma equipe no ambiente escolar permite o bem-estar de todos, o que pode resultar na melhoria do espaço escolar que tem como consequência, a melhoria da educação.

Um gestor educacional precisa enfrentar desafios e, juntamente com sua equipe, traçar maneiras para que estes sejam vencidos, precisando focar no presente, porém "de olho" no futuro da escola, estabelecendo metas, cuidando para que os erros não sejam repetidos, sem receio das falhas que possam ocorrer.

Por ser o principal responsável pela eficiência da escola, o gestor educacional deve ter uma visão ampla e de conjunto, que permita-o articular e integrar setores, vislumbrar resultados para instituição, que podem ser alcançados se colocados em um planejamento eficaz em posição com o comportamento e a segurança de um trabalho bem feito, que ocasiona no sucesso do planejamento pretendido.

Segundo Libâneo (2004, p. 27):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

O fator primordial que precisa estar presente na função do gestor escolar é a necessidade de saber administrar suas ações, respeitar as diferenças, pesquisar, dialogar, analisar, ouvir e aceitar opiniões contrárias às suas. O gestor tem chances de construir o ambiente escolar em conjunto com a participação de todos que a constituem, buscando atender às necessidades de todos os envolvidos no processo.

Como consequência, o gestor deve ter disciplina para organizar e direcionar os esforços, ter coragem para agir e liderança para as situações mais adversas que possam surgir no dia a dia, além de força de vontade para superar os desafios que são convencionais ao seu nível de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, ele deve sempre priorizar o melhor para escola e, conseqüentemente, para os alunos mantendo isso em evidência, assim como deixar transparente a necessidade de valorizar alunos e funcionários para que todos se sintam estimulados e incentivados à assimilarem conhecimentos novos e terem prazer em estar em um ambiente escolar.

Na compreensão de Libâneo (2004) é papel do gestor escolar: saber dialogar, ouvir, respeitar as diferenças e o próximo, coordenar, ter pensamentos positivos, traçar metas e objetivos e se esforçar para cumpri-las é características primordiais para o perfil do gestor

educacional. Entretanto, vale ressaltar que essas características não são fixas, que podem estar sempre se submetendo ao processo de evolução de acordo com o que acontece no cotidiano.

Tais características são extremamente necessárias ao gestor, interferem no tipo de gestão desenvolvida na escola e fortalecem o planejamento das atividades pedagógicas, a organização de todas as estruturas escolares, o trabalho em equipe, as decisões a serem tomadas e todas as outras extensões existentes que possam surgir no processo educativo.

O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços e promover uma motivação na sua equipe, para que todos estes se encontrem num ambiente de trabalho motivador, que os dêem o impulso necessário para a prática convencional. O gestor também deve estar sempre seguro de suas ações, mas sem que haja a necessidade de se impor a equipe, proporcionando uma sensação de submissão e autoridade suprema, sem que se precise colocar seu status em evidência de modo autoritário. Libâneo (2004, p. 269) nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição:

supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecidas e que compartilhadas com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

3.5 Gestão Escolar do Campo

Para Lück, (2005, p.17), "o conceito de gestão é um processo de busca, conquista, disputa e/ou diálogo e socialização do controle, está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva".

A gestão da escola sob essa perspectiva surge como orientação e liderança competente ser exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e o Projeto Político Pedagógico das escolas.

A gestão escolar vai além do sentido de administrar as pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de decisão

diante dos objetivos sociais e políticos de uma escola. A escola, ao cumprir sua função social influi na formação da personalidade humana e não é possível estruturá-la para o cumprimento da sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos.

O gestor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega responsabilidades decorrentes das decisões dos membros da equipe escolar, presta contas e submete à avaliação do grupo o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. Essa dimensão associa-se ao desenvolvimento do trabalho no sentido de buscar parcerias, articular a comunidade escolar na representatividade dos conselhos escolares, nas ações que envolvem o trabalho no cotidiano escolar, trazendo a comunidade exterior para o interior da escola, ou seja, abrir as portas do espaço educacional para que toda a comunidade possa usufruir e participar das decisões decorrentes daquele ambiente educacional.

A Gestão escolar da educação do campo deve compreender que os sujeitos possuem história, participam de lutas sociais, sonham, têm nomes e rostos, lembranças, gêneros, raças e etnias diferenciadas. Cada sujeito individual e coletivamente se forma na relação de pertença à terra e nas formas de organização solidária.

Um olhar atento para os sujeitos do campo é capaz de entender os aspectos rotineiros, as relevâncias, os conflitos, os rituais, bem como a delimitação dos espaços tanto público como o privado.

A gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. “Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas” (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.147).

Esta é uma tentativa de compreender a gestão escolar não como ela pode ou deve ser, mas como ela demonstra ser, considerando sobre o que ela recai e com quais objetivos opera. A gestão é a execução da política, através da qual a política opera e o poder se realiza. Não é possível separar a administração do governo, como é impossível separar a prática da teoria. A oposição tradicional entre direito constitucional e direito administrativo, ciência política e ciência administrativa, política e administração procura mostrar um mundo onde a execução está absolutamente separada da decisão, em nível dos que exercem o poder. Essa representação que busca neutralizar a administração é desmentida todos os dias na real relação de dominação (MOTTA, 1986, p. 41). Desse modo, uma gestão da escola do campo requer esse olhar atento ao "chão em que pisamos", a realidade vivenciada pelos sujeitos nesse mundo chamado Escola.

3.6 O Gestor e o Acompanhamento da Aprendizagem Escolar

A gestão é importante e deve ser feita com qualidade, desta forma um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados (LUCK, 2009).

Segundo o dicionário Aurélio aprendizagem significa ação de aprender; aprendizado. Tempo durante o qual se aprende. Psicologia Método que consiste em estabelecer conexões entre certos estímulos e determinadas respostas, cujo resultado é aumentar a adaptação do ser vivo ao seu ambiente. Para Piaget (1996) o conceito de aprendizagem é mais simples, pois acontece através de um intermediário (professor), sendo um processo limitado a uma estrutura mais simples que o desenvolvimento.

O conhecimento é significativo por definição. É o produto significativo de um processo psicológico cognitivo (“saber”) que envolve a interação entre ideias “logicamente” (culturalmente) significativas, ideias anteriores (“ancoradas”) relevantes da estrutura cognitiva particular do aprendiz (ou estrutura dos conhecimentos deste) e o “mecanismo” mental do mesmo para aprender de forma significativa ou para adquirir e reter conhecimentos (AUSUBEL, 2003, p. 49).

Para que a escola alcance os ideais de qualidade de ensino e para que a aprendizagem de todos de fato aconteça, é necessário que o gestor seja articulador, atuante e participativo nas questões que envolvam o campo pedagógica da escola. O gestor escolar é o maior responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino. Todavia, o pedagógico é a razão de ser de uma escola! A organização pedagógica bem gerenciada é quem direciona e dá qualidade ao ensino através de planejamento, acompanhamento, avaliação do rendimento da proposta pedagógica. Além de observar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos da equipe escolar.

Sabemos que a escola é o local que tem a instrução como sua principal dimensão educativa, pois educa através da instrução (Chervel, 1990, p. 188 apud Monteiro, 2001, p. 121). Todavia, sabemos que o ensino não é a finalidade do processo educativo, é o meio pelo qual a aprendizagem do aluno é efetivada. Como afirma Borges e Moreira (2003): O aluno com sua identidade particular é o ponto de partida para a organização do ensino. O gestor escolar deve partir da realidade da escola como um todo para daí traçar os objetivos e metas para uma aprendizagem de sucesso.

Assim, as autoras Urban, Scheibel e Maia (2009, p. 87), ao tratar da didática na organização do trabalho, ressaltam que:

É necessário pensar a didática para além das simples renovação das formas de ensinar e aprender. O desafio não reside apenas no surgimento ou criação de novos procedimentos de ensino, ou em mais uma forma de facilitar o trabalho do educador e a aprendizagem do educando. Mais do que isso, a didática tem como compromisso buscar práticas pedagógicas que promovam um ensino realmente eficiente, com significado e sentido para os educandos, e que contribuam para uma transformação social.

Diante dessa afirmação, podemos dizer que o planejamento precisa ser constantemente avaliado não só pela equipe gestora escolar, mas também por todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Assim, as aprendizagens de todos na escola, serão de fato significativas, eficazes e eficientes a fim de nortear as ações previstas no planejamento.

Há de se pensar que um dos objetivos do gestor é o de garantir condições pedagógicas para que a escola assegure o aprendizado do aluno, oferecendo uma gestão democrática e a implementação de um Projeto Político-Pedagógico efetivo voltado a garantir a qualidade de ensino que faz-se necessário. Não deve se esquecer da utilização de todos os recursos disponíveis para assegurar a qualidade do funcionamento do sistema em que se deva observar o currículo, levando em consideração o que a Constituição Federal de 1988 em seu art. 205 faz referência a este direito: A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

E para a efetivação deste direito à educação está proclamada da mesma Constituição no artigo. 6º como primeiro direito social. E há de se pensar, enquanto gestor, neste direito e na garantia da qualidade deste serviço como Cury (2005, p.03) afirma:

Mas como se trata de um direito reconhecido, é preciso que ele seja garantido e, para isto, a primeira garantia é que ele esteja inscrito no coração de nossas escolas cercado de todas as condições. Nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições.

A Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em 1990, em Jomtien, Tailândia, deu à educação básica um novo enfoque, quando a associou ao conceito de necessidades básicas de aprendizagem. E a escola neste enfoque continuará sendo o principal canal de acesso às necessidades básicas de aprendizagem, levando em conta outros tipos de

formação como a televisão, bibliotecas, formas de educação formal ou não-formal, televisiva, com uma vasta possibilidade de tecnologias educacionais apropriadas a essas modalidades.

Nesta Declaração Mundial sobre Educação para Todos: Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem em seu artigo 1 há uma preocupação em satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem afirmando que:

Cada pessoa - criança, jovem ou adulto - deve estar em condições de aproveitar as oportunidades educativas voltadas para satisfazer suas necessidades básicas de aprendizagem. Essas necessidades compreendem tanto os instrumentos essenciais para a aprendizagem (como a leitura e a escrita, a expressão oral, o cálculo, a solução de problemas), quanto os conteúdos básicos da aprendizagem (como conhecimentos, habilidades, valores e atitudes), necessários para que os seres humanos possam sobreviver desenvolver plenamente suas potencialidades, viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente do desenvolvimento, melhorar a qualidade de vida, tomar decisões fundamentadas e continuar aprendendo. A amplitude das necessidades básicas de aprendizagem e a maneira de satisfazê-las variam segundo cada país e cada cultura, e, inevitavelmente, mudam com o decorrer do tempo.

Em seu artigo 3 na universalização o acesso à Educação diz que: Para que a educação básica se torne equitativa, é mister oferecer a todas as crianças, jovens e adultos, a oportunidade de alcançar e manter um padrão mínimo de qualidade da aprendizagem (Declaração Mundial de Educação para Todos).

Esta equidade refere-se que todos tenham iguais condições de acesso e também faz parte de uma garantia de qualidade da educação. E esta equidade precisa da intervenção do Estado como Cury (2005, p. 06) esclarece:

Um tal bem não poderia ter uma distribuição desigual entre os iguais. E como nem sempre este ponto de partida fica garantido a partir das vontades individuais, só a intervenção de um poder maior poderá fazer desse bem um ponto de partida inicial para uma igualdade de condições. Esse poder maior é o Estado.

A qualidade de ensino supõe então, a busca do melhor, de um padrão científico e fundamentado dos conteúdos acumulados e desenvolvidos. Mas ela também é uma responsabilidade face aos desafios da sociedade contemporânea. Essa exige um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de comunicar como um participante do mundo. Desse modo, a qualidade do ensino, mesmo atendida à universalização da população em idade escolar, será sempre uma meta, seja pelo caráter cumulativo do conhecimento, seja pelas circunstâncias históricas que a condicionam e para as quais ele deve buscar caminhos cada vez mais abertos. (CURY, 2005, p.9).

Deve ficar claro para o gestor escolar que ele deve estar a serviço do pedagógico, isto é, deve servir de suporte para a consecução dos objetivos educacionais da unidade escolar. O

gestor escolar deve ser o principal pedagogo-educador, e um dos grandes responsáveis pelo processo de ensino aprendizagem, pois é na concepção de Libâneo (2001), a pedra angular do edifício educativo que o coletivo docente deve construir dia a dia na escola. E o gestor é aquele que consegue transformar o ambiente conforme Libâneo (2001, p.85) afirma: “a escola precisa deixar de ser meramente uma agencia transmissora de informação e transformar-se num lugar de análises críticas e produção da informação, onde conhecimento possibilita a atribuição de significados à informação”.

A aprendizagem é um dos principais objetivos de toda prática pedagógica, e a compreensão do que se entende por aprender é fundamental na construção de uma proposta de educação também por parte do gestor. Compreende-se o real significado deste aprender em que se tem a garantia de qualidade de ensino por meio de uma aprendizagem qualitativa. Segundo Luckesi (2007, p.15), “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade”. A escola existe em função de sua comunidade e com a sua comunidade participativa, e assim, ela é o espelho de seus gestores. É a figura de representação participativa de toda uma escola.

Na defesa por uma aprendizagem e conseqüentemente por uma educação de qualidade, Freire (2002) e Piaget (1996) embasam suas teorias na ação, na conscientização, enfim, em um método que conduza o educando a autonomia, a criatividade, curiosidade e a inventabilidade. Defendem que uma nova educação faz-se necessária para que mudanças sociais realmente ocorram. É a possibilidade de orientar o homem a voltar a suas origens, que é o de ser mais e ser humano, é o direito de transformar, mas acima de tudo ser consciente do que faz, é ser solidário com o outro e enxergar no outro o próprio eu, é viver a práxis. Freire (2002):

Os homens são seres da práxis. [...] como seres do que fazer ‘emergem’ dele e, objetivando-o podem conhecê-lo e transformá-lo com seu trabalho. Mas, se os homens são seres do que fazer é exatamente porque seu fazer é ação e reflexão. É práxis. É transformação do mundo. E, na razão mesma em que o que fazer é práxis, todo fazer do que fazer tem de ter uma teoria que necessariamente o ilumine. O que fazer é teoria e prática. É reflexão e ação.

3.8 A Aprendizagem nas Classes Multisseriadas

Ao tratar de classes multisseriadas, primeiramente, faz-se preciso relacioná-las ao espaço rural, uma vez que esse é o território que tais turmas existem concretamente. Embora

se apresentem em outros cenários, é no campo que elas se constituem na sua máxima expressão identitária.

Apesar de tal entendimento, compreender as classes multisseriadas do campo, para discutir a qualidade do ensino que oferecem e as razões da sua permanência, coloca desafios aos que desejam estudá-las. Isso ocorre por que, quando o multisseriamento é abordado, o que se busca é sua superação, pois esse modelo de organização da educação do campo apresentou-se durante muito tempo, senão até hoje, como distante do paradigma curricular moderno, urbano e seriado, visto como de má qualidade, atrasado, distante dos padrões de qualidade por diversos motivos. Entre os mais destacados, elencam-se a baixa qualificação dos professores, a falta de condições e materiais didáticos, a complexidade do exercício da docência em classes multisseriadas, o atraso da formação escolar do sujeito do campo, entre outros fatores que levam a esta visão (HARGREAVES, 2001; BERRY, 2001; ROCHA e HAGE, 2010).

Dessa forma, a multissérie constitui principalmente uma realidade eminentemente do campo. Nas turmas multisseriadas existe um único professor, assumindo, muitas vezes, múltiplas funções, de faxineiro a professor, para duas, três e até quatro séries diferentes ao mesmo tempo e no mesmo espaço. A existência das escolas unidocentes denuncia a desvalorização e a sobrecarga de trabalho do professor, que atende a demanda de várias séries e ainda desempenha todas as funções no âmbito da escola, desde a docência, passando pelo preparo da merenda, até a limpeza do estabelecimento (FAGUNDES e MARTINI, 2003).

Na literatura, evidencia-se que a história da classe multisseriada das escolas do campo foi sustentada por políticas compensatórias no que diz respeito a solucionar o acesso à escolarização de um número reduzido de crianças e jovens existentes no campo, como expõe Hage:

Esse discurso se assenta no paradigma urbanocêntrico, de forte inspiração eurocêntrica, que estabelece os padrões de racionalidade e de sociabilidade ocidentais como universais para o mundo, impondo um único modo de pensar, agir, sentir, sonhar e ser como válido para todos, independentemente da diversidade de classe, raça, etnia, gênero e idade existente na sociedade. Esse paradigma exerce muita influência sobre os sujeitos do campo e da cidade, levando-os a estabelecer muitas comparações entre os modos de vida urbanos e rurais, entre as escolas da cidade e as do campo, e a compreender que as do campo devem seguir os mesmos parâmetros e referências daquelas da cidade, se quiserem superar o fracasso escolar e se tornar escolas de qualidade (HAGE, 2011, p. 105).

A organização de forma seriada exige o trabalho pedagógico de forma fragmentada, fazendo com que as atividades de planejamento, de currículo e de avaliação sejam desenvolvidas isoladamente para cada uma das séries, acumulando vários alunos reprovados

por não conseguirem supostamente seguir o processo linear. Logo, é evidenciada a necessidade de organizar e homogeneizar os processos. Rocha e Hage (2010) relatam que a organização seriada está em crise por ser antidemocrática classificatória e segregadora, pois quando se busca entender como a mente humana aprende, torna-se sem sentido propor que as escolas do campo, multisseriadas ou não seriadas, virem seriadas.

Os desafios apontam o enredamento que configura a realidade enfrentada por professores e alunos das instituições do campo multisseriadas. Esse quadro tem demandado, nesses últimos anos, apontar possibilidades de intervenção e propostas de solução para essa problemática: que sejam contextualizadas e viáveis e que atendam às necessidades e às expectativas do poder público, dos movimentos e organizações sociais, dos órgãos de fomento e dos pais, educadores e estudantes envolvidos com as escolas ou turmas multisseriadas (HAGE, 2011).

Atribui-se à escola do campo uma importante contribuição no processo mais amplo de transformação social, o qual se faz através da intencionalidade de um projeto de formação de sujeitos que percebam criticamente as escolhas e premissas socialmente aceitas, bem como que sejam capazes de formular alternativas de um projeto político.

A esse tipo de escola coloca-se o desafio de formular e executar um projeto de educação integrado a um projeto político de transformação social, liderado pela classe trabalhadora, o que exige a formação integral dos trabalhadores do campo, no sentido de promover simultaneamente a transformação do mundo e a autotransformação humana (MOLINA e FREITAS, 2012).

Entendemos que a formação do Gestor Escolar, ou a falta da mesma, possui implicações diretas na organização do trabalho pedagógico e administrativo das escolas do campo, o que se constitui num dos fatores que podem influenciar no desempenho escolar dos alunos.

4 PROCESSO METODOLOGICO APRESENTAÇÃO E DISCURSSÃO DE DADOS

A pesquisa de abordagem qualitativa, com estudo de caso sobre a discussão de uma proposta de gestão da aprendizagem da EMEF Marino Eleotério do Nascimento, trouxe para a construção de dados a aplicação de questionário e realização de entrevista com o seu gestor, vice gestora e a professora da turma multisseriada.

Nesse tipo de pesquisa estimulamos os respondentes a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito no caso específico a gestão da aprendizagem dos alunos da EMEF Marino Eleotério do Nascimento da escola campo, pois mostra aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea.

Este tipo de pesquisa é utilizado quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. É uma pesquisa indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, idéias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos. Lüdke e André (1986, p. 11-13) dão as características básicas de uma pesquisa qualitativa:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...)
2. Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...)
3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. (...)
4. O 'significado' que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...)
5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima.

Quando tratamos de estudo de caso entendemos na perspectiva de STAKE, apud DENZIN e LINCOLN, 2001, p. 436, " é uma unidade de análise, que pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação". Todos esses tipos de casos são unidades sociais. Entretanto, casos também podem ser definidos temporariamente (eventos que ocorreram num dado período), ou espacialmente (o estudo de um fenômeno que ocorre num dado local).

Portanto, um caso pode ser um fenômeno simples ou complexo, mas para ser

considerado caso ele precisa ser específico. É assim que nos referimos a pesquisa realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental Marino Eleotério do Nascimento, que fica localizada na cidade de Conde/ PB, situada no endereço Loteamento Barra de Gramame, na zona rural, S/N, no CEP: 58322-000.

A Escola possui as etapas de ensino que são: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos. Atualmente a escola tem 113 alunos matriculados, sendo 2(duas) salas da Educação Infantil da Pré-escola, Pré I e Pré II, sendo 1(uma) sala multisseriada do 1º e 2º ano no turno da manhã. No turno da tarde são salas do 3º ano, 4º ano e 5º ano dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e no turno da noite são 2 salas da Educação de Jovens e Adultos (EJA), do ciclo I e II.

A escola disponibiliza a comunidade 7 professoras, 2 funcionários de apoio, 1 gestor e 1 vice-gestora. O gestor escolar atua há 27 anos na docência do Município de Conde como professor, é concursado. A vice-gestora atua há 20 anos na docência é concursada no município de Conde. Ambos estão no cargo de gestão escolar pela primeira vez e assumiram o cargo da gestão da escola por indicação da nova Gestão Municipal de Conde - PB.

Convém ressaltar que a escola está localizada em área de Reforma Agrária desapropriada no Governo de José Sarney. O conflito pelas terras deu-se em 1980 a 1985, pois mesmo próprio para reforma agrária o INCRA o considerou um latifúndio improdutivo. O processo de desapropriação deu-se desde 1986 e em 1993 o INCRA conclui que se tratava de área urbanizável, sendo assim inadequada ao assentamento de agricultores. Mesmo assim algumas famílias continuaram instaladas na região trabalhando e em conflito com o ex-proprietário que utilizava a terra loteando e vendendo-a.

Na luta pela terra houve muitos conflitos entre os trabalhadores, registrando uma vítima, a trabalhadora rural Severina Rodrigues da Silva (53 anos). Após tantos conflitos, conquista-se a terra que foi dividida em três partes: Barra de Gramame, que recebe este nome devido o rio que banha esta localidade, Porto e Guanxiduba.

Assim, a fim de suprir as necessidades educacionais da comunidade, no ano de 1995 foi fundada a Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Barra de Gramame na administração do prefeito Temístocles Ribeiro, funcionando com turmas multisseriadas. Em 2000 foi implantado o Programa Escola Ativa que tem como objetivo a inclusão de estratégias inovadoras e recursos que possibilitaram uma melhora na aprendizagem dos alunos

de classes multisseriadas, o que trouxe muitos benefícios à comunidade escolar, na opinião da gestora da Escola.

Em 2003, após a mudança com o Programa Escola Ativa, a secretária de educação para homenagear um antigo professor da comunidade coloca seu nome "Marino Eleóterio do Nascimento" na escola. No mesmo ano, após a realização de concurso público no município de Conde, ocorreu a renovação completa do quadro de funcionários da escola (professores, merendeiras e gestores). No ano de 2004 passou por uma reforma e restauração.

Em 2012 por decisão do MEC, o Programa Escola Ativa foi desativado e a escola deixou de seguir essa metodologia ficando durante esse ano sendo acompanhada pela SEMEC através da supervisora do Ensino Fundamental I e formação do PNAIC.

A escola conta com água filtrada, oriunda de um poço artesiano, energia da rede pública, fossa, lixo destinado à queima. São 2 salas de aulas, 1 sala de direção, 2 banheiros, pátio externo, 1 cozinha, despensa, área verde. A direção da escola relatou a necessidade de novas salas de aula.

Os equipamentos que a escola possui são: TV, equipamento de som, não possui computadores, nem laboratório de informática, não tem biblioteca. A escola recebeu no ano letivo de 2017 livros didáticos, jogos pedagógicos, a escola recebeu recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), duas parcelas.

A escola possui o Projeto Político Pedagógico (PPP), que se encontra-se desatualizado, a gestão escolar relatou as dificuldades encontradas na reestruturação do PPP, devido a demanda de atividades administrativas. Um fato que nos chamou atenção na fala do gestor foi o regimento interno ter sido elaborado pela gestão municipal, sem participação da comunidade escolar. Talvez isso revele a frágil democratização da gestão da escola, embora não tenha sido objeto de estudo.

A escola campo desenvolve atividades juntamente com outras escolas de Tambaba, Garapú, Barra-Gabatam, funcionários, pais e alunos das mesmas. Isso dificultou a construção de dados acerca da gestão da aprendizagem, pois ficou evidente que não há acompanhamento da aprendizagem na escola.

Por isso, no percurso da pesquisa, decidimos discutir com os gestores uma proposta de acompanhamento da aprendizagem para a classe multisseriada, cujos resultados passamos

a discutir. Para isso fizemos reuniões sistemáticas, as quais foram divididas em dois momentos.

Primeiro Momento: Apresentação da Proposta (Março) - Iniciamos a atividade falando da importância da formação continuada dos professores, pois promovem o acompanhamento do fazer pedagógico, estimula o planejamento coletivo e o comprometimento da escola com a aprendizagem dos educandos. Os educadores têm que ter uma formação continuada que promovam transformação no cotidiano escolar e social. Houve resistência dos gestores e dos próprios professores, fato esse não explicado pelos sujeitos.

A própria sala de aula serve como laboratório e auxilia o professor no desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, ancorados numa proposta de Luckesi (2011) sobre avaliação da aprendizagem, propusemos aos gestores e professora os seguintes passos para implantação da proposta:

1. Fazer diagnósticos. Momento de descrever a realidade dos alunos, da escola como um todo;
2. Qualificação da realidade - que ocorre entre o que se encontra na realidade e o que queremos atingir;
3. Momento de intervenção da realidade. Nesse momento, ficou clara a importância da gestão no acompanhamento da aprendizagem dos alunos, que passa a intervir na realidade para obter melhores resultados.

Segundo Momento: Desenvolvimento da Proposta (Abril, Maio e Junho) – Iniciamos essa parte do estudo sugerindo uma maior aproximação entre aluno e professor. Conhecer os interesses e as necessidades dos estudantes foi fundamental para a organização de um trabalho pedagógico, uma vez que estes são sujeitos centrais no processo ensino aprendizagem. Dessa forma os alunos passaram a ter maior afinidade com professor para expor seus anseios, seus problemas e suas dificuldades, e até mesmo se interessarem mais pelas aulas. O professor passou a conhecer a realidade a qual o aluno está inserido.

Em seguida passamos a discutir o caminho pedagógico mediante estratégias de ensino que foram apresentadas à professora e gestores para o acompanhamento da aprendizagem dos alunos, possibilitando oportunidades de vivenciar

um universo interativo que perpassa o plano teórico apresentado pelo professor. Foi fundamental utilizar atividades investigativas como ponto de partida para desenvolver a compreensão de conceitos, uma forma de levar o aluno a participar de seu processo de aprendizagem, saindo de uma postura passiva e começando a perceber e agir sobre seu objeto de estudo (SILVA, 2007).

Da mesma forma Silva et al. (2009), destacam que a ausência de práticas relacionadas aos conteúdos teóricos no ensino, muitas vezes promove no aluno insatisfação e desmotivação, gerando conseqüentemente um bloqueio que inviabiliza a aprendizagem. O papel da escola se constitui em preparar o aluno para as diversas situações da vida. Para tanto, se faz necessário a utilização de diferentes métodos e estratégias para o desempenho do processo de ensino aprendizagem.

Nas discussões com esse grupo, gestores e a professora da sala multisseriada, chegamos ao consenso de que a proposta de acompanhamento de gestão da aprendizagem deve compor o texto do Projeto Político Pedagógico da Escola para que venha a ser discutida nas reuniões de planejamento pedagógico, que resultará no planejamento de ensino, e, conseqüentemente, nos conteúdos didáticos que serão trabalhados no decorrer do ano letivo.

Discutimos o quanto a realidade dessa comunidade escolar é complexa. Nessa ótica, fatores internos e externos interferem no nível de aprendizagem dos alunos e gestores, mas como desejamos melhorar o nível de aprendizagem dos alunos, temos que olhar para ambos os fatores, na convicção de que o gestor tem uma responsabilidade imensa com o sucesso da aprendizagem dos alunos, conforme lembra Libâneo.

O acompanhamento da aprendizagem deu-se mediante reuniões sistemáticas, mensalmente com gestores, professores e pais a partir de uma ficha individual dos alunos e memorial sobre seus processos de aprendizagens, elaborados pelos alunos, nas aulas de língua portuguesa, além dos depoimentos de pais e professores sobre o trajeto dos aprendizes.

Os resultados demonstraram que o acompanhamento da aprendizagem dos alunos, via gestão escolar, é fator determinante no sucesso escolar. No entanto, muitos entraves decorreram no processo de implementação da proposta, entre eles, resistência da professora da classe multisseriada em desenvolver metodologias a partir da realidade dos alunos, bem como pouca participação dos pais nas reuniões de avaliação da aprendizagem de seus filhos.

Outro fator presente nas discussões da proposta foi a ética. A sala de aula, a escola é o espaço do pacto ético profissional, não cabe nenhum comentário fora deste sistema. Os sujeitos da pesquisa foram unânimes em concordar e assumiram uma postura ética com relação a essa ou aquela ficha de aluno durante o período de discussão sobre a aprendizagem de seus alunos.

O estudo trouxe desafios e perspectivas acerca da gestão da aprendizagem na escola. Embora, arredios sobre a discussão de uma proposta de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, no primeiro momento, aos poucos, fomos desenvolvendo um clima de harmonia e sintonia na elaboração da proposta. Os gestores estiveram mais presentes na própria escola. Durante os primeiros dias de realização da pesquisa, pouco víamos os gestores juntos na escola, apesar de ambos serem marido e mulher. E talvez este seja o motivo pelo qual quase nunca estarem juntos na escola.

A compreensão de concepções de avaliação e de aprendizagem foi um fato que muito pesou. Por diversas vezes tivemos que discutir esses conceitos com o grupo na escola. Chegamos a compreensão de que avaliar a aprendizagem sob a forma de acompanhamento, conforme afirma Luckesi é diagnosticar o desempenho do educando para construir o melhor resultado, tendo por base o presente e o futuro. E isso foi-se construindo aos poucos, embora ainda identificamos entre esse grupo, práticas tradicionais de avaliar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo que se reportou a função do gestor no acompanhamento do ensino/aprendizagem dos alunos, não deixou dúvidas que a Gestão Escolar tem muita importância dentro da instituição para que a aprendizagem ocorra de forma significativa. Buscamos destacar o relevante papel da gestão em seu ambiente escolar e como sua prática responsável e dedicada pode influenciar diretamente em um aproveitamento efetivo do corpo discente, buscando sempre, e acima de tudo, formar cidadãos conscientes e aptos a viverem em sociedade e transformá-la significativamente.

Entendemos que o gestor é um sujeito importante na construção da aprendizagem dos alunos e também na possibilidade de uma aprendizagem significativa, mesmo sabendo que o gestor não trabalha sozinho, é preciso que ele tenha o compromisso de ser um líder colaborativo, além de planejar e estudar com toda sua equipe: professores, servidores, pais e alunos a fim de idealizar estratégias e mudanças, mediando conflitos para que a aprendizagem ocorra de forma edificante.

Assim, consideramos o gestor um educador por excelência, que saiba conciliar a consciência técnica com a clareza política, na condução do conteúdo educativo e das exigências burocrático – administrativa. Ora ele é administrador, ora ele é educador, devendo saber desempenhar todos os papéis na busca de proporcionar um ambiente que de fato ofereça uma educação de qualidade para os alunos.

A escola precisa repensar suas práticas, a fim de promover um trabalho que, de fato, proporcione aos estudantes acesso aos conhecimentos, saberes, vivências e experiências escolares de cada componente curricular de maneira integrada, garantindo assim o direito à aprendizagem e ao desenvolvimento humano inerente a cada sujeito. E para tanto faz-se necessário buscar subsídios para que possamos pensar em práticas que promovam a integração entre os conhecimentos das áreas de existentes no processo ensino aprendizagem, de modo que sejam superadas práticas que perpetuam a fragmentação do conhecimento. Nesse sentido, a interdisciplinaridade constitui elemento chave para se propiciar a articulação entre os saberes dos diferentes campos do conhecimento, assegurando a transversalidade do conhecimento de diferentes áreas e componentes curriculares.

O processo de aprendizagem nas classes multisseriadas precisa ser repensada, cautelosamente, em busca de estratégias que possibilitem melhorias a educação do campo. As considerações aqui pontuadas e desenvolvidas não encerram o tema aqui abordado. Entendemos que não há regra ou modelo de gestão que possa ser seguido, pois cada situação exige estudo no coletivo para encaminhamentos das possíveis soluções, de acordo com as necessidades do contexto escolar e até mesmo da própria comunidade em que está inserida a escola.

REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel Gonzalez; CALDART, Roseli Salet; MOLINA, Mônica Castagna, (organizadores). **Por uma Educação do Campo**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BARROS, Oscar Ferreira; HAGE, Salomão Mufarrej. **Panorama estatístico e aspectos legais das políticas de nucleação e transporte escolar: Reflexões sobre a extinção das escolas multisseriadas e a sua permanência nas comunidades do campo**. UFPB, João Pessoa/PB, jun/2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa**. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília: Congresso Nacional.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: apresentação dos temas transversais**. Brasília: MEC/SEF, 1997.

_____. CNB/CEB. **Diretrizes Operacionais para a Educação Básica nas Escolas do Campo**. Resolução nº1, de 3 de abril de 2002.

DOURADO, Luiz Fernando; OLIVEIRA, Ferreira João de SANTOS, Almeida Catarina de. **A qualidade da Educação: conceitos e Definições** - Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. IESDE Brasil, 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 42ª Ed. Editora paz e Terra: Rio de Janeiro, 2005

HAGE, Salomão Mufarrej. **Por uma escola do campo de qualidade social: transgredindo o paradigma (multi) seriado de ensino**. Brasília, v. 24, n. 85, p. 97-113, abr/ 2011.

HERNÁNDEZ, Fernando. **A importância de saber como os docentes aprendem**. Pátio Revista Pedagógica. Porto Alegre: Artes Médicas Sul. Fev. / Abr. 1998. LEITE, A.C.S.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei nº. 9.394. Brasília, 1996.

LIBÂNIO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez Editora, 1994.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5 ed. Goiânia Alternativa, 2004.

LIMA, Francisca Alexandre. **Gestão Educacional: aspectos teóricos e práticos nos municípios de Bananeiras e João Pessoa**. ENEX, 2010.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da Aprendizagem componente do ato pedagógico**, 1ª ed. São Paulo:Cortez, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.

LUDKE, M. ; ANDRÉ M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo. EPU, 1986.

PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática.** Fev 1987.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: ética, 1997. São Paulo: Editora Brasileira, 1982, p. 9-16.

SILVA, M. A. & MONLEVALE, J. A. **Quem manda na educação no Brasil?** Brasília: Idéia Editora, 2000.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e político-pedagógico.** São Paulo: Libertad, 2002.

ZUANON, A.C.A.; SILVA, C.A. **O biolhar contextualizado da botânica fora do livro didático.** Revista SBEnBio, n.1, p. 10-11, ago./2007.