DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NUCLEADA EM CONTEXTOS RURAIS

Bruna Gabrielly da Silva[1]

Maísa Teixeira de Paula[2]

Bruno César da Silva Alves[3]

Maria do Carmo Gonçalo Santiago[4]

RESUMO

A gestão escolar constitui um eixo essencial para o funcionamento das instituições educativas, pois articula dimensões administrativas, pedagógicas e comunitárias em favor de uma educação democrática e socialmente referenciada. Em áreas rurais, essa gestão assume características próprias que intensificam os desafios, sobretudo quando organizada de forma nucleada, modelo em que uma única equipe gestora se responsabiliza por duas ou mais escolas. Nesse contexto, a multisseriação aparece como realidade recorrente, exigindo dos docentes estratégias pedagógicas diferenciadas para atender estudantes de diferentes idades e níveis de aprendizagem em uma mesma sala. O presente estudo buscou compreender os desafios enfrentados pela gestão escolar nucleada em contextos rurais, com foco na organização administrativa e pedagógica das turmas multisseriadas. A pesquisa fundamentou-se nas contribuições de Paro (2010) e Lück (2009), que entendem a gestão escolar como processo coletivo e democrático, articulado ao projeto político pedagógico, além de dialogar com Arroyo (2007), que valoriza os saberes e identidades dos povos do campo. Trata-se de uma investigação qualitativa, de caráter descritivo e interpretativo, realizada em uma escola rural do município de Caruaru–PE, com coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada com uma professora atuante em turmas multisseriadas, analisados segundo Minayo (2002). Os resultados revelaram que a multisseriação impõe elevada complexidade ao trabalho pedagógico e que a gestão nucleada enfrenta limitações relacionadas à distância entre unidades e à dificuldade de acompanhamento contínuo. Apesar disso, observou-se um clima colaborativo, indicando a necessidade de formação continuada, maior participação das famílias e políticas públicas voltadas às especificidades das escolas rurais.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Educação do Campo; Escolas Rurais; Multisseriação; Gestão Nucleada.

---

[1] Licencianda em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste (UFPE – CAA), E-mail: brunagabrielly.silva@ufpe.br

[2] Licencianda em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste (UFPE – CAA), E-mail: maisa.tpaula@ufpe.br

[3] Licenciado em Física pela Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste (UFPE – CAA), E-mail: bruno.csalves@ufpe.br

[4] Doutora em Educação (2016) pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEduc), do Centro de Educação (CE), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora Adjunta do Núcleo de Formação Docente (NFD) do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA-UFPE), e orientadora. E-mail: maria.cgsantos@ufpe.br

INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um dos pilares que sustentam a organização e funcionamento das instituições de ensino, visto que, fica responsável por articular os processos pedagógicos, administrativos e comunitários em prol de uma educação democrática e de qualidade. Quando ocorre em formato nucleado - ou seja, quando uma única equipe gestora fica responsável por duas ou mais unidades escolares - surgem os desafios e dificuldades.

No contexto rural, os desafios acabam se intensificando. A distância entre as unidades, as diferenças na infraestrutura e a variedade cultural das comunidades complicam ainda mais o trabalho da gestão. Não se trata apenas de coordenar o funcionamento escolar, mas de entender as particularidades locais, valorizar saberes tradicionais e construir uma educação significativa e conectada à realidade dos alunos.

Além das dificuldades estruturais e geográficas, outro desafio significativo enfrentado por esse modelo de gestão está relacionado à diversidade cultural presente nas comunidades atendidas. Muitas dessas regiões são marcadas por práticas tradicionais, saberes locais e formas específicas de organização social que precisam ser respeitadas e incorporadas no cotidiano escolar.

Outro ponto a ser considerado é a questão da multisseriação, que é característica comum das escolas rurais sob gestão nucleada. A presença de turmas com alunos de diferentes idades e níveis escolares em uma mesma sala impõe desafios pedagógicos complexos, demandando do gestor um suporte contínuo para os professores, tanto em termos de planejamento quanto de formação continuada.

A realização desta pesquisa representa, portanto, uma grande oportunidade de aprofundar meus conhecimentos acerca do eixo de gestão, além de voltar à escola onde concluí o ensino fundamental - anos iniciais. Assim, a escolha do tema está diretamente relacionada à relevância pessoal, à valorização da escola pública rural e ao desejo de contribuir com a melhoria de sua gestão.

Do ponto de vista profissional, a pesquisa fornece a oportunidade de compreender, de forma aprofundada, realidades específicas, que exigem flexibilidade, sensibilidade e uma escuta ativa por parte da gestão.

Embora existam diversos estudos que abordam a gestão escolar sob diferentes enfoques — como o administrativo, o pedagógico e o democrático —, ainda são escassas as produções acadêmicas que se abordem, especificamente, sobre a gestão escolar nucleada, sobretudo em contextos rurais e multisseriados.

Nesse contexto, a pesquisa busca responder à seguinte questão: Quais os desafios enfrentados pela gestão escolar nucleada em contextos rurais?

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais da educação atuantes em escolas rurais com turmas multisseriadas e sob gestão nucleada.

Para fundamentar a pesquisa, foram utilizadas contribuições de estudiosos como: Arroyo, 2007; Ghedin, 2012; Janata, 2025; Lück, 2015; Minayo, 2002 e Paro, 2010.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral compreender os desafios da gestão escolar nucleada e da multisseriação na organização administrativa e pedagógica, especialmente em contextos rurais.

Para alcançar o objetivo geral, propõem-se analisar como a gestão escolar nucleada se organiza em escolas rurais com turmas multisseriadas, identificando suas implicações para o funcionamento pedagógico e administrativo e identificar as estratégias utilizadas pela equipe gestora para enfrentar os desafios da gestão escolar em escolas multisseriadas sob gestão nucleada.

METODOLOGIA

A pesquisa possui abordagem qualitativa, com enfoque descritivo e interpretativo, com base em Minayo (2002), pois busca compreender, a partir da escuta dos sujeitos envolvidos, os desafios enfrentados pela gestão escolar nucleada em uma escola localizada na zona rural,

> A pesquisa qualitativa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. Uma pergunta importante neste item é 'quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema investigado?' A amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões. (Minayo, 1992, apud Minayo, 2002, p. 43).

Sob esse ponto de vista, o caráter qualitativo foi escolhido por permitir a aproximação com a realidade vivida pelos profissionais da educação e demais funcionários da instituição, que acompanham a rotina diária, valorizando suas experiências, percepções e estratégias diante das especificidades do trabalho em uma escola sob gestão nucleada.

A instituição onde a pesquisa foi realizada se localiza na zona rural de Caruaru - PE, voltada à educação infantil e ensino fundamental – anos iniciais. A escola funciona em dois turnos e possui 3 salas, contando com seis funcionários - sendo três desses, professores - e 86 alunos matriculados. A escolha do campo de pesquisa se deu a partir da relevância pessoal e acadêmica, além da acessibilidade ao espaço investigado.

Os alunos menores geralmente chegam acompanhados por seus pais ou responsáveis; já os maiores, na maioria das vezes, vêm sozinhos ou acompanham pais conhecidos, cujos

filhos estudam na mesma instituição. Os alunos são recebidos com carinho pelos professores e pelos funcionários da escola, especialmente pela merendeira, cuja presença, silenciosa e constante, se tornou símbolo de cuidado no dia a dia. A professora, por sua vez, não apenas ensina — ela acolhe, escuta, observa o humor das crianças, repara na realização - ou a não realização – das atividades.

Esses pequenos gestos compõem o que se pode chamar de uma escola em movimento: um espaço que pulsa vida, onde cada olhar, palavra e atitude carregam significado. Em contextos rurais, onde os vínculos entre escola e comunidade são ainda mais estreitos, essa rede de afeto e presença torna-se fundamental para a permanência, o bem-estar e o aprendizado dos alunos.

Como instrumentos de coleta de dados para a realização da análise, foram realizadas uma entrevista semiestruturada com uma professora e o envio de um questionário para a coordenadora pedagógica, que no sentido desta pesquisa, representa a equipe gestora. Entretanto, até o momento de redação desse trabalho, não obtive retorno do documento.

Para preservar a identidade dos participantes, foram utilizados nomes fictícios em todas as falas transcritas neste trabalho. A professora entrevistada foi identificada como “Daphne” e a coordenadora pedagógica como “Velma”, personagens do desenho animado “Scooby-Doo”. A escolha se baseia em sua ampla familiaridade cultural, pois são nomes reconhecíveis por grande parte do público, o que contribui para tornar a leitura mais acessível.

Além disso, há uma associação simbólica com os papéis que desempenham: Daphne, conhecida por sua sensibilidade, coragem e capacidade de agir em situações desafiadoras, remete ao perfil da professora que atua em turmas multisseriadas; já Velma, com seu perfil investigativo e analítico, representa a figura da coordenadora pedagógica, responsável por orientar e supervisionar diferentes unidades escolares. A seleção dos participantes da pesquisa foi intencional, com base em critérios de experiência e envolvimento direto com a realidade da gestão escolar nucleada em contextos rurais.

A professora Daphne foi escolhida por atuar diretamente com turmas multisseriadas do primeiro ao terceiro ano do ensino fundamental, contribuindo com relatos significativos sobre os desafios pedagógicos vivenciados no cotidiano. Já a coordenadora pedagógica Velma foi selecionada por sua função estratégica na supervisão de múltiplas unidades escolares da zona rural, o que a posiciona como figura central na organização e no acompanhamento da gestão escolar nucleada. Assim, a escolha desses sujeitos se fundamenta na relevância de suas perspectivas para compreender, de forma mais profunda, os fenômenos investigados.

Além dos aspectos diretamente ligados à gestão escolar, também foram consideradas as percepções dos sujeitos sobre o clima organizacional da escola. Entendido como o conjunto de valores, normas, sentimentos e relações que permeiam o ambiente de trabalho. A ausência de retorno da equipe gestora evidenciou um dos entraves comuns da gestão nucleada: a dificuldade de interação direta com os profissionais da base. Apesar disso, observou-se um clima escolar acolhedor, marcado pela colaboração entre os funcionários, ainda que em condições estruturais desafiadoras.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com profissionais da educação atuantes na escola em questão, incluindo membros da equipe gestora, docentes e profissionais de apoio. As entrevistas foram guiadas por um roteiro de perguntas abertas, permitindo flexibilidade nas respostas e aprofundamento dos relatos. Não foi possível realizar entrevistas presenciais com a equipe gestora, devido à dificuldade de acesso e à disponibilidade dos gestores. Foi enviado um questionário à coordenadora pedagógica com o intuito de complementar a coleta de dados; contudo, até o momento da redação desta pesquisa, não houve retorno.

O estudo ressalta a importância de fortalecer o apoio à prática docente e à comunicação entre as unidades escolares e a gestão para garantir melhores condições de trabalho e ensino no contexto rural.

A análise dos dados desta pesquisa seguiu os princípios metodológicos propostos por Minayo (2002), estruturados em três etapas fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Esse processo permitiu uma leitura aprofundada das falas dos sujeitos entrevistados, valorizando suas experiências e compreensões sobre os desafios da gestão escolar nucleada em contextos rurais. O material empírico foi triangulado com o referencial teórico a fim de promover uma interpretação crítica e contextualizada dos desafios da gestão escolar em territórios rurais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar como eixo central da educação sob as óticas de Paro e Lück

A gestão escolar possui papel fundamental na organização e funcionamento da instituição, indo muito além do cuidar das questões administrativas, mas, além disso, deve visar a oferecer apoio na organização pedagógica e fornecer apoio aos profissionais docentes.

Nesse sentido, como destaca Paro (2010, p.769) “direção é a administração revestida do poder necessário para se fazer a responsável última pela instituição, ou seja, para garantir seu funcionamento de acordo com ‘uma filosofia e uma política’ de educação” a gestão

precisa ser compreendida como um processo coletivo, que envolve todos os sujeitos da comunidade escolar – professores, coordenadores, secretários, diretor - não pode se desvincular da parte pedagógica, mas, adquire caráter multifacetado, devendo contribuir de forma direta para a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.

Lück (2009) reforça essa ideia ao afirmar que a gestão escolar precisa ser democrática, propondo a participação, o diálogo e a valorização da diversidade. Alinhada ao pensamento de Paro, a autora também reforça o papel do gestor, não só como administrador, mas como líder pedagógico que é capaz de escutar e articular as diversas vozes que compõem a comunidade escolar.

O processo de gestão deve levar em conta a participação de todas as partes, devendo superar o caráter administrativo, assumindo, dessa forma, uma dimensão participativa e democrática, que envolve a participação de forma clara e consciente, como destaca a autora:

> [...] o conceito de gestão, tendo em vista seu caráter paradigmático, não se refere a este ou aquele segmento, mas ao sistema de ensino como um todo, tanto horizontal quanto verticalmente, e, portanto, não se constitui em uma função circunscrita a quem detém o cargo/função maior de uma unidade de trabalho. (p.37)

Sob essa concepção, a gestão promove a autonomia para tomada de decisões, desde que tenha como base princípios democráticos. Considerando isso, enfatiza-se que a gestão educacional fortalece a participação consciente, contribuindo para a construção coletiva das ações escolares. Ademais, a autora destaca que “uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significados de ações, mediante uma postura e atuação diferentes” (p.47).

Os dois autores defendem a gestão democrática, pautada na tomada de decisões coletiva, envolvendo os profissionais, famílias e a comunidade escolar. As decisões tomadas pelos profissionais da escola, ocorrem em formato horizontal, ou seja, não existe um caráter hierárquico, como dito anteriormente, esse modelo de gestão possibilita a visualização de que o cargo de gestão não deve pertencer, de forma exclusiva, a quem ocupa algum cargo de direção.

A concepção de gestão escolar apresentada por Paro nos convida a olhar para a escola como um espaço vivo, permeado por relações humanas, saberes e desafios cotidianos. Para o autor, não se trata apenas de garantir que os processos funcionem, mas de construir uma escola comprometida com a formação crítica dos sujeitos. O autor acredita que a verdadeira gestão se materializa quando há envolvimento coletivo e quando as ações da direção escolar se alin ham ao projeto político-pedagógico de forma coerente, ética e voltada para a

transformação social. Assim, o gestor deixa de ser apenas um executor de tarefas para tornar-se um agente que mobiliza e inspira a comunidade escolar.

Nessa mesma direção, Lück (2009) reforça a importância da escuta atenta, da valorização das experiências de todos os envolvidos no processo educativo e da construção de vínculos de confiança. A gestão democrática nasce do cotidiano escolar e se fortalece nas pequenas decisões que envolvem professores, estudantes, famílias e comunidade. Não é um modelo pronto, mas uma postura que se constrói no diálogo, no compromisso conjunto, no respeito às diferenças.

Em consequência, quando o gestor se dispõe a ouvir, a incluir e a refletir junto com os outros, ele fortalece o sentimento de pertencimento e cria condições reais para que a escola se torne um espaço mais justo e acolhedor.

Paro destaca ainda que o gestor precisa ter clareza de que sua atuação está diretamente ligada à promoção do direito à educação. Isso significa que cada decisão tomada deve considerar os impactos que terá na aprendizagem dos estudantes, especialmente daqueles que vivem em contextos mais vulneráveis, como é o caso das escolas em áreas rurais. Nesse cenário, a gestão deixa de ser apenas técnica para assumir uma dimensão profundamente humana, que exige sensibilidade, escuta e compromisso com a inclusão.

Lück complementa essa perspectiva ao reconhecer que os contextos escolares são diversos e que o exercício da gestão democrática precisa respeitar essas particularidades. Em comunidades rurais, por exemplo, os vínculos familiares, os costumes locais e as condições materiais da escola precisam ser compreendidos e valorizados. A autora defende que a gestão democrática é também uma gestão cultural, que considera o saber comunitário e promove o diálogo entre os conhecimentos escolares e os saberes da vida. Isso fortalece a identidade da escola e amplia suas possibilidades de atuação.

Por fim, é importante destacar que a gestão democrática proposta por Paro e Lück não é um modelo rígido, mas um processo dinâmico, que requer adaptação às especificidades locais, respeito às diversidades e compromisso com a qualidade da educação. Esse entendimento amplia o papel do gestor para além do administrativo, colocando-o como agente de transformação social e educacional, especialmente relevante para escolas nucleadas e multisseriadas em contextos rurais.

Gestão nucleada, multisseriação e a organização pedagógica em contextos rurais

A gestão nucleada ocorre quando uma só gestão fica responsável por duas ou mais instituições educacionais, se fazendo presente, grande parte das vezes, em áreas rurais.

> Embora a nucleação tenha ocorrido sob o argumento de elevação da qualidade do ensino com a concentração dos alunos e a separação em turmas seriadas, de acordo com as idades e níveis de escolarização, isso não se verificou. (Janata e Anhaia, p. 691)

A política de nucleação das escolas deveria visar a qualidade de ensino, ficaram voltadas aos fins econômicos. Em paralelo com a política de nucleação das escolas, se firma a política de multisseriação.

As turmas multisseriadas fazem parte da realidade de muitas escolas, principalmente em contextos rurais, onde a baixa densidade populacional e a dificuldade de deslocamento resultam na oferta de ensino de diferentes turmas em uma mesma sala. É como se cada sala fosse um pequeno mundo, onde a professora precisa ensinar matemática para um aluno do 5º ano e alfabetizar outro que acabou de aprender a escrever o próprio nome.

Devido a esse contexto, ocorre uma desvalorização do campo, considerando que, muitas vezes, ele é visto apena como uma extensão da cidade. E é nessa perspectiva que Arroyo (2007) afirma que o enaltecimento exagerado das áreas urbanas acaba causando uma visão extremamente negativa da área rural, que sendo visto como um lugar de atraso. Ainda segundo o autor, é necessário que haja a valorização e o reconhecimento dos conhecimentos, histórias e indivíduos do campo como sendo parte do currículo da escola.

> O cotidiano da escola do campo não difere da escola da cidade, onde os sujeitos presentes são criança, os jovens e os adultos, evidentemente, estas pessoas possuem particularidades distintas quanto ao ambiente em que vivem em relação àqueles que moram na cidade. (Santos e Almeida, 2012, p. 144)

Seguindo o mesmo raciocínio, Santos e Almeida (2012) colaboram ao afirmar que as escolas do campo não podem destoar das escolas urbanas, nem tampouco se formarem como um modelo distorcido ou inferior, muito menos apresentarem processos pedagógicos de menor qualidade.

Apesar das vantagens relacionadas à economia e à centralização da gestão, esse modelo também apresenta desafios consideráveis. A distância física entre as escolas acaba dificultando a presença constante dos gestores, comprometendo a comunicação e o acompanhamento próximo das práticas pedagógicas. Além disso, a sobrecarga de responsabilidades acaba impactando negativamente a qualidade da gestão, exigindo estratégias específicas para assegurar a participação ativa da comunidade escolar e a manutenção da identidade de cada unidade.

Dessa forma, a implementação da gestão nucleada requer não apenas um planejamento administrativo eficiente, mas também uma sensibilidade para as particularidades locais, a fim de promover uma educação democrática e de qualidade, que responda às demandas específicas do contexto rural.

A gestão escolar nucleada assume um papel ainda mais delicado, pois precisa equilibrar as exigências técnicas com o compromisso ético e pedagógico com as comunidades do campo. É preciso que a gestão reconheça que cada unidade escolar tem uma identidade própria, formada por vínculos afetivos, saberes locais e uma cultura viva, que não pode ser apagada pela lógica da centralização e da padronização. Por isso, a escuta ativa e o diálogo com os sujeitos do campo tornam-se ferramentas fundamentais para a construção de um projeto pedagógico verdadeiramente participativo.

Paro (2010) e Lück (2009) nos alertam para o fato de que a gestão escolar, para ser efetivamente democrática e comprometida com a equidade, deve ultrapassar os limites administrativos. Em contextos rurais, isso significa respeitar os tempos, os saberes e as formas de vida do campo, e não impor modelos urbanos que desconsideram essas realidades. A valorização da cultura local, o fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade, e a construção de uma gestão compartilhada são caminhos para garantir que a nucleação não resulte em distanciamento, mas sim em fortalecimento das escolas do campo.

Nesse sentido, cabe ao gestor escolar exercer uma liderança sensível, que compreenda as singularidades dos territórios onde atua. Em vez de aplicar modelos prontos, é necessário adaptar estratégias, dialogar com as famílias, envolver os professores e reconhecer o papel ativo dos estudantes na construção de uma escola que faça sentido em sua realidade diária. Só assim será possível transformar a gestão nucleada em uma prática comprometida com a justiça social e com o direito à educação de qualidade para todos, independentemente do lugar onde vivem.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados foi desenvolvida com base nas entrevistas semiestruturadas realizadas com docentes e profissionais de apoio atuantes na escola pesquisada. As falas foram organizadas de acordo com os procedimentos citados na metodologia, propostos por Minayo (2002), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos.

A pesquisa contou com a participação de profissionais da educação diretamente envolvidos no cotidiano da escola sob gestão nucleada em área rural. A professora Daphne, que atua na instituição há aproximadamente seis meses e trabalha diretamente com turmas multisseriadas do primeiro ao terceiro ano do ensino fundamental, compartilhou sua experiência cotidiana, trazendo importantes contribuições para compreender os desafios pedagógicos e organizacionais enfrentados nesse contexto. Além disso, buscou-se o contato

com a equipe gestora, representada pela coordenadora pedagógica Velma, responsável pela supervisão de múltiplas unidades escolares na região. No que diz respeito a equipe gestora, mantive contato com a coordenadora por meio de redes sociais – o WhatsApp, em especial.

Acrescenta-se que, durante o processo de pesquisa e coleta de dados, ocorreu a troca de direção. Foi o único momento em que tive contato com o diretor, a coordenadora e a secretária. Vale ressaltar que a longa distância entre as instituições e a localização do núcleo de ações da gestão constituíram os maiores empecilhos, uma vez que Velma se mostrou extremamente disponível e disposta a oferecer todo o apoio necessário.

Devido à dificuldade de contato presencial e a não devolutiva do questionário já citado, não foi possível contar com o ponto de vista direto da equipe gestora. A análise, portanto, está centrada nas percepções e experiências dos profissionais que atuam cotidianamente na escola, os quais contribuem significativamente para compreender os desafios enfrentados no contexto da gestão escolar nucleada.

Durante a leitura e interpretação das falas, buscou-se identificar as principais dificuldades relatadas pelos sujeitos no exercício de suas funções em um ambiente escolar multisseriado e sob gestão nucleada. Também foi considerada a dimensão do clima organizacional, entendido como o conjunto de relações, sentimentos, valores e práticas que permeiam o cotidiano da escola e que influenciam diretamente o funcionamento institucional.

Os dados foram triangulados com o referencial teórico, possibilitando uma interpretação crítica e contextualizada sobre os efeitos da gestão nucleada nas escolas do campo, especialmente no que se refere à organização do trabalho pedagógico.

A análise dos dados obtidos por meio das entrevistas com a professora Daphne revela que a multisseriação impõe uma complexidade significativa à organização pedagógica, considerando que se precisa atender simultaneamente alunos de diferentes níveis e séries, com demandas distintas, especialmente no que tange à alfabetização. Como Daphne destacou:

> A minha turma é composta por primeiro, segundo e terceiro ano, aí fica complicado porque tem os menores, que são do primeiro ano, que requer atenção, que são da alfabetização, aí tem o segundo ano, que é a continuidade da alfabetização, e tem o terceiro ano, que já vão para um quarto, que requer também atenção, então fica bem difícil de passar os conteúdos. (extrato da entrevista semiestruturada com a professora Daphne).

No que se refere ao suporte da gestão, a ausência do contato direto com a equipe gestora, representada aqui pela coordenadora Velma, evidencia uma lacuna no acompanhamento pedagógico e administrativo das unidades escolares. Essa característica típica da gestão nucleada — em que uma equipe responde por múltiplas escolas — pode

dificultar o diálogo constante e o suporte próximo aos professores, aumentando sua responsabilidade na resolução dos problemas diários e no planejamento das atividades.

> Às vezes, tem uns que não participam por conta de que trabalham, mas, assim, eles procuram a escola, né? Alguns, não são todos. Procuram para saber como é que está o rendimento da criança, mas tem outros que não se preocupam, né? (extrato da entrevista).

A relação entre a escola e as famílias, conforme relato de Daphne, apresenta uma participação desigual, o que interfere diretamente no desenvolvimento dos alunos.

Embora haja esforço dos professores e da equipe gestora para estabelecer comunicação frequente com os pais e criar vínculos que favoreçam o acompanhamento das atividades escolares – como reuniões de mestragem citadas por Daphne durante conversa - a resistência ou a impossibilidade de alguns familiares de se engajarem nas ações educacionais acentua os desafios enfrentados no contexto rural.

No âmbito do clima organizacional, apesar do contato mais frequente ter ocorrido com a merendeira, a auxiliar de limpeza e a professora, a receptividade demonstrada por esses profissionais indica a existência de um ambiente de trabalho colaborativo e acolhedor. Além do contato que tive com a coordenadora, que se mostrou muito engajada e disposta a colaborar para a realização da pesquisa.

Tal postura contribui para a construção de relações positivas, que são essenciais para a manutenção da rotina escolar e para a superação das dificuldades impostas pelo contexto da gestão nucleada e pela distância da equipe gestora.

Por fim, a análise indica que, para além dos desafios impostos pela multisseriação e pela gestão nucleada, o fortalecimento do clima organizacional e o desenvolvimento de estratégias de comunicação e apoio pedagógico são fundamentais para garantir a qualidade do ensino e o bem-estar dos profissionais e estudantes em escolas rurais. Essas dimensões devem ser consideradas prioritárias para a formulação de políticas e práticas que atendam às especificidades desses contextos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que a gestão nucleada somada às especificidades do contexto rural – sendo uma delas a multisseriação - e a ausência das famílias acaba gerando uma sobrecarga docente, o que dificulta a o acompanhamento pedagógico e administrativo, refletindo lacunas na implementação de políticas públicas voltadas à educação do campo.

A ausência do contato direto e da presença constante com a equipe gestora aumenta a responsabilidade do professor - e dos demais profissionais que estão na linha de frente no acompanhamento diário da instituição - na resolução de problemas que surgem no cotidiano e

no planejamento pedagógico, enquanto a participação desigual doa familiares acaba atrapalhando o desenvolvimento e o aprendizado dos estudantes.

Apesar destes desafios, observou-se que o clima organizacional torna o ambiente colaborativo e acolhedor, o engajamento dos funcionários contribui de forma positiva para a superação dos desafios e limitações impostas pela realidade rural. Esses elementos indicam que, com estratégias adequadas, é possível diminuir os efeitos negativos da gestão escolar nucleada e fortalecer a qualidade da educação do campo.

Diante deste cenário, o investimento na formação continuada e valorização do docente é essencial, oferecendo capacitação específica para atuação em turmas multisseriadas, fortalecendo políticas de valorização dos profissionais de educação e garantindo apoio pedagógico contínuo. Outro ponto é a formulação de projetos que estimulem a participação familiar, para que as famílias façam parte do cotidiano da escola e acompanhem o desenvolvimento dos estudantes. Por fim, o incentivo a promoção de um clima organizacional colaborativo, visto que, é esse processo que tem minimizado os desafios e as angústias dos profissionais que estão presentes diariamente na instituição.

Estas ações articuladas a políticas públicas, visam reduzir a sobrecarga docente, ampliar o engajamento das famílias e buscam fortalecer a implementação de políticas públicas educacionais que garantam condições adequadas de ensino-aprendizagem e desenvolvimento integral do aluno em escolas rurais sob gestão nucleada.

REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel Gonzalez. **Políticas de formação de educadores(as) do campo**. Cadernos CEDES, Campinas, v. 27, n. 72, p. 157–176. 2007.

GHEDIN, Evandro (Org.). **Educação do campo: epistemologia e práticas.** São Paulo: Cortez, 2012. p. 137–156.

JANATA, Natacha Eugênia; ANHAIA, Edson Marcos de. **Escolas/Classes Multisseriadas do Campo: reflexões para a formação docente**. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 40, n. 3, p. 685–704. 2015.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2010.