



MARCILENE DA COSTA RIBEIRO CALIXTO

MILLENA SOUZA SHIMABUKURO LIMA

**A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE SUSPENSÃO
PRESENCIAL DAS AULAS DURANTE A PANDEMIA: UM
OLHAR PARA O TRABALHO DA DIREÇÃO ESCOLAR**

**LAVRAS – MG
2023**

MARCILENE DA COSTA RIBEIRO CALIXTO

MILLENA SOUZA SHIMABUKURO LIMA

**A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE SUSPENSÃO
PRESENCIAL DAS AULAS DURANTE A PANDEMIA: UM OLHAR
PARA O TRABALHO DA DIREÇÃO ESCOLAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte
das exigências do Curso de Pedagogia para a
obtenção do título de Licenciatura.

Profa. Giovanna Rodrigues Cabral
Orientadora

**LAVRAS – MG
2023**

Com gratidão dedicamos este trabalho de conclusão de curso a Deus por nos permitir chegarmos até aqui, e na certeza de que valeu a pena.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de diversas pessoas, as quais agradecemos. Agradecemos aos nossos pais, familiares e amigos pelo carinho e compreensão diante de nossas ausências. Somos imensamente gratas pela paciência e incentivo. Agradecemos a todos os professores que tivemos ao longo desta graduação, pelas correções e ensinamentos que nos permitiram apresentar um melhor desempenho em nosso processo de formação profissional. Nossos agradecimentos à professora Fernanda Barbosa Ferrari e ao professor Regilson Maciel Borges pela confiança em nosso trabalho, pelos sábios conselhos, pela prontidão em participarem na banca como examinadores e oferecerem apoio em ler cada página e nos orientarem na obtenção do nosso título acadêmico. Em especial, nossos eternos agradecimentos a nossa orientadora Dr^a Giovanna Rodrigues Cabral, cuja dedicação e conhecimento foram fundamentais para a conclusão deste projeto. Somos gratas por sua presença sempre cheia de otimismo e pela orientação tão preciosa. Seus ensinamentos foram decisivos para a produção deste trabalho. Agradecemos ainda a todos os também professores que participaram desta pesquisa na função de diretores, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados. Por fim, agradecemos a Universidade Federal de Lavras, UFLA e todo seu corpo docente, direção e administração que demonstraram comprometimento com a qualidade e excelência do ensino, fatores essenciais para nosso processo de formação profissional e pelas oportunidades que se abrirão a partir da conclusão desta etapa. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os nossos eternos agradecimentos.

RESUMO

Este trabalho teve como temática a gestão escolar e sua atuação no cenário de pandemia da Covid-19. Neste contexto, os gestores assumiram um papel significativo nas questões referentes ao desenvolvimento das atividades de forma remota. Dessa maneira, algumas inquietações se fizeram presentes nesta pesquisa, quais foram, como o contexto da gestão escolar ficou organizado neste cenário da pandemia em relação às suspensões das aulas presenciais? Como ficaram os atendimentos aos estudantes? Como os gestores organizaram o planejamento do trabalho pedagógico? Nesse viés, o objetivo da pesquisa foi investigar como o trabalho de gestão foi realizado em escolas municipais de um município do Sul de Minas Gerais, durante a pandemia. Como objetivos secundários buscou-se compreender na percepção dos gestores as mudanças ocorridas no trabalho da gestão escolar no contexto da pandemia; refletir, a partir das dimensões da gestão, sobre os principais desafios percebidos pelos gestores durante o período de pandemia e verificar como foram propostos os trabalhos para o retorno gradual das atividades presenciais nas escolas. Alcançou-se tais objetivos por meio de uma pesquisa quanti qualitativa de campo, com autorização da Secretaria Municipal de Educação e dos gestores respondentes, e também mediante uma pesquisa exploratória inicial por meio do portal de periódicos da Capes, com os descritores “gestão escolar” e “pandemia”, para o conhecimento sobre os trabalhos já realizados nessa área, e revisão de literatura de autores que trataram acerca da gestão escolar e sobre os temas atuais de gestão no contexto da pandemia e o planejamento escolar. Autores como Libâneo (1994), Luck (1981), Oliveira (2007), Petter (2008), Sander (2007), bem como alguns documentos institucionais nos auxiliaram nas discussões empregadas nesta pesquisa. A pesquisa quanti qualitativa de campo, se deu por meio da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas para levantar as percepções dos gestores municipais em relação ao trabalho ocorrido nas escolas, no contexto de pandemia. E, para o tratamento dos dados, realizou-se a análise de conteúdo a partir da organização de categorias de análises. Como resultado foi possível identificar que os maiores desafios enfrentados durante a pandemia foram em relação a implementação dos recursos tecnológicos utilizados durante o Ensino Remoto Emergencial e o Híbrido, a formação de professores e a adequação do planejamento para as dificuldades que os estudantes apresentavam quanto ao ensino e aprendizagem, tanto no Híbrido, quanto no retorno presencial, dentre outros desafios do cotidiano já existentes e acentuados durante e após a pandemia. Espera-se que a realização deste trabalho possa auxiliar para a produção de conhecimento na área ou em outras, além de contribuir para futuras pesquisas em relação ao tema discutido, bem como com a formação de sujeitos interessados na temática.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Suspensão das aulas. Pandemia.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC- Base Nacional Comum Curricular

CNE - Conselho Nacional de Educação

ERE – Ensino Remoto Emergencial

OMS – Organização Nacional de Saúde

REO – Roteiro de Estudos Orientados

PAC –Plano de Atividades em Casa

TCLE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TIC – Tecnologias de Informática e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 - Busca por termos e proximidade com a temática.....	8
Quadro 2 - Ano de formação na graduação.....	22
Figura 1 - Como aprendeu a trabalhar na gestão escolar.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Aspectos legais da educação na pandemia	9
2.2 Gestão escolar	12
2.3 Planejamento escolar.....	15
2.4 – Diretores escolares: função e seleção no cargo.....	17
3 METODOLOGIA.....	19
4 ANÁLISE DOS DADOS	21
4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa	21
4.2 Atuação	25
4.3 Ensino e a Pandemia	28
4.4. Desafios encontrados por diretores nas escolas a partir do referencial teórico e da pesquisa de campo.....	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICES	38
ANEXOS.....	47

1 INTRODUÇÃO

No decorrer da história, em termos epidemiológicos, destaca-se alguns problemas relacionados a saúde pública que foram provocados por vírus e bactérias como a Varíola, a Febre amarela, o Sarampo, a Dengue, a Zika e a Chikungunya, que causaram (e muitas delas ainda causam) grandes preocupações em todo o país. Nos dias atuais, as preocupações estão voltadas para um novo vírus, intitulado Sars-Cov2, agente etiológico da Covid-19. O aumento no número de casos de Coronavírus e a sua disseminação global fez com que a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretasse a existência de uma pandemia, que vivemos até os dias atuais.

Com o aparecimento desse novo vírus, grandes prejuízos econômicos, sociais, educacionais e de saúde, têm sido causados em todo o mundo. Segundo dados da OMS até fevereiro de 2022¹ o vírus contaminou cerca de 393 milhões de pessoas e matou, aproximadamente, 5,73 milhões de pessoas. No Brasil, a quantidade de casos confirmados é de 26,5 milhões e cerca de 632 mil mortes.

Além do expressivo número de infectados e de mortes em decorrência do vírus, outros impactos sociais e econômicos significativos também foram vinculados ao Sars-cov2 em vários âmbitos, principalmente na Educação. Em decorrência do alto contágio do vírus entre as pessoas, as escolas tiveram que suspender as aulas presenciais e outro formato de ensino começou a ganhar força, que foram as aulas remotas por meio de plataformas digitais, pelos canais de TV e também por meio de materiais impressos entregues aos alunos. Diante disso, foi preciso repensar as formas de ensino e de oferta da Educação básica e superior no país.

Para regulamentar a oferta da Educação nacional em tempos de pandemia, no ano de 2020, mais especificamente no mês de abril, o Governo Federal, decretou a ocorrência do estado de calamidade pública no país, a partir da qual são autorizados gastos financeiros e execução de medidas relacionadas à emergência de saúde pública de importância internacional relacionada ao coronavírus (Covid-19).

Neste contexto, os gestores assumiram um papel significativo nas questões referentes ao desenvolvimento das atividades de forma remota. Dessa maneira, algumas inquietações se fazem presentes nesta pesquisa: como o contexto da gestão escolar ficou organizado neste cenário da pandemia em relação às suspensões das aulas presenciais? Como ficaram os atendimentos aos estudantes? Como o gestor organizou o planejamento do trabalho

¹Dados obtidos do site da Organização Mundial de saúde (OMS) na data de 06 janeiro de 2022 às 12h40min. (Horário de Brasília).

pedagógico?

Para responder às questões de partida, esta pesquisa buscou investigar como o trabalho de gestão foi realizado em escolas municipais de um município do Sul de Minas Gerais, durante a pandemia. Como objetivos secundários buscou-se compreender na percepção dos gestores as mudanças ocorridas no trabalho da gestão escolar no contexto da pandemia; refletir, a partir das dimensões da gestão, sobre os principais desafios percebidos pelos gestores durante o período de pandemia e verificar como foram propostos os trabalhos para o retorno gradual das atividades presenciais nas escolas.

Para responder os objetivos desta pesquisa, inicialmente foi realizado um levantamento, por meio de uma exploração de publicações, mediante ao portal de periódicos da Capes, com os descritores “gestão escolar” e “pandemia”, para o conhecimento sobre os trabalhos nessa área, além de uma revisão de literatura de autores que tratam do tema gestão escolar e o contexto da pandemia. Em seguida, uma pesquisa de campo, com a aplicação de questionários junto aos gestores de um município do sul de Minas Gerais, com perguntas abertas e fechadas para levantar as suas percepções em relação ao trabalho ocorrido nas escolas, no contexto de pandemia. E, para o tratamento dos dados, realizou-se a análise de conteúdo, a partir da organização de categorias de análise.

Por meio de uma pesquisa exploratória da literatura realizada no dia 01 de outubro de 2021 e atualizada em 07 de janeiro de 2022, para aproximação com o campo de estudo, no portal de periódicos da Capes, foram levantadas as publicações que tematizaram sobre “gestão escolar” e “pandemia”. A partir dos respectivos termos, na busca por produções encontrou-se 169 trabalhos, que pela leitura dos títulos verificou-se que dentre esses trabalhos encontrados, três deles possuíam maior proximidade com a temática investigada. Dessa forma, a delimitação da busca se deu pelos termos e pela proximidade com a temática que a presente pesquisa se propôs a investigar.

Quadro 1- Busca por termos e proximidade com a temática

TÍTULO	AUTOR (ES)
Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: percepções dos gestores escolares	Sanny Silva da Rosa Angela Maria Martins(2021).
Ensino Remoto Emergencial no IFMG: desafios para a gestão escolar	Allan Teixeira, Daniel Rolcha e Cláudia Pereira (2021).
Atuação de gestores escolares no cenário de Ensino Remoto no município de Araripe/CE”	José Rodrigues e Maria Elyara Oliveira (2021).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

O primeiro, intitulado “Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: percepções dos gestores escolares”, das autoras Sanny Silva da Rosa e Angela Maria Martins (2021), teve o objetivo de apresentar e discutir os resultados da pesquisa que buscou caracterizar cenários decorrentes das políticas e estratégias adotadas por Sistemas Municipais de Educação no contexto da pandemia de Covid-19 no Brasil. O segundo artigo trouxe como título “Ensino Remoto Emergencial no IFMG: desafios para a gestão escolar”, de autoria de Allan Teixeira, Daniel Rolcha e Cláudia Pereira (2021), cujo objetivo foi identificar as diferentes estratégias utilizadas no Ensino Remoto Emergencial para os cursos técnicos integrados ao Ensino Médio. E o terceiro artigo apresentou a temática “Atuação de gestores escolares no cenário de Ensino Remoto no município de Araripe/CE”, de José Rodrigues e Maria Elyara Oliveira (2021), que teve como objetivo refletir sobre a realidade de gestores escolares frente ao Ensino Remoto no município de Araripe.

Levando em consideração o papel da gestão escolar para o bom desempenho da escola e, diante a suspensão do seu funcionamento nos moldes do que conhecíamos, foi importante investigar as ações, os desafios e os desdobramentos vivenciados pela gestão durante a pandemia e após o reestabelecimento das funções escolares.

Tendo em vista poucos estudos encontrados sobre esse tema, consideramos importante a realização desta pesquisa para descobrir os desafios pelos quais a equipe de gestão escolar passou durante a pandemia para a manutenção do atendimento escolar e investigar novas formas de atuação e planejamento das atividades da escola após o retorno presencial pleno, a fim de identificar as boas práticas e descobrir quais mudanças serão incorporadas à escola no pós-pandemia.

Assim, esta pesquisa perpassa pelos referenciais teóricos apresentando os aspectos legais da educação na pandemia, gestão escolar, planejamento escolar, diretores escolares: função e seleção ao cargo. Também apresenta os aspectos metodológicos utilizados para levantamento e análise dos dados dispostos em subtítulos, como: perfil dos sujeitos da pesquisa; atuação, ensino e a pandemia e desafios encontrados por diretores nas escolas a partir do referencial teórico e da pesquisa de campo. Em seguida, foram feitas as considerações finais com base nas análises dos dados mencionados no corpo da pesquisa e finalizou com os referenciais bibliográficos e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aspectos legais da educação na pandemia

A Educação está em constante processo de mudança e, nos tempos atuais essas mudanças têm sido ainda mais intensas e significativas. A atual conjuntura tem feito exigências, que em certa medida, obrigaram o sistema educacional a assumir as solicitações advindas do contexto cultural, histórico e, principalmente, social. Há tempos a necessidade de transformações enérgicas se fazem presente, no entanto, os últimos acontecimentos no Brasil e no mundo, fizeram com que de uma forma ou de outra algumas alterações fossem inseridas imediatamente.

Em razão da pandemia causada pelo Novo Coronavírus, que assolou e continua assolando o Brasil e o mundo, diversas esferas sociais foram afetadas, inclusive o âmbito educacional. Alunos, pais, professores, comunidade escolar, gestores educacionais se viram frente a uma situação atípica em que decisões precisaram ser tomadas a fim de diminuir o impacto causado pela pandemia. Assim sendo, com as portas das escolas fechadas, devido a recomendação da Organização Nacional de Saúde – OMS de manter o distanciamento social com o objetivo de conter a proliferação do vírus, as tecnologias digitais passaram a ser ferramentas fundamentais e a inserção do Ensino Remoto Emergencial - ERE se tornou concreto.

De acordo com o estudo de Oliveira, Corrêa e Morés (2020), essa modalidade de ensino se configura como sendo a realização de estudos e de atividades por meio de tecnologias, ou seja, na modalidade *on-line*. O que fez com que pais, alunos e toda a comunidade escolar se deslocassem dos territórios físicos de aprendizagem para outra realidade, sendo esta a virtual. A sala de aula ganha outros contornos que vão além do quadro, do giz, das carteiras e mesas

enfileiradas e passam a ter espaços arquitetônicos diferentes. O quarto, a sala, a cozinha, entre outros ambientes passaram a serem lugares de estudo, se transformaram para atender a demanda, o estudo em casa.

E para a realização efetiva do ensino remoto a fim de atender as demandas dos novos tempos, além de impedir que os processos de ensino e aprendizagem fossem prejudicados, foi preciso que aspectos legais fossem pensados e colocados em prática. Nesse sentido, tencionando regulamentar o seguimento dos processos educativos nas instituições escolares em tempos de pandemia, o Governo Federal, primeiramente decretou a ocorrência do estado de calamidade pública no país, que autorizou, portanto, gastos financeiros e execução de medidas relacionadas à emergência de saúde pública de importância internacional relacionada ao coronavírus (Covid-19).

A partir desse decreto, no âmbito educacional, o Conselho Nacional de Educação - CNE publicou a Resolução CNE/CP Nº 2, de 10 de dezembro de 2020 que instituiu as Diretrizes Nacionais orientadoras para a implementação de normas educacionais excepcionais a serem adotadas pelos sistemas de ensino, instituições e redes escolares, públicas, privadas, comunitárias e confessionais, durante o estado de calamidade reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. O artigo 2º dessa Resolução aponta que as instituições escolares devem observar as normativas nacionais e dos sistemas de ensino, ficando dispensadas, em caráter excepcional, durante o ano letivo afetado pelo estado de calamidade pública reconhecido por esse Decreto Legislativo.

I - na Educação Infantil, da obrigatoriedade de observância do mínimo de dias de trabalho educacional e do cumprimento da carga horária mínima anual previstos no inciso II do art. 31 da Lei nº 9.394/1996; e

II - no Ensino Fundamental e no Ensino Médio, da obrigatoriedade de observância do mínimo de dias de efetivo trabalho escolar, desde que cumprida a carga horária mínima anual nos termos do inciso II do art. 2º da Lei nº 14.040/2020.

Parágrafo único. O município que optou por manter a rede municipal integrada ao sistema estadual de ensino, nos termos do parágrafo único do art. 11 da Lei nº 9.394/1996, deverá observar as normas educacionais do respectivo Conselho Estadual de Educação. (BRASIL, 2020)

Concomitante a essas medidas nacionais, o Estado de Minas Gerais publicou, no dia 12 de março de 2020, o Decreto de nº 113, regulamentando várias medidas para o enfrentamento da pandemia no Estado, dentre elas, a suspensão das atividades presenciais da educação básica na rede estadual de ensino por prazo indeterminado, medida a ser observada também pelas instituições privadas e pelas redes de ensino municipais (Deliberação nº 18).

Conforme consta no art 1º da Deliberação nº 18, publicada em 22 de março de 2020 foi disposto medidas a serem adotadas no âmbito do Sistema Estadual de Educação, enquanto durar o estado de CALAMIDADE PÚBLICA em todo o território do Estado, nos termos do Decreto nº 47.891, de 20 de março de 2020. (BRASIL, 2020). O artigo 2º explicitou a suspensão das aulas em âmbito estadual em Minas Gerais. De acordo com o artigo:

Ficam suspensas, por tempo indeterminado, as atividades presenciais de educação escolar básica em todas as unidades da rede pública estadual de ensino. § 1º – Durante o período de suspensão das atividades de educação escolar básica, e para fins de futura reposição, considera-se anteciado o uso de quinze dias do recesso do Calendário Escolar de 2020, a contar de 23 de março de 2020 (BRASIL, 2020, p. 2).

Ainda, nos termos específicos da deliberação, foram instituídos tais termos para as instituições educacionais privadas e também para o ensino superior. Essas instituições devem observar as normas propostas pela Secretaria Estadual de Educação que tiveram como objetivo diminuir a contaminação da Covid-19. Já em âmbito local, na cidade que faz parte do *corpus* de análise do presente estudo, foi determinado em Decreto nº 15.339, de 17 de março de 2020, que competia a Secretaria Municipal de Educação, a promoção imediata da “interrupção das aulas na rede pública municipal de ensino, com orientações dos responsáveis e alunos acerca da Covid -19 e das medidas preventivas” (LAVRAS, 2020, p. 7).

Assim sendo, com base nos atos normativos mencionados, após um período de alguns meses, no segundo semestre de 2020, o desenvolvimento das atividades não presenciais nas escolas começou a ser realizado por meio do *Classroom*², cuja tradução tem o sentido de Sala de Aula do *Google*. O modelo implantado pela Secretaria Municipal de Educação do município em estudo permitiu aos alunos acessarem os conteúdos por meio dos Roteiros de Estudos Orientados – REO’s, que traziam materiais produzidos pelos professores da Rede Municipal de acordo com as normativas estabelecidas pela Base Nacional Comum Curricular - BNCC. Os estudantes que não tinham conexão com internet retiravam os Roteiros de Estudos Orientados diretamente nas escolas nas quais estavam matriculados.

Ressalta-se que esse modelo adotado pelo município seguiu o modelo implantado na Universidade pública da cidade e contou com a colaboração e formação desta em relação à SME, ainda que esse trabalho tenha sido realizado apenas até o final de 2020, quando houve troca da gestão municipal a partir das eleições realizadas em outubro de 2020 e, o modelo até

² Plataforma de ensino disponibilizada pelo Google.

então desenvolvido, foi alterado e a educação municipal passou por nova organização, pois o ensino ainda permaneceu remoto em 2021.

Com a mudança de gestão, as atividades começaram a ser realizadas, de maneira impressa, denominado Plano de Atividade em Casa - PAC, que consistiu em um instrumento de aprendizagem baseado em atividades autoinstrucionais que foram disponibilizados a todos os estudantes matriculados no Ensino Fundamental, por meio de recursos das Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs compatíveis com as condições de acesso dos estudantes e, apenas excepcionalmente, por meio de materiais impressos e pelos canais de TV. Nesse viés de atividades remotas, os gestores das escolas municipais experienciaram uma mudança significativa na rotina escolar, o que ocasionou em um processo adaptativo para garantir o funcionamento das escolas, mesmo de forma remota.

No segundo semestre de 2021, com autorização do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, – TJ-MG, as aulas voltaram presencialmente de forma gradativa, sendo administradas concomitantemente às aulas online. O retorno foi realizado de maneira facultativa, ou seja, ficando a cargo de cada família decidir se o estudante seguiria o ensino presencial ou o formato online. Esse retorno se deu com base nas determinações do Plano Minas Consciente³, que determinou a volta às aulas desde que o município esteja nas ondas verde e amarela (AGÊNCIA MINAS, 2021).

No ano de 2022, a partir do Decreto Municipal 16.001 de 26 de janeiro de 2022, que instaurou regulamentações para a volta às aulas, explicitou o retorno as aulas presenciais em toda rede de ensino, isto é, municipal, estadual e privadas para o dia 07 janeiro de 2022, sendo, conforme a Circular 010/2022, o ensino na rede municipal de forma presencial. Como consta no documento, “as unidades educacionais da rede municipal de ensino passam a atender todos os alunos, sem necessidade de rodízio ou escalonamento. Não haverá oferta de ensino remoto, com exceção dos casos previstos pelos protocolos em vigor e estabelecidos pelo Plano Minas Consciente” (LAVRAS, 2022, s/p).

2.2 Gestão escolar

Abordar sobre a gestão e o planejamento escolar significa justamente refletir sobre as condições e os meios que são usados para proporcionar e garantir o bom funcionamento da

³ A proposta, criada pelo Governo de Minas Gerais, por meio das secretarias de Desenvolvimento Econômico (Sede) e de Saúde (SES-MG), sugere a retomada gradual de comércio, serviços e outros setores, tendo em vista a necessidade de levar a sociedade, gradualmente, à normalidade, através de adoção de um sistema de critérios e protocolos sanitários, que garantam a segurança da população.

instituição educativa, de maneira que esta possa alcançar os objetivos e resultados pretendidos. No entanto, há um percurso histórico importante para a compreensão do processo de gestão e planejamento escolar e sua organização, que antigamente estava diretamente relacionado com a ideia de administração.

Buscando melhorar e desenvolver um modelo específico para a administração escolar, o Brasil se manifestou, uma vez que percebeu as influências externas na percepção e na prática de administrar uma escola (SANDER, 2007). Foi a partir de 1930 que o país, após um período de grandes contribuições para a educação, começou a discutir e a planejar melhorias a fim de alcançar o desenvolvimento do sistema educacional. Além de refletir ideias inovadoras que propunham uma escola para todos, o que hoje é realidade, com acesso e vagas garantidas como previsto na legislação, na década de 30 havia uma preocupação pulsante com a administração das escolas, mais especificamente com a estruturação de profissionais para exercerem o cargo de diretor (PETTER, 2008).

Objetivando a formação desse público, a quem era responsabilidade total a gestão da escola, cursos e capacitações foram sendo criados. Em 1931, por influência de Lourenço Filho, na Escola Normal de São Paulo foi criada a disciplina intitulada “Organização Escolar”. Essa disciplina tinha como objetivo central formar inspetores, diretores, delegados de ensino, entre outros (ANDREOTTI; LOMBARDI; MINTO, 2010).

Várias foram e continuam sendo as problematizações acerca da formação de diretores escolares, uma vez que deles dependem a organização e funcionalidade da escola. Os diretores são percebidos como a figura que representa a administração escolar. Segundo Ribeiro (1978, p. 177), a “administração escolar é o complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia”. Dessa forma, a administração escolar pode ser apontada como um mecanismo diretamente ligado aos aspectos da educação e principalmente da escolarização.

De acordo com os pressupostos, em uma relação intrínseca com as palavras e o seu significado, há pesquisadores que não concordam com o uso da expressão administração escolar, visto que o seu entendimento está intimamente interligado com administrar empresa. A “tentativa de superação da administração sistêmica ou tecnoburocrata se insere no rol de lutas das entidades representativas dos educadores brasileiros nas últimas três décadas” (PETTER, 2008, p. 33). Assim, algumas teorias contrapondo-se a noção de administração de empresa irão encontrar fundamentos epistemológicos e conceituais na noção de gestão escolar.

Cabe ressaltar que a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável (LÜCK, 1981, p. 8).

Dessa maneira, compete à gestão escolar possibilitar com que o aluno adquira conhecimento, enriquecendo conseqüentemente, os seus conhecimentos prévios, ou seja, o saber que o estudante já possui com base nas suas vivências e experiências de vida. Assim sendo, a escola é responsável por permitir que o aluno desenvolva suas habilidades e competências. Mas esse desenvolvimento deve estar relacionado com o contexto ao qual o estudante está inserido, e desta forma poderá estabelecer conexões reais, e como resultado, ter um aprendizado sistematizado. Logo, com base nos autores mencionados anteriormente, optamos pela utilização do termo “gestor” para nos referirmos ao diretor escolar.

A gestão e o planejamento da escola, de forma geral, ainda são pouco discutidos no dia a dia, tanto pelos profissionais educacionais como pelos próprios gestores. Assim, considerando a importância da gestão para a organização e funcionalidade de uma escola, é necessário ressignificar os instrumentos teóricos-metodológicos a fim de modificar a real situação em que o ambiente escolar percebe o ato de gerir e, conseqüentemente causar impactos significativos no cotidiano da escola.

Desta forma, a gestão e o planejamento da escola são importantes, uma vez que possibilitam cumprir a efetiva função social da educação, no desempenho de seus objetivos formativos, tencionando a qualidade do sistema educacional. Dessa forma, para que tal prerrogativa seja realizada, é preciso que haja no espaço da escola uma abertura para a construção de uma gestão que atue na busca por um ensino e aprendizado que atenda as demandas do contexto ao qual está inserida, em especial, dos estudantes que integram esse espaço. Nesse sentido, Lück (1981, p. 7) argumenta que “compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados”.

A partir disso, é possível identificar a funcionalidade da gestão escolar, que tem como objetivo essencial, visualizar a escola e seus problemas com base em uma percepção global e posteriormente propor estratégias para a solução dos obstáculos, que deve ser efetuada de maneira a ser administrada em conjunto com a comunidade que compõe o espaço educativo.

Vários dicionários na Língua Portuguesa, entre os mais variados significados, irão definir gestão como o ato de governar, dirigir. Assim sendo, gerir pode ser entendido como a função que organizacionalmente emprega os diferentes recursos de modo a alcançar fins específicos. Isto é, dentre os materiais e métodos disponibilizados, deve-se escolher aquele (s) que mais estão em consonância com as metas pré-estabelecidas. Para tal, é fundamental o planejamento, que consiste na racionalização do trabalho, gerenciamento dos recursos, condução dos indivíduos, entre outros. Sendo assim, gerir significa viabilizar, mediar recursos e (ou) elementos. Trata-se de atividade grupal, resultante do esforço humano coletivo (PARO, 1986).

Gerir, portanto, traduz uma atividade extremamente humana, uma vez que acontece em um ambiente sociopolítico e econômico. Desse modo, este espaço está condicionado a determinado contexto que transita pelo social, histórico e cultural, muitas vezes estando dentro de um sistema.

Diante disso, é impossível ter a noção de que a gestão no universo educacional, principalmente no âmbito escolar, possui uma neutralidade, pois está intrinsecamente imbricada nos processos políticos, econômicos e sociais de uma dada sociedade em um tempo histórico específico. Considerando tal prerrogativa, a gestão e o planejamento da escola passam a ser importantes para educadores, pesquisadores e entidades institucionais educativas como forma de organizar, não só o sistema educacional, mas também a escola em si.

2.3 Planejamento escolar

O planejamento enquanto um recurso de organização, seja usado no pessoal ou no profissional, configura-se como um instrumento capaz de auxiliar o indivíduo na ordenação e programação das atividades de modo geral. Planejar é o ato de demonstrar um propósito, ter como intenção um objetivo e para alcançá-lo, estabelece metas a serem realizadas.

Dessa forma, o planejamento possui uma importante representação na vida do sujeito, uma vez que permite determinar objetivos e intenções programadas para concretizá-los. A partir disso, é possível compreender a significância do planejamento, não só para a vida dos indivíduos, mas principalmente para o contexto escolar, uma vez que é um método que subsidia a prática de profissionais do campo educacional.

Lembramos que realizar planos e planejamentos educacionais e escolares significa exercer uma atividade engajada, intencional, científica, de caráter político e ideológico e isento de neutralidade. Planejar, em sentido amplo, é

um processo que visa dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja (PADILHA, 2001, p. 63).

Assim sendo, o planejamento não pode ser entendido enquanto uma atividade neutra, sem uma finalidade em si, pois, ao contrário, ele possui sentido e intencionalidade, que propositalmente caminha na busca de resultados concretos. Para que haja planejamento é preciso haver um problema, uma questão a ser resolvida, solucionada e, só depois serão definidos quais as medidas a serem tomadas para se chegar ao fim específico desejado. De acordo com Libâneo (1994, p. 22), o planejamento é fundamental por se tratar de “um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social”.

Entendendo que o planejamento é um instrumento essencial para estabelecer a ordem, seja de indivíduos, lugares ou coisas, torna-se algo fundamental para o ambiente escolar, uma vez que proporciona a organização e, conseqüentemente, o equilíbrio funcional do espaço escolar, bem como do sistema educacional. Assim, o ato de planejar auxilia na prática pedagógica, possibilitando a organização metodológica que resulta no sucesso do processo de ensino e aprendizagem.

Diante disso, o planejamento dentro do espaço escolar é o que permite aos profissionais da educação se ordenarem e executarem de maneira satisfatória suas responsabilidades.

[...] o ato de planejar exige aspectos básicos a serem considerados. Um primeiro aspecto é o conhecimento da realidade daquilo que se deseja planejar, quais as principais necessidades que precisam ser trabalhadas; para que o planejador as evidencie faz-se necessário fazer primeiro um trabalho de sondagem da realidade daquilo que ele pretende planejar, para assim, traçar finalidades, metas ou objetivos daquilo que está mais urgente de se trabalhar (OLIVEIRA, 2007, p. 21).

De acordo com os pressupostos, é preciso fazer o planejamento, mas antes, é indispensável ponderar sobre alguns pontos. Um desses pontos é a necessidade de antes de fazer o planejamento, conhecer a realidade para a qual se pretende planejar algo, para que assim, o planejamento tenha real impacto. Para que isso aconteça, é fundamental que o(s) indivíduo(s) que estão a cargo de planejar, tenham contato direto com o contexto ou até mesmo com o problema para o qual se propõe fazer um planejamento. Dessa forma, é essencial que a escola faça uma organização curricular, um planejamento significativo e um processo de avaliação

que esteja de acordo com o conteúdo trabalhado, visando a clareza, a precisão e a adequação ao ensino e aprendizado do estudante.

A partir das questões apresentadas anteriormente, pode-se afirmar que o planejamento é de extrema importância para o contexto escolar, uma vez que ele subsidia a prática de profissionais educativos e principalmente auxilia no desempenho de estudantes. Para que haja uma espécie de diálogo na prática pedagógica, na condução não só das atividades em si no ambiente escolar, mas na própria condução dos processos que são imprescindíveis para o funcionamento da instituição de ensino e do sistema educacional, faz-se necessário ter o planejamento.

Assim sendo, pode-se afirmar que o planejamento, apesar de ser necessário, não deve ser pré-definido, isto é, algo fixado e que não seja passível de mudança, especialmente porque no ambiente educacional não se trabalha com máquinas e sim com sujeitos. Sujeitos que se modificam diariamente, transformam o contexto cotidianamente e, por conseguinte, são capazes de alterar os problemas e respectivamente as soluções.

O planejamento escolar é viabilizado no dia a dia da instituição educativa, por meio do fomento de instrumentos que permitem a efetivação desta. Estes instrumentos se caracterizam no conselho de classe ou conselho escolar, a eleição de dirigentes escolares e o repasse e o controle dos recursos financeiros destinados à instituição escolar. É importante ressaltar que o planejamento no ambiente educativo não se resume apenas nesses instrumentos, mas que neste trabalho, considerando a relevância da temática abordada, serão apresentados apenas estes.

2.4 – Diretores escolares: função e seleção ao cargo

Diretores são um ponto importante na organização e condução das escolas, uma vez que estão a frente da instituição. Ao longo dos anos, a seleção de diretores para atuarem nas instituições públicas no Brasil têm sofrido modificações e se estabelecido estratégias e mecanismos diversos na intenção de averiguar a competência técnica e também política dos candidatos ao cargo (LIMA, 2021). Isso em razão do compromisso exigido pelo próprio cargo.

O diretor de uma escola possui inúmeras atividades no âmbito da instituição educativa e, também, fora dela, com a finalidade de assegurar o seu bom funcionamento, mas também com o objetivo de zelar pelo ensino e aprendizado dos estudantes, de proporcionar estrutura e estabilidade aos profissionais. Nesse sentido, um fato significativo para o sucesso no cargo e, conseqüentemente, na realização das atividades do cargo, é a identificação, ou seja, o perfil. De acordo com um relatório sobre a Avaliação Econômica de Projetos Sociais (2015, p. 11), “perfil

de gestor necessário para o cargo é uma tarefa difícil e extremamente relevante para garantir a qualidade do sistema educacional brasileiro [...]”, ainda mais ao se considerar as várias formas de seleção, podendo estas serem por indicação (política, de técnicos ou outros) ou por processo seletivo (concurso ou eleição).

Assim sendo, não há uma única forma pré-estabelecida de seleção para o cargo de diretor para as escolas públicas brasileiras. Essa seleção difere de acordo com o estado e com o município, sendo estabelecida conforme as especificidades de cada localidade e, às vezes, de cada instituição escolar. A seleção ao cargo por indicação, por exemplo, é um aspecto que acontece principalmente em escolas municipais e privadas, seja motivada por questões relacionadas a política ou por afinidades ideológicas, uma vez que a indicação é feita pela pessoa que passa a ocupar o cargo supremo no município, ou seja, o Prefeito, no caso das escolas municipais e por indivíduos que estão à frente das instituições ou da rede, no caso das escolas privadas.

Nas escolas estaduais, geralmente, o processo se difere, sendo feito por eleição. A eleição de dirigentes não se configura como sendo obrigatória, por causa da legislação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, em seu artigo 14, inciso I e II que determina a participação da comunidade escolar no planejamento de projetos, entre outros (BRASIL, 1996). Entretanto, a lei não exige que a escolha de dirigentes escolares seja feita pela comunidade escolar.

Pesquisadores como Lima (2021), afirmam que há quatro categorias de escolha de dirigentes escolares: nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos (seleção e eleição ou seleção e indicação). Na nomeação, o dirigente é escolhido por indicação do chefe do executivo; no concurso, o candidato é submetido à prova de escrita e títulos; na eleição, a escolha do concorrente é realizada por todos os integrantes que compõem a rede educativa; por fim, há os esquemas mistos, que são as mais variadas formas de se escolher um diretor para o cargo. É importante ressaltar, que nesse último, é necessário que as medidas para a escolha não ultrapassem as medidas legais.

Romão e Padilha (2000, p. 102), definem qual a função do dirigente escolar ou como os próprios autores preferem chamar, educador-dirigente.

Possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competências técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser o articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola. Quanto maior for essa articulação, melhor poderão ser desempenhadas suas próprias tarefas, seja no espaço organizacional da escola, seja em relação à responsabilidade social daquela

com sua comunidade.

O dirigente precisa ter consciência das responsabilidades da sua função e, primordialmente saber que não cabe somente a ele lidar com o que acontece na escola, mas sim, que deve compartilhá-la com os demais integrantes que compõem a rede educativa. Para isso, o dirigente deve proporcionar e facilitar a participação coletiva e do conselho da escola. É preciso que este trabalho seja exercido de fato na liderança democrática, atendendo as especificidades que o trabalho exige e principalmente da escola em si, que objetiva alcançar a qualidade.

3 METODOLOGIA

A fim de alcançar o objetivo proposto: investigar como o trabalho de gestão foi realizado em escolas municipais de um município do Sul de Minas Gerais, durante a pandemia, foi preciso definir o percurso metodológico a ser trilhado. Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória no portal de periódicos da Capes com os descritores “gestão escolar” e “pandemia” para que fosse possível obter conhecimento dos trabalhos já realizados na área. Além disso, foi feito também um levantamento bibliográfico, uma revisão de literatura acerca dos trabalhos de estudiosos que discutiram temáticas, como a gestão escolar, a gestão no contexto da pandemia e o planejamento escolar.

Autores como Libâneo (1994), Lück (1981), Oliveira (2007), Petter (2008), Sander (2007), bem como alguns documentos institucionais nos auxiliaram nas discussões empregadas nesta pesquisa. Optou-se pela realização de uma pesquisa quanti qualitativa de campo. Nesse sentido, de acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem sido um método que cada vez mais tem conquistado espaços na construção das produções científicas. Realizar uma pesquisa qualitativa é adentrar o território ao qual se está pesquisando, sendo assim, não é ter um olhar de fora para dentro e sim, de dentro para fora. Em outras palavras, é entrar em contato com o campo, o meio ao qual é ou faz parte do objeto de pesquisa.

Geralmente, na pesquisa quantitativa, os pesquisadores se concentram na medição objetiva e na quantificação dos resultados. Prima pela precisão, evitando distorções na fase de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança associada às inferências obtidas. Em outras palavras, a pesquisa quantitativa e qualitativa tornou-se um método capaz de identificar e analisar dados que não podem ser medidos estatisticamente, de acordo com Godoy (1995).

E nesse sentido um instrumento metodológico que nos auxiliou a entrar em contato com “o campo” foi à aplicação do questionário junto aos gestores das escolas municipais com perguntas abertas e fechadas para levantar as suas percepções em relação ao trabalho ocorrido nas escolas, no contexto de pandemia, com autorização da Secretaria Municipal de Educação. Chaer, Diniz e Ribeiro (2011, p. 251), evidenciam que “o questionário é uma técnica bastante viável e pertinente para ser empregada quando se trata de problemas cujos objetos de pesquisa correspondem a questões de cunho empírico, envolvendo opinião, percepção, posicionamento e preferências dos pesquisados”.

Complementando tal ideia, Andrade (2009) argumenta que o questionário configura como um elemento utilizado na coleta de dados composto por uma série de perguntas ordenadas a serem respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Portanto, o questionário aplicado (APÊNDICE 1), continha 23 perguntas e foi direcionado aos diretores de escolas públicas da cidade onde foi realizada a pesquisa. O questionário foi feito como formulário utilizando a plataforma do *Google Forms*. Antes de responderem as questões, os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que foi disponibilizado no APÊNDICE 2.

É importante ressaltar que, no universo de um total de 18 gestores da rede obtivemos 10 respondentes. No entanto, ao assinar o TCLE, somente uma pessoa não autorizou a divulgação das informações obtidas. Consideramos, portanto, a obtenção de nove respostas as perguntas realizadas nos questionários.

Para o tratamento dos dados, realizou-se a Análise de Conteúdo (AC), a partir da organização de categorias de análise. Segundo Laurence Bardin (2016), a análise de conteúdo configura como sendo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos”. Sampaio e Lycarião (2021, p. 6), nos auxiliam na compreensão quando conceituam a análise de conteúdo como sendo:

uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos.

Dessa forma, a análise de conteúdo é utilizada na pesquisa científica com os mais variados propósitos, podendo ser para catalogar, classificar determinados textos ou até mesmo materiais (BARDIN, 2016). Bauer (2007) argumenta que a AC é uma técnica que permite que

inferências de um texto considerando o seu contexto de produção sejam feitas, além de ser um instrumento híbrido uma vez que pode apresentar técnicas qualitativas ou quantitativas. A partir disso, a AC nos interessou nesta pesquisa na medida em que nos permitiu categorizar os dados obtidos a partir do questionário, discutindo os significados, as intenções e as relações das respostas com o contexto.

No entanto, antes de categorizar os dados com base na análise de conteúdo foi necessário codificar esses dados. “Codificar, então, é um método que permite ao pesquisador organizar e agrupar dados codificados em categorias ou famílias pelo compartilhamento de suas características” (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021, p. 46). Assim sendo, não é apenas uma maneira de etiquetar as informações, mas sim, de ligar o pesquisador com as informações encontradas. Categorias são instrumentos que nos possibilitam descrever um determinado fenômeno a partir do agrupamento de ideias por conteúdo ou contexto, aumentando o conhecimento sobre os dados em investigação (SAMPAIO; LYCARIÃO, 2021).

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir do questionário que foi enviado para os sujeitos participantes da pesquisa, inicialmente fizemos uma leitura flutuante dos dados recebidos com a finalidade de identificar quais questões e temáticas foram mais ou menos citadas. As respostas nos oportunizaram agrupar as informações considerando a própria organização do questionário, sendo realizada então, a categorização com base na análise de conteúdo. Assim, definimos três categorias sendo estas: *1 - Perfil dos sujeitos da pesquisa, 2 - Atuação e 3 - Ensino e a Pandemia*. Ademais, é importante destacar que para manter o anonimato dos sujeitos participantes da pesquisa estes foram codificados como “D” que corresponde a diretor e um número correspondente ao quantitativo de respondentes, sendo o “9” o número máximo, já que obtivemos nove respostas ao questionário.

4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

Ao responderem o questionário, após os participantes da pesquisa assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram encaminhados para a segunda pergunta, que nos possibilitou traçar um perfil dos respondentes. Ao serem perguntados qual a função que ingressaram na instituição educativa, isto é, qual cargo possuíam antes de assumirem a direção da escola, a maioria respondeu que ocupa o cargo de Professor Inicial, cerca de 77%

dos respondentes. O fato da grande maioria de ocupantes do cargo de diretor possuírem cargo de Professor Inicial pode ser motivado pela questão de que antes havia uma diferença no valor salarial do Professor Inicial para o Professor Médio e para outros cargos. No entanto, no final do ano de 2021 o salário correspondente as horas aula do Professor Inicial e do Professor Médio foi equiparado.

Ao serem questionados sobre a situação no qual se encontram nas instituições, ou seja, se o vínculo empregatício era efetivo, em que foi aprovado em concurso, conforme as normas estabelecidas na época; ou contratado, sendo este um vínculo temporário, 80% dos participantes da pesquisa respondeu que são efetivos e 10% respondeu que são contratados.

Em relação ao tempo de exercício (em anos) na educação, todos os sujeitos participantes responderam ter mais de cinco anos de atuação. Cerca de 55% disseram ter mais de 20 anos de profissão, 22% afirmaram que possuem entre 15 a 20 anos de atuação, 11% afirmaram ter entre 10 a 15 anos e 12% afirmaram ter entre 5 a 10 anos de profissão. Tais informações demonstram que a formação desses profissionais são de um outro tempo, cuja especificações de formação, currículo, demanda do âmbito educacional podem ter sido muito diferentes dos tempos atuais. É importante ressaltar que a nossa intenção não é cometer anacronismo, ou seja, comparar uma situação passada conforme a atualidade, mas sim, apontar como tal aspecto contribui para compreendermos quem são os sujeitos participantes desta pesquisa, a partir do período de sua formação.

Ao serem questionados sobre o tempo de exercício (em anos) na direção, ou seja, atuando como diretor, a maioria afirmou estar neste cargo já há 5 a 10 anos, cerca de 44%; aproximadamente 22% disseram ocupar o cargo de 2 a 5 anos; 11% afirmaram estar no cargo a 2 anos, e, por fim, somente uma pessoa disse estar no cargo há mais de 10 anos.

Referente à formação foi perguntado sobre o nível de formação e ano de ingresso. Foram disponibilizados como opções diversos cursos de diferentes áreas de conhecimento. A maioria respondeu ter cursado Pedagogia (4 pessoas), 2 pessoas afirmaram terem cursado Ciências Biológicas/ Biologia, 1 pessoa respondeu ter cursado Letras, 1 pessoa cursou Matemática e 1 pessoa respondeu a opção “outro”.

Ao serem perguntados sobre o ano de formação na graduação (Licenciatura) e se possuem curso de pós-graduação, os respondentes afirmaram que:

Quadro 2 - Ano de formação na graduação

Código	Formação
--------	----------

D1	1997
D2	2009
D3	1992
D4	2003
D5	1997
D6	1990
D7	2004
D8	1996
D9	2009

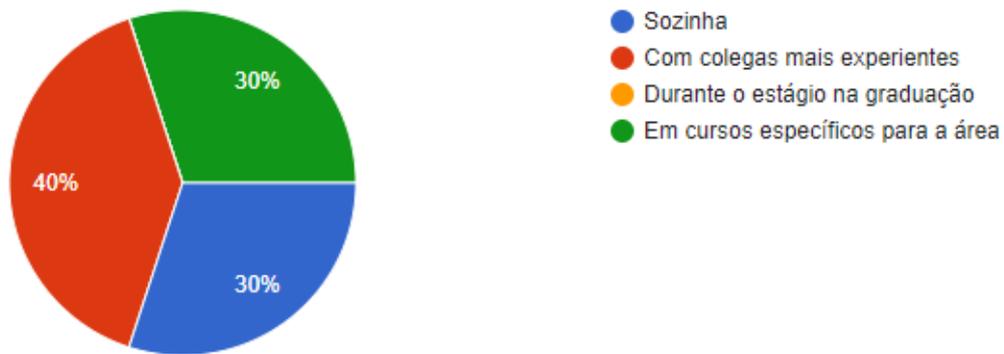
Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A partir do quadro é possível identificar o ano de formação, conclusão de curso dos participantes da pesquisa. As datas são de anos diferentes, somente dois participantes afirmaram ter formado no mesmo ano (1997). Ainda sobre o nível de formação, todos os participantes ao serem perguntados se possuíam pós-graduação responderam que sim.

Ao responderem quais os segmentos que as instituições educativas atendem, a maioria respondeu que as escolas atendem a Educação Infantil e o Ensino Fundamental I, seguido de instituições que atendem o Ensino Fundamental I e II. Somente uma pessoa afirmou que a instituição em que atua atende o Ensino Médio.

A pergunta seguinte foi sobre como esses profissionais aprenderam a atuar na gestão escolar. A Figura 3 nos auxilia na compreensão da questão.

Figura 1 - Como aprendeu a trabalhar na gestão escolar



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Conforme está representado na figura, 40% dos respondentes afirmaram terem aprendido a trabalhar na gestão escolar com colegas mais experientes. Uma informação que vai ao encontro dos apontamentos realizados por Tardif (2002) em que o pesquisador argumenta que no espaço educacional o aprendizado do trabalho a ser realizado tem sido feito a partir da imersão no ambiente, mas também com o auxílio de pessoas mais experientes. Nas palavras do autor, “essa relação de companheirismo não se limita a uma transmissão de informações, mas desencadeia um verdadeiro processo de formação” (TARDIF, 2002, p. 59). Contudo, Lück (2009, p. 17) questiona, “como pois, ser um bom diretor escolar sem conhecer quais desafios que a sociedade apresenta para as organizações e os cidadãos?” Com esse questionamento o autor deixa claro que cabe ao diretor compreender os vários aspectos que envolvem a educação. Dessa forma, ao falar da fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, Lück (2009, p. 15) esclarece que a ação do diretor se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que norteiam e embasam seu trabalho.

Dando sequência a apresentação dos dados, 30% responderam que aprenderam sozinho e os outros 30% em cursos específicos para a área. Nenhum apontou que os estágios nas Licenciaturas contribuíram para o aprendizado sobre gestão, o que nos possibilita pensar se é algo que precisa ser pensado e inserido nos estágios na Licenciatura, especificamente na Pedagogia, que é um dos principais cursos exigidos para cargos de gestão escolar.

Ao serem questionados sobre o que os motivaram a atuar na gestão escolar, 40% responderam que foram motivados pelo desejo de colaborar com melhorias junto à equipe pedagógica; 30% motivados pelo reconhecimento e valorização profissional; 20% por indicação política e 10% não se aprovava enquanto professor por ser exigente e não se sentir qualificado para essa função. Estar na gestão escolar é um trabalho que exige muito do

profissional, portanto, mais do que gostar é preciso querer estar nesse cargo com a intenção de contribuir com a equipe e com o âmbito educacional (LÜCK, 1981).

4.2 Atuação

Agrupando as informações referentes à atuação do gestor escolar, indentificamos três pontos importantes: a atuação da gestão durante a pandemia, no ensino híbrido e no ensino presencial. Em relação ao primeiro ponto, ou seja, durante a pandemia, ao serem perguntados quais foram às ações da direção durante esse período para a manutenção do atendimento educacional, os respondentes pontuaram algumas ações como:

- a) Criação de grupos de *WhatsApp*;
- b) Aulas on-line;
- c) Atividades impressas;
- d) Atendimento aos pais.

Em relação à atuação do gestor escolar durante o ensino híbrido, os repondentes citaram que o diretor teve como ações nesse período:

- a) Reestruturação do espaço escolar;
- b) Atualização de dados cadastrais;
- c) Aulas online;
- d) Atendimento online.

O Ensino Híbrido, que se configurou como sendo uma metodologia pedagógica que misturou o ensino com atividades presenciais e à distância a serem feitas por meio das tecnologias digitais, foram intensificadas no sistema educacional durante a pandemia. Esse novo modelo de ensino trouxe diversos desafios para o campo educacional e também para os gestores escolares. Durante esse período foi preciso que a escola se readequasse ao contexto, nesse sentido, ações como as citadas pelos diretores foram necessárias e urgentes durante o ensino híbrido. Uma dessas ações foi à reestruturação do ambiente escolar de acordo com as medidas estabelecidas pelo OMS de prevenção da Covid-19 (distanciamento, uso de álcool em gel e máscara). Além disso, para melhor atender os estudantes, bem como suas famílias, foi necessária a atualização dos dados cadastrais, pois só assim foi possível mapear os alunos que tinham condições ou não de acompanhar o ensino remoto e/ou híbrido.

Ao ser pedido no questionário que os respondentes apontassem duas principais mudanças que ocorreram no trabalho do diretor escolar na volta do ensino presencial pós-pandemia em 2022, alguns apontamentos foram:

- a) Atendimento familiar no âmbito da escola, plano de ação voltado à defasagem da evasão escolar;
- b) Protocolo de segurança, como álcool em gel, sabonete líquido, máscaras, acolhimento e adaptação dos alunos;
- c) Preenchimento de vários documentos, planilhas e tabelas que demonstrem e sintetizam o andamento do aprendizado, intensificação da jornada de trabalho;
- d) Organização curricular para atender a defasagem de aprendizagem. Buscar novas estratégias para atender as necessidades educativas dos alunos.

Assim sendo, os diretores participantes da pesquisa apontaram algumas mudanças que foram significativas no ambiente escolar e na sua atuação após o retorno presencial das atividades educacionais, entre estas, destacou-se o aumento da jornada de trabalho citado por D4, devido ao preenchimento de documentação. Podemos, portanto, com base no que os outros participantes informaram, apontar também que em razão dos atendimentos às famílias e aos próprios alunos, que retornaram para as escolas com uma defasagem de aprendizagem.

Ao serem questionados sobre o trabalho do diretor no retorno presencial, 60% responderam que melhorou, 30% que piorou e 20% consideraram que as demandas e dificuldades aumentaram. Ninguém respondeu que o trabalho do diretor se manteve igual a antes da pandemia. Ainda sobre o retorno presencial, a pergunta seguinte foi sobre os desafios encontrados pela direção no que diz respeito aos professores e à coordenação pedagógica. A maioria apontou questões relacionadas à saúde dos profissionais que apresentaram crises de ansiedade e depressão, além disso, apresentaram insegurança com a implementação de novas tecnologias. Nesse sentido, o diretor D5 aponta que os desafios foram:

Orientar sobre como equilibrar o "não aprendido/ não concretizado " com o exigido. Excessivas exigências não levaram em consideração as diversas peculiaridades destes profissionais, inclusive a dificuldade na utilização de recursos informatizados. Muitos tiveram formação há muito tempo e são, a rigor, funcionários públicos no sentido estrito da palavra.

Nesse sentido, o que percebemos com a pandemia é que os recursos tecnológicos podem ser aliados de professores, alunos e da educação de forma geral na aplicação pedagógica. As tecnologias trouxeram novidades não só para o contexto social em si, mas também para o sistema educacional. Ao conquistar a atenção do público-alvo do ambiente escolar, fez com que fosse necessária a inserção desses recursos no ensino e no aprendizado. No entanto, antes de exigir a implementação de tais recursos é fundamental pensar na formação dos profissionais

que vão trabalhar com esses equipamentos, pois assim evita-se que estes se sintam inseguros ou sobrecarregados, como citado pelo D9. Sobre a formação de professores, Lück (2009, p.21) afirma que “professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação competente de seus alunos”. Com essa afirmativa sinaliza que a capacitação profissional dos professores é ponto importante para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação nas atividades profissionais, ação que deve ser liderada pelo diretor da escola e contempla a fundamentação e princípios da educação e gestão, expressa na primeira competência.

Complementando tal questão, o desafio citado por D7 foi “*adequar o planejamento aos diferentes níveis de aprendizagem para alunos da mesma faixa etária, mas que o momento pandêmico evidenciou as desigualdades*”. Assim sendo, mais uma vez a adequação das práticas pedagógicas às dificuldades dos alunos aparece, mostrando que a defasagem de aprendizado dos estudantes foi acentuada durante a pandemia. Pontos que são reforçados quando os diretores são questionados sobre os desafios encontrados no retorno presencial em relação aos alunos. Elencamos abaixo algumas das palavras e expressões mais citadas pelos respondentes:

- a) Defasagem de aprendizado;
- b) Evasão escolar;
- c) Dificuldades de socialização;
- d) Problemas sociais e emocionais;
- e) Dificuldade de adaptação.

Considerando as expressões destacadas anteriormente, a fim de exemplificar melhor, abaixo segue algumas das respostas dos participantes da pesquisa sobre esse assunto.

Estudantes com problemas sócio emocionais pós pandemia e com déficit de aprendizagem. Frequência escolar dos estudantes. Recuperar o aprendizado do aluno” (D4).

Crianças inseguras, ansiosas, dificuldades de socialização e defasagem na aprendizagem (D6).

Falta de limite e muita dificuldade na aprendizagem devido a defasagem que foi causada pelo ensino remoto (D8).

De acordo com Barbosa, Anjos e Azoni (2021), a defasagem dos estudantes durante a pandemia da Covid-19 pode estar pautada na falta de estímulos em relação à leitura, escrita e aos demais conteúdos. Os autores mostram que há pesquisas que reforçam que a falta de

estímulo pode prejudicar o desenvolvimento no ensino e aprendizado. A pandemia foi um período difícil para a educação e mostrou de forma mais clara seus problemas e desafios. Apesar das medidas de continuidade do ensino como o Ensino Remoto, muitos alunos não acessaram ou buscaram as atividades, o que contribuiu para a defasagem no aprendizado.

Em relação às famílias, os participantes da pesquisa mencionaram que os desafios encontrados foram “*falta de apoio nas ações da escola*” (D9); complementado pela resposta do D2 que reafirmou que foi um desafio a “*falta de interesse na participação da vida escolar de seus filhos*” e o D3 que apontou a “*participação da família no processo de ensino-aprendizagem*”. Observa-se que essa que é fundamental, uma vez que a família deve ser um dos alicerces da formação do indivíduo e caminhar junto com a escola nesse processo. Nesse sentido, Menino, Moura e Gomes (2020, p. 2) afirmam que “juntas, família e escola compõem um time essencial e, portanto, responsável pelo investimento de forma consciente e positiva na educação do indivíduo, fazendo as tomadas de decisões relevantes para o seu desenvolvimento social, cultural e intelectual”. E essa junção se tornou ainda mais essencial no período pandêmico e no pós-pandêmico.

4.3 Ensino e a Pandemia

Ao serem questionados sobre quais os pontos positivos do Ensino Remoto durante a pandemia, a maioria respondeu que foram a utilização de recursos tecnológicos e a diversidade de materiais produzidos para o processo de ensino e aprendizagem. Posteriormente, algumas pessoas indicaram o compartilhamento de saberes entre os profissionais da educação. Somente uma pessoa indicou a melhoria na formação docente. O que nos permite pensar mais uma vez que, apesar da inserção de novas tecnologias no ensino e aprendizado, a formação docente tenha ficado em segundo plano.

Apesar disso, um ponto que nos oportunizou reflexões e que foi pontuado pelos respondentes foi o compartilhamento de saberes entre docentes, uma prática que autores como Nóvoa (1992) e Tardif (2002) elencam como fundamental para a inserção no âmbito educacional, mas principalmente para a aquisição de experiência e a construção da identidade docente.

Por fim, ao responderem quais aprendizagens a pandemia trouxe para o ensino e para a educação, os participantes da pesquisa afirmaram que mostrou a necessidade de “*investimento nas questões tecnológicas, investimento na formação de professores*” (D8); “*Uso da tecnologia na Educação. Revisão de teoria e prática na sala de aula. Inovação urgente*” (D5). Dessa

forma, a tecnologia foi reforçada por alguns diretores como uma contribuição da pandemia para o ensino, o que se deve, como já discutido neste trabalho, ao uso dos recursos tecnológicos e digitais durante a pandemia como forma de dar sequência ao ensino e aprendizado.

Além disso, os respondentes também afirmaram que a empatia, bem como o cuidado com a saúde mental também são fatores que a pandemia deixou de aprendizado. Tais elementos são significativos em razão do momento em que vivemos, frente a tantas perdas, vulnerabilidade e desgaste emocional e social. Olhar para as condições psicológicas dos profissionais, dos alunos, das famílias passou a ser algo urgente também.

Tais pressupostos, apresentados nesta e nas categorias anteriores, se relacionam com os objetivos propostos na presente pesquisa uma vez que possibilitaram compreender como o trabalho dos gestores municipais foram realizados durante a pandemia da Covid-19. A partir deste estudo foi possível identificar que muitos foram os desafios que afetaram o sistema educacional, por exemplo, a defasagem no ensino e aprendizado dos estudantes durante a implementação e funcionamento do Ensino Remoto Emergencial, a atualização de cadastros dos pais e responsáveis, bem como dos alunos, para posteriormente acompanharem as aulas online ou buscarem o material impresso nas instituições; a falta de formação e preparo dos profissionais da educação com as tecnologias e até mesmo com o momento que estavam vivenciando, exigindo mais dos gestores.

No retorno presencial do ensino, que foi realizado de forma gradual, os gestores tiveram que adaptar as escolas para o contexto, isto é, as instituições tiveram que contar com álcool em gel, máscaras e com o distanciamento social, sendo necessário assim, inicialmente, monitorar a quantidade de alunos em sala de aula. Isto foi um desafio, pois muitos alunos não respeitavam essas condições de prevenção. Ademais, houve um aumento de preenchimento de documentos por parte da gestão, que teve que “relatar” as novas condições do retorno presencial, como por exemplo, quantidade de alunos, práticas didáticas estabelecidas para o ensino e aprendizado considerando a defasagem dos estudantes, acompanhamento por parte dos pais e responsáveis, níveis de evasão. Essas ações durante a pandemia resultaram como explicitado anteriormente neste trabalho, na sobrecarga de trabalho dos gestores.

Dessa maneira, ao pensarmos acerca da atuação do gestor escolar durante a pandemia, isto é, tanto no período do Ensino Remoto Emergencial como no retorno Presencial das atividades, é possível compreender que a atuação desse profissional caminhou e caminha ao encontro das dimensões da gestão escolar elencadas por Lück (2009). O gestor escolar colocou em prática de diferentes formas, as dimensões de organização e de implementação explicitados pela autora. A primeira diz respeito “a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a

sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado” (p. 26). E a segunda “são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional” (p. 26). Ambas se complementam e são implementadas, exercidas concomitantemente.

Os participantes da pesquisa, ao apontarem os desafios explicitados um pouco acima e também nas categorias anteriores, nos oportunizam relacionar com as dimensões da gestão escolar na medida em que o gestor necessitou durante o período pandêmico reorganizar o ambiente escolar, repensar sua estrutura tanto virtual quanto posteriormente presencial. Ao ponto que precisou, junto ao corpo docente, repensar as práticas pedagógicas para que os estudantes pudessem ter acesso ao ensino e aprendizado, tencionando assim, diminuir as dificuldades; na medida em que foi preciso ter atenção aos campos como a gestão de pessoas, gestão administrativa, gestão de resultados e gestão da cultura e do cotidiano escolar (LÜCK, 2009). A efetividade dessas dimensões escolares no ambiente educacional e nas práticas pedagógicas, como ressalta a autora, vão depender da competência do gestor escolar.

4.4 Desafios encontrados por diretores nas escolas a partir do referencial teórico e da pesquisa de campo.

Como já ressaltado anteriormente, o diretor tem uma importante função na organização da instituição escolar, tendo que aliar e manter em harmonia as várias esferas que compõem o ambiente escolar. No entanto, muito são os desafios concernentes ao cargo e suas funcionalidades. Ainda mais frente aos tempos atuais, isto é, frente a pandemia da Covid-19, que tem apresentado a acentuação de velhos problemas como a dificuldade de aprendizado, bem como o surgimento de novas demandas, decorrentes das exigências sociais.

Assim sendo, o cargo que já tinha uma sobrecarga por conta da função em si, tem sido cada vez mais sobrecarregado. Nesse sentido, Sandes e Andrade (2021), ao analisarem os desafios que diretores de escolas de ensino básico municipal enfrentam, explicitam que diretores têm recebido diferentes atribuições, que tem complicado o exercício do cargo com qualidade. Entre essas sobrecargas pode-se citar a falta de funcionários nos mais diferentes setores, o que faz, muitas vezes, com que o diretor assuma essas funções a fim de diminuir a falta. Com a decorrência da Covid-19 esse fato tem acontecido com ainda mais frequência, em razão da propagação do vírus, fazendo com que muitos funcionários se contaminassem e ficassem de quarentena.

É função do diretor zelar pela integridade dos profissionais e também dos alunos, portanto, frente ao atual contexto, o diretor se encontra em situação bastante complicada. Boff e Zualinelo (2021), ao analisarem os desafios encontrados por professores em escolas de ensino básico municipal do Estado do Rio Grande do Sul, elaboraram um quadro com algumas informações, que dado o tema analisado no presente trabalho, se faz relevante. Não explicitaremos o quadro em si, mas algumas das informações coletadas. Abaixo segue algumas das dificuldades encontradas por diretores com base nos autores citados:

- a) Falta de dinheiro que gera estrutura física precária;
- b) Excesso de burocracia com relação às verbas públicas;
- c) Dificuldade de lidar com alguns professores;
- d) Profissionais despreparados;
- e) Falta de comprometimento dos profissionais;
- f) Dificuldade de lidar com alguns pais e responsáveis;
- g) Falta de interesse, engajamento e indisciplina dos estudantes;
- h) Compromissos burocráticos fora da escola que demandam tempo;
- i) Cobranças do corpo escolar e da comunidade;
- j) Manter a harmonia dentro da instituição escolar.

Diante do exposto, é possível ter uma percepção mais ampla e específica das dificuldades encontradas pelos diretores de escolas de forma geral. É importante ressaltar que esses desafios podem mudar conforme a realidade de cada escola e contexto, mas de maneira geral, os diretores têm dificuldade de lidar com as questões apontadas. Nesse sentido, Sandes e Andrade (2020) mostram que as dificuldades podem mudar conforme a escola em si, mas de modo geral “os diretores quase sempre esbarram nos mesmos problemas que parecem muitas vezes sem solução, atrapalhando seu trabalho e conseqüentemente seus resultados”. Essas questões acabam, muitas vezes, afetando diretamente o lado emocional do diretor e, conseqüentemente, o profissional. O diretor, por se sentir desmotivado e sem poder de realização frente às inúmeras demandas, acaba por não conseguir atuar efetivamente, chegando até mesmo a desistirem do cargo ou pedirem a exoneração (SANDES; ANDRADE, 2020).

Neste contexto, é urgente e necessário o apoio, não só da comunidade escolar como todo, mas de gestores governamentais na atuação do diretor na instituição escolar, para que esta alcance, cada vez mais, resultados satisfatórios e por fim a qualidade. O diretor não pode e não deve atuar sozinho, se sentir responsável por toda uma instituição que é composta de diversos setores e profissionais, além dos pais e estudantes. Assim, a gestão democrática, participativa,

a administração e o planejamento, como já apontados anteriormente, possuem diferença significativa.

De acordo com o levantamento feito, inicialmente, no portal de periódicos da Capes, foi possível perceber por meio da pesquisa que muitos são os desafios decorrentes da atuação dos diretores e suas funcionalidades, mais acentuados na pandemia, o que nos foi possível perceber uma semelhança entre os apontados pelos gestores em geral com as respostas encontradas em nossa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa desenvolvida foi possível perceber como a pandemia da Covid-19, iniciada em 2020, afetou o sistema educacional de diferentes maneiras. Foi preciso que as intuições educativas, bem como os professores, funcionários, alunos, os pais e responsáveis e também os gestores encontrassem formas de dar sequência ao ensino a fim de evitar o comprometimento do aprendizado. Assim, surgem o Ensino Remoto Emergencial, o Ensino Híbrido e posteriormente o retorno do Ensino Presencial.

Nesses formatos de ensino, a escola e todos que compõem o ambiente educacional tiveram que se adaptar ao contexto, a realidade que estava posta. Realidade esta, que trouxe desafios tanto para os professores, alunos, pais, como também para os gestores, que tem como compromisso identificar os possíveis problemas da intuição escolar e solucioná-los junto com os indivíduos que compõem a comunidade do espaço educativo (LÜCK, 1981). Assim sendo, considerando a situação da educação e dos gestores frente à pandemia da Covid-19, esta pesquisa teve como objetivo investigar como o trabalho de gestão foi realizado em escolas municipais de um município do Sul de Minas Gerais, durante a pandemia. Como objetivos secundários buscou-se compreender na percepção dos gestores as mudanças ocorridas no trabalho da gestão escolar no contexto da pandemia; refletir, a partir das dimensões da gestão, sobre os principais desafios percebidos pelos gestores durante o período de pandemia e verificar como foram propostos os trabalhos para o retorno gradual das atividades presenciais nas escolas.

De acordo com Boff e Zunianelo, Lück (1981; 2008), Paro (1986) entre outros autores, a gestão e o planejamento escolar são importantes para a instituição educativa uma vez que impactam diretamente no funcionamento desta, na sua organização e até mesmo na atuação dos professores e no ensino e aprendizado dos alunos. Gerir uma escola não é uma ação simples, é fundamental pautar no controle e no compartilhamento, isto é, na atuação democrática. Dessa

maneira, é possível vencer os desafios impostos pelo contexto, como no período da pandemia.

Para investigar os desafios que os gestores enfrentaram nas instituições educativas durante a pandemia foi realizado inicialmente uma pesquisa exploratória no portal de periódicos da Capes com os descritores “gestão escolar” e “pandemia” para que fosse possível obter conhecimento dos trabalhos já realizados na área e levantamento bibliográfico acerca dos trabalhos de estudiosos que discutiram temáticas, como a gestão escolar, gestão no contexto da pandemia e planejamento escolar. Utilizamos também como recurso metodológico da aplicação do questionário com perguntas abertas e fechadas para levantar as percepções dos gestores municipais em relação ao trabalho ocorrido nas escolas, no contexto de pandemia.

Por meio desse questionário, realizando um levantamento geral das percepções dos gestores, foi possível identificar que os maiores desafios enfrentados durante a pandemia foram em relação à implementação dos recursos tecnológicos utilizados durante o Ensino Remoto Emergencial, a formação de professores, o aumento burocrático em relação ao preenchimento de documentos, a busca e cadastramento dos alunos e seus responsáveis para acompanhamento das atividades online e posteriormente presencial, e por fim a mais citada pelos participantes, o aumento da defasagem do ensino e aprendizado dos alunos. No retorno presencial das atividades, que ocorreu de forma gradual, foi preciso inserir medidas de prevenção à Covid-19, como o uso de máscara, álcool em gel e o distanciamento social; além disso, a adequação do planejamento para as dificuldades que os estudantes apresentavam quanto ao ensino e aprendizado; dificuldade de socialização tanto por parte dos alunos como também dos professores.

Por meio das informações obtidas nesta pesquisa foi possível perceber e refletir que a formação desses dirigentes são de um outro tempo, cuja especificações de formação, currículo e demanda do âmbito educacional podem ter sido muito diferentes dos tempos atuais, em que os cursos de graduação e especialização não ofereciam estágios voltados para área da gestão escolar. Embora, esta reflexão não tem a intenção de comparar uma situação passada com a atualidade, é importante destacar que o ano de formação desses dirigentes contribui para compreendermos quem são os gestores atuantes nas escolas, as quais tivemos como campo de pesquisa, além de refletirmos sobre a importância do estágio em gestão.

Considerando a importância da formação específica em gestão escolar ou ainda da realização do estágio em gestão no curso de licenciaturas, como o de pedagogia, voltado para a área educacional, percebemos que muitos dos profissionais da educação parecem não ter conhecimentos suficientes sobre a atuação do gestor frente às unidades escolares e seus desafios decorrentes de sua função.

A partir do exposto, pode-se dizer que os objetivos propostos na presente pesquisa foram alcançados. Espera-se que a realização deste trabalho possa auxiliar para a produção de conhecimento na área ou em outras, além de contribuir para futuras pesquisas, em relação ao tema discutido, como: a importância da formação profissional na área da gestão escolar; relevância dos processos de escolhas de dirigentes escolares; importância da formação continuada dos profissionais da educação frente às novas demandas tecnológicas, a importância da gestão democrática e planejamento escolar, dentre outros, bem como com a formação de sujeitos interessados na temática.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA MINAS. Educação anuncia volta às atividades presenciais nas escolas da rede estadual. **Agência Minas**. Publicado em: 10 jun. 2021. Atualizado em: 15 ago. 2021. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/educacao-anuncia-volta-as-atividades-presenciais-nas-escolas-da-rede-estadual>. Acesso em: 07 fev. 2022.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDREOTTI, A. L; LOMBARDI, J. C; MINTO, L. W. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Alínea, 2010.

BARBOSA, Alexandre Lucas de Araújo; ANJOS, Ana Beatriz Leite; AZONI, Cíntia Alves Salgado. **Revisão Crítica ou Revisão de Escopo**, CoDAS 34 (4), 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20212020373>. Acesso em: 13 jan. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, [1977] 2016.

BAUER, Martin. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M; Gaskell, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, Editora Vozes, p.189-217, 2007.

BOFF, Daiane Scopel; ZUNIANELO, Iriane. Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara**, v. 25, n. 3, p. 2163-2177, set./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14249/12007>. Acesso em: 27 abr. 2022.

BRASIL. Decreto nº 6, de 20 de março de 2020. **Decreto Legislativo Nº 6 de 20 de março de 2020**. Brasília, DF, 20 mar. 2020. Nº 6. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DLG&numero=6&ano=2020&ato=b1fAzZU5EMZpWT794>. Acesso em: 04 out. 2021.

BRASIL (Estado). Decreto nº 53, de 13 de março de 2020. **Decreto Ne Nº 113, de 12 de março de 2020**. Belo Horizonte, MG, Disponível em: https://www.saude.mg.gov.br/images/noticias_e_eventos/000_2020/coronavirus-legislacoes/Decreto_113-de-12.03.2020-declara-Situacao-de-Emergencia.pdf. Acesso em: 28

BRASIL. Deliberação nº 18, de 22 de março de 2020. **Deliberação do Comitê Extraordinário Covid-19 Nº 18, de 22 de março de 2020**. Belo Horizonte, MG, 22 mar. 2020. n. 18. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/coronavirus/instrumentos-normativos/DELIBERACAO-DO-COMITE-EXTRAORDINARIO-COVID-19-N-18-DE-22-DE-MARCO-DE-2020.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.**

BRASIL. Resolução nº 2, de 10 de dezembro de 2020. **Resolução Cne/Cp Nº 2, de 10 de Dezembro de 2020**. 237. ed. Brasília, DF, 11 dez. 2020. Seção 1. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-2-de-10-de-dezembro-de-2020-293526006>. Acesso em: 04 set. 2021.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

Disponível em:

http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf. Acesso em: 07 jan. 2022.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar./Abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 04 fev. 2023.

LAVRAS, Governo de Lavras – Gestão 2021-2021. **Circular 010/2022**. Enviado em 04 de fevereiro de 2022. Acesso em: 06 fev. 2022.

LAVRAS, **Decreto nº 15.339**, de 17 de março de 2020. Disponível em: <<https://www.lavras.mg.gov.br/arquivos/artigos/10890/295/Decreto%2015.339%20de%2017-03-2020.pdf>>. Acesso em 18 mar. 2020.

LAVRAS, **DECRETO 16.001, DE 26 DE JANEIRO 2022**. Disponível em: <<http://portal.lavras.mg.gov.br:8082/GRP/servlets/portalcidadao/cadastrosgerais/downloadArquivoDigital?9d78Qp1f213tO7=G97UX7tvwyyn5Q7Qnyy1KCZdlt1rn47r5AQyEbC7S43d3d2Q1tM4Qp08ltQCp7ttQEp5GEtMjnwdU0K7h7tI9byjj17SQwS1vQMhAOCr&id=205901&2hr1j6Uf6pAG74bQdw5w6h9Z02G7XbZOpMhffthprICCAywCMlrO4hQyG0jyZO1I1ISXUK2976O0X39Zr8yAO47XdItll0>>. Acesso em: 06 jan. 2022.

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

LIMA, Maria de Fátima Magalhães. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. **Educ. rev.** 37 • 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.78290>. Acesso em: 26 abr. 2022.

LÜCK, Heloísa (Org.). **Em Aberto – Gestão Escolar e Formação de Gestores**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. V. 1, n. 1, (nov. 1981-). Brasília: O Instituto, 1981-.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2 ed. Editora: Positivo. 2009.

MENINO, Flávia Alves; MOURA, Jéssica Bruna Faustino; GOMES, Liduína Maria. A importância da interação escola e família no desenvolvimento do aluno durante o período de pandemia. **VII Conedu**. 2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA_ID4698_02092020114536.pdf. Acesso em: 13 jan. 2023.

NÓVOA, António. **Os Professores e sua Formação**. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, Raquel Mignoni; CORRÊA, Ygor; MORÉS, Andréia. Ensino Remoto Emergencial em tempos de Covid-19: formação docente e tecnologias digitais. **Rev.Int.de Form.de Professores (RIFP)**, Itapetininga, v. 5,e020028, p. 1-18, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rifp/article/view/179/110>. Acesso em: 05 jan. 2022.

OLIVEIRA, Dalila de Andrade. **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos**. 7ª edição. Petrópolis, RJ. Editora Vozes. 2007.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

PARO, Vitor H. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1986.

PETTER, Roseméry Celeste. **Gestão e Planejamento na educação infantil**. Roseméry Celeste Petter, Genésio Marques. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 80 p.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO ECONÔMICA: o processo de seleção de diretores nas escolas públicas brasileiras. -- São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015. -- (Avaliação Econômica de Projetos Soc.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1978.

RODRIGUES, José Wellington Freire; OLIVEIRA, Maria Elyara Lima. Atuação de gestores escolares no cenário de ensino remoto no município de Araripe/CE.

Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. vol. 10, n. 19, p. 1-16, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133866631>. Acesso em: 07 jan. 2021.

ROMÃO, José E; PADILHA, Paulo R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 3ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2000.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação.** -- Brasília: Enap, 2021.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **RBPÆ** – v.23, n. 3, p. 421 – 447, set/dez. 2007.

SANDES, Cleize Araújo; ANDRADE, Thaís Oliveira. Gestão escolar: os principais desafios do diretor de escola pública municipal. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 05, Ed. 10, Vol. 12, pp. 123-136. Outubro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escola-publica-municipal>.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional** / Maurice. Tardif. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

TEIXEIRA, Allan Rodrigo Fonseca; ROCHA, Daniel Neves; PEREIRA, Cláudio Alves. Ensino Remoto Emergencial no IFMG: desafios para a gestão escolar. **ForScience**, Formiga, v. 9, n. 2, e00941, jul.\dez. 2021. DOI: 10.29069/forscience. 2021v9n2.e941.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

Seção 1 de 2

*Este questionário estará disponível entre dias os 11 a 25/11 para os respondentes. **

Sim
Não

Seção 2 de 2

Questionário

2 - Função no concurso*

Situação: *

Efetivo
Contratado

Tempo (em anos) de exercício na educação:*

2 anos
de 2 anos e 1 mês até 5 anos
de 5 anos e 1 mês até 10 anos
de 10 anos e 1 mês até 15 anos
de 15 anos e 1 mês até 20 anos
mais de 20 anos

Tempo (em anos) de exercício na direção escolar:*

2 anos
de 2 anos e 1 mês até 5 anos
de 5 anos e 1 mês até 10 anos
de 10 anos e 1 mês até 15 anos
de 15 anos e 1 mês até 20 anos
mais de 20 anos
Artes Visuais/Arte

Ciências Biológicas/Biologia
Educação Física
Filosofia
Física
Geografia
História
Letras
Matemática
Música
Pedagogia
Química
Sociologia
Outro

Qual seu ano de formação na graduação (licenciatura)? *

Você tem Curso de Pós-graduação? *

Sim
Não

Se respondeu SIM na pergunta anterior, informe qual curso de pós-graduação você fez (Caso não tenha feito responda apenas NÃO no espaço abaixo)*

Qual o ano de finalização de seu curso de Pós-graduação? *

4 - Etapas/segmentos atendidos na escola* (pode selecionar mais de uma opção)

Educação Infantil
Ensino Fundamental 1
Ensino Fundamental 2
Ensino Médio

Perfil profissional da direção escolar

5 - Como você aprendeu a trabalhar na gestão escolar? *

Sozinha
Com colegas mais experientes
Durante o estágio na graduação
Em cursos específicos para a área
Outro

6 - Quais conhecimentos você mobiliza no trabalho de gestão escolar? (marque até 2 opções):*

Os conhecimentos que envolvem a teoria das disciplinas do curso de graduação ou pós-graduação.
Os conhecimentos que envolvem a organização da educação básica.
Os conhecimentos sobre a legislação de ensino.
Os conhecimentos que envolvem as práticas educativas.
Os conhecimentos que envolvem a socialização de relatos de professores e colegas de trabalho.
Outro

7- Por que escolheu trabalhar na direção escolar? (marque o que melhor responder à questão) *

Status profissional.
Melhoria salarial.
Desejo de colaborar junto à equipe pedagógica.
Indicação política.
Reconhecimento e valorização profissional.
Outro

8- O que falta na sua profissão para que se sinta realizado(a)? (marque até 2 opções) *

Reconhecimento e valorização profissional.
Valorização pessoal.
Melhoria de salário.
Plano de carreira municipal.
Oportunidade de formação continuada.
Melhor relacionamento entre os colegas da escola.
Outro

Sobre a atuação da direção escolar durante a suspensão presencial de aulas, no primeiro semestre do ano de 2021.

9- Após o Decreto 47.891 de 20 de março de 2020, que estabeleceu o fechamento das escolas frente ao estado de calamidade pública da Covid-19, quais foram as ações da direção escolar para manutenção do atendimento educacional dos estudantes? Cite as 3 principais ações realizadas: *

Sobre a atuação da direção escolar durante o ensino híbrido, no segundo semestre do ano de 2021.

10- Após o Decreto 47.891 de 20 de março de 2020, que estabeleceu o fechamento das escolas frente ao estado de calamidade pública da Covid-19, quais foram as ações da direção escolar para manutenção do atendimento educacional dos estudantes? Cite as 3 principais ações realizadas: *

Sobre a atuação da direção escolar no retorno presencial em 2022.

11 – Indique as 2 principais mudanças ocorridas no trabalho da direção escolar no retorno das atividades presenciais no ano de 2022? *

12 – Você considera que o trabalho da direção escolar no retorno presencial do ensino: *

Melhorou.
Manteve-se igual a antes da pandemia.
Piorou
Outro

13 - Quais os desafios encontrados pela direção escolar no retorno às atividades presenciais no que diz respeito aos professores e à coordenação pedagógica? *

14 - Quais os desafios encontrados pela direção escolar no retorno às atividades presenciais no que diz respeito aos alunos? *

15- Quais os desafios encontrados pela direção escolar no retorno às atividades presenciais no que diz respeito às famílias? *

Aspectos gerais do ensino antes, durante e após a pandemia.

16- Quais os pontos positivos do ensino remoto/não presencial para o ambiente escolar? (Marque os 2 principais)*

A melhoria da formação de professores.
O compartilhamento de saberes entre os profissionais da Educação.
A utilização de recursos tecnológicos.
A diversidade de atividades e de materiais produzidos para o processo de ensino-aprendizagem.
Outro

17- Em sua opinião, quais aprendizagens a pandemia trouxe para o ensino e a educação no país? Indique 3 delas. *

OBSERVAÇÃO: Todas as informações coletadas por meio deste questionário são sigilosas e serão de uso exclusivo da pesquisa referida no cabeçalho do questionário.

APÊNDICE 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados.

I - Título do trabalho experimental: A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE SUSPENSÃO PRESENCIAL DAS AULAS DURANTE A PANDEMIA: UM OLHAR PARA O TRABALHO DA DIREÇÃO ESCOLAR.

Pesquisador(es) responsável(is):

Estudantes: Marcilene da Costa Ribeiro Calixto (E-mail: marcilene.calixto@estudante.ufla.br)

Millena Souza Shimabukuro Lima (E-mail: millena.lima@estudante.ufla.br)

Orientadora: Prof^ª Giovanna Rodrigues Cabral (E-mail: giovanna.cabral@ufla.br)

Cargo/Função: Graduação em Pedagogia.

Instituição/Departamento: Departamento de Gestão Educacional, Teorias e Práticas de Ensino da Universidade Federal de Lavras.

Local da coleta de dados: Online.

II - OBJETIVOS

Compreender, na percepção dos diretores, as mudanças ocorridas no trabalho da gestão escolar no retorno das atividades presenciais em escolas municipais do sul de Minas Gerais, após a pandemia.

III – JUSTIFICATIVA

Levando em consideração o papel da gestão escolar para o bom desempenho da escola e, diante a suspensão do seu funcionamento nos moldes do que conhecíamos, é importante investigar as ações, os desafios e os desdobramentos vivenciados pela gestão durante a pandemia e após o restabelecimento das funções escolares

Dessa maneira, é importante pesquisar o tema para descobrir os desafios pelos quais a equipe de gestão escolar passou durante a pandemia para a manutenção do atendimento escolar e investigar novas formas de atuação e planejamento das atividades da escola após o retorno presencial pleno, a fim de identificar as boas práticas e descobrir quais mudanças serão incorporadas à escola na pós-pandemia.

IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

Inicialmente realizamos um levantamento de trabalhos sobre o tema no portal Capes, utilizando-se com os descritores “gestão escolar” e “pandemia”, para o conhecimento dos trabalhos publicados sobre a temática, além de uma revisão de literatura de autores que

trabalham acerca da gestão escolar no contexto da pandemia. Em seguida, será desenvolvida uma pesquisa qualitativa de campo, com a aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas para levantar as percepções dos gestores municipais em relação ao trabalho ocorrido nas escolas, no contexto de pandemia. E, para o tratamento dos dados, pretende-se realizar a análise de conteúdo, a partir da construção de categorias de análise.

AMOSTRA

Diretores que atuam nas escolas municipais de Lavras/MG que ofertem os anos iniciais do ensino fundamental.

EXAMES

Serão realizadas a aplicação de questionários enviados por e-mail.

V - RISCOS ESPERADOS

Em todos os procedimentos há um risco em comum trata-se do uso inadequado de palavras ou de expressões dos sujeitos ao fazer a elaboração do relatório final de pesquisa, como recortes indevidos dos enunciados, uso de expressões descontextualizadas, arranjos ou distorções de frases, diferenciando-se dos registros originais de transcrição, para atender a interesses pessoais de pesquisa. Outro risco e desconforto refere-se à identificação dos sujeitos ou da instituição escolar, sem o devido consentimento, fazendo menção em publicações científicas de seus nomes, quebrando o sigilo e compromisso ético assumido com o TCLE.

VI – BENEFÍCIOS

Alguns benefícios são esperados com a realização dessa pesquisa, entre eles podemos destacar: fortalecimento da pesquisa no campo das políticas educacionais, sobretudo as voltadas para a gestão escolar, ampliação dos conhecimentos sobre as ações e práticas pedagógicas desenvolvidas durante a pandemia e no retorno das aulas presenciais nas escolas de Lavras/MG e região, apresentação de possíveis propostas e sugestões a serem inseridas nas realidades investigadas, criação de site e publicação de papers e relatórios como forma de oferecer um retorno a comunidade investigada

VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

Não há previsão para a suspensão da pesquisa. Por considerarmos que a pesquisa não trará danos físicos, com efeitos colaterais ou danos morais aos candidatos entrevistados, a pesquisa será encerrada ao final do tempo previsto. Ou se os voluntários deixarem de participar por livre e espontânea vontade.

E-mail*

--

VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, certifico que, tendo lido as informações acima e suficientemente esclarecido (a) de todos os itens, estou plenamente de acordo com a realização do experimento. Assim, eu autorizo a execução do trabalho de pesquisa exposto acima.

ATENÇÃO! Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que eventualmente ocorrerem; será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento sem nenhuma penalidade e sem perder quaisquer benefícios. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

Este termo de consentimento será enviado a você junto com suas respostas quando finalizar as respostas. Uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Educação. Telefones de contato: 035 38291760.

ANEXO 1

GOVERNO DE
LAVRAS
GESTÃO 2021/2024

Lavras, 16 de maio de 2022

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins, que o projeto intitulado “A GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE SUSPENSÃO PRESENCIAL DAS AULAS DURANTE A PANDEMIA”, das discentes do curso de pedagogia Marcilene da Costa Ribeiro Calixto e Millena Souza Shimabukuro Lima sob a orientação da Profa. Dra. Giovanna Rodrigues Cabral possui autorização para ser realizado em parceria com os (as) gestores (as) das escolas municipais, de forma voluntária.

Tal pesquisa trata sobre a formação docente e de gestores e a flexibilização do ensino, bem como o estudo dos impactos da inserção de recursos digitais e metodologias ativas em práticas pedagógicas.

Ressaltamos a importância do envio do documento de aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Lavras, quando aprovado. Solicita-se também que, após o consolidado dos dados, a Secretaria de Educação de Lavras-MG receba uma cópia da pesquisa publicada, almejando possíveis melhorias para a comunidade escolar.

Por ser verdade, firmamos a presente declaração.

Juliana de Andrade Santiago

JULIANA DE ANDRADE SANTIAGO

Superintendente técnica de assessoramento pedagógico e inovação

MARIA HELENA DE ABREU PEREIRA

Secretária de Educação

RECEBIDO

16/05/2022

SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO

5) 3694-2086 / 3694-4161 / 3694-4163
avenida Bueno da Fonseca, s/n