

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP  
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA – CEAD

CIDNÉIA DE LIMA MACHADO ALBANO  
HELENA ALVARES MUZZI ELETO HAMADE

**GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS COMPLEXIDADES:**  
**AIMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A**  
**MANUTENÇÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO**  
**PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE MARIANA E NOVA ERA.**

BARÃO DE COCAIS

MINAS GERAIS - BRASIL

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP  
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA – CEAD

CIDNÉIA DE LIMA MACHADO ALBANO  
HELENA ALVARES MUZZI ELETO HAMADE

**GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS COMPLEXIDADES: A  
IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A  
MANUTENÇÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO  
PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE MARIANA E NOVA ERA.**

Trabalho apresentado à Universidade  
Federal de Ouro Preto, como parte das  
exigências do curso de Administração  
Pública, para obtenção do título de  
Bacharel em Administração Pública

BARÃO DE COCAIS

MINAS GERAIS - BRASIL

2020



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Cidnéia de Lima Machado Albano**  
**Helena Alvares Muzzi Eleto Hamade**

### **Gestão educacional e suas complexidades**

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel

Aprovada em 11 de julho de 2020

#### Membros da banca

Dr<sup>a</sup>. Biancca Nardelli Schenatz - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto  
M<sup>a</sup>. Luciana Maria Eliza do Vale - Instituto Federal de Minas Gerais

Biancca Nardelli Schenatz, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 27/02/2023



Documento assinado eletronicamente por **Biancca Nardelli Schenatz, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 27/02/2023, às 11:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0480312** e o código CRC **91E30F41**.

# **GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS COMPLEXIDADES: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A MANUTENÇÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE MARIANA E NOVA ERA.**

## **RESUMO**

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da necessidade de aprofundamento teórico acerca da gestão escolar pública. Tem por objetivo apresentar, por meio de uma pesquisa bibliográfica e através de um roteiro de entrevistas, o conceito de gestão escolar democrática que envolve a criação de espaços de discussão e levantamento de questões pertinentes, ou seja, que precisam ser revistas, o ouvir do outro, em seus anseios na função que exerce suas sugestões em prol do coletivo e mudança de postura, revisão de conduta e prática. A importância de um Projeto Político Pedagógico para direcionar a proposta educacional da escola. Apresentam-se estudos que apontam as deficiências estruturais que dificultam a acessibilidade dos alunos portadores de deficiências e êxitos no debate acerca do tema, identifica e expõe as complexidades e os conceitos sobre as Modalidades de Gestão em instituições e sua prática nas escolas públicas estaduais e municipais dos municípios de Nova Era e Mariana em Minas Gerais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática. Escolas Públicas. Acessibilidade

## I. INTRODUÇÃO

A participação de atores internos e externos à escola tem se apresentado insuficientes mediante às necessidades de progresso das escolas públicas brasileiras. Embora muito se fale, é sempre necessário um questionamento na transparência das ações, na liderança dos gestores e na participação de todos os integrantes na efetivação da gestão escolar democrática. Quais os espaços de reflexão, discussão, estudos e avaliações institucionais são efetivados no contexto escolar para garantir a democratização e qualidade da educação pública?

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da necessidade de aprofundamento teórico acerca da gestão escolar. Objetiva apresentar, por meio de uma pesquisa bibliográfica, o conceito de gestão escolar democrática que envolve a criação de espaços de discussão e levantamento de questões pertinentes, ou seja, que precisam ser revistas, o ouvir do outro, em seus anseios na função que exerce suas sugestões em prol do coletivo, e mudança de postura, revisão de conduta e prática. Apresentam-se estudos que apontam as deficiências e êxitos no debate acerca do tema.

Propõe-se neste trabalho, através das respostas dos quatro gestores entrevistados das escolas dos municípios de Mariana e Nova Era:

- Apresentar conceitos acerca do termo gestão apresentados por estudiosos e aplicados em várias esferas da sociedade.
- Apresentar debates e paradigmas sobre modalidades e práticas de gestão educacional na realidade dos municípios.
- Expor as expectativas e exigências para função do dirigente escolar e o papel político pedagógico do diretor na escola.
- Ressaltar a importância dos conselhos escolares nos processos decisórios para efetivação da gestão democrática no contexto escolar dos municípios.

No contexto da temática apresentada, tem-se como hipóteses: Ineficiência no processo de avaliação interna escolar no contexto da administração, por meio da criação de tempos e espaços para essa prática. Desconhecimento sobre a função do coordenador pedagógico e do diretor escolar; falha na escolha da modalidade de gestão empregada no contexto da escola em pesquisa; deficiência na garantia de participação dos atores que

formam a escola.

O atual Gestor Educacional enfrenta desafios para exercer com qualidade sua função, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino. Há complexidade nas funções a serem exercidas. É responsabilidade da escola, elaborar seu plano pedagógico, administrar seu pessoal, materiais e finanças e integrar as famílias à escola, articulando a participação de toda comunidade.

A presente pesquisa se justifica pelo fato de compreensão maior sobre qual a forma mais eficaz de se gerir uma instituição escolar atualmente. De que forma o gestor têm se direcionado em várias questões. A democracia e a participação das famílias e comunidade onde a escola está inserida são ingredientes indispensáveis para o sucesso da gestão escolar.

## **II. REFERENCIAL TEÓRICO**

O papel democratizador da gestão escolar está mais que implícito na terminologia que compõe o nome dessa função. Seu conceito pode ser definido como articulador da educação no ambiente escolar, uma concepção certamente ampla que exige a participação coletiva, uma gestão compartilhada e democrática, que tem articulado à sua prática a descentralização, a autonomia e a participação, que envolva os participantes diretos e indiretos dos processos que envolvem a escola como todo, tendo uma função de ser espaço de aprendizagem e referência. (PINTO, 2011, p.149)

Quando se fala em gestão democrática é preciso lembrar que a escola pública brasileira tem em si um histórico de lutas por direitos de professores, de alunos, para garantir o direito à educação a todos os cidadãos, pela sua função na sociedade, pelo financiamento da educação.

Segundo Althusser, a educação contribui, conforme se estabelece, para essa reprodução das desigualdades sociais. Ressalta que, o conteúdo das matérias escolares pode transmitir essa ideologia, ou seja, as escolas que atendiam aos estudantes de classes dominadas aprendiam através do funcionamento da instituição, da sua organização e das relações ali estabelecidas, como se comportarem no ambiente de trabalho, nas relações com os dominantes, de forma que assimilavam o ensinamento a tal ponto que se colocavam na condição de subordinação e pela ausência do ensino crítico não havia disposição para sair

desse papel de acomodação social. (ALTHUSSER, 1980, p. 54)

Para Bourdieu e Passeron, esse domínio acontece de forma simbólica, ou seja, a escola, segundo os autores, não reproduzia de forma direta essa desigualdade e a injustiça social, mas o fazia através da reprodução cultural, quando colocava a cultura da elite como sendo a excelente, assim como os hábitos e os costumes. (BOURDIEU, P.; PASSERON, 1977, p. 34)

Dessa forma, ocorre o que Bourdieu e Passeron denominaram como dupla violência quando ocorre a imposição e a ocultação, ou seja, quando o dominado recebe educação voltada para reprodução das desigualdades e quando essa reprodução ocorre pelo silenciamento da classe dominada, ao desconsiderá-la como produtor de história e cultura. (BOURDIEU, P.; PASSERON, 1977, p. 35)

Ambos não colocam como mais ou menos importantes às produções culturais de ambas as classes, pelo contrário, propõem que crianças de classes dominadas tenham na escola o que as crianças de classes dominantes têm no seio familiar, o que chamam de pedagogia racional.

A concepção de esfera pública como democrática, a intelectual direcionada aos professores, a partir dessa concepção, tem função de levar o sujeito ao questionamento e à crítica e a voz na criação de espaços de manifestação de anseios, desejos e pensamentos dos jovens.

Para retratar a gestão democrática, deve-se lembrar que ela foi estabelecida pela Constituição de 1988, onde a gestão anterior era repleta de teorias do campo administrativo e abordava o espaço escolar como uma empresa. Com essa mudança a escola deveria então, ser democrática e participativa. A gestão, diferente da administração é um processo que procura envolver todos os funcionários da escola em prol do sucesso escolar. Assim, podemos entender que a gestão é uma nova forma de administrar.

Giroux e Simon (2011) conclui que a pedagogia e o currículo envolvem a construção de significados e valores culturais, ligados a relações sociais de poder e desigualdade, que devem ser contestados. Para ele, o que está em jogo entre a pedagogia, o currículo e a cultura é a política cultural. (GIROUX e SIMON, 2011, p.93)

Um dos papéis fundamentais da instituição escolar é promover a reflexão crítica e atual sobre a história do lugar e da sociedade onde ela está inserida, nos mais diversos aspectos.

A partir das indagações e questionamentos acerca do papel da escola frente às desigualdades sociais, cabe o questionamento sobre qual é a função do educador com relação à luta de classes e na defesa dos direitos iguais a todos os brasileiros.

A abordagem da gestão democrática refere-se ao exercício da cidadania, onde a participação dos familiares dos alunos, entre outros envolvidos no âmbito escolar participem da construção da identidade, trazendo melhorias para o ensino. Sendo assim, outra forma da participação da comunidade escolar é o Conselho de Classe, embora não seja o suficiente para que se garanta uma gestão democrática. (MONTEIRO; MOTTA, 2013, p.263)

O referido modelo de gestão envolve a criação de espaços de discussão e levantamento de questões pertinentes, ou seja, que precisam ser revistas, o ouvir do outro, em seus anseios na função que exerce suas sugestões em prol do coletivo, e mudança de postura, revisão de conduta e prática. (MONTEIRO; MOTTA, 2013, p.17)

### **III. METODOLOGIA**

Os princípios metodológicos que nortearam este estudo estão enquadrados nos procedimentos qualitativos de pesquisa. O tipo de pesquisa foi pesquisa bibliográfica. Conforme Andrade (2001) uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações, etc. Enquanto trabalho autônomo, a pesquisa bibliográfica compreende várias fases, que vão da escolha do tema à redação final.

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

O ponto de partida se dá através da pesquisa exploratória, cujo objetivo é a caracterização inicial do problema, sua classificação e de sua definição. Seguiu-se para a pesquisa de campo, que se define como a observação dos fatos tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas.



Posteriormente utilizou a pesquisa Experimental, que objetiva criar condições para interferir no aparecimento ou na modificação dos fatos, para poder explicar o que ocorre com fenômenos correlacionados.

### **3.1. Coleta de dados**

Foram pesquisadas quatro escolas públicas dos municípios de Nova Era e Mariana.

A observação tem como objetivo analisar os problemas enfrentados, em relação a estrutura dos prédios e a acessibilidade aos alunos, que também afeta o desempenho do gestor frente a sua equipe.

Como fontes de dados primários, fez-se necessário o uso de roteiro de entrevistas diretas com os gestores das escolas dos municípios e observações do grau de autonomia e participação de todos os envolvidos ao meio escolar destas Instituições. Tem-se como dados secundários o Documento Currículo Básico Escola Estadual (LDB, 1996), que pelo qual faz menção a ação participativa e democrática na área educacional.

Foram feitas observações em unidades de ensino- Escolas Públicas de Mariana e Nova Era - para conhecer as condições físicas dos prédios, e para estabelecer uma aproximação com os demais componentes do espaço escolar, como: alunos, funcionários, professores e familiares dos alunos. Se as diferenças de estrutura física e psicológica dos envolvidos influenciam na prática democrática do gestor vigente.

No Município de Mariana, as escolas pesquisadas foram a Escola Municipal de Mainart, localizada na zona rural, no distrito de Mainart, atende aproximadamente 72 alunos no Ensino Fundamental I e II, a outra é a Escola Estadual Dom Benevides, localizada na área urbana do município e atende aproximadamente 400 alunos no Ensino Fundamental I, II e o Ensino Médio, funciona em um prédio tombado pelo patrimônio histórico.

No Município de Nova Era, as escolas pesquisadas foram a Escola Municipal Estação Crescer, localizada na área urbana e que atende aproximadamente 400 alunos na Educação Infantil e Fundamental I e a Escola Municipal Antônio Andrade, localizada em um bairro mais afastado, atendendo aproximadamente 290 alunos na Educação Infantil e Fundamental I, sendo 80 alunos com atendimento em horário integral.

Para a pesquisa de campo utilizou-se um roteiro de entrevistas (Anexo I). Segundo Gil (2008), pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação.

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. (SELLTIZ *et al.*, 1967, p. 273, *apud* GIL, 2008)

Fez-se necessário o uso de roteiro de entrevistas diretas com quatro gestores de escolas dos municípios de Nova Era e Mariana e para observação das práticas pedagógicas dos mesmos.

Em decorrência a Pandemia do Coronavírus, respeitando o isolamento social, ao invés da pesquisa ser entrevista presencial, enviamos o roteiro e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo II), por e-mail aos gestores anteriormente contatados por telefone, que prontamente nos responderam.

#### **IV. ANÁLISE DE DADOS**

Com o objetivo de entender como funciona a Gestão Educacional, especificamente nos Municípios de Nova Era e Mariana, pois é onde residem as pesquisadoras. Entrou-se em contato com alguns gestores, por telefone, que mesmo estando com suas atividades paralisadas, em decorrência da Pandemia pelo Novo Coronavírus, tiveram o interesse em auxiliar nessa pesquisa.

A coleta de dados foi feita através de um roteiro de entrevistas (Anexo I), formado

por perguntas relevantes para esclarecimentos às questões que foram levantadas sobre o tema da nossa pesquisa.

Na questão 1 foi questionado sobre o que é o Projeto Político Pedagógico, os gestores responderam ser um documento onde consta a proposta educacional a ser executada por toda equipe escolar com a participação da comunidade. É elaborado de forma colaborativa, tendo a participação de todos os funcionários, pais de alunos e alunos.

Os gestores foram unânimes em afirmar na questão 2 que é importante a elaboração do Projeto Político Pedagógico, porque define e organiza as atividades e os projetos educativos indispensáveis ao processo de ensino e aprendizagem.

Na questão 3 os gestores responderam sobre os maiores desafios enfrentados e concordam que falta estrutura nos imóveis para atender a demanda de inclusão, falta cursos de qualificação para os profissionais que atuam nessa área e falta maior participação dos pais, e até mesmo as adversidades sociais e familiares que os alunos enfrentam, se tornam desafios para o gestor e a escola.

Os gestores ressaltam na questão 4 que a presença da família na vida escolar dos filhos, seja participando ativamente nas programações feitas pela escola a eles direcionadas, ou quanto ao acompanhamento das tarefas escolares de seus filhos em casa, é de extrema importância, mas infelizmente os pais que estão mais presentes não são de alunos que realmente precisam de uma participação ativa em sua aprendizagem.

Os gestores citam na questão 5 que as famílias recorrem primeiro à escola e raras vezes aos órgãos competentes, procurando resolver alguma deficiência da escola.

Na questão 6 o que vimos através das respostas dos gestores, é que o governo criou leis que garantem a inclusão dos alunos com deficiência, mas na prática, pouco tem sido feito para efetivá-las. Alguns gestores concordam que além da falta de estruturas dos prédios escolares, não há profissionais capacitados para atender esses alunos de forma inclusiva.

Os gestores na questão 7 esclareceram que, para um aluno ser atendido por um monitor ou professor de Atendimento Educacional Especializado é preciso um laudo médico específico.

Na questão 8 os gestores municipais afirmam que além da formação exigida, há treinamentos e cursos de capacitação na área de inclusão para os profissionais das escolas municipais, já o gestor da escola estadual afirma que os profissionais contam somente com

formação específica para atendimento especial.

Os gestores relataram na questão 9 que há prédios escolares que não possui qualquer tipo de acessibilidade e por serem tombados não se pode modificar sua estrutura. Mas as escolas que não se encontram nessa situação, tem trabalhado buscando melhorias para se tornarem acessíveis a esses alunos.

Na questão 10 sobre a existência de sala de recursos nas escolas, todos os gestores responderam que ainda não tem uma sala específica para tal.

Quando foram perguntados sobre a evasão escolar na questão 11, alguns responderam que em suas escolas não há evasão, outros disseram que geralmente ocorrem nos anos finais 8º e 9º anos do Fundamental II e no Ensino Médio.

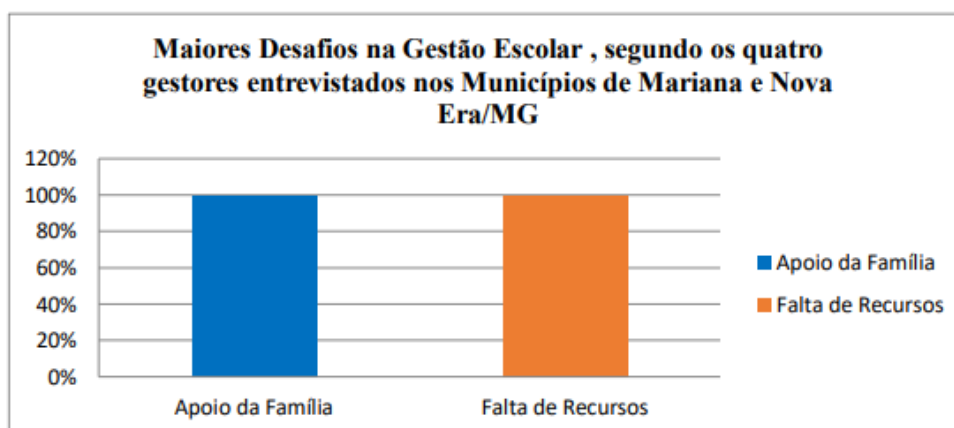
Os gestores ainda enfatizam na questão 12 que os motivos da evasão, na maioria das vezes, são a falta de incentivo da família, dificuldades financeiras e falta de estrutura familiar.

E que para combaterem a evasão escolar, os gestores responderam na questão 13 que monitoram a presença do aluno. No caso de uma quantidade considerável de faltas, convocam as famílias, caso não resolva, acionam o Conselho Tutelar.

Sobre o futuro dos alunos que não terminam seus estudos, os gestores concordam quando responderam a questão 14 que os jovens, que abandonam a escola infelizmente não irão ter muitas oportunidades, será mais difícil concretizar sonhos e projetos.

Sobre Programa Social Bolsa Família, na questão 15 os gestores citam que programas como esse ajudam muitas famílias manterem seus filhos estudando, principalmente porque a manutenção do mesmo está vinculada à presença dos alunos.

Dos quatro gestores entrevistados nos municípios de Mariana e Nova Era, todos concordam que a falta de apoio da família na vida escolar de seus filhos e a falta de recursos para as melhorias necessárias são um dos maiores desafios.



#### **4.1. Discussão dos resultados da pesquisa**

Através da análise dos dados da pesquisa pode-se observar que todos os gestores que participaram da pesquisa entendem a importância de um Projeto Político Pedagógico que direciona o trabalho a ser feito na organização escolar, as ações a serem executadas para o processo de ensino aprendizagem dos alunos e o seu desenvolvimento social.

Há muitas dificuldades frente à grande demanda de particularidades de seus alunos. Escolas que não estão fisicamente preparadas para receber alunos com necessidades especiais, não tem recursos para melhoria. Alguns prédios estaduais tombados, necessitam da autorização do IPHAN, o que provavelmente torna morosa a captação de recursos e todo o processo.

De acordo com o Gráfico, todos os quatro gestores entrevistados, concordam que os maiores desafios da gestão são a falta de apoio da família na vida escolar de seus filhos e a falta de recursos financeiros para melhorias.

Entendendo a situação, vê-se o descaso do poder público em relação à Educação que de acordo com a Constituição Federal deveria ser uma das prioridades dos governantes.

Sobre a participação da família na vida escolar de seus filhos, fica evidente que quanto maior a faixa etária, menor a participação dos pais no universo escolar. As famílias deveriam entender que o incentivo e a participação, principalmente dos pais é um fator relevante para o bom andamento do aluno em classe e futuramente na sua vida profissional.

Observa-se também que nas escolas estaduais de Mariana, segundo a resposta do

gestor, o governo não investe em cursos de qualificação para os profissionais da educação, para exercer a função junto aos alunos com necessidades especiais. Em contrapartida, tivemos a informação através de uma conversa informal com um dos gestores entrevistados, que as escolas municipais de Mariana, através da Secretaria Municipal, conta com uma Coordenadora de Inclusão Escolar. Com formação específica, a mesma ministra cursos e conta também com profissionais da área, de outros municípios e até mesmo de outros estados, que são convidados a complementar os cursos realizados. Bom exemplo para outras cidades e também para o Estado.

Conclui-se que tanto as escolas municipais, quanto estaduais não possuem uma estrutura física acessível. No entanto comparando ambas, vemos que as municipais estão fazendo algumas melhorias e adaptações, como por exemplo, construindo rampas e instalando corrimãos.

Segundo os gestores das escolas municipais do município de Nova Era nenhuma escola possui salas para atendimento aos alunos com necessidades especiais para que sejam realmente inclusas e os cursos para qualificar os profissionais que atendem esses alunos são muito poucos. As escolas, apesar de terem estruturas físicas mais adequadas do que as escolas estaduais do município ainda não estão adaptadas quanto à acessibilidade.

Sobre a evasão escolar, ela acontece com mais frequência nos anos finais, Ensino Médio nas escolas estaduais e 8º e 9º nas municipais. Por falta de recursos no meio familiar, os jovens se vêm na responsabilidade de também auxiliar no sustento do lar.

Por essa razão, muitas vezes, os jovens mesmo não concordando, não vêm outra saída. Infelizmente o futuro desses jovens fica comprometido, pois o mercado de trabalho é cada vez mais competitivo e não tem espaço para eles.

As famílias são acionadas pelas escolas que orientam e mostram a importância do estudo para um futuro com melhores condições de vida. Quando não obtêm resultados é acionado o conselho tutelar para as devidas providências juntamente à família, mas poucos retornam à escola.

Observa-se nas respostas dos entrevistados que quando se relaciona o auxílio do Bolsa Família à frequência do aluno, as famílias se empenham mais em manter os filhos frequentes, para terem o direito ao benefício.

O propósito desse presente trabalho, é entender os desafios enfrentados pelos gestores educacionais, especificamente, nos municípios de Mariana e Nova Era em Minas Gerais.

Os gestores entrevistados expuseram suas dificuldades pela falta de apoio e recursos necessários para oferecer uma educação de qualidade

## **V. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A motivação para realizar esse trabalho foi que ambas as pesquisadoras trabalham na área de Educação Pública, sendo uma na área administrativa e a outra diretamente no ensino.

Levantaram-se questões que envolvem o coletivo, pois a gestão escolar, não é só o gestor e sim a comunidade escolar. A escolha pelas cidades de Mariana e Nova Era deve-se à acessibilidade aos entrevistados.

O objetivo geral da pesquisa foi atendido, pois houve envolvimento dos entrevistados, que se dispuseram a colaborar com a pesquisa, esclarecendo que todo o processo educativo demanda mudanças e melhorias, porque os desafios são muitos e constantes. Os objetivos específicos se propunham em entender as complexidades e desafios enfrentados por gestores escolares, evidenciando a concepção de gestão escolar e ressaltando a importância de uma gestão democrática e participativa.

Através do roteiro de entrevistas respondidos por quatro gestores, conseguiu-se compreender que há grandes complexidades em gerir um ambiente escolar. É necessário envolvimento de todos os sujeitos envolvidos na estrutura organizacional do trabalho escolar, bem como na participação da comunidade na realização de seus objetivos, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta a escola apenas preparar o aluno.

A gestão escolar deve adotar formas de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade, o envolvimento das famílias é essencial e deve-se manter contato constante e não somente quando surgir algum problema, esta conexão é eficaz e necessária.

As indagações foram compostas de assuntos importantes e que esclareceram dúvidas de como é feito o projeto político pedagógico, que os maiores desafios encontrados pelos gestores é a falta de estrutura física dos prédios para atender a inclusão dos alunos portadores de deficiências, com salas de recursos, acessibilidade necessária e funcionários devidamente

capacitados.

Outro problema constante nas escolas é a falta do apoio e presença da família na vida escolar dos filhos. A grande maioria não participa da rotina escolar e segundo os entrevistados é de extrema importância esta participação, pois reflete no rendimento escolar do aluno.

O problema da evasão escolar é mais frequente nos anos finais do fundamental e no ensino médio. Os gestores disseram que agem no sentido de tomar providências como convocar os pais à escola para conversarem e quando julgarem necessário, acionam o Conselho Tutelar para resolver a situação dos alunos menores evadidos. Nessa faixa etária geralmente o problema é resolvido, mas com os alunos maiores, na maioria das vezes isto não funciona. Devido às dificuldades e a falta de recursos, muitos acabam deixando os estudos para trabalhar, comprometendo assim seu futuro.

Com as informações obtidas comprova-se que as complexidades não dependem somente do gestor, mas de investimentos por parte do governo, tanto nas escolas para atenderem melhor dando suporte necessário a seus alunos, quanto na estrutura familiar, para que os filhos possam estudar e terem a possibilidade de um futuro melhor.

No início do trabalho, escolheu-se como tipo de coleta de dados, a utilização do roteiro de entrevistas presencial. Mas em decorrência da Pandemia do Covid-19, optou-se por um questionário enviado por e-mail aos gestores, por ser mais seguro, respeitando o distanciamento social, e os mesmos prontamente responderam.

Hoje, sabe-se que aprender a lidar com a tecnologia é transformá-la em aliada da educação. Os métodos educativos estão em constante adaptação, originando novas maneiras de ensinar e aprender. Desta forma o papel da escola é de se manter sempre disposta a atualizar e melhorar suas práticas pedagógicas.

Sugere-se pesquisas futuras que verifiquem se os problemas aqui tratados, foram sanados, e quais outras complexidades surgiram diante da Pandemia, com aulas paralisadas, com a exclusão dos alunos que não tem acesso a internet. Sugere-se as visitas aos prédios escolares, o que não foi possível diante deste quadro.



## VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. Lisboa, Editorial Presença, 1980.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. C. **A reprodução. Elementos para uma teoria do sistema de ensino**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRASIL, L. D. B. Lei 9394/96 **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em, 2015, 31.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIROUX, Henry & SIMON, Roger. **Cultura Popular e Pedagogia Crítica: a vida cotidiana como base para o conhecimento curricular**. In.: MOREIRA, Antônio Flávio e SILVA, Tomaz Tadeu da. (Orgs.). **Currículo, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 93-124.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2002. 288p.

MONTEIRO, Eduardo; MOTTA, Artur. **Gestão escolar: perspectivas, desafios e função social**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia Escolar: coordenação pedagógica e gestão Educacional**. São Paulo: Cortez, 2011.

## **Anexo I**

### **Roteiro de Entrevistas**

- 1-O que é o PPP – Projeto Político Pedagógico? Por quem é elaborado?
- 2- Qual a importância de um Projeto Político Pedagógico perante a educação?
- 3- Quais os maiores desafios enfrentados pelos gestores educacionais atuais?
- 4- Como está a presença da família na vida escolar de seus filhos? A comunidade tem participado nas ações promovidas pela escola onde está inserida?
- 5- As famílias têm recorrido aos órgãos competentes em busca de seus direitos?
- 6- O que as diversas esferas do governo tem feito para tornar as escolas públicas inclusivas?
- 7- Para que um aluno portador de necessidades especiais possa ser atendido por um monitor de ensino especial, o que é preciso?
- 8- Os funcionários das escolas recebem cursos de capacitação e treinamento para atenderem os alunos portadores de deficiência?
- 9- As escolas estão adaptadas quanto à acessibilidade para estes alunos?
- 10- A escola possui uma sala de recursos para atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais – Atendimento Educacional Especializado de forma inclusiva?
- 11- Em quais séries ocorrem o maior índice de evasão escolar? 12- Quais são os fatores predominantes da evasão escolar?
- 13- Para combater a evasão escolar que ações estão sendo desenvolvidas pela escola? E as esferas públicas o que tem feito?
- 14- Como você vê a questão da evasão escolar perante o futuro deste cidadão mediante a sociedade?
- 15- Programas sociais como o Bolsa Família ajudam na questão da diminuição da evasão escolar?

## Anexo II

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS COMPLEXIDADES: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A MANUTENÇÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE MARIANA E NOVA ERA.**

Caso concorde em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo à sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas no projeto e de sua participação.

**NOME DA PESQUISA:** GESTÃO EDUCACIONAL E SUAS COMPLEXIDADES: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A MANUTENÇÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO PÚBLICA NOS MUNICÍPIOS DE MARIANA E NOVA ERA.

**PESQUISADORAS RESPONSÁVEIS:** Cidneia de Lima Machado Albano e Helena Álvares Muzzi Eleto Hamade

**ENDEREÇO:**

**TELEFONE:**

**OBJETIVOS:** Através dessa entrevista, entender as complexidades nas funções exercidas pelo Gestor Escolar, sobre os projetos pedagógicos e sobre a participação da família nesse contexto.

Se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder à um questionário composto de 15 perguntas abertas, que irão orientar nossa pesquisa.

---

Assinatura do Entrevistado(a)