



CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Claudinei Sérgio Vicente

**DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA DAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE MINAS GERAIS: análise da perspectiva
dos diretores da regional de Varginha**

Varginha, MG, setembro de 2023

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Claudinei Sérgio Vicente

**DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA DAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE MINAS GERAIS: análise da perspectiva
dos diretores da regional de Varginha**

Dissertação apresentada ao Exame de Defesa como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas.

Área de Concentração: Gestão, formação e desenvolvimento.

Linha Pesquisa: Processos Formativos e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Mariana Aranha de Souza.

Coorientador: Prof. Dr. Ariovaldo Francisco da Silva

Varginha, MG, 2023

Agências de fomento e números dos processos:

Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNIS-MG

VICENTE, Claudinei Sérgio.

V633 Desafios da gestão pública das escolas estaduais de Minas
 Gerais: análise da perspectiva dos diretores da regional de Varginha.
 / Claudinei Sérgio Vicente. – 2023.
 97 p. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Mariana Aranha de Souza.
Coorientador: Prof. Dr. Ariovaldo Francisco da Silva.
Dissertação (mestrado) – Centro Universitário do Sul de Minas,
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento
Regional. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2023.

1. Gestão escolar. 2. Dimensões da gestão. 3. Formação de gestores.
4. Diretores da SRE Varginha. I. SOUZA, Mariana Aranha de, orient. II.
SILVA, Ariovaldo Francisco, coorient. III. Centro Universitário do Sul de
Minas. VI. Título.

CDD: 371.2

Claudinei Sérgio Vicente

**DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA DAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE MINAS GERAIS: análise da perspectiva
dos diretores da regional de Varginha**

Dissertação de Mestrado aprovada pela Comissão Julgadora, constituída por:

Presidente: Profa. Dra. Mariana Aranha de Souza – Orientadora, UNIS-MG

Membro: Prof. Dr. Ariovaldo Francisco da Silva – Coorientador(a), UNIS-MG

Membro: Profa. Dra. Suzana Lopes Salgado Ribeiro, UNIS-MG

Membro: Profa. Dra. Ana Cristina Gonçalves Abreu Souza, UNIFAL-MG

A Ata de defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia; a minha esposa, Cátia Cilene Ribeiro Vicente, pelo incentivo e companhia nesta caminhada e a filha, Melissa Wendy Ribeiro Vicente, por compartilhar de suas experiências acadêmicas.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação não teria seguido o mesmo curso sem todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o seu desenvolvimento. A todos, aqui deixo a minha sincera gratidão.

Agradeço especialmente a Professora Orientadora, Dra. Mariana Aranha de Souza, que aceitou orientar minha dissertação de mestrado, revelando-se sempre disponível. Todos os seus conselhos e sugestões foram sem dúvida determinantes para a concretização deste trabalho.

Agradeço ao Professor Coorientador, Dr. Ariovaldo Francisco da Silva, por toda atenção, disponibilidade e colaboração, ajudando a elevar a essência deste trabalho.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo investigar quais são os desafios da gestão pública nas escolas estaduais pertencentes à Superintendência Regional de Ensino de Varginha-MG, considerando as dificuldades e as fortalezas vivenciadas pelos gestores escolares. O trabalho dispõe de considerações importantes sobre a gestão democrática e participativa no ambiente escolar, bem como uma visão crítica sobre políticas públicas e os desafios da gestão escolar. Pretendeu-se, também, compreender quais dimensões da gestão escolar norteiam o trabalho do diretor de escola e como isso ocorre no cotidiano da gestão, além de investigar como esses diretores identificam os benefícios que a gestão pode proporcionar para o fortalecimento dos processos de ensino e aprendizagem. De abordagem qualitativa, esta pesquisa teve como participantes 72 diretores de escola da Superintendência Regional de Ensino de Varginha-MG. Foram utilizados como instrumentos para a coleta de dados o questionário e a entrevista semiestruturada. O questionário foi enviado de forma online para todos os diretores e teve por objetivos (a) levantar o perfil sociodemográfico dos diretores das escolas; (b) compreender o processo de formação inicial e continuada desses diretores; (c) compreender o tempo de atuação deles na gestão da escola, bem como sua trajetória profissional; e (d) investigar o que os diretores entendem por gestão escolar, seu conceito, seus princípios e práticas. A entrevista, da qual participaram 10 diretores, teve por objetivos (a) conhecer as trajetórias profissionais dos diretores de escola; (b) compreender como são as práticas de gestão dos diretores de escola; (c) identificar como os gestores analisam seu papel e suas práticas para promover a qualidade de ensino; (d) Compreender o que os gestores entendem sobre qualidade do ensino e como ela acontece na escola; e (e) compreender quais são os desafios e as possibilidades da prática de gestão escolar no contexto da escola pública estadual. Os dados advindos do questionário foram inicialmente tratados pelo software SPSS. As entrevistas foram transcritas e tratadas inicialmente pelo software IRaMuTeQ. Após este momento, os dados foram analisados por meio da técnica da Análise de Conteúdo e triangulados, considerando o referencial teórico e o contexto de pesquisa. Os resultados apontaram que os gestores escolares se sentem inseguros quando assumem o cargo, mesmo com tempo em sala de aula, pois os desafios da gestão são distintos daqueles vivenciados na docência. Relataram que sentem necessidade de um processo de formação continuada, próprio para a gestão, que trabalhe com as dimensões relacionadas à gestão financeira, à gestão de pessoas e à gestão pedagógica. Para eles, seria essencial que esse processo formativo estivesse articulado à própria secretaria de estado da educação, a fim de alinhar as rotinas às especificidades da gestão pública, primando por um processo de ensino e de aprendizagem que trabalhe em favor de uma educação de qualidade e equitativa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Dimensões da Gestão. Formação de Gestores. Diretores da SRE Varginha.

ABSTRACT

This work aims to investigate the challenges of public management in state schools belonging to the Regional Education Superintendence of Varginha-MG, considering the difficulties and strengths experienced by school managers. The work provides important considerations on democratic and participatory management in the school environment, as well as a critical view of public policies and the challenges of school management. It was also intended to understand which dimensions of school management guide the school principal's work and how this occurs in daily management, in addition to investigating how these principals identify the benefits that management can provide for strengthening teaching processes and learning. With a qualitative approach, this research had as participants the school directors of the Regional Education Superintendence of Varginha-MG. There are currently 105 directors. The following instruments were used for data collection: the questionnaire (sent online to all directors. The objectives of the questionnaire were (a) to survey the sociodemographic profile of school directors; (b) to understand the process of initial and continued training of these directors; (c) understand their time in school management, as well as their professional trajectory; and (d) investigate what the directors understand by school management, its concept, principles and practices. The objectives of the interview were (a) know the professional trajectories of school principals; (b) understand what the management practices of school principals are like; (c) identify how managers analyze their role and practices to promote teaching quality; (d) Understand what managers understand about teaching quality and how it happens at school; and (e) understand what the challenges (obstacles) and possibilities of school management practice are in the context of state public schools. The data from the questionnaire were initially processed by SPSS software. The interviews were transcribed and initially processed by the IRaMuTeQ software. After this moment, the data were analyzed using the Content Analysis technique and triangulated, considering the theoretical framework and the research context. The results showed that school managers feel insecure when taking on the role, even with time in the classroom, as the challenges of management are different from those experienced in teaching. They reported that they feel the need for a continuous training process, suitable for management, that works with dimensions related to financial management, people management and pedagogical management. For them, it would be essential for this training process to be linked to the State Department of Education itself, in order to align routines with the specificities of public management, striving for a teaching and learning process that works in favor of quality education and equitable.

KEYWORDS: School management. Dimensions of Management. Training of Managers. Principals from SRE Varginha.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES / FIGURAS

Figura 1 - Abrangência da Superintendência Regional de Ensino de Varginha-MG	6
Figura 2 - Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Varginha	7
Figura 3 - Formação acadêmica dos gestores escolares	33
Figura 4 - Nuvem de Palavras	43
Figura 5 - Descrição do Corpus Textual - IraMuTeq	46
Figura 6 - Gráfico AFC	48
Figura 7 - Agrupamento de palavras	21
Figura 8 - Classificação de palavras – Dendograma CHD	31
Figura 9 - Mapa mental da aplicação da Gestão Escolar	64

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

AFC	-	Análise Fatorial de Correspondência
AGF	-	Agricultura Familiar
CEE	-	Conselho Estadual de Educao
CEP	-	Comitê de tica em Pesquisa
CGASS	-	Comitê Gestor de Atno  Saúde do Servidor
CHD	-	Classificao Hierárquica Descendente
EJA	-	Educao de Jovens e Adultos
IDEB	-	ndice de Desenvolvimento da Educao Básica
LDBEN	-	Lei de Diretrizes e Bases da Educao Nacional
NTE	-	Núcleo Tecnológico Educacional
OCDE	-	Organizao para a Cooperao e Desenvolvimento Econmico
OMC	-	Organizao Mundial do Comércio
PDDE	-	Programa Dinheiro Direto na Escola
PLS-PM	-	Partial Least Squares Path Modeling
PNAE	-	Programa Nacional de Alimentao Escolar
SEE	-	Secretaria Estadual de Educao
SEPLAG	-	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIMADE	-	Sistema Mineiro de Administrao Escolar
SRE	-	Superintndncia Regional de Ensino
TCLE	-	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	
--------------------------	--

1.1 Problema.....	16
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Delimitação do Estudo.....	18
1.3.1 A Cidade de Varginha	19
1.4 Relevância do Estudo / Justificativa.....	23
1.5 Organização do Trabalho.....	24
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	25
2.1 Panorama das pesquisas sobre Gestão Escolar e suas dimensões.....	25
2.2 Gestão Escolar	30
2.3 Dimensões da Gestão Escolar	33
2.4 Gestão Escolar na Escola Pública	34
2.5 Formação Inicial dos Gestores Escolares	35
2.6 Formação Continuada dos Gestores Escolares	36
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Delineamento da pesquisa.....	38
3.2 Tipo de Pesquisa.....	39
3.3 Participantes.....	39
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	40
3.5 Procedimentos para Coleta de Dados.....	41
3.6 Procedimentos para Análise de Dados.....	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	44
4.1 Uma reflexão sobre as dimensões da Gestão Escolar	47
4.2 Refletindo sobre as considerações do questionário	55
4.3 Entrevistas revelam as trajetórias profissionais dos gestores e sua reflexão sobre a gestão escolar	55

4.3.1 Classe 5 (lilás): A Secretaria Estadual de Educação, suas demandas e impactos na gestão escolar	61
4.3.2 Classe 2 (cinza): O sistema administrativo e os processos de ensino e aprendizagem	62
4.3.3 Classe 3 (verde): Dificuldades e fortalezas da gestão escolar.....	64
4.3.4 Classe 1 (vermelha): Influência do Gestor Escolar nas relações pessoais e interpessoais	64
4.3.5 Classe 4 (azul): Desafios de uma Gestão Democrática e Participativa.....	65
4.4 Análise pratica da gestão escolar	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICES.....	76
APÊNDICE A -Questionário.....	77
APÊNDICE B - Roteiro para Entrevista.....	81

1

INTRODUÇÃO

Durante toda a trajetória do meu percurso profissional, vinculado à Educação Básica, pude vivenciar vários aspectos envolvendo a gestão pública escolar. Há cerca de 25 anos, atuei como professor de Língua Inglesa nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio em escolas estaduais do município de Varginha. Durante esse período, também atuei como vice-diretor, por dois mandatos, entre os anos de 2011 e 2016 na Escola Estadual Antônio Domingues Chaves, no mesmo município. No ano de 2018, com a vacância do cargo de direção, fui convidado a assumir a direção da Escola Estadual Professora Aracy Miranda, em Varginha-MG. Em 2019, fui candidato ao processo de escolha de diretor da rede estadual de Educação, assumindo novamente, por mais um mandato, a função de gestor escolar.

O início da carreira como gestor escolar foi um desafio muito grande, pois a área de atuação trazia uma visão totalmente diferente da minha atuação como professor da educação básica. A própria aplicação do conhecimento do gestor fica direcionada para área administrativa, sobre conceitos teóricos e descrições regulamentares das legislações vigentes, responsabilidades pedagógicas e de abrangência social, enquanto o desempenho do professor é voltado somente para atividades pedagógicas.

O interesse por estudar este tema de pesquisa se manifestou, sem dúvidas, de minha experiência como diretor de escola, que, ao longo dos anos, pode observar os desafios da administração escolar a partir das experiências vividas. Ao ingressar no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, me senti provocado em realizar uma pesquisa sobre a gestão, que pudesse estabelecer parâmetros, com o objetivo de direcionar o trabalho do diretor, conhecer seus desafios e suas perspectivas para restabelecer a continuidade das boas práticas de responsabilidade da gestão.

Além da dimensão da minha própria trajetória pessoal e profissional como diretor de escola pública, o interesse por este tema de pesquisa se deu também em virtude da relevância que possuem as pesquisas sobre a gestão escolar para proporcionar o direito à aprendizagem dos estudantes, colaborando com o processo educacional e social nos diferentes sistemas de

ensino, à própria gestão da educação, ao desenvolvimento profissional docente e a organização e funcionamento escolar.

Considerando a dimensão educacional, o interesse pelo estudo da gestão escolar no contexto do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional se deu em virtude das possibilidades de se investigar este tema a partir das possibilidades de reflexão sobre o desenvolvimento e fortalecimento da autonomia das escolas, considerando os princípios da administração, a partir de uma perspectiva sistêmica, em relação as diretrizes propostas pelo sistema de ensino. Para isso, torna-se importante compreender diferentes aspectos do ambiente escolar e de toda a comunidade atendida, desde os processos de ensino e aprendizagem até a relação da escola com o mercado de trabalho e com o contexto econômico e social.

Neste conceito, investigar a gestão escolar no contexto da escola pública implica em considerar os desafios que norteiam as ações do Diretor, enquanto Presidente da Caixa Escolar, sobretudo no que diz respeito à gestão dos recursos financeiros, que nem sempre são considerados nos aspectos que envolvem a formação inicial do diretor de escola, realizada no âmbito do Curso de Licenciatura em Pedagogia.

A escolha deste tema parte do princípio de investigar as perspectivas e os desafios do gestor escolar sobre os aspectos relevantes sobre como conduzir sua administração de forma a proporcionar, para toda comunidade escolar, a qualidade do sistema educacional e a qualidade do serviço público nas instituições de ensino, proporcionando maior benefício e participação ativa nas decisões democráticas da escola e influenciando no desenvolvimento participativo coletivo e individual.

Bourdieu (1998) orienta uma abordagem teórica por meio de uma construção sociológica, considerando um plano prático das interpretações e das percepções do sujeito, evidenciando o desafio do conhecimento por uma estrutura subjetiva e objetiva da realidade. Neste contexto o campo da investigação possibilita novas experiências. Perante suas perspectivas, o diretor escolar precisa ampliar suas ações e suas interações para promover uma abordagem eficaz no planejamento e construção de um ambiente democrático e participativo.

Sobre essa perspectiva mais ampla em relação à gestão escolar, é importante considerar os apontamentos de Lück (2009), que a relaciona a uma atuação que foca em promover a organização, a mobilização e a articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos estudantes de forma efetiva. Assim como as perspectivas de

Laval (2019), que afirma a crise vivenciada pela literatura abundante, revelando uma face oposta às crises políticas e sociológicas, necessitando de uma transformação no campo educacional. Sobre um viés neoliberal, ressaltamos a oportunidade de aprofundar nas mudanças que ocorrem nas instituições de ensino, assim como as tendências que surgem com a evolução dos conceitos políticos, econômicos, sociais e culturais. Embora podemos notar uma tenência no novo modelo escolar ligado às razões econômicas, é necessário, para promoção da qualidade da Educação pública, a articulação e a transformação das ideias liberais dentro de um aspecto econômico globalizado, promovendo tanto a competitividade do sistema econômico quanto do sistema educacional.

Bourdieu (1998) destaca a instituição de ensino como uma ação arbitrária aos pressupostos sociais. Esta arbitrariedade apresenta os conceitos de legitimação e reprodução das desigualdades sociais. A escola tem a função de tratar todos direitos e deveres de forma imparcial e igualitária, que de tal forma poderia privilegiar as camadas sociais mais favorecidas.

Bourdieu (1992) relaciona a posição social favorecida como uma violência implícita no exercício da vida escolar. Neste sentido a escola teria que valorizar não só as questões culturais e linguísticas, mas sim relacionar o conhecimento com a bagagem cultural. É importante que qualquer tipo de avaliação, seja ela verbal ou não verbal, seja considerada uniformemente sobre uma destreza do saber, influenciado pela familiaridade com a cultura. Assim, podemos compreender perante uma análise macrossociológica, os detalhes entre a relação da escola e a estrutura social, comparando as praticidades dos indivíduos a fim de identificar as perspectivas e os desafios no contexto da escolarização.

Santos (2023) sustenta que a instituição de ensino tem um papel importante na formação do aluno, proporcionando uma reflexão sobre as ações que promovem a relação interpessoal no ambiente escolar, contribuindo para formação do indivíduo no sentido amplo para o exercício da cidadania e o mercado de trabalho. A relação do cotidiano escolar deve-se pautar no equilíbrio e na compreensão, considerando um entrelaço de amor e afeto no desempenho de suas atividades, permeado pelo regimento da boa conduta disciplinar, construindo assim um ambiente harmonioso pautado pela dinâmica do respeito e da coletividade. Manter uma boa relação interpessoal no ambiente escolar contribui para o sucesso da gestão escolar, e assim permitindo um ótimo desempenho na aprendizagem dos alunos. Relacionar de forma coletiva é conectarmos uns aos outros, criando narrativas coletivas para promoção do desempenho escolar.

1.1 Problema

No âmbito da gestão democrática escolar, é possível considerar vários aspectos que norteiam a administração pública dentro do contexto social e econômico, no ambiente institucional, como afirma Libâneo (2012, p. 315):

O sistema educativo e as escolas estabelecem relações entre si e existem duas importantes razões para conhecer e analisá-las. A primeira faz referência às políticas educacionais e as diretrizes organizacionais e curriculares que são as ideias, valores, atitudes e práticas capazes de influenciar as escolas e seus profissionais no que diz respeito às práticas formativas dos alunos.

Considerando a complexidade que o trabalho do diretor executa, estabelece uma conexão para enfrentar os desafios e contribui para enriquecer a qualidade do ensino e da aprendizagem no cenário da educação pública escolar, envolver a comunidade para alcançar a excelência é uma das grandes questões que motiva o enfrentamento das dificuldades que englobam as atribuições da gestão escolar.

Ao mesmo tempo, Lück (2009) acredita que um dos grandes desafios do gestor escolar é criar práticas que desenvolvam um ambiente propício na escola para integrar o conhecimento sistêmico e a perspectiva de uma qualidade de vida para professores, funcionários, alunos e demais membros da comunidade escolar, que favoreçam o exercício da cidadania e sua conseqüente integração na sociedade em que a escola está inserida. De igual forma, é fundamental compreender que esta complexidade não está dissociada dos objetivos fundamentais da escola, que estão diretamente relacionados com o sucesso nos processos de ensino e aprendizagem, ou seja, que todos os alunos aprendam com excelência e na idade esperada.

Para Lück (2009), o cotidiano da gestão escolar está imbuído do exercício de atividades ligadas à diferentes competências que, segundo a autora, estão diretamente relacionadas às diferentes dimensões da gestão escolar, quais sejam: dimensão pedagógica, administrativa, financeira, gestão de resultados, do clima e cultura escolar, princípios democráticos e participativo, gestão de pessoas, organizacional e cotidiano. É nessa complexidade que se compõe o perfil de um diretor de escola que consegue gerenciar os problemas pertinentes à profissão e, ao mesmo tempo, propor alternativas para solucioná-los.

Nesse sentido, ao considerar toda essa complexa temática que envolve as práticas e a própria composição do perfil do diretor de escola, sobretudo no contexto das escolas públicas, surge o problema que orienta esta pesquisa:

- Quais os desafios da gestão pública escolar nas escolas estaduais pertencentes a regional de Varginha-MG?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- ✓ Investigar quais são os desafios da gestão pública escolar nas escolas estaduais pertencentes a regional de Varginha-MG.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar as dificuldades e as fortalezas dos diretores das escolas estaduais da regional de Varginha-MG em relação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo;
- ✓ Compreender quais dimensões da gestão escolar norteiam o trabalho do diretor escolar e como isso ocorre no cotidiano da gestão;
- ✓ Investigar como os diretores escolares identificam os benefícios que a gestão pode proporcionar para o fortalecimento dos processos de ensino e aprendizagem.

1.3 Delimitação do Estudo

Segundo dados do IBGE (2020), o estado brasileiro de Minas Gerais está localizado na região sudeste do país, juntamente com os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. É dividido em 12 mesorregiões, sendo elas: Noroeste de Minas, Norte de Minas, Jequitinhonha, Vale do Mucuri, Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Central Mineira, Metropolitana de Belo Horizonte, Vale do Rio Doce, Oeste de Minas, Sul e Sudoeste de

Minas, Campos das Vertentes e Zona da Mata. Possui 853 municípios, sendo o Estado com o maior número de todo o país.

A topografia de Minas Gerais é bem acidentada, com alturas médias variando entre 500 e 1200 metros. O relevo, o clima e os recursos hídricos do Estado favorecem o aparecimento de uma cobertura vegetal extremamente rica e diversa, agrupada em três grandes biomas: a Mata Atlântica, o Cerrado e a Caatinga, responsáveis por uma grande variedade de paisagens (COURA, 2007).

Especificamente a região do Sul de Minas Gerais, região em que se localiza a cidade de Varginha onde é ofertado o Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, é composta por 155 municípios (<https://www.mg.gov.br/conteudo/conheca-minas/geografia/regioes-de-planejamento>. Acessado em 27/11/2021) e está na região da Mata Atlântica, cujo relevo é marcado por trechos montanhosos, com uma vasta atividade econômica: agricultura cafeeira, pecuária leiteira e indústrias em geral.

No que diz respeito à Educação, o estado de Minas Gerais possui um alto número de escolas de Educação Básica, ou seja, que atendem a Educação Infantil, ao Ensino Fundamental e ao Ensino Médio, além do alto número de Instituições de Ensino Superior. Somente no tocante ao Ensino Público Estadual são aproximadamente 3.591 escolas estaduais em todo o estado, nos 853 municípios, de acordo com os dados da Secretaria de Estado da Educação – SEE/MG, ano de 2021. Este número comporta cerca de 29.167 professores e 990.000 alunos, coordenados por aproximadamente 3.450 diretores de escola, o que demonstra a grande importância da educação pública do estado para o desenvolvimento educacional do país.

Quando analisado o contexto da Microrregião de Varginha, este número corresponde a 115 escolas, 2.508 professores e 63.024 alunos da rede estadual, aproximadamente, de acordo com os dados repassados pelo Gabinete da SRE Varginha, em novembro de 2021.

Para a delimitação deste estudo, a presente pesquisa será realizada na microrregião de Varginha, como destacado a seguir.

1.3.1 A Cidade de Varginha

Varginha, cidade sede da microrregião que leva o seu nome, está localizada no sul de Minas Gerais. Conforme dados de 2020 do IBGE, a cidade possui uma área territorial de 395,

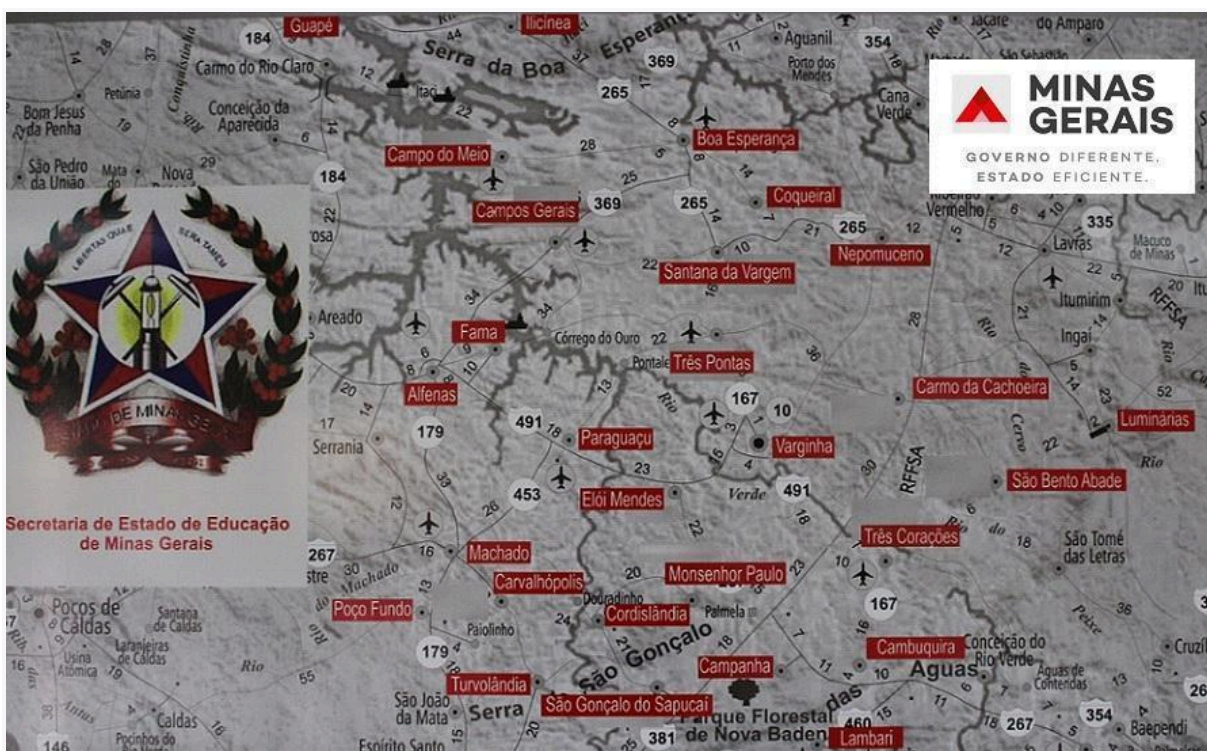
396 km², uma população estimada em 132.602 habitantes e uma densidade demográfica de 311,23 habitantes/km².

Segundo Ferreira (2017), até o ano de 1882, a atual cidade de Varginha pertencia ao município de Três Pontas, quando ocorreu a primeira reunião da Câmara Municipal de Varginha. Na reunião foi escolhido o primeiro presidente da Câmara, Matheus Tavares da Silva. As terras onde se dariam início ao município foram vendidas em 1806 ao alferes Manoel Francisco de Oliveira.

Entre os maiores municípios localizados no sul de Minas Gerais, Varginha é o quarto em PIB per capita (R\$5.599.966), de acordo com dados do ano de 2018 do IBGE. Atualmente, abriga as sedes de centenas de empresas, inclusive ligadas à atividade agrícola, o que gera cinco mil empregos diretos. Hoje, o agronegócio café representa 50% da arrecadação econômica de Varginha.

No que diz respeito à Educação, atualmente Varginha é a cidade sede da Superintendência Regional de Ensino, que é o órgão regional responsável pela organização de toda estrutura educacional subordinada à Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais - SEE-MG e, também, de Instituições que ofertam cursos de graduação na modalidade presencial quanto na modalidade a distância. No ano de 2021, 28 cidades (com suas respectivas unidades escolares) estavam subordinadas à Superintendência Regional de Ensino de Varginha, a saber: Alfenas, Boa Esperança, Cambuquira, Campanha, Campo do Meio, Campos Gerais, Carmo da Cachoeira, Carvalhópolis, Coqueiral, Cordislândia, Elói Mendes, Fama, Guapé, Ilícinea, Lambari, Luminárias, Machado, Monsenhor Paulo, Nepomuceno, Paraguaçu, Poço Fundo, Santana da Vargem, São Bento Abade, São Gonçalo do Sapucaí, Três Corações, Três Pontas, Turvolândia e Varginha. Esta abrangência regional é demonstrada no mapa expresso na Figura 1.

Figura 1 – Abrangência da Superintendência Regional de Ensino de Varginha-MG



Fonte: Site oficial da Secretaria de Estado da Educação.

De acordo com os dados expressos na Figura 1, é possível observar que em vermelho estão todas as cidades atendidas pela Superintendência Regional de Ensino de Varginha. Todas as demandas da gestão escolar são gerenciadas pela regional de Varginha sob as responsabilidades das respectivas diretorias, que fornecem suporte técnico e acompanhamento do trabalho dos gestores escolares.

Quanto à sua estrutura, a Superintendência Regional de Ensino possui uma equipe de diretores que monitoram e auxiliam os gestores escolares no cumprimento de suas atividades de acordo com as normas regulamentares vigentes. Também possui uma equipe de agentes técnicos que orientam e direcionam as demandas relacionadas ao sistema educacional. Essa equipe é composta por analistas educacionais e técnicos financeiros que analisam e aprovam a prestação de contas, por servidores que acompanham o processo de aquisição de bens de consumos, obras, patrimônio, contagem de tempo, processo de acúmulo de cargos, processo de aposentadoria, habilitação de servidores, aprovação de vagas, auxílio tecnológico pelo NTE (Núcleo Tecnológico Educacional), monitoramento do processo de escrituração escolar por meio do núcleo de processos do sistema informatizado SIMADE (Sistema Mineiro de Administração Escolar), além do serviço de inspeção que acompanha o trabalho do diretor em seu local de trabalho.

O organograma das divisões da diretoria que subsidiam as escolas da Superintendência Regional de Ensino Varginha pode ser observado na figura 2.

Figura 2 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino de Varginha



Fonte: Site oficial da Superintendência Regional de Varginha-MG.

A administração da Superintendência Regional de Ensino de Varginha é gerenciada pelo Superintendente Regional com o apoio da assessoria e do serviço de inspeção. A administração geral tem o apoio das três principais diretorias: (i) diretoria Educacional, que atende os assuntos pedagógicos, as normas regulamentares de escrituração escolar e assuntos tecnológicos; (ii) diretoria pessoal, que envolve a relação de trabalho do servidor, seus direitos e vantagens; e (iii) diretoria administrativa e financeira, que abrange todo tipo de aquisição educacional e prestação de contas.

É importante mencionar que a Superintendência Regional de Ensino de Varginha tem suas atividades regulamentadas pelos artigos 31 e 32 da Lei 23.304, de 30 de maio de 2019, que estabelecem normas do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, que foram organizadas pelo Decreto nº 47.758, de 20 de novembro de 2019.

Nesse sentido, a Secretaria de Estado da Educação tem por competência gerenciar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas:

- I – à garantia e à promoção, com a participação da sociedade, da educação, do pleno desenvolvimento da pessoa, de seu preparo para o exercício da cidadania e de sua qualificação para o trabalho e para o empreendedorismo;
- II – à redução das desigualdades regionais, à equidade de oportunidades e ao reconhecimento da diversidade cultural;

- III – à formulação e à coordenação da política estadual de educação e à supervisão de sua execução nas instituições que compõem sua área de competência;
- IV – ao estabelecimento de mecanismos que garantam a qualidade do ensino público estadual;
- V – à promoção e ao acompanhamento das ações de planejamento e desenvolvimento dos currículos e programas escolares;
- VI – à pesquisa referente ao desenvolvimento escolar, a fim de viabilizar a organização e o funcionamento da escola;
- VII – à avaliação da educação e dos recursos humanos no setor, com a geração de indicadores educacionais e a manutenção de sistemas de informações;
- VIII – ao desenvolvimento de parcerias, no âmbito de sua competência, com a União, estados, municípios e organizações nacionais e internacionais, na forma da lei;
- IX – ao fomento e ao fortalecimento da cooperação com os municípios, com vistas ao desenvolvimento da educação básica no Estado;
- X – à gestão e à adequação da rede de ensino estadual, ao planejamento e caracterização das obras a serem executadas em prédios escolares, ao fornecimento de equipamentos e suprimentos às escolas e às ações de apoio ao aluno;
- XI – ao exercício da supervisão das atividades dos órgãos e entidades de sua área de competência;
- XII – às ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual;
- XIII – à gestão das carreiras da educação, em articulação com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag;
- XIV – à divulgação das ações da política educacional do Estado e de seus resultados;
- XV – à supervisão e à avaliação do ensino superior no sistema estadual de educação, em colaboração com o Conselho Estadual de Educação – CEE;
- XVI – à organização da ação educacional para a garantia de conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos estudantes do campo, indígenas e quilombolas, com propostas pedagógicas que contemplem sua diversidade em todos os aspectos, entre os quais os sociais, culturais, políticos, econômicos, de gênero, de geração e de etnia
- (<https://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/competencias-legais> - acessado em 27/11/2021).

Nesse sentido, o contexto pelo qual se delimita este estudo, vinculado à Superintendência Regional de Ensino de Varginha, possibilitou o desenvolvimento da pesquisa, ora apresentada, no que diz respeito à organização e o planejamento das ações que correspondem a aplicação das políticas educacionais referente aos mecanismos que contribuem para qualidade de ensino nas escolas públicas da regional de Varginha-MG.

1.4 Relevância do Estudo / Justificativa

De acordo com Lück (2009), a construção de uma nação mais justa e melhor passa pela responsabilidade do sistema educacional. A tomada de decisão por meio da pesquisa é o método mais sutil para o desenvolvimento de suas habilidades e competências. Para a autora, a educação tem a responsabilidade de garantir que os métodos eficientes cheguem a toda sociedade e é por essa interação, entre comunidade e sistema educacional que as mudanças podem surgir para uma aplicação mais eficiente.

Paro (2017) faz uma crítica ao termo utilizado como a gestão democrática da escola, considerando que a comunicação já está implícita nas reflexões que aproximam a comunidade do contexto escolar.

Para Lück (2009), além da implementação do projeto político pedagógico, o diretor deve atentar aos preceitos da comunidade escolar, atender seus anseios, promover a sua inserção na sociedade, tudo em decorrência das resoluções legais vigentes. A atuação do diretor deve se voltar para o resultado da mobilização da comunidade em conjunto com a aplicação sistemática do processo educacional para melhoria contínua da educação. Nessa concepção é importante que, para garantir a qualidade da educação, é necessário o desenvolvimento de competências do gestor escolar, interagindo com a comunidade, em uma participação coletiva e democrática, e assim contribuir para o sucesso da qualidade de ensino, com a finalidade de proporcionar melhorias no sistema educacional.

Paro (2017) argumenta sobre o processo burocrático em que o gestor escolar está inserido, estendendo seus preceitos para uma atuação no campo administrativo de uma instituição de ensino, cumprindo todos os requisitos sobre o desempenho das suas funções no setor administrativo e financeiro. Orienta que o olhar pedagógico esteja voltado para o desenvolvimento da aprendizagem dos educandos. O autor argumenta sobre a responsabilidade do gestor em todos os setores da escola, fortalecendo o poder que a escola tem de transformação e garantindo a conquista de seus objetivos.

Diante desse contexto, é importante realizar uma pesquisa sobre a gestão escolar, no que diz respeito a gestão democrática e toda dimensão da gestão, a fim de fortalecer esse campo de conhecimento e contribuir tanto para a formação inicial dos diretores de escola, no qual deveria acontecer no âmbito da graduação do curso de Licenciatura em Pedagogia ou das especializações em gestão escolar. Criar procedimentos de acolhimento ao gestor iniciante que contemplem todas as dimensões da gestão e que proporcionem processos de formação continuada profissionais também se configuram como uma ação importante no contexto das pesquisas sobre gestão escolar.

1.5 Organização da Dissertação

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados e Discussão, Considerações Finais, Referências, Apêndices e Anexos.

A Introdução subdivide-se em seis subseções: Delineamento da pesquisa, Problema, Objetivos Geral, Objetivos Específicos, Delimitação do Estudo, Relevância do Estudo/Justificativa e Organização do Trabalho.

A Revisão de Literatura apresenta um panorama das pesquisas recentes sobre o conceito de gestão escolar, a fim de subsidiar o desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

A metodologia subdivide-se em seis subseções: Delineamento da Pesquisa, Tipo de Pesquisa, População e amostra, Instrumentos de Pesquisa, Procedimentos para Coleta de Dados e Procedimentos para Análise dos Dados.

Em seguida, apresentam-se os Resultados e Discussão, as Considerações Finais, seguida das Referências. Nos Apêndices constam os instrumentos elaborados pelo pesquisador e nos anexos outros documentos que não foram elaborados pelo pesquisador.

2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Panorama das pesquisas sobre Gestão Escolar e suas dimensões

No período de março de 2021 a junho de 2021, realizou-se uma pesquisa com os descritores “Gestão Escolar”, “Diretores de Escolas Públicas” e “Os Desafios da Gestão” na Base de Dados do Portal de Periódicos da Capes. Considerou-se para seleção, os trabalhos publicados entre os anos de 2016 e 2021, em Língua Portuguesa. Em outro momento, foram

aprofundados novos trabalhos, atualizados até o ano de 2023, relacionados ao tema para dar suporte e enriquecer a conclusão desta dissertação.

No início foram encontrados 368 trabalhos. Destes, realizou-se a leitura dos títulos, a fim de verificar sua relação com o tema desta pesquisa. Selecionou-se 11 trabalhos, sendo um capítulo de livro, encontrado nas bibliotecas virtuais e 10 artigos publicados em periódicos, como pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 – Trabalhos presentes no Portal de Periódicos da CAPES sobre Gestão Escolar.

AUTOR(ES)	TÍTULO	FONTE ANO PUBLICAÇÃO	ENDEREÇO ELETRÔNICO
Juliano Mota Parente	Gestão escolar no contexto gerencialista: O papel do diretor escolar	Journal volume & issue Vol. 42, no. 2 pp. 259 – 280 - 2017	https://doi.org/10.18593/r.v42i2.12535
Sergio Brasil Fernandes, Sueli Menezes Pereira	Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas	Journal volume & issue Vol. 41, no. 2 pp. 451 – 474 - 2016	https://doi.org/10.18593/r.v41i2.9566
Natália Carvalho Rosas Quinquiolo, José Manoel Quinquiolo	Gestão escolar: a influência do modelo democrático na formação do aluno	Journal volume & issue Vol. 8, no. 17 pp. 1 – 8 - 2019	https://doi.org/10.5902/2318133835556
José Márcio Silva Barbosa, Rita Márcia Andrade Vaz de Mello	Projeto Político-Pedagógico: transformações da prática pedagógica no discurso de gestores escolares	Journal volume & issue Vol. 21, no. 1 pp. 31 – 43 -2019	https://doi.org/10.24220/2318-0870v21n1a2957
Celso Luiz Aparecido Conti, Emília Freitas de Lima, Renata Maria Moschen Nascente	Visões de diretoras de escola sobre políticas públicas e determinações legais educacionais	AFFILIATIONS- Vol. 33, no. 3 pp. 771 – 790 - 2019	https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79307

Heloísa Lück	Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências	Editora Positivo: Curitiba -2009	https://www.academia.edu/18006019/Heloisa_Lück_Dimensoes_da_gestao_escolar_e_suas_competencias
Maria Abádia da Silva	Atribuições, concepções e trabalho do diretor escolar após 2007	REVISTA DIÁLOGO EDUCACIONAL2018	https://doi.org/10.7213/1981-416X.18.056.AO04
Vera Lúcia Jacob Chaves, Valéria Silva de Moraes Novais, Gilmar Barbosa Guedes	A gestão escolar e formas de provimento ao cargo de diretor escolar: o Plano de Ações Articuladas em foco	REVISTA ELETRÔNICA DE EDUCAÇÃO - Journal volume & issue -Vol. 12, no. 3 -pp. 653 – 670 - 2018	https://doi.org/10.14244/198271992880
Dalila Andrade Oliveira, Alexandre William Barbosa Duarte, Ana Maria Clementino	A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)	REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO Journal volume & issue Vol. 33, no. 3 pp. 707 – 726 - 2017	https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303
Alexandre William Barbosa Duarte	Políticas Avaliativas, Nova Gestão Pública e Trabalho Docente no Brasil	SISYPHUS Journal volume & issue - Vol. 8, no. 1 2020	https://doi.org/10.25749/sis.19005
Beatriz Christo Gobbi, Adonai José Lacruz, Bruno Luiz Américo, Hélio Zanquetto Filho	Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?	ENSAIO Journal volume & issue - Vol. 28, no. 106 pp. 198 – 220 2020	https://doi.org/10.1590/s0104-40362019002701786

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Portal de Periódicos da CAPES.

Para Parente (2017), em seu artigo intitulado “Gestão escolar no contexto gerencialista: O papel do diretor escolar”, o gerenciamento das escolas públicas do Brasil vem se modificando de acordo com as influências políticas e sociais, em decorrência da implantação dos modelos gerenciais na administração pública. Os impactos embasados na

racionalidade técnico-burocrático, demonstram uma grande variável no contexto educacional. De acordo com esta postura, as instâncias educacionais precisam adotar medidas que estimulem o alcance dos objetivos que visam demonstrar uma grande influência do gerencialismo na gestão das escolas públicas brasileiras.

A gestão democrática, segundo Fernandes e Pereira (2016) tem o objetivo de envolver a comunidade escolar dentro dos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro. Em seu trabalho, intitulado “Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas”, os autores afirmam que tais princípios são legitimados pela Constituição Federal da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1998) e reforçada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96 BRASIL, 1996), as quais definem as responsabilidades legais do Gestor Público Escolar, enfatizando a importância de priorizar-se uma consistente participação da comunidade escolar nos aspectos atinentes à gestão administrativa, pedagógica e financeira das escolas, e a necessidade de expressar todos esses aspectos em um projeto político-pedagógico (re) construído coletivamente.

Por outro lado, Quinquilo e Quinquilo (2019), no trabalho intitulado “Gestão escolar: a influência do modelo democrático na formação do aluno”, compreendem a influência que a gestão democrática causa no sujeito, como protagonista do processo educacional. Os autores têm por objetivo dimensionar a ação participativa da comunidade, destacando a atuação do gestor escolar para a implantação de um modelo eficiente. Este modelo eficiente é caracterizado pelos autores como gestão escolar democrática e participativa e sua influência na formação cidadã dos sujeitos, assim como na estruturação de uma sociedade plural pautada no princípio de igualdade. Em seus estudos, os autores consideraram que, para alcançar o ensino de qualidade, é fundamental ressaltar o estímulo da participação democrática para tomada de decisões, o que só é possível se o gestor possuir formação básica e continuada de qualidade.

De acordo com Barbosa e Mello (2019), as transformações das práticas pedagógicas só podem ser realizadas por meio da reelaboração do projeto político pedagógico da instituição. Para os autores, no texto intitulado “Projeto Político-Pedagógico: transformações da prática pedagógica no discurso de gestores escolares”, é por meio do ambiente de sala de aula que se debate o propósito efetivo da qualidade de ensino. Sobre qualidade de ensino, os autores mencionam a transformação por meio da construção do projeto político pedagógico, bem como a interlocução entre a teoria e a prática. Nesse sentido, os autores acreditam que seja importante descentralizar poderes para uma participação coletiva, para proporcionar maior eficiência e autonomia do trabalho escolar.

Conti, Lima e Nascente (2019), no texto intitulado “Visões de diretoras de escola sobre políticas públicas e determinações legais educacionais”, analisam as determinações legais no âmbito das escolas públicas sobre o gerenciamento da gestão democrática. Para eles, o contexto político é fundamento para os princípios tecnológicos e de globalização do sistema educacional. No trabalho, os autores evidenciam que a participação democrática na elaboração do projeto político pedagógico influencia a participação da família no cotidiano da escola. Por fim, os autores mencionam que o objetivo de sua investigação é proporcionar uma reflexão sobre a qualidade de ensino a partir dos eixos da participação, eficácia, efetividade e relevância.

Silva (2018), em seu trabalho intitulado “Atribuições, concepções e trabalho do diretor escolar após 2007”, problematiza os princípios e a coexistência da prática da nova gestão pública com as práticas de gestão democrática nos Centros de Ensino Médio Regular do Distrito Federal. Também analisa as novas atribuições no trabalho do diretor escolar em relação às dimensões administrativa, financeira, tecnológica e pedagógica, e aponta que, além das funções tradicionais, o trabalho do diretor mudou com a utilização das tecnologias, mídias, redes sociais, desconcentração dos programas federais e distritais, a prestação de contas online, cotação de orçamentos e a busca de competitividade entre as escolas pelos indicadores de qualidade de ensino, relacionado ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Chaves, Novais e Guedes (2018), no trabalho intitulado “A gestão escolar e formas de provimento ao cargo de diretor escolar: o Plano de Ações Articuladas em foco”, analisam as tendências recentes na escolha de dirigente escolar, considerando que, desde a aprovação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) há o direcionamento das políticas para a adoção da gestão democrática. Entretanto, ainda hoje é observado que muitos diretores escolares assumem o cargo por meio de indicações políticas. Nesse artigo, busca-se responder a seguinte questão central: como é efetivado o processo de escolha de dirigentes escolares após a adoção do Plano de Ações Articuladas (PAR). Sobre as considerações do autor, os dados analisados indicam uma fragilidade no conceito de uma gestão democrática, uma vez que ainda se encontra resistências e dificuldades para sua efetivação, seja pela ausência ou limitada participação da comunidade, seja pelo prevalecimento de tendências gerenciais combinadas a fatores específicos de cada instituição de ensino.

Oliveira, Duarte e Clementino (2017), no trabalho intitulado “A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)”, apresentam resultados de pesquisa que têm como foco a percepção das direções escolares sobre as mudanças ocorridas nos últimos

anos na gestão e na organização da escola. Nas últimas décadas, as políticas públicas em educação no Brasil vêm sofrendo importante mudança de paradigma, que busca reorientar os objetivos, os processos de trabalho e as finalidades das escolas públicas.

Já Duarte (2020), no trabalho intitulado “Políticas Avaliativas, Nova Gestão Pública e Trabalho Docente no Brasil”, apresenta uma discussão em torno das bases epistemológicas que orientaram as mais recentes reformas nos sistemas de ensino no Brasil e de que forma isso se reproduziu nos níveis subnacionais. Toma-se o texto institucional como principal elemento de análise, identificando como tais matrizes se traduzem na ação estatal e determinam novos contornos para a gestão escolar e para o trabalho do diretor escolar nestes contextos.

Por fim, Gobbi *et al* (2020), no trabalho intitulado “Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?”, avaliam a relação entre Gestão Escolar e o desempenho na Prova Brasil-2015 de Matemática dos estudantes do 9º ano e o papel moderador da complexidade da Gestão Escolar nessa relação. Para o desenvolvimento do modelo hierárquico exploratório foi utilizada modelagem de equações estruturais, técnica *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM). Segundo o autor, os resultados empíricos deste trabalho indicaram que a Complexidade da Gestão Escolar atuou como um moderador da relação entre Gestão Escolar e Desempenho Escolar,

Desta forma, analisar os onze trabalhos mencionados possibilitou compreender a complexidade da Gestão Escolar, quais os desafios encontrados para a contribuição na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem e também quais as perspectivas que os autores trazem que sirvam como instrumentos de investigação, a fim de elaborar estratégias que possam contribuir para qualidade da educação básica nas instituições de ensino.

Ademais, este panorama impulsionou esta investigação para o aprofundamento de questões epistemológicas, relacionadas às temáticas da “Gestão Escolar”, das “Dimensões da Gestão” e da “Gestão Escolar na Escola Pública”, “Formação Inicial e Continuada dos Gestores Escolares”.

Para dar sustentação às perspectivas dos diretores, consideramos as análises de Ball (2011) que aborda a importância das políticas educacionais perante um contexto neoliberalista para questionar o efeito do campo sociológico que envolve a educação. A abordagem por traz das ações aplicadas ao sistema educacional revela as perspectivas das políticas de fortalecimento das instituições de ensino. O objetivo é evidenciar a relação entre os diferentes tipos de políticas aplicadas com a forma em que essas políticas conversam com os

educadores, avaliando a forma em que as ações são implementadas e como elas são realizadas na prática. Considera-se o professor como o autor do processo político, definindo a complexidade das análises por meio dos resultados obtidos. A intenção é aprofundar na subjetividade para criar argumentos de resistência, confrontar os desconfortos para prover o desenvolvimento do ponto de vista teórico e prático.

Uma das principais críticas políticas e sociológicas é discutida por Laval (2003). A escola é apresentada como uma fonte obsoleta do conhecimento, impostas pelas sucessivas mudanças do ensino, tornando-a cada vez mais falaciosa. De uma certa forma consideramos que a escola está relacionada aos interesses da empresa, de modo a satisfazer os interesses privados, consolidada a uma estrutura mercantil que coloca a frente a intensidade das desigualdades sociais. O sistema prioriza o crescimento econômico, descentralizando os interesses do sistema educacional, marcado por pensamento fortemente produtivo, dominado pelo progresso da política capitalista. As reformas são marcadas pela competição econômica, com objetivo de aprimorar a qualidade da mão de obra, direcionando a formação do docente centrada na produtividade.

Laval (2003) critica a escola neoliberal como um conjunto de saberes, focado na qualidade das atividades educativas, diversificando o financiamento do sistema, sem onerar de forma excessiva os gastos públicos. Um novo modelo de política institucional surge com as ideias do neoliberalismo econômico, vencendo obstáculos e intensificando a cooperação entre escola e empresa. Definitivamente a escola não é uma empresa. Mesmo com um discurso internacional de transformar a instituição em uma nova ordem educativa, com propriedades baseadas nos relatórios mundiais como a OMC, OCDE, Comissão europeia, o Banco Mundial, entre outros, as novas ideias direcionam a estrutura do sistema educacional como um direito de todos.

2.2 Gestão Escolar

Oliveira e Vasques-Menezes (2018) afirmam que as escolas têm sido alvo da discussão sobre a gestão escolar, sobre seu cotidiano e toda composição da comunidade escolar. A discussão propõe uma análise e a reconstrução do perfil da administração escolar, considerando os fatores que envolvem o ambiente escolar, incluindo as políticas públicas voltadas para sistematização do ensino. Embora possamos considerar uma perspectiva mais ampla no sentido de uma gestão mais participativa e democrática, ações como o planejamento, tomada de decisão, deliberações simples e coletivas, contribuem para intensificação do modelo de gestão escolar esperado.

A gestão democrática requer o envolvimento participativo também da comunidade, integrando diversas áreas das ações da escola. Nesse aspecto, a escola tem um papel significativo em mediar essa relação. Conforme propõe Bourdieu (2002), a escola não está fundamentada sobre uma suposta neutralidade, ao contrário, ela apresenta características, valores, crenças e modos de ser, fazer e se relacionar próprios da cultura que está inserida.

Por outro lado, de acordo com Lück (2009), dentro do campo da gestão escolar, há a função de administrar os recursos transferidos para o funcionamento e manutenção da unidade educacional. É associada aos princípios legais para própria autonomia da escola e a participação coletiva da comunidade,

Lück (2009) afirma que é de responsabilidade do gestor conduzir um trabalho coletivo na escola, propiciando um bom relacionamento e criando canais de comunicação junto à comunidade escolar, tanto interna (quer seja, professores, colaboradores e estudantes), quanto externa. O envolvimento precisa ser de maneira contínua, de forma a construir uma interação interpessoal, contribuindo para os aspectos colaborativos, uma vez que a educação é um processo que envolve a relação entre pessoas.

Sob essa perspectiva, encontra-se o processo de formação contínua, vivida na escola, que se encontra ancorado na dimensão da gestão pedagógica, como apontado por Lück (2009). Para a autora, o gestor escolar tem a responsabilidade de desenvolver a elaboração do currículo, envolvido nas normas regulamentares e inspirado nos anseios da sociedade. Deve-se acompanhar e orientar a coordenação da aprendizagem, de acordo com as diversas áreas do conhecimento, conduzindo processos formativos que orientem a equipe escolar para a promoção da aprendizagem dos alunos.

Nesse aspecto, Lück (2009) sugere que o gestor escolar mantenha um olhar cuidadoso e crítico para as particularidades dos docentes, colaboradores e alunos para planejar, de forma colaborativa, estratégias que desenvolvam o trabalho em equipe.

Quanto à gestão dos recursos financeiros, é necessário um olhar crítico dos gestores para um maior gerenciamento dos recursos para resolver problemas de consumo, manutenção e reparos. Lück (2009) afirma que, muitas vezes, o gestor escolar, ao se deparar com a gestão administrativa e com suas prerrogativas legais, acabam dando mais ênfase a esses processos do que aos processos pedagógicos.

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o

grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação (LÜCK 2009, p. 59).

A autora (Lück, 2009) acredita que é de responsabilidade do diretor escolar construir um ambiente propício onde se desenvolvam práticas autônomas de tomadas de decisão. Avaliar e analisar cada conduta dentro do ambiente escolar corresponde aos desafios dos gestores para elevar o propósito da promoção do conhecimento, o convívio social e o trabalho em equipe.

2.3 Dimensões da Gestão Escolar

Libâneo (2012), em suas pesquisas sobre Gestão Escolar, e mais precisamente sobre Gestão Democrática nas Escolas, afirma que a gestão escolar requer o envolvimento participativo da comunidade, integrando diversas áreas das ações da escola. Para esse autor, a escola tem um papel significativo em mediar relações dentro do contexto social, que ocorrem nas mais multifacetadas esferas: relações entre os alunos e deles com docentes e funcionários; relações entre professores e deles com toda a comunidade escolar; relações entre e com a comunidade escolar, em suas mais variadas perspectivas, que incluem desde os familiares dos alunos até as diferentes instâncias que circundam a escola, como associações comunitárias, centros religiosos, comércio e demais atividades. Conforme propõe Bourdieu (2002), a escola não pode se fundamentar em uma suposta neutralidade, como se ela fosse uma instituição desassociada das questões sociais e/ou culturais. Pelo contrário, a escola está imbuída das questões sociais, econômicas e culturais e, justamente por isso, a gestão escolar precisa estar atenta às suas manifestações, aos seus entraves, possibilidades e aspirações.

Compreendido esse aspecto “macro” da gestão escolar, ou seja, o que se refere às dimensões sociais, culturais e econômicas, é importante refletir, também, sobre os processos internos que envolvem a gestão escolar e que se materializam no interior dos sistemas de ensino e das unidades escolares.

Libâneo (2012) apresenta um primeiro aspecto para se refletir sobre a gestão escolar, fundamentado no princípio da democratização dos processos. Para este autor, ao se compreender que a escola não está dissociada dos processos sociais, é preciso compreender que na escola, os processos de gestão precisam ser participativos. Isso requer, para ele, uma postura que se expanda para todas as áreas da gestão escolar: administrativa, financeira, de pessoas, da comunidade e das aprendizagens dos alunos.

O autor afirma que essa perspectiva é extremamente exigente, pois necessita que o diretor da escola, ou seja, aquele responsável pelo exercício da gestão escolar, exerça seu papel a partir do diálogo, do compartilhar informações, da escuta atenta e do desenvolvimento de equipes que estejam dispostas a, também, exercitar essa postura participativa.

Lück (2009), ao propor uma reflexão sobre a existência de dimensões da gestão escolar, afirmou que elas estão relacionadas à liderança, entendida como uma habilidade necessária à pessoa do diretor da escola. Para esta autora, o diretor precisa exercitar a liderança frente às diferentes equipes que convivem na unidade escolar: equipe técnico-administrativa, equipe docente, estudantes e comunidade. Essa liderança, no entanto, precisa apresentar características relacionadas, não só à determinação de processos, mas a congregação para um trabalho participativo, colegiado, que impulse cada equipe em direção à uma educação de qualidade, em que os estudantes possam aprender e se desenvolver de forma integral. Para isso, as demais equipes devem caminhar para favorecer condições de que esse trabalho aconteça, otimizando processos, aprimorando práticas de acolhimento, acompanhamento, avaliação e aprimoramento.

Lück (2009) acredita que as dimensões da gestão escolar possuem um caráter abrangente, pois todas, ainda que com suas especificidades, existem para permitir (e/ou dar condições para) que os alunos tenham seus processos de aprendizagem garantidos em sua trajetória escolar. A autora realizou um agrupamento dessas dimensões da gestão escolar em dois grupos, os quais denominou “organização” e “implementação”. As dimensões da gestão escolar que pertencem ao grupo da “organização” visam a sistematização dos processos existentes na escola, considerando a aplicação de recursos financeiros, a preparação e a ordenação dos espaços e dos materiais, e os diferentes processos que exigem fundamentação na legislação vigente. As dimensões de “implementação”, por sua vez, têm por finalidade a promoção de condições para que os processos de aprendizagem aconteçam na escola, a partir do desenvolvimento das equipes, dos processos formativos e no planejamento e acompanhamento das ações que ocorrem no contexto escolar.

As dimensões de organização se apresentam em quatro dimensões: 1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2. Planejamento e organização do trabalho escolar; 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional; 4. Gestão de resultados educacionais. Figura 3 Relacionamento entre as dimensões de organização da gestão.

As dimensões de implementação são aquelas mais diretamente vinculadas à produção de resultados: gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão da cultura escolar; gestão do cotidiano escolar. (Lück, 2009, p. 31)

A divisão e agrupamento do conceito da dimensão escolar são apresentadas somente para estudo, pois todos os fatores estão inter-relacionados na sua amplitude. A execução das atividades de cada dimensão tem sua importância no contexto educacional, integrando e interagindo entre si, com o propósito de subsidiar o processo numa visão global da gestão escolar.

2.4 Gestão Escolar na Escola Pública

Libâneo (2012) afirma que podemos compreender a educação brasileira como uma apropriação da cultura humana que foi construída de forma histórica ao longo dos tempos. A educação pública básica, especialmente, que atende as camadas trabalhadoras, composta por uma grande parte da sociedade com dificuldades de ascensão social, é a responsável por proporcionar condições de reflexão sobre o mundo, sobre o conhecimento e sobre os diferentes modos de ser, estar e de conviver em sociedade.

Por outro lado, Dalberio (2008) propõe uma reflexão sobre o conceito de gestão escolar na escola pública, considerando os desafios para chegar a uma educação de qualidade, mais democrática e mais inclusiva, envolvendo, de forma equitativa, toda a comunidade escolar. Dessa forma, podemos reafirmar o valor que a escola desempenha em seu papel na sociedade, valorizando o respeito, justiça e a valorização da qualidade do ensino.

A gestão democrática das escolas públicas é elaborada a partir da participação efetiva de toda a comunidade envolvida (PARO, 2017), como pais, alunos, educadores e demais servidores da educação, protagonizando o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e participativa, defendendo os interesses educacionais e a formação das pessoas.

A própria palavra “gestão democrática” implica na participação de várias camadas da sociedade, acrescentando mais um fator de administração das decisões de caráter democrático, na qual estabelece uma relação de interesses públicos no âmbito político.

Perante esse contexto, a gestão pública escolar precisa trabalhar para ampliar as condições para que a qualidade da escola pública possa atender as necessidades do desenvolvimento no processo ensino e aprendizagem. Assim, o desenvolvimento pode conduzir a formação completa do educando e proporcionar mais autonomia, gerando um processo de libertação para as condições sociais, um processo emancipatório, que possibilita a defesa e a luta por uma sociedade menos desigual.

2.5 Formação Inicial de Gestores Escolares

Miranda e Veraszto (2014) afirmam que o sistema educacional não tem dado conta de preparar gestores com a capacidade de gerenciar os desafios que a escola propõe, idealizando uma nova partida frente ao contexto de formação inicial do gestor escolar. As articulações propostas na docência necessitam vislumbrar os anseios da preparação e do conhecimento para formação de gestores mais dinâmicos, criativos e aptos para contribuir com as exigências da instituição de ensino. Acredita-se na necessidade de uma reavaliação e uma atualização no modelo de formação, propondo um aprofundamento em torno da formação inicial do gestor sob um ponto de vista político-pedagógico e administrativo.

Investir na formação inicial dos gestores é um grande passo nessa direção. Oliveira, Carvalho, Brito (2020) trazem uma análise sobre a importância desta formação. Os autores propõem uma discussão sobre o desenvolvimento de habilidades relacionadas à gestão escolar desde a formação acadêmica, identificando os fatores que podem contribuir com esse desenvolvimento a partir de diferentes vivências, quer seja no contexto real da escola, quer seja na reflexão sobre ele. Existe uma ligação muito forte quanto aos resultados apresentados pela instituição em relação à gestão escolar, como também afirma Lück (2009). Para essa autora, o conceito de liderança é amplamente identificado quando o gestor escolar assume uma postura que amplia e desenvolve seu projeto de ação, contribuindo para o acompanhamento dos processos formativos dos professores e colaboradores e para os processos de aprendizagem dos alunos.

A legislação brasileira estabelece uma normatização para habilitação dos gestores escolares, contida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Na LDBEN, de 1971, instituiu-se que essa formação específica deveria se dar em curso superior de graduação ou de pós-graduação. A LDBEN de 1996 - Lei nº 9.394/96 - praticamente manteve as orientações vigentes desde 1971, acrescentando a especificação do curso de graduação em seu Artigo 64:

[...] a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Atualmente a formação específica para Gestão Escolar caracteriza-se de uma forma mais expansiva, priorizando uma formação mais completa, destacando, sobretudo, a formação na modalidade de pós-graduação, buscando uma ampliação e conhecimentos específicos para subsidiar o desenvolvimento das atividades propostas para o cargo exercido. Um ponto importante para destacar a formação inicial é discutir as matrizes dos cursos de licenciatura,

analisando a estrutura do sistema a fim de analisar as limitações de formação e complementação da especialização do gestor.

2.6 Formação Continuada de Gestores Escolares

Entendemos que a formação é o grande auxiliar para tratar a diversidade de problemas inerentes a função do gestor escolar, assim como a integração dos membros da comunidade e de toda equipe escolar, buscando sempre novos desafios para solucionar e proporcionar as questões do cotidiano.

A formação continuada destaca-se pela necessidade de criar políticas públicas voltadas para a qualidade da educação, ressaltando a necessidade da formação específica do gestor escolar. O foco principal está nos cursos de especialização, em destaque aqueles oferecidos pelo MEC, que atua como um suporte às dificuldades enfrentadas pela gestão escolar. O intuito é estabelecer conexões para problematizar o que é deficiente no sistema e encontrar soluções para os desafios da gestão.

Almeida (2009) propõe uma análise da formação continuada voltada principalmente para a integração das tecnologias no ambiente escolar, acreditando nas possibilidades que essa nova modalidade educativa contribui para o desenvolvimento das atividades. Podemos entender que os recursos digitais contribuem como uma ação transformadora, tanto para os formadores quanto para os formandos, fornecendo subsídios para uma análise mais crítica em relação ao meio em que vive e as experiências vivenciadas no mundo globalizado. Além disso, a mediação por tecnologias, de acordo com a autora, tem possibilitado uma ampliação dos processos formativos para gestores escolares, sobretudo em decorrência da flexibilidade dos tempos e espaços, permitidos por esse tipo de atividade. É possível refletir, aprender e interagir em diferentes espaços e em diferentes tempos.

Nessa mesma perspectiva, Gatti (2013) apresenta reflexões sobre os processos de formação – inicial e continuada – dos gestores escolares, proporcionando uma reflexão com o próprio processo de formação do docente. Para a autora, é preciso compreender que, tradicionalmente, os processos formativos apresentam uma relação desconecta entre teoria e prática e, conseqüentemente, uma dissociação na estrutura curricular e nos projetos pedagógicos, sobretudo ao se considerar as disciplinas curriculares, a distribuição percentual da carga horária obrigatória, as metodologias, a organização do estágio obrigatório e as atividades complementares.

Essa reflexão perpassa os aspectos das questões administrativas no campo educacional, principalmente no âmbito das escolas públicas, desencadeando uma necessidade

na formação continuada sobre os aspectos das demandas administrativas para a gestão escolar, assim como de aspectos relacionados às demais dimensões que envolvem a gestão, incluindo a liderança sobre aspectos pedagógicos, metodológicos, conceituais, das relações e financeiros.

A busca incessante para novas propostas intensifica com o desenvolvimento do saber, à medida que em o gestor está envolvido com a ampliação dos saberes, novas construções irão se formando ao longo do tempo. Cada ação precisa ser conjuntamente construída de forma democrática e participativa, integrando todos os membros da comunidade escolar, com a disponibilidade de um diálogo aberto.

A Rede Estadual de Minas Gerais: um exemplo

Sabemos que atualmente existem algumas iniciativas de políticas públicas voltadas aos profissionais da educação. Podemos citar, por exemplo, o Estado de Minas Gerais, que instituiu a Lei Delegada nº 180, em 20 de janeiro de 2011, que cria a Escola de Formação Profissional de Educadores. Esta Lei tem o propósito de coordenar os processos de formação, envolvendo todos os servidores efetivos das escolas públicas estaduais de Minas Gerais. O sistema é gerenciado pela SEE-MG, que dispõe de suporte físico, logístico e operacional, promovendo a realização constante de diversos cursos, palestras e seminários, nas modalidades presencial, semipresencial e à distância.

A formação continuada é um dos principais temas considerados nas políticas públicas educacionais, assegurando a intenção de melhorias nos atendimentos dos profissionais da educação e proporcionando um melhor desempenho para a qualidade do processo ensino e aprendizagem. O delineamento e o direcionamento do gestor escolar proporcionam uma melhor operacionalização para tomada de decisões, envolvendo uma análise crítica no gerenciamento das dimensões da gestão pública, considerando toda amplitude no contexto pedagógico, financeiro, recursos físicos e humanos, ampliando a participação da comunidade escolar em busca de parcerias, flexibilizando e buscando novos desafios para o gestor escolar.

3

METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

As etapas pelas quais esta pesquisa se delinea encontram-se descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas e procedimentos da pesquisa

Etapas da pesquisa	Procedimento a serem realizados
Definição do projeto de pesquisa	-Definição do problema, objetivos e tema de pesquisa -Delimitação do estudo e justificativa da pesquisa
	-Revisão de Literatura: -Realização de um panorama das pesquisas recentes sobre gestão escolar em artigos, teses e dissertações
Desenho da metodologia de pesquisa	-Definição do tipo de pesquisa -Delimitação da população a ser estudada -Definição dos instrumentos de pesquisa, bem como dos procedimentos para a coleta e análise de dados
Elaboração dos instrumentos de pesquisa	-Elaboração do questionário e do roteiro de entrevista
Procedimentos éticos	-Autorização do comitê de ética em pesquisa -Aceite do Superintendente Regional para a realização da pesquisa – Autorização para a realização da pesquisa -Aceite dos participantes da pesquisa (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido)
Coleta de dados	-Envio do link dos questionários para o grupo de <i>WhatsApp</i> dos participantes da pesquisa -Identificação dos participantes que desejam participar da entrevista individual -Agendamento das entrevistas individuais -Realização das entrevistas via <i>google meet</i> (gravação)
Tratamento dos dados	-Transcrição das entrevistas (<i>Google Docs</i>) -Preparação das entrevistas para serem inseridas no IRaMuTeQ -Tratamento das entrevistas no IRaMuTeQ
Análise de dados	-Análise do perfil dos participantes, a partir dos dados dos questionários -Análise dos relatórios do IRaMuTeQ considerando: Dendograma, Rapport; Corpus Coleur, Nuvem de Palavras, Análise de Similitude e Análise Fatorial -Análise de Conteúdo dos dados tratados

Conclusões	-Elaboração de considerações finais, a partir dos resultados obtidos
------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Dias (2013)

A seguir, serão apresentados o tipo de pesquisa, os participantes, os instrumentos de pesquisa, bem como os procedimentos para coleta e análise de dados.

3.2. Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa se constitui a partir de uma perspectiva qualitativa. De acordo com Günther (2006), a pesquisa qualitativa não se define por si só, mas existe uma comparação de contrapor à pesquisa quantitativa, considerando as diferenças e as condições similares, como a característica da pesquisa, a postura do pesquisador, as estratégias aplicáveis, o estudo de caso, o papel do sujeito e a forma na qual se aplica os resultados coletados da pesquisa.

Günther (2006) afirma que, em todas essas dimensões, a pesquisa qualitativa orienta-se em procurar compreender o universo de crenças, os valores, as tradições que orientam os grupos pesquisados, sem se ocupar em realizar generalizações. O movimento de construção da pesquisa possibilita conhecer o objeto de estudo, compreender as diferentes perspectivas do contexto e as relações estabelecidas pelos participantes, considerando esse contexto.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa proporciona uma interpretação mais complexa do material de análise, quer seja advindo de textos, orais ou escritos, quer seja advindo de observações ou diferentes trabalhos de campo, integrando a múltiplas atividades que irão compor a construção do conhecimento.

3.3. Participantes

Foram participantes desta pesquisa, diretores de escola que atuam na Superintendência Regional de Varginha-MG. Em 2023, 105 diretores atuam em 28 municípios pertencentes à referida Regional. As escolas da rede oferecem o ensino nas mais diversas modalidades educacionais: Ensino Fundamental anos Iniciais, Ensino Fundamental anos Finais, Ensino Médio, Ensino Fundamental e Médio Integral, Educação de Jovens e Adultos, Cursos Técnicos e Educação Especial.

O critério para a participação desses diretores nesta pesquisa foi o aceite ao convite feito para a sua participação: 72 diretores aceitaram participar da primeira etapa da pesquisa

(aplicação de questionário) e 10 aceitaram participar da segunda etapa (aplicação de entrevista), como descrito a seguir.

3.4. Instrumentos de Pesquisa

Foram instrumentos de pesquisa o **questionário** e a **entrevista** semiestruturada individual.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 201), o **questionário** é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Geralmente o pesquisador envia o questionário para o pesquisado por correspondência física ou virtual.

Para Lakatos e Marconi (2009), as vantagens do questionário é que ele economiza tempo e recurso do pesquisador, além de atingir um maior número de participantes. O questionário proporciona uma maior liberdade do respondente, por meio do anonimato permitindo uma flexibilidade nas suas respostas.

Nesta pesquisa, o questionário tem por **objetivos**:

- a) Levantar o perfil sociodemográfico dos diretores das escolas estaduais da regional de Varginha;
- b) Compreender o processo de formação inicial e continuada desses diretores;
- c) Compreender o tempo de atuação deles na gestão da escola, bem como sua trajetória profissional;
- d) Investigar o que os diretores entendem por gestão escolar, seu conceito, seus princípios e práticas.

O questionário completo encontra-se no Apêndice A.

Além do questionário, foi instrumento de coleta de dados desta pesquisa a **entrevista semiestruturada individual**.

De acordo com Minayo (2017), na entrevista o pesquisador tem a oportunidade de conversar face a face com o entrevistado, proporcionando uma maior compreensão de mundo dos participantes, bem como a sua relação com os aspectos sociais.

Para aplicação da entrevista é necessário um planejamento prévio, com a responsabilidade de argumentos teóricos que irão subsidiar a pesquisa. O roteiro precisa ser delineado respeitando os objetivos que devem ser respeitados, lembrando que as informações

necessárias para compor a pesquisa devem ser garantidas pela capacidade do sujeito a ser entrevistado.

Nesta pesquisa, a entrevista tem por **objetivos**:

- a) Conhecer as trajetórias profissionais dos diretores de escola.
- b) Compreender como são as práticas de gestão dos diretores de escola no seu cotidiano.
- c) Identificar como os gestores escolares analisam seu papel (suas práticas) para promover a qualidade do ensino.
- d) Compreender o que os gestores entendem sobre qualidade do ensino e como ela acontece na escola.
- e) Compreender quais são os desafios (entraves) e as possibilidades da prática de gestão escolar no contexto da escola pública estadual.

O roteiro completo para a entrevista encontra-se no Apêndice B.

3.5. Procedimentos para Coleta de Dados

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS/MG), que analisou os interesses dos sujeitos da pesquisa, em sua integridade e dignidade, além da contribuição para o desenvolvimento da pesquisa considerando o respeito aos padrões éticos.

Assim, de posse da autorização de desenvolvimento da pesquisa, sob o número 57840222.6.0000.5111, o pesquisador fez contato com os gestores da Superintendência Regional de Varginha-MG, enquanto população, para apresentação e convite para participação. Este contato foi realizado, no primeiro momento, por grupo de WhatsApp e e-mail institucional, com explicações sobre o objetivo e finalidade da pesquisa. Com convites aceitos, foi marcado os dias e horários para as entrevistas e em seguida encaminhado para o e-mail de cada gestor, o link do questionário, que foi respondido de acordo com o dia agendado para a entrevista.

É importante destacar que, no início dos questionários online, foi transcrito o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), conforme consta no Apêndice C. Ao ler o TCLE cada participante sinalizou que “leu e aceitou” ou que “leu e não aceitou”. Ao clicar em “li e aceitei”, o participante foi direcionado a responder as perguntas. Ao clicar em “li e não aceitei”, o participante foi direcionado à página de “obrigado”. Em conformidade com os protocolos sanitários, em decorrência da Pandemia causada pelo Sars-Cov-2, todo contato foi

feito por mídia digital, no período da restrição, conforme protocolo da Agência Regional de Saúde –MG, obedecendo os critérios de segurança e distanciamento social.

As entrevistas foram realizadas e gravadas pela plataforma do Google Meet e, quando encerradas, foram transcritas. Após a transcrição, os arquivos de mídia digital estão guardados, de posse do pesquisador, por um período de 5 anos.

3.6. Procedimentos para Análise de Dados

Os dados advindos dos questionários foram tratados inicialmente pelo *software* SPSS e analisados de forma descritiva, considerando a caracterização dos participantes, em termos sociodemográficos, os dados relativos à formação e à trajetória profissional, bem como a compreensão que possuem sobre gestão escolar.

Os dados advindos das entrevistas foram transcritos com o auxílio do ditado de voz do *Google Docs* e preparados para serem tratados inicialmente pelo *software* IRaMuTeQ. Esta fase de preparação das entrevistas consistiu em conferir todas as transcrições, de forma a verificar se todas as falas dos participantes foram realmente transcritas, retiradas todas as perguntas do material, mantendo apenas as respostas dos participantes. Nesse momento também se realizou a supressão dos vícios de linguagem, possivelmente existentes nas narrativas, como “né”, “então”, “sabe”; bem como a adequação da linguagem informal para a formal, como, por exemplo, a correção de “tá” para “está” ou “tão” para “estão”.

Preparar as transcrições das entrevistas para serem tratadas pelo IRaMuTeQ é essencial, pois possui especificidades quanto ao trabalho que realiza. O IRaMuTeQ é um *software* gratuito de ambiente estatístico do *software* R, na linguagem *python*, licenciado por GNU GPL (v2), como afirmam Camargo e Justo (2013). Ele foi desenvolvido para análise de dados textuais e utiliza cálculos para compreender a frequência de palavras. Os autores afirmam que o sistema analisa e organiza os grupos de palavras para uma maior compreensão do vocabulário presente no *corpus* analisado, ou seja, no conjunto geral dos textos propostos para a análise. Não se trata, no caso das análises de entrevistas, de analisar cada uma das entrevistas (ou de suas respostas) separadamente, mas de analisar o conjunto total das entrevistas. Também é possível associar os textos em diversas variáveis de caracterização.

Camargo e Justo (2013) ainda afirmam que o IRaMuTeQ realiza diversas análises lexicais, como a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), a Análise de Similitude, a Nuvem de Palavras e a Análise Fatorial.

De acordo com o método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) proposto por Reinert (1990), o *software* classifica os vocabulários de acordo com a frequência reduzida de palavras, apresentando os resultados de forma fatorial de correspondência: ele representa, em um plano cartesiano, diferentes formas de uma mesma classificação. O sistema também permite a recuperação do texto original, possibilitando uma melhor análise dos dados qualitativos.

Na Análise de Similitude, o *software* permite identificar a conexão entre determinado grupo de palavras, diferenciando as partes comuns com outras mais específicas dentro de uma análise.

Quanto à Nuvem de Palavras, o sistema agrupa graficamente as palavras de acordo com sua frequência, proporcionando uma identificação rápida sobre determinado grupo semântico a partir da visualização daquelas que se apresentam maiores ou menores, o que indica a frequência no conjunto do texto analisado.

No caso desta pesquisa, foram utilizados os seguintes dados advindos do IRaMuTeQ para a análise: Nuvem de Palavras, Classificação Hierárquica Descendente, Análise de Similitude e Análise Fatorial.

A partir dos resultados presentes nesses arquivos, foi realizada a Análise Conteúdo, um método utilizado para a análise de pesquisas qualitativas. Laurence Bardin escreveu, em 1977, o livro “Análise de conteúdo”, que ainda é citado como referência a este tipo de técnica. Nele, a autora explicita três etapas a serem seguidas para conduzir esta técnica de análise: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados.

Na primeira etapa (a pré-análise) todos os dados coletados foram organizados, ou seja, foi feita uma leitura do material coletado, a escolha dos documentos, a preparação e avaliação dos elementos, além da separação por relevância de informações e, como necessário, o descarte daquilo que não foi útil. No caso desta pesquisa, esta primeira etapa foi realizada pelo IRaMuTeQ, que fez este primeiro tratamento.

Na segunda etapa (exploração do material) foi feita a codificação, em que se utilizou da unidade de registro (o elemento unitário de conteúdo), que foi tanto as palavras, frases, temas ou mesmo os documentos em sua forma integral. Logo após se definiu a unidade de contexto e a categorização do material. Nela se agruparam os dados, considerando a parte comum existente entre eles. Esta etapa também foi realizada considerando os arquivos disponibilizados pelo IRaMuTeQ, principalmente aqueles advindos da Classificação Hierárquica Descendente, da Análise de Similitude e da Análise Fatorial.

Na terceira etapa (tratamento dos resultados) foi realizada a interpretação dos dados, a partir das inferências, que consistem na dedução dos resultados, por lógica, com base na interpretação do pesquisador, que foi realizada considerando o referencial teórico estudado.

Nesse sentido, a Análise proposta por esta pesquisa teve por objetivo compreender o conteúdo presente no conjunto geral das entrevistas concedidas pelos diretores de escola, de forma a compreender suas percepções, crenças, reflexões e análises sobre os temas investigados.

4

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Superintendência Regional de Varginha é composta por 105 diretores de escola. Na primeira etapa foi enviado um questionário para que os diretores respondessem sobre suas fortalezas e as dificuldades encontradas no manejo da gestão escolar. Na segunda etapa, foi enviado um convite via e-mail para 10 diretores que aceitaram participar da entrevista para falar sobre os desafios da gestão escolar.

Na primeira etapa, dos 72 participantes da pesquisa, 28 são homens e 44 são mulheres. A maioria (27 deles) está na **faixa etária** entre 41 e 50 anos, na qual somam 10 participantes do sexo masculino e 17 do sexo feminino. (quadro 3).

Quadro 3 – Sexo e faixa etária dos participantes

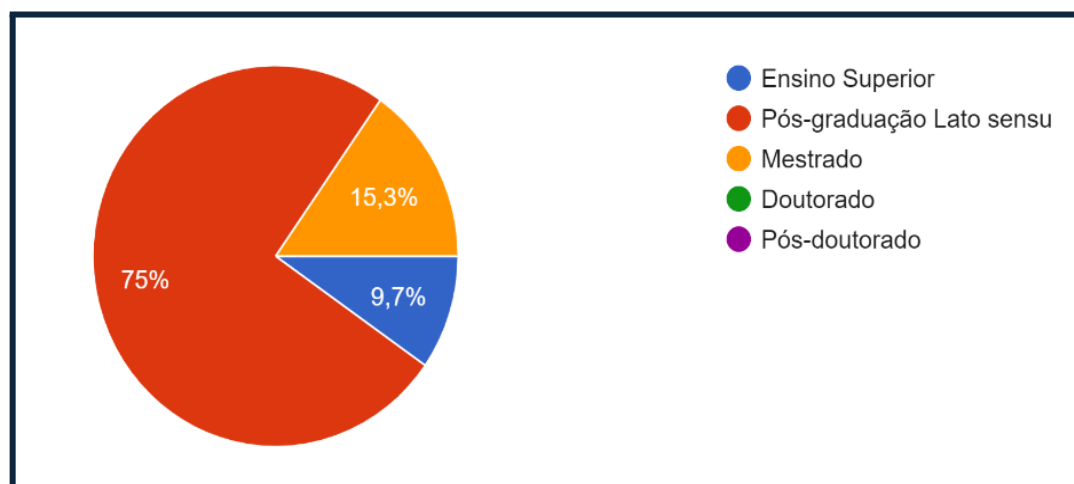
	Faixa etária dos Participantes							Total
	De 31 a 35 anos	De 36 a 40 anos	De 41 a 45 anos	De 46 a 50 anos	De 51 a 55 anos	De 56 a 60 anos	Mais de 61 anos	
Sexo dos Participantes Masculino	3	5	5	5	2	7	1	28
Feminino	2	4	8	9	7	9	5	44
Total	5	9	13	14	9	16	6	72

Fonte: Dados de pesquisa, tratados pelo SPSS (2022).

Os participantes da pesquisa são gestores das escolas estaduais de Minas Gerais pertencentes a Superintendência Regional de Varginha, licenciados no quadro de magistério ou especialista da educação básica. 22,2% possuem Licenciatura em Pedagogia, 13,9% em Linguagens, 13,9% em Ciências da Natureza, 19,4% Ciências Humanas, 13,9% Matemática e 16,6% em outra formação. Conforme demonstram os estudos de Gatti *et al* (2009, 2019), a respeito da formação inicial dos professores para a educação básica, são apresentados algumas análises sobre dados quantitativos dos currículos dos diferentes cursos de licenciatura, que tem se tornado um grande desafio para a implementação de novas políticas públicas voltadas para aprendizagem da docência nas diferentes áreas do conhecimento. Conhecer um pouco desses gestores, torna-se essencial para trilhar diretrizes eficazes para contribuir para o processo de gestão do ensino e da aprendizagem.

As análises providas da pesquisa indicam que 75% dos gestores possuem curso de pós-graduação em alguma área de conhecimento, 9,7% possuem apenas a graduação e 15,3% possuem curso de mestrado (figura 3).

Figura 3 – Formação acadêmica dos gestores escolares



Fonte: Dados de pesquisa (2022).

De fato, podemos considerar que grande parte dos gestores chegam até a formação de uma especialização. Existe apenas uma pequena proporção que busca o aprimoramento por meio da formação *stricto sensu*. A continuidade na formação não se identifica por meio da valorização do gestor escolar.

Com relação ao **tempo de atuação** de cada participante na gestão escolar, dos 72 gestores, participantes deste estudo, 31 estão no cargo há menos de 5 anos, 27 entre 6 e 10 anos, 11 entre 11 e 15 anos e 3 entre 21 e 25 anos. Estes dados revelam que 43% dos

participantes podem ser considerados iniciantes na gestão, pois estão no cargo há menos de 5 anos.

Em relação às **modalidades de ensino** atendidas pelas escolas em que os gestores trabalham, verificou-se que todos os 72 gestores atuam em escolas que oferecem o Ensino Regular, quer seja Ensino Fundamental ou Ensino Médio. No entanto, 23 escolas possuem o Ensino Regular sendo oferecido juntamente com o Ensino Integral, 7 com o Ensino Técnico Profissional e 1 com a Educação Especial. 37 escolas atendem exclusivamente o Ensino Regular.

Quando questionados sobre a participação deles em **cursos de aperfeiçoamento**, apenas cerca de 10% dos gestores declararam não participar de curso de aperfeiçoamento na área de gestão escolar, correspondendo a 8 participantes que assinalaram desta forma. Dos 72 participantes da pesquisa, 28 servidores que estão iniciando na gestão participam de cursos para melhorar a qualidade de sua atuação gestora, conforme indicado no quadro 4.

Quadro 4 – Tempo de atuação do gestor no cargo e participação em cursos de aperfeiçoamento.

		Participação de Curso		Total
		Sim	Não	
Tempo de atuação como gestor	Menor que 5 anos	28	3	31
	Entre 6 e 10 anos	24	3	27
	Entre 11 e 15 anos	10	1	11
	Entre 21 e 25 anos	2	1	3
Total		64	8	72

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Os gestores foram questionados sobre como se avaliam com relação à **facilidade em utilizar recursos digitais**. 54 participantes concordam que, parcialmente, estes recursos promovem a aprendizagem com eficácia, apenas 5 participantes discordam parcialmente e 4 não concordam e nem discordam (quadro 5).

Quadro 5 – Faixa etária dos participantes em relação às facilidades dos recursos digitais

		Facilidade dos Recursos Digitais				Total
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	
Faixa etária dos Participantes	De 31 a 35 anos	1	4	0	0	5
	De 36 a 40 anos	4	4	1	0	9
	De 41 a 45 anos	2	9	0	2	13
	De 46 a 50 anos	1	11	2	0	14
	De 51 a 55 anos	0	7	1	1	9
	De 56 a 60 anos	1	14	0	1	16
	Mais de 61 anos	0	5	0	1	6
Total		9	54	4	5	72

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Podemos identificar, em suma, que grande parte dos gestores consideram pertinentes a aplicação dos recursos digitais para eficácia do processo ensino e aprendizagem e que podem dominar com certa facilidade a aplicação desses instrumentos. Assim como, gradativamente, esses recursos são consideravelmente eficientes no processo e despertam o interesse pelos avanços tecnológicos.

4.1. Uma reflexão sobre as dimensões da Gestão Escolar

Das escolas que atendem o Ensino Regular, 38 gestores afirmam que mantêm um **ambiente** unido e harmonioso em relação ao gerenciamento de pessoas. Isso efetivamente contribui para que a comunidade possa receber um melhor atendimento com melhor qualidade (quadro 6).

Quadro 6 – Modalidade atendida pela Escola em relação ao gerenciamento de pessoas.

		Ambiente Unido e Harmonioso para Gerenciamento de Pessoas		Total
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	
Modalidade atendida pela Escola	Ensino regular	22	15	37
	Ensino regular e Integral	8	15	23
	Ensino Regular e Ensino Técnico Profissional	3	4	7
	Ensino Regular e Educação Especial	1	0	1
	Outro	4	0	4
Total		38	34	72

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

De acordo com os participantes deste estudo, em relação aos **métodos** utilizados para garantir uma educação de qualidade, entendida de acordo com o documento da UNESCO – “Educação de qualidade para todos: um assunto de direitos humanos, 2007/2008”, como um bem público e um direito humano fundamental que os Estados têm a obrigação de respeitar, promover e proteger, com vistas em assegurar a igualdade de oportunidades no acesso ao conhecimento por parte de toda a população, a pesquisa aponta que 82% dos participantes concordam que executam um bom trabalho frente a gestão da escola. Para eles, os métodos estruturados são de extrema importância para o desenvolvimento das práticas educativas.

Quanto ao ponto de vista **administrativo**, 91,7% dos gestores concordam que gerenciam os recursos disponibilizados para suprir e investir na qualidade educacional. A respeito dos **recursos digitais** facilitadores, 87,5% apontaram que a equipe escolar utiliza desses métodos para somar no desenvolvimento das habilidades e competências a serem desenvolvidas no âmbito das práticas escolares. Os gestores também apontam em 52,8% que concordam totalmente e 47,2 que concordam parcialmente, que boa influência no **gerenciamento de pessoas**, a fim de manter um ambiente unido e harmonioso dentro do ambiente escolar.

Os participantes foram investigados quanto aos assuntos da gestão escolar que consideram mais fáceis de se delegar, apontando, assim, as dificuldades e as fortalezas para uma gestão considerada, por eles, como mais eficaz (quadro 7).

Quadro 7 – Apontamento da gestão escolar mais fáceis de se delegar

	Gestão pedagógica	Gestão Financeira	Gestão pessoal	Outro	Total
Nº participantes	29	26	9	8	72
Percentual	40,27%	36,11%	12,5%	11,12%	100%

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

Pode-se observar que o grande percentual daqueles que apontaram suas **fortalezas** no âmbito da gestão escolar concentra-se na **área pedagógica**, o que se justifica pela própria formação na área educacional, exigência básica para participar do processo de escolha dos gestores da rede pública estadual. Quanto às questões financeiras, que correspondem a 36,11% dos participantes, são exigidos conhecimentos técnico e legalista, em que o gestor absorve suas habilidades e competências no decorrer das experiências do dia a dia. Em relação a manutenção do ambiente escolar e do bem-estar da comunidade atendida, representa um percentual mais complexo da gestão, apontado apenas por 12,5% dos participantes.

Em uma tabulação cruzada sobre os **métodos** que garantem uma melhor **qualidade** no processo ensino e aprendizagem na perspectiva dos gestores, 59 participantes concordam totalmente ou parcialmente que os métodos utilizados garantem uma educação de qualidade. Apenas 1 participante, entre 31 a 35 anos, discorda parcialmente da eficácia. Também discordam 3 participantes entre 41 a 45 anos, 2 participantes entre 46 a 50 anos, 1 participante entre 51 a 55 anos, 2 participantes entre 56 a 60 anos e 3 participantes com mais de 61 anos (quadro 8).

Quadro 8 – Faixa etária dos gestores que afirmam que garantem métodos eficientes para qualidade educacional

		Métodos garantem a qualidade				Total
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	
Faixa etária dos Participantes	De 31 a 35 anos	2	2	1	0	5
	De 36 a 40 anos	1	8	0	0	9
	De 41 a 45 anos	3	7	3	0	13
	De 46 a 50 anos	1	11	2	0	14
	De 51 a 55 anos	0	7	1	1	9
	De 56 a 60 anos	3	11	2	0	16
	Mais de 61 anos	0	3	3	0	6
Total		10	49	12	1	72

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

De forma geral, é possível analisar que, em todas as faixas etárias, os gestores concordam no seu propósito de contribuir para uma gestão mais eficiente, buscando constantemente métodos mais eficazes para garantir uma educação de qualidade e contribuir para o desenvolvimento educacional da escola que atuam.

No que reflete o **gerenciamento dos recursos digitais** utilizados para melhor desenvolvimento das habilidades e competências em relação a formação do gestor, 66 participantes com formação acadêmica até o mestrado concordam com a eficácia do gerenciamento do processo. Apenas 1 participante com formação acadêmica discorda parcialmente, 3 participantes com pós-graduação também discordam e 1, dos 11 participantes com mestrado, discorda da situação (quadro 9)

Quadro 9 – Gerenciamento dos recursos digitais em relação à formação acadêmica do gestor

		Perfeito Gerenciamento de Recursos				Total
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo Parcialmente	
Maior Formação Acadêmica	Ensino Superior	4	2	0	1	7
	Pós-Graduação Lato Sensu	35	16	0	3	54
	Mestrado	6	3	1	1	11
Total		45	21	1	5	72

Fonte: Dados de pesquisa (2022).

A análise evidencia que o maior percentual de gestores acredita que os recursos digitais utilizados contribuem para melhoria do sistema educacional, proporcionando uma segurança quanto ao seu gerenciamento frente à administração.

Os gestores foram questionados, também, sobre quais **conselhos** dariam para um gestor iniciante. Nessa questão, não havia qualquer parametrização. As narrativas dos participantes se alternaram em: (i) atenção à gestão financeira; (ii) estudar muito; (iii) atenção à gestão pedagógica; (iv) a conhecer a legislação; (v) a trabalhar em equipe; e (vi) ter paciência.

O **primeiro “conselho”** que gestores escolares mais experientes dariam para um gestor iniciante está relacionado à atenção à gestão financeira, como pode ser observado a seguir:

Atenção ao financeiro (Participante 1).
 Sobre o financeiro, pois eu considero o mais difícil (Participante 5).
 Os cuidados que deve ter com a parte financeira... (Participante 10).
 Na gestão financeira faça tudo de acordo com as legislações vigentes... (Participante 17).
 Cuide bem das finanças (Participante 35).
 Mandaria fazer um curso um treinamento sobre gestão financeira e como lidar com sistema das redes (Participante 36).
 Administrar bem e com cuidado a gestão financeira (Participante 46).
 Se atente a prestação de contas, não basta delegar a alguém, tem que acompanhar (Participante 67).
 Que tomasse muito cuidado na aplicação dos recursos financeiros (Participante 51).
 Financeiro (Participante 69).

A narrativa dos nove gestores, alertando para que o novo gestor se preocupe com a gestão financeira revela uma questão importante: se, por um lado, a formação inicial do gestor escolar, forjada no Curso de Pedagogia, privilegia a formação pedagógica e de legislação, por outro lado, a prática da gestão escolar exige que o diretor de escola administre os recursos financeiros. Pela incidência das falas dos gestores escolares, essa parece ser uma grande lacuna formativa e, justamente por atingir uma dimensão que requer conhecimento técnico (financeiro) não aprendido anteriormente, os gestores soam um grande alerta para que esse eixo esteja presente no radar nos novos gestores.

O **segundo “conselho”** está relacionado a estudar muito. Para os participantes, o gestor iniciante precisa participar de cursos de formação continuada, tanto com temáticas abrangentes, como gestão e educação, quanto com temáticas mais focais, em aspectos específicos do cotidiano. Esses gestores associam o conselho de “estudar muito” a estar atento à escola, ter calma e paciência e procurar ajuda com colegas mais experientes:

Estude muito (Participante 2).
 E necessário constante estudo e dedicação de 100% ao cargo (Participante 4).
 Estude e peça sempre orientações quando surgir dúvidas (Participante 6).
 Buscar capacitar constantemente, conversar e buscar ajuda com os demais gestores e procurar formar uma equipe de apoio dentro da própria escola (Participante 7).
 Para ser bem atento, tentar aprender tudo o mais rápido possível (Participante 11).
 Ter calma, um dia de cada vez, ler e estudar as resoluções enviadas pela SRE.
 Que busque capacitação profissional em gestão (Participante 21).
 Estude, observe, não tenha medo e não deixe problemas acumulados (Participante 33).
 Leia bastante estude, tenha Calma e paciência (Participante 34).

Esse segundo conselho parece retratar um processo de aprendizagem percorrido pelos diretores, que também é visto no primeiro conselho, quando dizem que o novo diretor precisa aprender logo os processos que envolvem a gestão financeira. Há uma sensação de que os diretores entendem que, ao iniciar a prática da gestão escolar, há muito o que aprender que não foi aprendido na formação inicial e, por isso, o diretor precisa estudar muito para aprender e poder agir nas diferentes áreas de atuação a que for submetido.

Alguns adendos a esse conselho que merecem atenção estão relacionados a: (i) ter calma e paciência, (ii) estar atento ao cotidiano, (iii) não deixar problemas acumulados, (iv) dedicar-se integralmente ao cargo e (v) procurar ajuda, criando uma equipe. São conselhos que revelam uma compreensão de que ser gestor escolar é uma atividade que exige muito empenho, dedicação e tempo, o que pode, por um lado, elucidar uma atividade de grande responsabilização, por outro, se tornar desgastante ao longo do tempo.

Essas reflexões se refletem nas narrativas a seguir, que não estão ligadas a estudar muito, mas aos adendos relacionados:

Que não é fácil (Participante 19).
 Tem que ter muita persistência, garra e amor (Participante 20).
 Ter os pés no chão e ter jogo de cintura diante das dificuldades (Participante 22).
 Terá que ter muita paciência (Participante 54).
 Que é um cargo que exige o sangue e a alma. Tem que estar disponível 24 horas e disposto a enfrentar todo tipo de problema (Participante 23).
 O significado de “Dedicação Exclusiva” (Participante 40).
 Coragem e muitas renúncias em todos os sentidos, inclusive familiar (Participante 47).
 Para ele ter muita fé em Deus e muita empatia (Participante 57).
 Explicaria que para assumir uma gestão escolar temos que orar todos os dias pedindo o Espírito Santo de Deus para nos conduzir e orientar nas decisões que iremos enfrentar (Participante 58).

A direção escolar é um cargo que demanda muita dedicação, atenção, empatia, resiliência e amor. Não é um cargo fácil. As cobranças são muitas por todas as partes (Participante 71).

Alguns diretores afirmam que o cargo exige “dedicação exclusiva”, “coragem”, “fé”, que precisa de disponibilidade “24 horas” e disposição para “enfrentar todo tipo de problema”. São pontos de atenção relacionados a uma sobrecarga de trabalho, tanto em tempo, quanto em responsabilidades assumidas. Esta questão é apontada por Libâneo (2012), ao dizer que o papel do diretor escolar é complexo e que, nele, há um acúmulo de funções. Para o autor, o diretor escolar acaba assumindo, no cotidiano, as funções de direção, orientação, coordenação e supervisão das atividades, além do atendimento – coletivo e individual – de alunos, professores, pais e comunidade, o que acaba tornando o cotidiano bastante exaustivo. Por isso, torna-se fundamental, para o autor, que o diretor escolar tenha um planejamento bem definido, para que consiga equilibrar suas ações.

O **terceiro “conselho”** está relacionado a ter cuidado com a gestão pedagógica, atividade fim da escola.

Invista no pedagógico (Participante 3).

[...] e por último e mais forte as dificuldades em alcançar o que se precisa na parte pedagógica. Muitas pessoas pensando de forma diferente em seus interesses particulares (Participante 10)

[...] e jamais deixe de dar atenção especial ao pedagógico que é o coração da escola, caminhe junto à equipe de especialistas e professores (Participante 17).

Gestão pedagógica (Participante 38).

De todos os gestores, quatro fizeram um alerta para que os novos diretores não deixem de lado a gestão pedagógica, que é o elemento central da escola. Esse alerta, acrescido aos demais conselhos, sugere que as demais dimensões da gestão escolar acabam “roubando” o tempo de dedicação desses profissionais do pedagógico. Tanto Lück (2009) quanto Libâneo (2012) concordam que, ao não planejar as ações de gestão na escola, há um grande risco de o diretor deixar por último as ações relacionadas à dimensão pedagógica, sobretudo porque é uma dimensão que, na prática, é conduzida pelos professores. No entanto, alertam os autores, que cabe ao diretor articular as ações dos docentes no projeto pedagógico da escola, em sua missão e em seus valores, alinhando com a realidade e com os objetivos de aprendizagem.

O **quarto “conselho”** está relacionado a necessidade de se conhecer a legislação educacional, recorrendo, inclusive, a diretores mais experientes para compreender melhor o processo:

Conhecer a legislação, ter diálogo e flexibilidade (Participante 55).

Diria para ele que em qualquer situação de dúvidas, sempre procurar esclarecimentos (Participante 64).
 Que a Gestão Escolar precisa de conhecimentos legais, técnicos, éticos e também de muito empenho, equilíbrio e amor (Participante 65)
 Das responsabilidades legais do cargo (Participante 53).
 Que precisa ter muita atenção às legislações e buscar trocar experiências com diretores que já atuam (Participante 68).
 Ouvir muito e após analisar os fatos, agir dentro da Legislação (Participante 28).

Esse conselho é extremamente pertinente, pois uma das atribuições do diretor de escola é garantir o cumprimento da legislação educacional, tanto no que diz respeito à vida funcional de professores e colaboradores quanto dos processos de aprendizagem e percurso escolar dos alunos. Além disso, é ele o responsável pela manutenção financeira da escola, direcionando e captando recursos financeiros, quer seja da própria escola, quer seja de instituições vinculadas à ela, como as Associações de Pais e Mestres, por exemplo. Lück (2009), ao refletir sobre as dimensões da gestão escolar, alerta sobre essa questão relacionada à legislação como mais uma necessidade fundamental da ação gestora.

O **quinto “conselho”** está relacionado a aprender a trabalhar em equipe, como demonstram as narrativas a seguir.

[...] o trabalho com a gestão de pessoal devido aos inúmeros direitos... (Participante 10).
 A importância de manter a equipe unida (Participante 14).
 [...] na gestão de pessoal ouça a equipe, tome decisões coletivas ... (Participante 17).
 Entenda em gerenciar conflitos, seja resiliência (Participante 25).
 Os desafios enormes e que vale a pena fazer o seu melhor. Trabalhando em equipe (Participante 41).
 Trabalhar sempre em equipe, nunca EQUIPE (Participante 30)
 MOTIVAR OS PROFESSORES (Participante 42).
 Ser transparente e coerente com toda a equipe (Participante 60).
 Eu acho que o mais importante para o cargo seria ter flexibilidade e saber lidar com o outro (Participante 61).
 Como fazer uma gestão descentralizada (Participante 62).
 Explicaria sobre a grande importância de estar preparado ou se preparar para a mediação de conflitos assim como aceitar e resolver desafios constantes (Participante 63).
 Ouça sua equipe, e procure participar de todas as ações possíveis. Integre-se (Participante 72).

A gestão de pessoas é uma importante dimensão da gestão escolar e, segundo Paro (2017), é a que exige do diretor um processo constante de autoconhecimento e de conhecimento do outro, além de competências atitudinais que precisam ser desenvolvidas ao longo do exercício profissional, como a escuta atenta, a mediação de conflitos e a proposição de ações colaborativas. Sobre isso, Libâneo (2012) também discorre sobre os desafios do

trabalho em equipe em escolas muito grandes, que atendem segmentos diversificados e que, por conta disso, há uma dificuldade real de encontro entre docentes que, por sua vez, também possuem formação e atuação diferentes. Para este autor, há um desafio concreto em congregar professores que lecionam para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, que estão todos os dias na escola, em um dos períodos (manhã ou tarde) com professores dos Anos Finais, que possuem aulas atribuídas em função da carga horária da disciplina e da atribuição de aulas e que, muitas vezes, precisam estar em várias escolas ao longo da semana para completarem a jornada de trabalho. Nesses casos, há toda uma logística de tempo e espaço para se administrar na tentativa de garantir o trabalho em equipe.

Por fim, o **último “conselho”** está relacionado à competências atitudinais do diretor: a ter paciência e calma e a ser resiliente:

Tenha paciência e calma (Participante 27).
 Que é um dia de cada vez ... (Participante 31).
 Que ter muita paciência, muito jogo de cintura, ser humano e fazer uma gestão democrática (Participante 26).
 Tenha muita calma, ouça bastante quem já está à frente há algum tempo e tenha postura (Participante 8).
 Ter muita resiliência (Participante 13).
 Equilíbrio, responsabilidade, dedicação exclusiva (Participante 44).

Esses conselhos levam a crer que os diretores mais experientes entendem que a ação gestora é extremamente desgastante e que, por isso, exige uma postura mais calma, com mais equilíbrio, pois os desafios podem ser muito grandes. A fala do Participante 44 é reveladora, nesse sentido, pois alerta para que se tenha “dedicação exclusiva”. Há que se pensar, realmente, sobre esse alerta, pois, muito embora a gestão seja exigente e necessite de várias habilidades, relacionadas à gestão de pessoas, financeira, pedagógica, da legislação e da formação de professores, não se relaciona a ter “dedicação exclusiva” do ponto de vista de dedicação total. Há que se ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, nesse aspecto, é preciso que outros estudos investiguem melhor esse aspecto, procurando compreender o quanto esta profissão é exigente em detrimento das atribuições que lhe são esperadas e o quanto há um acúmulo de funções por uma possível precarização do trabalho.

Por fim, é possível verificar que os gestores sempre alertam um novo gestor quanto à dedicação e à atenção para desenvolver os trabalhos administrativos. Há uma evidência em relação ao cuidado das operações legais, principalmente quando se trata das questões pertinentes ao sistema financeiro, caso em que o gestor se responsabiliza integralmente pelas decisões competentes ao cargo.

Os participantes aconselham o novo gestor a fazer um investimento na troca de experiências, na integração conjunta com a comunidade escolar e na mediação de conflitos, proporcionando um melhor desenvolvimento nas questões pedagógicas.

4.2 Refletindo sobre as considerações do questionário

A escola tem um papel fundamental na formação do indivíduo, tanto na formação dos alunos quanto na atribuição de valores. Em todas as dimensões requer-se cuidado, principalmente nos aspectos legais.

Assim também, os gestores escolares que têm uma enorme importância no processo que norteia toda base organizacional da instituição, responsáveis pela coordenação pedagógica e administrativa, na qual o diretor tem um destaque na gestão, responsável pelo funcionamento, manutenção e pelos objetivos principais que se desejam alcançar no âmbito escolar. Em suma, o significado da gestão escolar está ligado a atuação do gestor em todos os caminhos traçados pela assistência educacional, a participação efetiva diante as articulações materiais e humanas.

As experiências relatadas pelos participantes da pesquisa evidenciam que assumir a gestão escolar requer uma vasta experiência, dedicação e aprofundamento na área de gestão pública para vencer os desafios. Podemos notar um considerável percentual de 90,3% dos participantes da pesquisa que se aplicaram na qualificação mínima de uma pós-graduação, permitindo avançar nos estudos e na preparação para conduzir criteriosamente as atividades que envolvem o sistema de ensino.

Os participantes da pesquisa apontaram a Gestão de Pessoas como uma das dimensões que exige muita atenção e dedicação do diretor de escola, seguido da gestão financeira e do conhecimento da legislação educacional. Alguns deles, alertaram para o fato de que, ao se dedicar à essas dimensões, corre-se o risco de deixar em segundo plano a gestão pedagógica, o que seria algo equivocado, na opinião deles.

Um aspecto que mereceria atenção é o fato de os diretores escolares alertarem que o exercício da profissão exige paciência, calma, resiliência e dedicação exclusiva. Uma hipótese está relacionada ao fato da multiplicidade de responsabilidades exigidas para o diretor escolar. Outra, estaria relacionada a uma possível precarização do trabalho e, por isso, necessitaria ser – nesse aspecto – aprofundado em um estudo futuro.

4.3 Entrevistas revelam as trajetórias profissionais dos gestores e sua reflexão sobre a gestão escolar

Dos 72 diretores de escola da Regional de Varginha que participaram do questionário, 10 aceitaram conceder uma entrevista para esta pesquisa. Eles foram convidados a relatarem sobre suas trajetórias até o ponto que decidiram fazer parte da gestão escolar, contando sobre a rotina e quais os desafios vivenciados no cotidiano, relatando os pontos mais fortes para o gerenciamento escolar. Todos relataram sobre suas práticas no cotidiano da gestão escolar. Apresentaram suas histórias, destacando os desafios frente a administração do ambiente escolar, considerando suas dificuldades e suas fortalezas, dividindo suas experiências

As entrevistas foram tratadas inicialmente pelo *software* livre ligado ao pacote estatístico R para análises de conteúdo, lexicometria e análise do discurso, IRaMuTeQ, destacando os relatórios provindo das análises das seguintes categorias: (i) Nuvem de palavras, (ii) Análise Fatorial de Correspondência e (iii) Classificação Hierárquica Descendente com Classes de Palavras.

Do total das 10 entrevistas recebidas, todas foram agrupadas em um único texto, ou seja, um único *Corpus Textual*. Ao tratar esse material, o Iramuteq organizou as 10 entrevistas (*numbers of texts*) em 133 segmentos de textos (*numbers of text segments*) que foram agrupadas em cinco classes temáticas (*numbers of clusters*). Uma informação importante é a de que 72,18% do total das narrativas foi aproveitado pelo *software*, como pode ser observado no relatório de execução, descrito a seguir:

Relatório de execução:

- Number of texts: 10
- Number of text segments: 133
- Number of forms: 1129
- Number of occurrences: 5026
- Número de lemas: 784
- Number of active forms: 691
- Número de formas suplementares: 85
- Número de forma ativas com a frequência ≥ 3 : 223
- Média das formas por segmento: 37.789474
- Number of clusters: 5
- 96 segments classified on 133 (72.18%)
- Tempo: 0h 0m 9s

Após esse descritivo de análise, realizado pelo Iramuteq, a primeira análise lexical utilizada é a apresentada na **Nuvem de Palavras**, uma representação gráfica que apresenta os termos mais repetidos em fonte maior e as menos repetidas em fonte menor (figura 4).

Figura 4 – Nuvem de palavras



Fonte: Dados de pesquisa (2023).

O adjunto adverbial de intensidade “muito” é constantemente notado nas falas dos participantes, empreendendo a evidência da grande dificuldade de gerenciar uma instituição pública de ensino. A palavra está relacionada aos diversos aspectos da gestão escolar, como podemos observar nas falas dos seguintes participantes:

Participante 01 – [...] no começo eu encontrei muitos problemas não sabia como resolver não tinha experiência, mas aos poucos fui me adaptando aos problemas da gestão até ter consideravelmente o sucesso que é meu trabalho

Participante 05 - [...] lidar com pessoas sabemos que não é fácil então uma pessoa precisa ter um preparo **muito** grande para lidar com os problemas do dia a dia algumas pessoas são difíceis de compreender as coisas sobre um senso comum

Participante 01 - [...] dentre essas questões aquilo que foi bem aproveitado é difícil para a escola alcançar um índice desejável do ideb visto que há uma diversidade **muito** grande entre os alunos e alguns alunos com conhecimento e outros que não querem saber do conhecimento desperdiçam essa oportunidade

Participante 01 - [...] gestão de pessoas é uma questão importante para a convivência o processo e nesse sentido o gestor tem que trabalhar **muito** as questões de lógicas para que ele possa então interferir e fazer daqueles conflitos não é tudo bem resolvido e lidar com esse conflito

Participante 06 - [...] não é fácil e olhando para minha gestão como eu sou uma pessoa **muito** persistente e tenho uma dedicação tenho amor por aquilo que faço isso me ajudou **muito** a desenvolver

Participante 06 - [...] **muito** conhecimento para lidar com essas questões hoje eu sei que a forma como eu converso com as pessoas eu tento entender as pessoas e trago essa confiança, isso me ajuda **muito** a chegar a ajudar e a progredir

Participante 06 - [...] eu pelo menos sei **muito** bem como tratar as pessoas como chegar em cada um sabendo que é uma tarefa difícil porque lidar com gestão de pessoas é uma tarefa difícil na qual podemos ajudar **muito** se tivermos a tolerância para

Participante 02 - [...] eu acho que eu acertei eu gosto e também sou persistente gosto de aprender coisas novas e isso me fortalece **muito** uma coisa difícil que eu acho é lidar com um professor pois lidar com aluno é fácil quanto ao professor sempre é mais difícil

Participante 02 - [...] eu sou **muito** séria para lidar com as questões pessoais eu sempre brinco com as pessoas, mas sempre resolvo as coisas os professores da minha escola sabem **muito** bem e resolver esses problemas é uma coisa que eu gosto

Participante 07 - [...] geralmente é **muito** bem conduzida e traz resultados significativos e a cada dia replanejamos de forma a atingir os resultados do ideb uma das partes mais difíceis da gestão é lidar com as pessoas de modo geral

Participante 05 - [...] encontrei **muitos** desafios porque a primeira vez sempre é mais difícil, mas com paciência e com dedicação a gente consegue chegar lá essa questão de lógica de raciocínio de pensar antes de tomar uma decisão é uma coisa que tem me ajudado **muito** e administrar essa gestão

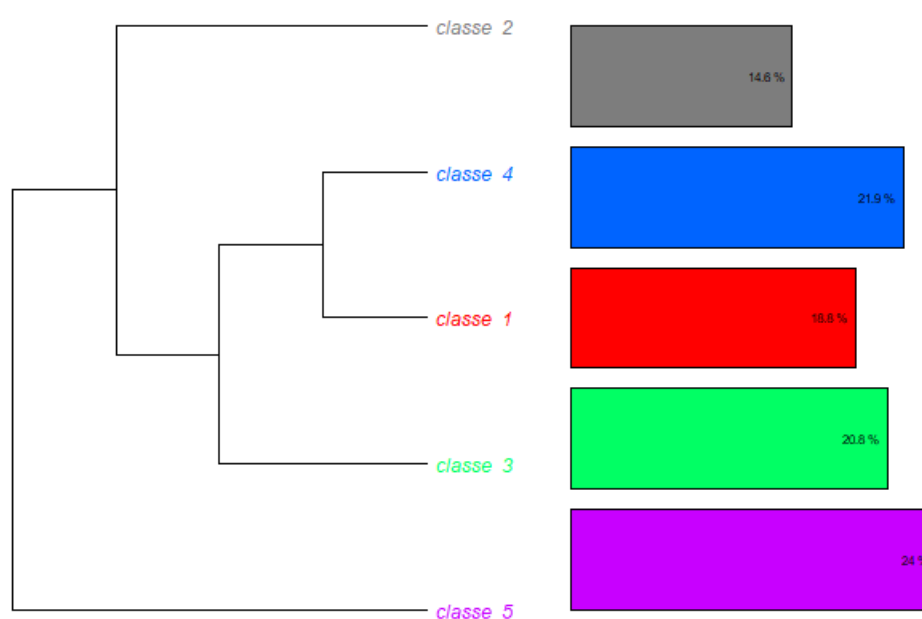
Os fatores de grandes desafios estão de acordo com as análises de Santos (2022), que descreve as dificuldades do cotidiano enfrentadas pela gestão escolar, mediante todas as categorias sobre os desafios do diretor escolar. Podemos observar que os participantes

descrevem a intensidade de problemas quando assumem a direção de uma escola, absorvendo esta atitude como uma questão rotineira, visto a diversidade de pessoas no ambiente escolar, incluindo nesta dimensão, os servidores, os alunos e toda comunidade atendida. Neste sentido, é necessário que o gestor esteja bem-preparado para lidar com as dificuldades, compreender os anseios da comunidade e contribuir de forma constante para o processo de formação dos alunos e dos professores, incluindo a dimensão que envolve as relações interpessoais e o desenvolvimento socioemocional das pessoas.

Castaman e Rodrigues (2018) asseguram que podemos compreender a escola pública como um processo democrático, onde tratamos do pluralismo de ideias, do acesso e da propagação do conhecimento, da igualdade, da valorização do sujeito e das concepções pedagógicas - fundamento importante para relacionarmos a pesquisa de acordo com as ideias implementadas por cada gestor.

A segunda análise, apresentada pelo *software*, foi a **Classificação Hierárquica Descendente**, que considerou o conteúdo das narrativas dos participantes, presentes nos segmentos de texto, e os agrupou a partir de temáticas comuns. No caso desta pesquisa, o *software* apresentou uma categorização inicial de cinco classes de palavras (figura 5).

Figura 5 – Agrupamento de Classes



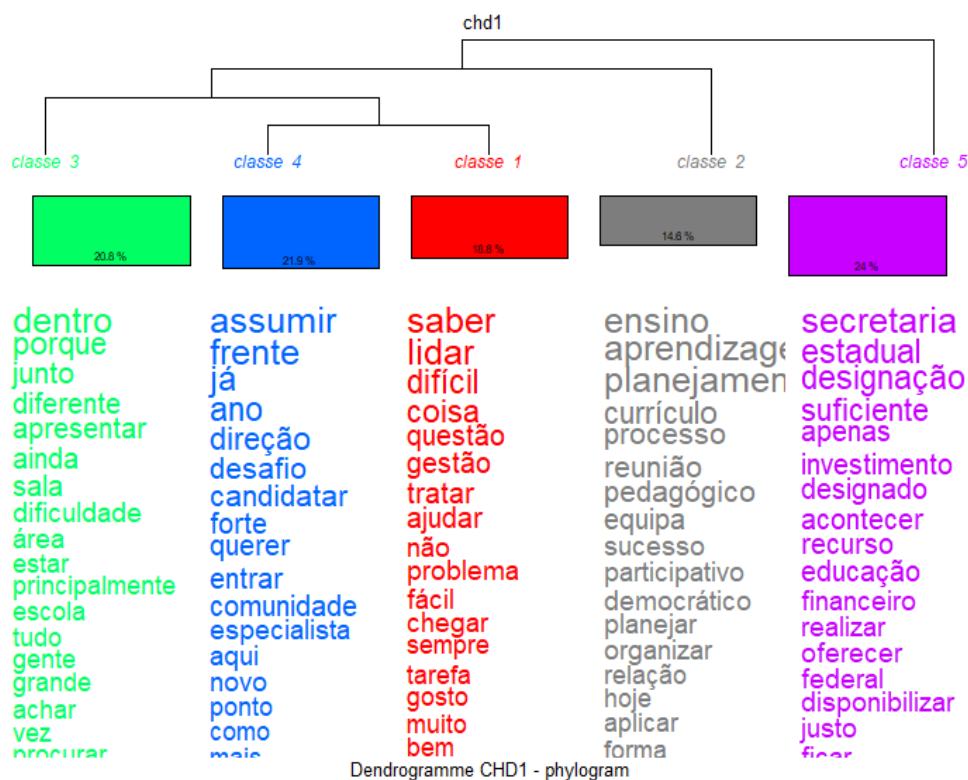
Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Primeiramente, ao observar a figura 5, verificamos a relação existente entre as classes, que está expressa nas linhas que ligam cada uma delas, semelhante à figura de um móbile (Bussolotti; Souza, 2021). Essa relação permite observar que a Classe 5 é aquela que sustenta as demais classes, ou seja, sua temática parece nortear as temáticas presentes nas outras classes. Diretamente dela, se origina a Classe 2, que, por sua vez, sustenta a Classe 3. Desta última, originam-se as Classes 1 e 4, que parecem estar em linha de proximidade. Ainda nesta análise, verifica-se que a Classe 5, embora sustente o tema da Classe 2, está em uma linha de extremo oposto a ela, o que sugere que suas temáticas, embora interdependentes, estão localizadas de forma oposta, da mesma forma que a Classe 1, localizada no eixo central, tem sua temática próxima das Classes 3 e 4.

Em relação ao percentual estatístico de segmentos de textos presentes em cada Classe, verifica-se que a Classe 5 é a que possui um maior percentual, com 24%, seguida da Classe 4 com 21,9%. Em seguida está a Classe 3, com 20,8%, a Classe 1, com 16,6%, e a Classe 2, com 14,6%.

Essas Classes apresentam as palavras, originárias dos segmentos de texto de todos os participantes das entrevistas, que foram agrupadas e constituíram as temáticas de cada uma das Classes. A figura 6 demonstra essa classificação. A partir dela, o Iramuteq gera um arquivo que demonstra quais são os segmentos de texto em que essas palavras estão presentes para que a análise de conteúdo possa ser realizada.

Figura 6 – Classificação Hierárquica Descendente – Dendograma



Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Ao analisar o dendrograma, com a lista de palavras, e os segmentos de texto correspondentes, verificou-se que todos os temas apresentados se referem aos temas gerais, presentes no roteiro de entrevista, que sugeriam que o participante, gestor escolar, discorresse sobre sua trajetória e suas práticas de gestão.

Cada uma das Classes será analisada a seguir.

4.3.1 Classe 5 (lilás): A Secretaria Estadual de Educação: suas demandas e impactos na Gestão Escolar

A Classe 5 (designada pela cor lilás) é composta pelas palavras: secretaria, estadual, designação, suficiente, apenas, investimento, designado, acontecer, recurso, educação, financeiro, realizar, oferecer, federal, disponibilizar, justo, ficar.

Ela traz uma referência às disposições da Secretaria de Educação, dentre os processos financeiros, para aquisição e prestação de contas, considerados suficientes para suprir a necessidade básica do ambiente escolar no que confere as responsabilidades do Estado de Minas Gerais:

Participante 8 - [...] o diretor escolar apenas gerencia de acordo com as normativas providas da secretaria em termos de **investimento** a secretaria designa recursos suficientes para manter a manutenção da escola e oferece apoio para deixar as escolas muito bem servidas.

Os participantes consideraram também a legislação que define os meios de contratação e convocação de servidores, evidenciando, nesse sentido, a forma pela qual se realiza o processo de designação:

Participante 6 - [...] eu acredito que acontece de forma justa uma vez que é computado a formação do servidor e o tempo de atuação dele isso tira um pouco da responsabilidade do gestor escolar porque é montado pela secretaria da educação e é dessa forma que é feita a **designação** desses servidores.

Esta classe se conecta com as demais no sentido que todo processo engloba qualquer tipo de movimentação no ambiente. A Secretaria Estadual de Educação norteia a construção e aplicação das políticas públicas no estado de Minas Gerais, buscando estabelecer as prioridades do desempenho educacional, parâmetros entre as diretrizes, os objetivos e metas básicas para atingir uma educação de qualidade. Sobre isso, os participantes do estudo fizeram as seguintes considerações:

Participante 6 – [...] a formação do servidor e o tempo de atuação dele, isso tira um pouco da responsabilidade do gestor escolar porque é montado pela Secretaria da educação e é dessa forma que é feita a designação desses servidores.

Participante 8 – A Secretaria estadual de educação é que formaliza as regras para as convocações. O diretor escolar apenas gerencia de acordo com as normativas providas da Secretaria.

Participante 10 – A designação dos servidores fica a critério da Secretaria estadual de educação. Ela que planeja e organiza todo o processo de forma online.

Os participantes reconhecem que a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais estrutura e organiza as escolas, planejando, dirigindo, controlando e avaliando as ações setoriais. É responsável por garantir e promover o desenvolvimento do estudante, levando em consideração a participação da sociedade, preparando e qualificando para o exercício da cidadania, atuação no mercado de trabalho e para o empreendedorismo.

4.3.2 Classe 2 (cinza): O sistema administrativo e os processos de ensino e aprendizagem

A Classe 2 (cor cinza) é composta pelas palavras: ensino, aprendizagem, planejamento, currículo, processo, reunião, pedagógico, equipe, sucesso, participativo, democrático, planejar, organizar, relação, hoje, aplicar, forma.

Ela demonstra que os participantes percebem uma ligação entre o processo de ensino e aprendizagem com o sistema administrativo, envolvendo toda comunidade de uma forma participativa e democrática.

Participante 9 - [...] sobre planejamento tivemos que aprender e vivenciar os recursos digitais trabalhamos todas as metodologias intensivamente trocando ideias e vivenciando o processo participativo e **democrático** temos uma equipe preparada para acompanhar e avaliar todo o processo e temos como prioridade atingir as metas que são propostas pelo IDEB.

De uma forma geral, o currículo do Estado de Minas Gerais possui uma normalização voltada para o desenvolvimento das habilidades e competências. A elaboração do Currículo de Minas constituiu-se a partir de um estudo homologado da BNCC (Brasil, 2018), em conjunto com os redatores e professores que realizaram as discussões e implementações sobre o futuro da educação no Estado e suas aspirações para o novo currículo. Os diretores, participantes desse estudo, mencionam sobre sua a obrigatoriedade de cumprir e fazer cumprir todas as determinações previstas nos documentos legais da Secretaria de Educação. No ponto de vista dos diretores da regional de Varginha, o contexto é muito bem orientado e aplicado de acordo com o planejamento institucional:

Participante 1 – Nós reunimos sempre antes do ano letivo para poder tratar e organizar o currículo, é claro que nós temos as questões legais, porém há um acompanhamento junto com as especialistas que tratam, e também sobre toda a legalidade que existe.

Participante 3 – O currículo é organizado através das reuniões pedagógicas, com os professores de todos os conteúdos, de todas as modalidades. Ele é discutido em reunião, e é aplicado da melhor forma, na necessidade que a comunidade escolar precisa.

Os diretores relacionam o desenvolvimento de um processo de acordo com a aplicabilidade dos conteúdos ministrados em sala de aula, bem como os mecanismos de avaliação e resultados dos alunos. O acompanhamento desde a elaboração do planejamento até conclusão da etapa de ensino é um percurso que precisa ser acompanhado por toda equipe pedagógica, monitorando e alterando as rotas do planejamento para promover a qualidade do sistema educacional.

Como apresentado nos resultados anteriores, podemos considerar esta parte da gestão como uma das facilidades dos diretores escolares, ressaltando que a interação do conteúdo está relacionada com a formação acadêmica de cada diretor. Contudo, esta mesma facilidade requer uma forte atenção, pois é por meio dos procedimentos pedagógicos que a instituição promoverá efetivamente o desenvolvimento das habilidades e competências do ensino. O principal é entender que é fundamental que a equipe pedagógica esteja bem alinhada com todos aqueles que estão envolvidos com a promoção do estudante.

Participante 1 – Nós utilizamos da melhor forma possível para poder garantir o processo ensino aprendizagem.

Participante 5 – Nós dedicamos e essa questão do nosso enriquecimento do processo de ensino não é uma tarefa fácil, mas nós organizamos de acordo com a resolução que define quais são as disciplinas que são ministradas em cada etapa e tudo bem planejado.

Envolver o indivíduo no processo de aprendizagem não é uma tarefa fácil. Encontrar e sanar as dificuldades encontradas nesse caminho requer estratégias específicas para lidar com as diferenças, pois existe uma questão significativa em relação ao comportamento, as habilidades, os valores e experiências vivenciadas por cada um. Os diretores devem estar preparados para estabelecer critérios de gestão que irão colaborar com o processo de ensino e aprendizagem e projetar uma melhor experiência para o desenvolvimento educacional.

4.3.3 Classe 3 (verde): Dificuldades e fortalezas da gestão Escolar

As palavras que compõem a Classe 3 (designada pela cor verde) são: dentro, porque, junto, diferente, apresentar, ainda, sala, dificuldade, área, estar, principalmente, escola, tudo, gente, grande, achar, vez, procurar.

Esta Classe apresenta as dificuldades narradas pelos gestores escolares, que englobam todas as dimensões da gestão escolar, considerando suas especificidades por área e as fortalezas para lidar com as diferentes situações. Cabe a cada gestor abrir as possibilidades da forma em que a gestão escolar será conduzida, sob qual modelo será pautado a estrutura do seu trabalho. Alguns aspectos, como o processo de planejamento, organização, controle de recursos humanos, materiais, financeiros devem estar de acordo com os objetivos a serem alcançados, relacionando com os princípios de transformação éticos e sociais. Paro (2017) declara que o processo pedagógico escolar está calcado na relevância do processo pedagógico

fundamentado pelo interesse da população como um mecanismo de transformação social. Alguns diretores reconhecem a fortaleza do seu trabalho para uma sociedade mais justa e produtiva.

Participante 1 – [...] um ponto forte que eu tenho e isso me ajuda muito, e o fato também de eu ter pessoas do meu lado com um grande conhecimento e capacidade para resolver problemas.

Participante 10 – O ponto forte da minha gestão é saber reconhecer o trabalho de toda a equipe sempre com o objetivo de proporcionar novos recursos para o desenvolvimento e a competência dos servidores.

Dessa forma, a Classe 3 conecta diretamente a Classes 1 (cor vermelha) e a Classe 4 (cor azul), assumindo todos os desafios pertinentes a gestão escolar, desde o momento em que o candidato se submete a escolha pela comunidade, integrando o processo de escolha de diretor até o momento em que ajusta suas competências para solucionar os desafios propostos.

4.3.4 Classe 1 (vermelha): Influência do Gestor Escolar nas relações pessoais e interpessoais

As palavras que compõem a Classe 1 (designada pela cor vermelha) são: saber, lidar, difícil, coisa, questão, gestão, tratar, ajudar, não, problema, fácil, chegar, sempre, tarefa, gosto, muito, bem.

A educação é, sobretudo, um processo de relacionamento pessoal e interpessoal designado pela atuação de pessoas. São elas que produzem todo movimento que promovem o empreendimento educacional, assumindo as atitudes que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promovem o desenvolvimento. Na promoção da educação de qualidade, o fazer pedagógico determina o sucesso do desempenho e formação dos alunos. Em suma, as pessoas designadas para esta missão têm o compromisso de estabelecer critérios que irão garantir o desempenho do indivíduo, proporcionando o desenvolvimento integral e efetivo para o exercício da cidadania.

Uma das fortalezas necessárias do gestor escolar está relacionada com o tratamento pessoal e interpessoal que o gestor ocupa na posição de intermediador de conflitos. Muitos salientam que tema é pertinente no ambiente escolar, tornando um dos campos mais complexos de exercer no cargo de diretor escolar:

Participante 2 – Nós tínhamos um diferencial, que era algo de novo para escolha da comunidade. Principalmente entre o relacionamento com os alunos.

Participante 7 – Uma das partes mais difíceis da gestão é lidar com as pessoas, de modo geral. O diretor escolar precisa estar atento a todo momento e interligado a todos os servidores.

Participante 8 – Um dos pontos mais difíceis de trabalhar como gestor escolar é sem dúvida a resolução de conflitos, de modo geral, a forma de lidar com pessoas.

Entendemos que a escola é caracterizada por um espaço educativo, no que implica a vivência do indivíduo e a responsabilidade de democraticamente a conduta de uma gestão, pautada nos princípios éticos e morais, observando a estruturação e as mudanças de paradigmas citados por Oliveira, Duarte e Clementino (2017).

4.3.5 Classe 4 (azul): Desafios de uma Gestão Democrática e Participativa

As palavras que compõem a Classe 4 (designada pela cor azul) são: assumir, frente, já, ano, direção, desafio, candidatar, forte, querer, entrar, comunidade, especialista, aqui, novo, ponto, como, mais.

Podemos relacionar esta classe com tudo aquilo que a escola representa, as oportunidades e as práticas por ela aplicadas. Relacionamos a palavra escola com cada processo que é vivenciado no ambiente escolar, considerando que o mais importante é o que se aprende e a qualidade daquilo que se aprende. Nesse processo, é essencial o desempenho de toda a comunidade escolar, caracterizado pelo seu papel participativo e democrático, criando condições para que todos ocupem seu papel na sociedade, da melhor maneira possível com benefícios particulares e coletivos.

Podemos identificar a vivência de uma gestão democrática citados pelos diretores da regional de Varginha:

Participante 8 – [...] o diretor precisa ter muita atenção e conhecimento para atender o gerenciamento de forma participativa e democrática.

Participante 9 – Trabalhamos todas as metodologias intensivamente trocando ideias e vivenciando o processo participativo e democrático.

Luck (2010) declara que, no contexto das sociedades organizadas, a realização de qualquer projeto se desdobra pelo conceito transformador de uma prática democrática,

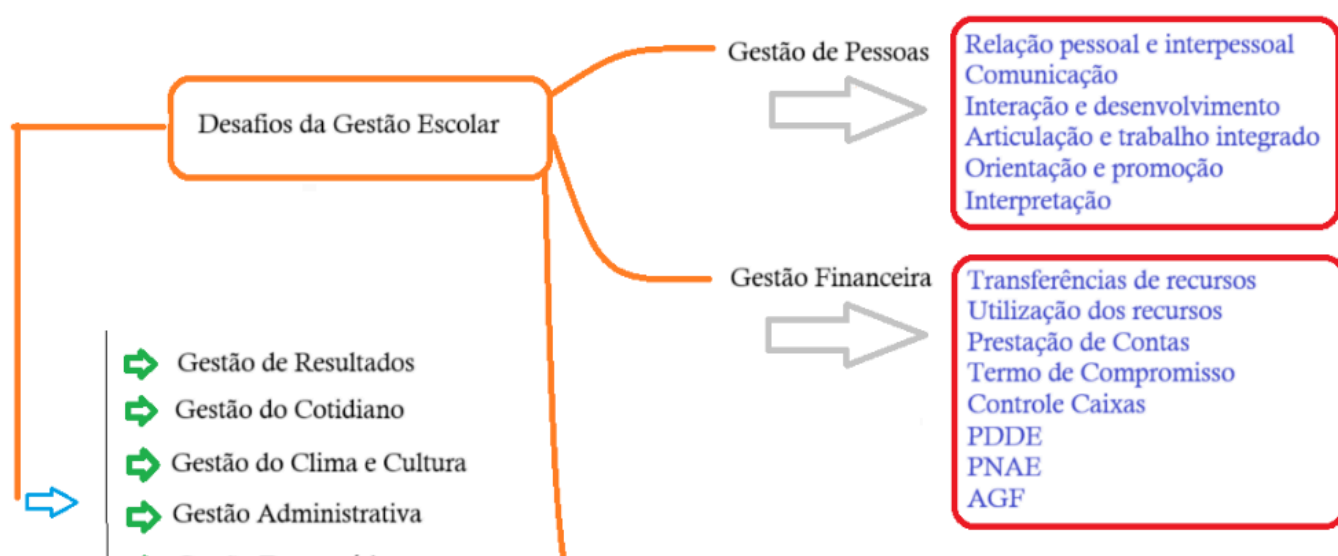
imposta por direitos e deveres que são significativas para as funções sociais. As responsabilidades do gestor educacional são expressas pelos critérios que qualificam a unidade educacional. Promover a participação dos membros da comunidade, interagindo pelos seus direitos e deveres, conduzem para realização dos objetivos educacionais, construindo um ambiente colaborativo, com resultados alcançado por uma gestão democrática e participativa.

4.4 Análise da prática da Gestão Escolar

Libâneo (2001) afirma que o estudo sobre a organização do trabalho no ambiente escolar não é uma coisa nova. É necessário a elaboração de um projeto prático para organizar a atuação de todos os servidores da instituição, de um ponto de vista científico, racional crítico e sociopolítico. Assim, podemos reafirmar a importância e o cuidado de todos os campos que envolvem a gestão escolar, tomando como princípio toda legislação que rege as normativas do ensino público, viabilizando o conceito de uma gestão democrática e participativa.

Embora todos os mecanismos para propiciar uma escola de qualidade, construindo uma estrutura no desenvolvimento da gestão de resultados, na gestão do cotidiano, na gestão do clima e cultura, na gestão democrática e participativa, reconhecemos que alguns desafios requerem maior atenção para gestor escolar, como podemos analisar na figura 09.

Figura 9 – Mapa mental da aplicação da Gestão Escolar



Fonte: Mapa mental criado pelo próprio autor

A gestão financeira aborda a legislação que norteia as ações do diretor escolar. Na função de presidente da caixa escolar, executa todos os procedimentos para gerir os recursos financeiros da instituição. Tem a responsabilidade de planejar as necessidades da escola e, de acordo com o objeto executado, regular as despesas necessárias. Assim, o diretor escolar tem por direito jurídico, gerenciar os recursos disponíveis para a aplicação da unidade, seja na manutenção, na conservação ou na realização de projetos. Desta forma, as pesquisas indicam que muitos diretores são cautelosos na administração do dinheiro público, como podemos notar nas falas a seguir, oriundas da Classe 5:

Participante10 - [...] quanto aos recursos financeiros disponibilizados para as escolas considero que é o suficiente para manter o mínimo e espero que o governo tenha um olhar especial para a qualidade das escolas públicas e que principalmente valorizem os seus servidores.

Participante 05 - [...] esse ano talvez foi um ano em que a escola realizou um dos maiores investimentos de todos os tempos foram designados vários recursos para aquisição de bens e consumo para a escola.

Participante 08 - [...] o diretor escolar apenas gerencia de acordo com as normativas providas da secretaria em termos de investimento a secretaria designa recursos suficientes para manter a manutenção da escola e oferece apoio para deixar as escolas muito bem servidas.

O exercício do cargo de diretor envolve o compromisso com a gestão de pessoas e liderança, pelo qual se torna essencial na condução do ambiente escolar frente a equipe de trabalho. Abordar a resolução de problemas faz parte da rotina do diretor escolar, articulando situações de conflitos e superações, ampliando um olhar de discussão e desenvolvendo seu papel de articulação e integração, assumindo o desempenho de uma gestão democrática, integrando escolar e comunidade.

O trabalho desenvolvido nesta pesquisa aponta a gestão de pessoas como a área mais difícil do trabalho do diretor escolar. Vejamos algumas citações contidas nas falas dos participantes:

Participante01 - Gestão de pessoas é uma questão importante para a convivência o processo e nesse sentido o gestor tem que trabalhar muito as questões de lógicas para que ele possa então interferir e fazer daqueles conflitos não é tudo bem resolvido e lidar com esse conflito - Classe 1

Participante09 - [...] talvez uma das questões mais difíceis de ser diretor é lidar com a gestão de pessoas resolver conflitos não é uma tarefa fácil e nem sempre as pessoas estão de acordo com as suas decisões. Classe 1

Participante05 - [...] mas aí é que entra o papel do gestor para dar esse entendimento e manter o respeito mútuo entre os colegas seja professor seja aluno porque lidamos com todas as pessoas na escola. Classe 03

Participante03 - [...] que ande junto com a gestão escolar então é a maior dificuldade que a gente enfrenta dentro da escola é justamente isso que eles consigam trabalhar do lado da gestão escolar são muitos professores diferentes com culturas diferentes de renda diferentes. Classe 03

Segundo Lück (2009, p. 93), a “boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida”. Desempenhar um papel de liderança é necessário e inerente à gestão escolar. Com ela, o gestor monitora, orienta, mobiliza, impulsiona e coordena o trabalho em equipe, proporcionando melhoria no processo de ensino e aprendizagem.

Um dos principais conceitos que um gestor deve tratar com apreço é a gestão pedagógica, pois este desempenho um papel estratégico na elaboração e no monitoramento das atividades e das políticas públicas educacionais. É fundamental que o gestor identifique as necessidades do contexto escolar e realize as proposições que visam garantir a qualidade de ensino. Mesmo que a gestão pedagógica não seja citada como a difícil de administrar, os diretores despertam a atenção para questões consideráveis para este processo, principalmente com relação a participação do gestor escolar.

Participante 10 - [...] então temos um atendimento bem diferenciado de acordo com a realidade de cada um temos uma equipe de especialistas que trabalham e organizam o currículo e o planejamento juntamente com os professores o que acontece semanalmente nas reuniões pedagógicas da escola. Classe 02

Participante 08 - [...] a participação do gestor escolar é de suma importância para um bom desempenho da educação assim como a forma de elaborar o planejamento e as ações consideráveis para o processo de ensino e aprendizagem. Classe 02

Participante 07 - [...] a minha participação no contexto escolar considero de suma importância devido a minha experiência e o meu compromisso com a comunidade ser perseverante é um ponto forte no meu trabalho. Classe 04

Participante 03 - [...] o corpo docente apresenta uma diferença na diversidade com muitos pensamentos diferentes então a gente passa por um processo também de conversa de fortalecer a equipe porque a gente acredita que a escola só é fortalecida e disciplinada se tiver é um corpo docente que trabalhe junto. Classe 03

A instituição de ensino tem o dever de planejar e direcionar o desenvolvimento das atividades direcionadas para a universalização das políticas educacionais, organizando o atendimento e o funcionamento das escolas viabilizando a melhoria na qualidade de ensino.

De acordo com Libâneo (2015), desenvolver a prática de organização também é considerada uma prática educativa. A aprendizagem pode ser desenvolvida em qualquer ambiente, em qualquer contexto. Devemos compreender que os assuntos relacionados a instituição de ensino, nas questões administrativas e organizacional, não são de responsabilidade apenas da equipe gestora, todos os servidores devem estar amplamente relacionados. O próprio entendimento relacionado ao contexto institucional também é uma forma de educar. Tal processo influencia diretamente no processo de ensino e aprendizagem.

A escola tem seus princípios pautados não apenas para formação acadêmica, mas também pelo desenvolvimento cultural, pela vida profissional e para o exercício da cidadania, compartilhando ideias e opiniões que contribuam para uma melhor qualidade de vida. Libâneo (2015) organiza uma estrutura significativa para promover os objetivos de uma instituição de ensino: planejar, organizar, coordenar e avaliar, tendo em vista a promoção dos objetivos da aprendizagem. O gestor escolar desenvolve um papel fundamental nas práticas educativas de organização, criando condições de desenvolver a qualidade operativa e cognitiva da aprendizagem dos alunos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito da gestão escolar, os princípios de uma escola participativa e democrática estão fundamentados no conhecimento do gestor em proporcionar os mecanismos para o desenvolvimento de uma educação de qualidade. Todavia, esses princípios estão relacionados com as discussões entre os interesses da comunidade e a relevância de considerar as políticas públicas para o fortalecimento da gestão escolar. Tais argumentos são importantes para compreender os desafios da gestão escolar e as perspectivas que aprimoram os métodos para atingir uma educação de qualidade e valorização da cidadania e contribuindo para uma sociedade menos injusta.

O trabalho teve por finalidade investigar os desafios da gestão pública nas escolas estaduais pertencentes a regional de Varginha-MG, identificando as fortalezas dos diretores regionais, compreendendo as dimensões da gestão escolar e os benefícios que elas proporcionam para o processo de ensino e aprendizagem.

Para considerar os desafios da gestão escolar, analisamos o perfil dos diretores que compõem a superintendência regional de ensino de Varginha, composta atualmente por 105 diretores, nas modalidades de ensino regular da educação básica: educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, na educação de jovens e adultos, educação especial e educação profissional. A pesquisa contou com a participação de 72 diretores na primeira etapa da pesquisa, 28 homens e 44 mulheres, dentre as 28 cidades pertencentes a regional. Destes participantes, $\frac{2}{3}$ possuem algum curso de pós-graduação, evidenciando que independente da formação do gestor, todos compreendem a necessidade de formação continuada para acrescentar na capacitação para lidar com os desafios propostos pelo ambiente escolar. Em relação aos recursos facilitadores da era digital, 75% dos participantes confirmam que obtém resultados positivos na aprendizagem e que de alguma forma aplicam métodos que contribuem para a eficácia do processo ensino e aprendizagem.

Observamos que para todos ainda existem uma precariedade na formação continuada do gestor escolar, pois identificamos que apenas 11 participantes dos 72 entrevistados, possuem pós-graduação *stricto sensu*, e ainda nenhum dos participantes possuem curso de doutorado. Embora compreendemos que de acordo com os projetos atuais da SEE MG, como por exemplo “trilhas de futuro”, a tendência é elevar o nível de formação do gestor escolar e demais servidores da educação do cargo do magistério.

Dentre os desafios da gestão, algumas categorias necessitam de maior atenção. A gestão de pessoas foi apontada como a mais difícil de lidar. Exercer a função de resolver conflitos, geralmente não é uma tarefa muito simples. Isso requer conhecimento da legislação e ponderações sobre os interesses da escola, sempre com a finalidade de manter a paz e a ordem no ambiente. A postura do diretor deve ser sempre voltada para os princípios da boa convivência, respeitando cada indivíduo e no seu direito de cidadão e pela harmonia da coletividade.

A gestão financeira aparece com a segunda mais difícil, pois a formação inicial do gestor geralmente não está voltada para capacidade administrativa. Existe também uma dificuldade pontual no processo de aquisição e prestação de contas, por se tratar de assuntos burocráticos, no sentido de emissão de documentos, comissões de colegiado, conselho fiscal, comissão de licitação e diretorias de análise de processo.

Por fim, temos a gestão pedagógica, embora seja apontada pelos diretores como a mais fácil de lidar, é necessária uma total atenção no trato dessa atividade. A gestão pedagógica é a principal fonte para o desenvolvimento das habilidades e competências no processo de ensino e aprendizagem.

Perante as entrevistas, os gestores intensificaram suas falas no sentido de que tudo relacionado a gestão é “muito”, além de apontarem que existe certo nível de dificuldade no cotidiano escolar. Essas considerações nos levam a refletir o quanto a gestão escolar é uma atividade complexa. Muitas vezes, está relacionada diretamente às dimensões administrativas e financeiras, quando, na verdade, precisaria estar centrada na gestão colaborativa de toda a ação educativa realizada no contexto da escola.

Ao mesmo tempo, os participantes deste estudo percebem que o papel do diretor de escola é fundamental para a manutenção de um clima organizacional permeado pelo respeito e pela confiança e pela efetivação de um ambiente formativo e de desenvolvimento pessoal e profissional.

Este estudo indica, por fim, que ainda há inúmeras possibilidades de aprofundamento, tanto no sentido de compreender as fragilidades locais da gestão escolar, quanto no sentido de mapear as fortalezas e possibilidades de desenvolvimento profissional no cotidiano da escola, tornando-a, de fato, um espaço de aprendizagem e de colaboração.

REFERÊNCIAS

BALL, S. J. **Sociologias das políticas educacionais e pesquisa crítico-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional.** In: BALL, S.J.; MAINARDES, J. Políticas Educacionais: questões e dilemas. São Paulo: Cortez.2011.

BARBOSA José Márcio Silva, MELLO Rita Márcia Andrade Vaz de - **Projeto Político-Pedagógico: transformações da prática pedagógica no discurso de gestores escolares** – Revista de Educação PUC - Campinas -Vol. 21, no. 1-pp. 31 – 43 - 2019

BARBIER, René, **A Pesquisa-Ação.** Brasília: Líber Livro Editora, 2004.

BARDIN, Laurence, **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BOURDIEU, Pierre's **sociology of education: limits and contributions.**" Educação & Sociedade 23: 15-35. 2002

_____, Pierre - *Escritos de Educação.* Petrópolis: Vozes, 1998.

_____, Pierre. **A reprodução.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

CASTAMAN Ana Sara, RODRIGUES Ricardo Antônio - **Considerações sobre a gestão democrática e participativa na Educação Profissional e Tecnológica** - Educitec, Manaus, v. 04, n. 08, p.494-507,nov. 2018. Edição especial.

CHARTIER, J.-F., & MEUNIER, J.-G. (2011). **Text mining methods for social representation analysis in Large Corpora.** *Papers on Social Representations*, 20(37), 1-47.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob, NOVAIS, Valéria Silva de Moraes, Gilmar Barbosa Guedes - **A gestão escolar e formas de provimento ao cargo de diretor escolar: o Plano de Ações Articuladas em foco** - Revista Eletrônica de Educação - Vol. 12, no. 3 - pp. 653 – 670, 2018

CONTI Celso Luiz Aparecido, LIMA Emília Freitas de, NASCENTE Renata Maria Moschen - **Visões de diretoras de escola sobre políticas públicas e determinações legais educacionais** - Affiliations - Vol. 33, no. 3 - pp. 771 – 790 -2019

DUARTE Alexandre William Barbosa - **Políticas Avaliativas, Nova Gestão Pública e Trabalho Docente no Brasil** – Sisyphus. Vol. 8, no. 1 2020

FERNANDES Brasil, PEREIRA Sueli Menezes - **Gestão Escolar Democrática: Desafios e Perspectivas** – Roteiro – Editora UNOESC -Vol. 41, no. 2pp. 451 – 474 2016

FILHO João Alves do Prado, MORAIS Pauliane Aparecida de - **Gestão Escolar Democrática: inclusão e diversidade no ambiente escolar** - Caderno de diálogos, pp 60-124 - 2022

GATTI, Bernardete A. - **Educação, escola e formação de professores: políticas e impasses** - Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. 50, p. 51-67. Editora UFPR - out./dez. 2013.

GOBBI Beatriz Christo, LACRUZ, Adonai José, AMÉRICO, Bruno Luiz, FILHO, Hélio Zanquetto. **Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?** – Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação- Vol. 28, no. 106 - pp. 198 – 220 2020.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: neoliberalismo em ataque ao ensino público**. São Paulo: Boitempo, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 10^a. Ed., São Paulo: Cortez, 2012. Introdução.

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

_____, José C. - **Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos** – Secretaria Municipal de Educação de Cascavel (PR), 3/2/2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Editora Positivo: Curitiba - 2009

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS Ana Paula Maioli, BROCANELLI Cláudio Roberto - **O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar** - Colloquium Humanarum - v. 7, n. 2, p. 80-85, jul/dez 2010.

MINAYO Maria Cecília de Souza - **Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: Consensos e Controvérsias** - Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril. 2017

_____, Maria Cecília de Souza - **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade-Ciênc. saúde coletiva** , Mar 2012 ,Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

OLIVEIRA, Dalila Andrade, DUARTE, Alexandre William Barbosa, CLEMENTINO, Ana Maria - **A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as)** - Revista brasileira de política e administração da educação - Vol. 33, no. 3 - pp. 707 – 726 - 2017

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de, CARVALHO, Cynthia Paes de, BRITO, Murilo Marschner Alves de, - **Gestão escolar: Um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras** - Revista Brasileira de Política e Administração da Educação vol.36 no.2 Goiânia maio/ago 2020 Epub 11-Jan-2021

PARENTE, Juliano Mota - **Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar** Roteiro – Editora UNOESC - Vol. 42, no. 2 pp. 259 – 280 2017

PARO, Vitor Henrique - **Gestão Democrática da Escola Pública**, Cortez Editora, pp. 15-19, 2017

QUINQUIOLO Natália Carvalho Rosas, QUINQUIOLO José Manoel - **Gestão escolar: a influência do modelo democrático na formação do aluno** – Regae – Revista de Gestão e Avaliação Educacional - Vol. 8, no. 17 pp. 1 – 8 2019

SANTOS Claudia Patricia Melo, SANTOS Julianna Britto Oliveira, SANTOS Luiz Anselmo Menezes -**Diretrizes curriculares nacionais para a formação docente: a importância das relações interpessoais no ambiente escolar** – Editora UFLA – Vol.7, n.1 - junho/2023

SANTOS Maria Do Socorro Magalhães Dos - **As dificuldades da gestão escolar no cotidiano dos centros de ensino de tempo integral em Teresina-Piauí-Brasil** - Tese apresentada a Faculdade de Postgrado da Universidade Tecnológica Intercontinental como requisito para obter o Título de Doutora em Educação. ASUNCIÓN – PY 2018

SILVA, Maria Abádia da - **Atribuições, concepções e trabalho do diretor escolar após 2007** -Revista diálogo educacional-2018

SOUZA, Ângelo Ricardo de - **As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira** – Ensaio – Editora UNOESC - Vol. 27, no. 103 - pp. 271 – 290 2019

WALLON, H. **Do ato ao pensamento: ensaio de psicologia comparada**. Petrópolis: Vozes, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdDw10LL0UXLsKODs8xBmNz6E9mpAkuYq815N3PeYG3w8Vp1w/viewform?usp=pp_url

1) Sexo:

Masculino

Feminino

Outros

2) Qual sua idade?

De 21 a 25 anos

De 26 a 30 anos

De 31 a 35 anos

De 36 a 40 anos

De 41 a 45 anos

De 46 a 50 anos

De 51 a 55 anos

De 56 a 60 anos

Mais de 61 anos

3) Qual a sua maior formação acadêmica?

a) Ensino Superior

b) Pós-graduação Lato sensu

c) Mestrado

d) Doutorado

e) Pós-doutorado

4) Há quanto tempo você atua como gestor escolar?

Menor que 5 anos

Entre 6 e 10 anos

Entre 11 e 15 anos

Entre 16 e 20 anos

Entre 21 e 25 anos

Entre 26 e 30 anos

Entre 31 e 35 anos

Maior que 35 anos

5) Qual é a sua área de formação?

Licenciatura em Pedagogia

Linguagens

Ciências da Natureza

Ciências Humanas

Matemática

Educação Física

Outra

6) Qual o seu tempo de formação no magistério?

- Menor que 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 35 anos
- Maior que 35 anos

7) Após o tempo de conclusão, você participou ou participa de curso de formação continuada?

- Sim
- Não

8) Com qual frequência você participa de cursos de capacitação na área de gestão escolar?

- Nunca
- Raramente
- As vezes
- Frequentemente
- Sempre

9) Qual é a etapa da Educação Básica atendida pela sua Escola?

- Somente anos iniciais
- Somente anos finais
- Somente ensino médio
- Anos finais e iniciais
- Anos iniciais e ensino médio
- Anos finais e ensino médio
- Anos iniciais, finais e ensino médio
- Outro

10) Qual é a modalidade de ensino atendida pela sua escola?

- Ensino regular
- Ensino regular e integral
- Ensino Regular e Ensino técnico profissional
- Ensino Regular e Educação especial
- Outros

11) De acordo com as práticas aplicadas a sua gestão, podemos afirmar que os métodos são suficientes para garantir uma educação de qualidade?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

12) Sobre o ponto de vista administrativo, podemos considerar a equipe gestora gerencia perfeitamente os recursos.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente

- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

13) A equipe escolar utiliza dos recursos digitais para facilitar o processo de aprendizagem dos estudantes? *

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

14) Você considera que tem uma boa influência no gerenciamento de pessoas, para manter um ambiente unido e harmonioso?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

15) Quais destas dimensões da gestão escolar você considera que realiza com mais facilidade na sua escola:

- | | |
|----------------------|-------------|
| a) Gestão Pedagógica | a) 1º lugar |
| b) Gestão Financeira | b) 2º lugar |
| c) Gestão de Pessoas | c) 3º lugar |

16) Quais destas dimensões da gestão escolar são mais fáceis de se delegar?

17) Se você encontrasse um diretor de escolar que está começando hoje no cargo, sem qualquer experiência, o que você explicaria para ele?

18) Quais são os três primeiros sentimentos que vem à sua mente quando você ouve que alguém está ingressando na gestão escolar?

19) Quais são três, das suas melhores qualidades, como gestor escolar?

20) Quais são as três maiores dificuldades que o gestor escolar enfrenta, atualmente, na sua opinião?

21) Você gostaria de participar de um encontro online comigo, para contar um pouco sobre as suas experiências na gestão escolar? Seria um momento de, no máximo uma hora, e que contribuiria muito para as pesquisas sobre Gestão Escolar e sobre as práticas dos gestores no contexto da escola pública!

() sim

() não

22) Se você respondeu sim, por favor, deixe seu nome e melhor contato (pode ser WhatsApp ou e-mail) para que eu possa entrar em contato para agendarmos um melhor dia e horário para você.

Obrigado!

APÊNDICE B

Roteiro para a Entrevista

Primeiramente agradeço a disponibilidade do Gestor em participar desta pesquisa. Sinta-se à vontade de expor suas colocações sobre a gestão escolar. Para conduzir esta conversa, irei fazer algumas perguntas

Gestão e Qualidade educacional

1. Você pode me contar um pouco sobre sua trajetória até o ponto que decidiu fazer parte da gestão escolar?
2. Na sua opinião, quais foram os motivos que levaram você a assumir o cargo de diretor escolar?
3. Quais são os principais desafios da gestão que você encontrou? Pode me dar algum exemplo?
4. Você pode me contar como tem sido a sua rotina na direção da escola?
5. Olhando para a sua gestão, quais são os aspectos que você acredita que são os mais fortes da sua gestão? Pode me dar um exemplo?

Gestão pedagógica

- 6- Como você avalia o seu desempenho para contribuir com uma educação de qualidade?
- 7- Como você julga a sua participação para o enriquecimento do processo de ensino e aprendizagem?
- 8- Ao avaliar as diretrizes e estratégias para o Plano Nacional de Educação você consegue transpô-las para as suas práticas de gestão? Consegue me contar um pouco sobre como faz isso, quais são as facilidades e quais são as dificuldades também?
- 9- Como a sua escola organiza o currículo nas diferentes modalidades de ensino? Você pode me contar um pouco como isso é planejado, como os professores colocam em prática e como é feito o acompanhamento?
10. Quais foram as dificuldades para cumprir o currículo diante o cenário atual, de pandemia?
11. Existe discussão sobre as metodologias de aprendizagem nas reuniões pedagógicas? Você pode me contar como isso é realizado, se existe acompanhamento e como isso é feito?
- 12- Na sua opinião, qual a principal dificuldade da escola para atingir as metas do IDEB?
- 13- A equipe de professores está envolvido para melhorar o desempenho dos alunos? Você pode me contar um pouco sobre isso?
14. De que forma a equipe da sua escola contribui para progresso da aprendizagem dos alunos nas diferentes modalidades? Pode me falar um pouco sobre o papel de cada um?

Gestão de pessoas

15. Conte-me como você lida com a gestão de pessoas de um modo geral e como você faz a gestão de pessoas sua escola.
16. No seu ponto de vista, qual a maior dificuldade de lidar com a gestão de pessoas?
17. Os servidores, de forma geral, possuem cordialidade e respeito mútuo entres colegas e alunos? Você pode me dar alguns exemplos?
18. Como você lida com a questão da intolerância dentro do ambiente escolar? Você pode me dar alguns exemplos?

19. Você pode me contar o que você entende por gestão de cultura e clima escolar? Você pode me dar alguns exemplos?
20. Como você vê a questão da designação de servidores na escola? Pode me contar um pouco como você vem gerenciando isso?
21. Você pode me contar o que você entende por Gestão Administrativa, de um modo geral, e como você faz a gestão administrativa na sua escola?

Gestão e Recursos financeiros

22. Em termos de investimentos, quais foram os que a escola realizou nesse período e você considerou importante?
23. Você considera que os recursos disponibilizados pela esfera estadual e federal são suficientes para manter uma escola de qualidade?
24. Como você lida com o gerenciamento dos recursos que são disponibilizados pelo governo?
25. Quais são as suas dificuldades de gerenciar os recursos financeiros? Pode me explicar sobre isso e quais seriam as possíveis ações para te ajudar?
26. Você considera que as aplicações dos recursos são suficientes para favorecer uma educação de qualidade.
27. Como você considera a participação da comunidade como a gestão escolar? O que você entende por gestão democrática e participativa?
28. Se a Gestão Escolar fosse uma palavra, qual seria?