

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

**GISELE APARECIDA SCHULMEISTER**

**GESTÃO ESCOLAR E O CONTEXTO PÓS-PANDEMIA: DIFICULDADES E  
POSSIBILIDADES PARA O ALCANCE DE UMA EDUCAÇÃO DE  
QUALIDADE**

**PONTA GROSSA  
2022**

**GISELE APARECIDA SCHULMEISTER**

**GESTÃO ESCOLAR E O CONTEXTO PÓS-PANDEMIA: DIFICULDADES E  
POSSIBILIDADES PARA O ALCANCE DE UMA EDUCAÇÃO DE  
QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual de Ponta Grossa, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Luana Aparecida Moraes

**PONTA GROSSA**

**2022**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**GESTÃO ESCOLAR E O CONTEXTO PÓS-PANDEMIA:  
DIFICULDADES E POSSIBILIDADES PARA O ALCANCE DE  
UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

**GISELE APARECIDA SCHULMEISTER**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora homologada pelo Colegiado do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual de Ponta Grossa, como exigência parcial dos requisitos necessários à obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Me. Luana Aparecida Moraes  
(orientadora)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Keli Moletta

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Beatriz Gomes Nadal

**Ponta Grossa  
2022**

*Dedico este trabalho a todos os professores que me influenciaram nesta minha trajetória. Em especial à professora Luana Aparecida Moraes, minha orientadora, com quem compartilhei minhas dúvidas e angústias a respeito do tema. Grata pela sua orientação preciosa.*

*Onde quer que haja mulheres e homens, há sempre  
o que fazer, há sempre o que ensinar,  
há sempre o que aprender.  
(Paulo Freire)*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos; pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

À minha filha Julia Schulmeister que por muitas vezes sentiu a ausência da mãe, mas compreendeu e apoiou para que este trabalho fosse realizado.

Aos meus pais João Ademir Schulmeister e Maria Elza Schulmeister; e irmãos Anderson Luís Schulmeister, Carla Regina Schulmeister, Viviane Andressa Schulmeister, Jessica Schulmeister; que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

À professora Luana Aparecida Moraes, por ter sido minha orientadora e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiou o meu aprendizado.

Aos meus colegas de curso, Daniele Gonçalves Enembreck, Juliane Aparecida Zambão e Silnéia Gerônimo Borges, com quem convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formanda.

À minha amada e querida vovó Maria Glaci Schulmeister (*in memoriam*) que sempre será exemplo de caráter e dignidade, que não pôde estar comigo neste momento tão importante, mas que sempre torceu por mim. Gratidão.

## RESUMO

O estudo em questão vem tratar acerca do tema sobre as dificuldades e as possibilidades da gestão educacional, inclusive no que concerne ao atual cenário que a sustenta: o contexto pós-pandêmico, tendo em vista as mudanças dele decorrentes e que afetam o alcance de uma educação de qualidade, imersa em desafios que a pandemia gerou ao cotidiano escolar. Este trabalho busca problematizar qual o papel da gestão escolar para o alcance de uma educação de qualidade frente às dificuldades do cotidiano escolar em um contexto pós-pandêmico. Portanto, apresenta como objetivos: a) compreender a gestão escolar e seu papel para alcance de uma educação de qualidade no contexto pós-pandêmico, b) identificar quem e quais são as atribuições dos gestores, c) elucidar como a gestão escolar contribui no enfrentamento das dificuldades para alcance de uma educação de qualidade e d) desvelar possíveis alternativas de enfrentamento frente às dificuldades encontradas pela organização escolar. A fim de alcançar tais objetivos, a pesquisa assume caráter bibliográfico de tipo exploratório, e a metodologia contou com a aplicação de questionários com perguntas abertas para a equipe gestora de três escolas estaduais da cidade de Ponta Grossa (Paraná). Foi possível depreender que o contexto pandêmico e pós-pandêmico trouxe para a escola diversos desafios, mas que, ainda assim, a escola tem majoritariamente enfrentado problemas que estavam aqui antes da chegada do SARS-Cov-2 - agora apenas mais explícitos - mas que a situação atípica veio mostrar à escola que ela mesma precisa aprender diariamente, e mais, que possui condições de rever suas práticas na tentativa de alcançar uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Pós-pandemia; Cotidiano escolar.

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>09</b>
<b>Parte I – Gestão escolar: entre a teoria e o cotidiano.....</b>	<b>14</b>
Parte I.a - A pandemia.....	21
Parte I.b - Consequências para a escola .....	24
<b>Parte II - Caminhos Metodológicos da pesquisa.....</b>	<b>29</b>
Parte II.a - A escolha dos questionários.....	35
Parte II.b - O que as escolas nos dizem.....	38
Parte II.c - Entre os impasses, as possibilidades.....	44
<b>Conclusão.....</b>	<b>52</b>
<b>Referências.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>58</b>



## INTRODUÇÃO

*O trabalho antes de tudo é um processo que se estabelece entre o homem e a natureza, e que todo processo histórico é fruto da interação das relações socialmente estabelecidas podendo ser transformada ao longo do tempo.*

*(Karl Marx, 2008)*

A necessidade de compreender o papel da gestão escolar em um contexto pós-pandemia, procurando compreender a sua identidade, as dificuldades e também pensar sobre as possibilidades para o alcance de uma educação de qualidade, foi a questão que motivou a realização deste estudo. Tal tema gerador surge quando da realização de estágio não obrigatório na rede municipal de ensino de Ponta Grossa, no estado do Paraná, pois é vivenciando o cotidiano da escola que salta aos olhos diversas interrogações prenes de problematização.

A pandemia do SARS-Cov-2, mais conhecida como Covid-19, descoberta em dezembro de 2019, na China, e com chegada oficial ao Brasil no final de fevereiro de 2020, fechou os portões da escola e, para evitar o contágio, foi necessário instituir o distanciamento social, e a oportunidade de trabalhar juntamente com a gestão escolar foi apresentada como solução de improviso para continuar o contrato de estágio não obrigatório que estava vigente naquele momento.

A partir disto, tem origem o primeiro ponto que chama a atenção, no sentido de ter sido necessário tal distanciamento social em um campo que é essencialmente coletivo: a educação escolar.

Frente a este cenário, que tomou a todos de surpresa, surgiram dificuldades e desafios em administrar e desenvolver os trabalhos da escola com qualidade e assiduidade, por vezes envolvendo demandas financeiras, e as visíveis necessidades de caráter tecnológico, muitas vezes sem desfrutar da formação prévia adequada para o trabalho com plataformas, aplicativos e ferramentas que emergiam intensamente neste momento, além da cobrança de instâncias superiores dos governos locais e das esferas administrativas em

geral, levando à uma grande turbulência nos processos de gestão da escola e, conseqüentemente, em toda a sua dinâmica de funcionamento.

Nela, o trabalho foi se modificando com as mudanças ocorridas no mundo, originando um trabalho com nível estressante, exaustivo e excessivo, trazendo certos conflitos, uma vez que muitas atribuições que a equipe gestora acabou assumindo não são de sua alçada, provocando uma crise de identidade frente à instituição de ensino, como por exemplo, quando a parte de administrar recursos financeiros ou preencher infundáveis relatórios se sobrepôs à sua verdadeira função, como promover a formação dos seus alunos e alunas e conseguir articular encontros formativos de qualidade com professores, além de ações com comunicação efetiva junto às famílias e integrar a escola com o seu entorno.

Em que pese, foi possível notar, por outro lado, que com o cenário inesperado e nebuloso da pandemia, uma dimensão positiva sempre se apresenta, haja vista que em situações atípicas e momentos de crise são momentos demasiadamente propícios para novas aprendizagens e aprendizagens de novas alternativas, em uma capacidade de repensar, recriar e reinventar, características típicas do ser humano, como animal detentor da práxis.

É possível afirmar que a reflexão acerca das práticas da gestão e a caracterização dessa identidade são importantes para que a instituição escolar desenvolva suas funções da melhor forma possível pois, o espaço escolar, a organização de toda sua dinâmica, das atividades e dos funcionários que, conjuntamente, a desenvolvem, requerem uma gestão para a organização de todos esses processos para a realização da função educativa da escola.

Expondo de maneira mais pontual, vale destacar que a finalidade da educação consiste em garantir o pleno desenvolvimento da pessoa. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96 define um sentido amplo para a educação, a qual poderá se desenvolver na vida da família, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nas manifestações sociais etc. Portanto, a escola é o local propício para garantir e buscar o desenvolvimento dos educandos por meio dos conteúdos sistematizados, estimulando-os a se tornarem cidadãos que participam criticamente na sociedade e a escola não perde a sua função quando se depara com um panorama atípico e de nível planetário como a pandemia, ao contrário,

cabe a ela reinventar-se para continuar alcançando o seu papel. Muito disso se dará em função do que Paro (1986) definiu como a gestão escolar: coordenando recursos materiais e humanos, por meio da racionalização do trabalho e da coordenação do esforço humano coletivo, para que o fim último da organização escolar – uma educação de qualidade, seja alcançado da melhor maneira possível, no processo de mobilização de toda a dinâmica escolar.

Apesar da polissemia referente à definição do que vem a ser uma “educação de qualidade”, definição frente a qual conceitos divergem em função das diferentes concepções dos sujeitos, as palavras de Libâneo (2004, p. 117) auxiliam no entendimento deste mesmo conceito, aqui por nós adotado:

[...] a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos.

Sendo assim, a equipe gestora fica encarregada de voltar seu olhar às necessidades dos alunos, com o intuito de construir uma escola que possua condições pedagógicas e organizacionais de assegurar a efetividade das aprendizagens dos educandos e de alcançar o seu objetivo-fim: a aprendizagem dos mesmos. Portanto, é possível afirmar que o papel da equipe gestora é de extrema importância no cotidiano da escola, como mostra a afirmação de Buss (2008), quando aponta que o gestor escolar deve ter sensibilidade às questões e necessidades humanas: escolas não são constituídas de relações, funções e objetivos estanques, ao contrário, são espaços orgânicos, que pulsam vida e humanidade desde a essência da sua própria função.

A equipe gestora é levada a estar atenta àquilo que realmente lhe compete na instituição de ensino e, conseqüentemente, para a construção de uma identidade própria. Em uma concepção de educação emancipatória, é indispensável a integração do gestor escolar com a comunidade e com aqueles que compõem a escola, promovendo atividades que favoreçam a difusão e o trabalho com os conhecimentos científicos e culturais, cumprindo sua função de mediação e de articuladora entre o trabalho escolar e a comunidade.

É de suma importância expor que este trabalho não visa culpabilizar a equipe gestora por eventuais fracassos que a instituição escolar pode sofrer, em um movimento de responsabilização, amiúde incutido pela ideologia neoliberal,

mas sim abordar as incumbências que cabem à função da equipe gestora, ou seja, às suas atribuições. Por isso a relevância da reflexão, principalmente em função da dificuldade em relacionar as funções ora estabelecidas pelos dispositivos legais aos gestores escolares, com as reais funções desempenhadas cotidianamente, muito embora seja a gestão a primeira instância a materializar as políticas educacionais na escola.

Logo, é fundamental realizar a análise da atual identidade da gestão escolar, onde os sujeitos envolvidos precisam refletir e reservar tempo e espaço para acolher novas possibilidades de acordo com as situações que se revelam no processo, assim como no contexto pós-pandêmico. É indispensável ao profissional da gestão e da coordenação pedagógica perceber-se como aquele educador que, no exercício de sua função, produz a articulação crítica entre professores e seu conjunto; entre teoria educacional e prática educativa; entre o ser e o fazer educativo, num processo que seja ao mesmo tempo formativo e emancipador, crítico e compromissado (FRANCO, 2008), levando em conta que a equipe gestora detém atribuições que precisam continuar em marcha, com ou sem pandemia.

Destarte, é diante de todas essas questões, que destacamos a necessidade de interpelar a seguinte interrogação: *qual o papel da gestão escolar para o alcance de uma educação de qualidade frente às dificuldades do cotidiano escolar em um contexto pós-pandêmico?*

Em meio a este panorama, ao qual a equipe gestora está imersa, cabe pensar o papel da gestão frente às dificuldades para o alcance de uma educação de qualidade e, para respondermos a essas indagações, percorremos pelos seguintes objetivos: a) compreender a gestão escolar e seu papel para alcance de uma educação de qualidade no contexto pós-pandêmico, b) identificar quem são e quais as atribuições dos gestores, c) elucidar como a gestão escolar contribui no enfrentamento das dificuldades para alcance de uma educação de qualidade e d) desvelar possíveis alternativas de enfrentamento frente às dificuldades encontradas pela organização escolar.

Para o desenlace dessas questões, serão feitas pesquisas por meio de revisão bibliográfica, através da leitura de livros, artigos e consultas a dissertações e teses, além da aplicação de questionário destinado à equipe gestora, buscando investigar as maiores dificuldades encontradas no trabalho diário da equipe

gestora e, se após o auge da pandemia, novas dificuldades e novos desafios surgiram para a equipe gestora e quais possibilidades podem ser vislumbradas diante deste cenário na função responsável pela articulação da organização escolar. A aplicação dos questionários, em três escolas estaduais da cidade, se apresentou como um instrumento bastante rico, pois nos permite conhecer o que dizem as vozes dos sujeitos que estão diretamente envolvidos com o dia a dia que se apresenta nas escolas, ou seja, dar voz àquelas(es) que possuem propriedade para partilhar os momentos mais duros do trabalho da escola na pandemia e no momento atual, na perspectiva da gestão.

Alguns autores são classificados como fontes primárias para o desenvolvimento deste estudo, tais como: Luck (2007), Libâneo (2007), Paro (2008), para construção do debate frente à gestão escolar e coordenação pedagógica, ou seja, a equipe gestora.

Em tempo, este foi mais um dos motivos para a realização deste trabalho: enxergar a pandemia como um momento em que a escola precisou aprender; um momento de intensas dificuldades (objetivas e subjetivas), mas prenhe de ensinamentos, de ressignificações as mais diversas possíveis e do nascimento de novas pesquisas que, a partir de então, já começaram a se desenrolar. E este trabalho será uma dessas atuais e necessárias composições.

## PARTE I

### GESTÃO ESCOLAR: ENTRE A TEORIA E O COTIDIANO

*A educação é um processo social, é desenvolvimento.  
Não é a reparação para a vida, é a própria vida*

*(John Dewey, 1933)*

Pensar na escola é trazer concepções e reflexões sobre a educação, propondo elementos necessários e adequados para a organização dos conteúdos, tempos, espaços e procedimentos com preparo para a construção e apropriação do saber por aqueles que justificam o motivo da sua existência: os alunos e alunas. Assim, entendemos que a escola se constitui numa instituição social, que por sua vez tende a ser alternativa de propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilita através da mediação entre a prática social e uma articulação com a educação para desenvolver a consciência crítica nos sujeitos que acolhe.

Se a escola é uma instituição, há intensa relação entre os autores e o ambiente social, com conflitos e interesses, podendo assim destacar a existência de níveis que podem ser exercidos por força da subordinação e do poder. Ao refletir sobre a função social da escola, faz sentido a afirmação de Canivez (1991, p.33):

Se toda comunidade política se caracteriza pela coexistência de várias tradições, a escolaridade tem significado particular. A escola, de fato, institui a cidadania. É ela o lugar onde as crianças deixam de pertencer exclusivamente à família para integrarem-se numa comunidade mais ampla em que os indivíduos estão reunidos não por vínculos de parentesco ou de afinidade, mas pela obrigação de viver em comum.

Por óbvio, as instituições educacionais possuem uma relação essencial com a sociedade e a importância do papel dos gestores, incumbida de se materializar em ações, e quando a Constituição Federal de 1988 afirma a educação como um “direito de todos e dever do Estado e da família” (Art. 205), está seguindo um valor público, que para se tornar ação, reflete as intenções do Poder Público que, ao serem transformadas em práticas, tomam corpo no processo da gestão e esta, na sua interdependência com os outros elementos, materiais e subjetivos, que compõem o que chamamos por escola, cujo objetivo final é a aprendizagem dos alunos.

A equipe gestora é quem mobiliza e articula a dinâmica pedagógica, dando destaque aos processos democráticos e participativos, colocados no cotidiano da escola e, ao nos depararmos com alguns conceitos mais específicos, como a compreensão da gestão pública educacional, as discussões se encaminham para um olhar diferenciado, pois esses conceitos englobam – ou ao menos deveriam englobar – as tomadas de decisões de uma maneira harmoniosa, visando um bem comum, além de exigir do gestor um papel de compromisso mais amplo com o contexto educacional e também social; ou seja, migra da esfera individual e assume contornos coletivos em todas as ações desenvolvidas por esse profissional.

Em âmbito educacional, se tratando da gestão *nas e das* escolas brasileiras, as discussões encaminham para a compreensão dos aspectos históricos que circundam e norteiam todo o processo de gestão, de mobilização de recursos elementares (materiais e humanos), para que tenhamos elementos suficientes que nos auxiliam a pensar sobre esse percurso de maneira crítica, compreendendo o processo de gestão escolar como algo histórico, de perspectiva macro e de cunho complexo.

Para melhor aclarar o que entendemos aqui sobre a definição de gestão escolar, destacamos um conceito formulado por Libâneo (2007, p. 324, grifo nosso), que explicita:

**A gestão escolar é um sistema que une pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações** e as interações sociais que estabelece entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões.

A atividade da administração da escola também se refez com essa proposta pedagógica de caráter mais humanista, pretendendo dar novas visões para o processo de ensino-aprendizagem nas unidades escolares e contesta a prática tradicional nas escolas; dessa forma, as aprendizagens ocorreriam considerando o estudante como figura central, e não mais o professor como sendo o centro do processo.

Com a decadência do modelo de sociedade e de administração escolar estritamente tecnicista, bem como considerando a ruptura do Regime Militar (1964-1985) junto ao contexto de reabertura política, os preceitos e discussões da educação se voltam também em torno da instauração do Estado Democrático

de Direitos, assim pautados em uma Gestão Democrática, que logo tomaria forma de Lei. Por este viés, compreendemos a necessidade de uma conexão mais direta com esse ideal de construção social baseado:

No exercício dos direitos sociais e individuais, na liberdade, na segurança, no bem-estar, no desenvolvimento, na igualdade e na justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias (BRASIL, 1988).

A partir da década de 1990 vem se estabelecendo um conceito comum no relato de orientação das ações de sistema de ensino e de escola. O entendimento de gestão educacional não se encontra devidamente evidenciado. Podemos notar em escritos que o termo administração escolar e gestão escolar por vezes torna-se sinônimos, Gracindo e Kenski (2001, p.113, grifo dos autores) constataam que:

Os termos gestão e administração (da educação) são utilizados na literatura educacional ora como sinônimo, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da *ação administrativa*; em outras, seu uso denota a intenção de *politizar* essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neo tecnicista e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a *nova alternativa* para o processo político-administrativo da educação.

Abrindo o paralelo, é válido realizar aqui a diferenciação entre gestão educacional e a gestão escolar, para que possamos ir trilhando o objetivo desta pesquisa por um caminho lógico. A primeira traz, portanto, como configuração, o processo de gerir a nível de sistemas de ensino como um todo e de coordenação das escolas. Caracterizada por uma perspectiva macrossocial, ela vem acompanhada das diretrizes de políticas educacionais públicas para efetivação das políticas educacionais e de projetos pedagógicos e é balizada por sistemas de organização de ensino nas esferas federal, estadual e municipal. As mesmas responsabilidades desses sistemas, assim como as normas e disposições, se aplicam à educação pública e à privada. Enquanto a gestão escolar diz respeito àquela realizada na instituição escolar e que objetiva processos para potencializar o ensino, buscando e conferindo mais qualidade aos serviços oferecidos.



É importante delimitar tal aspecto neste trabalho, para buscar responder a um dos seus objetivos pré-estabelecidos, sobre quem é a equipe gestora e a função por ela realizada. Para reiterar tal afirmação, destacamos o exposto por Pinto (2011, p.16, grifo nosso):

*As equipes diretivas das escolas são constituídas pelos coordenadores pedagógicos, diretores e vice-diretores, ou seja, os profissionais do ensino que atuam fora da sala de aula – os pedagogos escolares. A Pedagogia Escolar refere-se à área da Pedagogia que estuda as questões relacionadas à educação escolar e as áreas de atuação dos pedagogos nas escolas.*

Neste sentido, a palavra gestão em sua lógica "é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, a organização e o planejamento do trabalho" (LUCK, 2007, p. 36) e se conecta aos ideais associados a um contexto plural, de ações interconectadas, de amplo alcance para todos que fazem parte daquele espaço educacional, como por exemplo, os ideais que preveem o desenvolvimento dos princípios da cidadania, da democracia, dos valores humanos, e atividades que consideram o sentido mais amplo da palavra política, como intencionalidades, escolhas e visões de mundo.

Nessa tecitura, podemos entender que a gestão educacional situa-se na esfera macro por ser responsável pela organização a nível de sistema, ou seja, determina as bases e diretrizes gerais para nossas instituições, executando a política no que concerne ao aspecto legislativo, e quando nos remetemos ao processo de gerir essas instituições, esse contexto se torna ainda mais importante quando compreendemos o processo de um líder administrativa para uma outra figura que é democrática e que busca ser um integrador entre a comunidade escolar e todos aqueles que compõem a escola, buscando conciliar opiniões e anseios, enquanto a gestão escolar envolve os processos de cada escola e instituição, situada, portanto, nas esferas macro e micro.

A mudança da gestão que perpassou a administração escolar e assume contornos mais democráticos e participativos, envolve os conceitos de descentralização e autonomia num conjunto de práticas que se voltam a esses pressupostos educacionais mais amplos, como a formação cidadã e ética nos espaços formais de educação.

A descentralização se volta a um caráter de tomada de decisões ligadas ao que Gadotti (2014, p. 8) apresenta como um duplo pilar da democracia: a democracia representativa e a democracia participativa direta. O autor observa que a participação social e popular são princípios dos ideais democráticos na medida em que:

A participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas “pedagogias participativas”, sustentando que elas incidem positivamente na aprendizagem. Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. Formar para a participação não é só formar para a cidadania, é formar o cidadão para participar, com responsabilidade [...], a participação é um pressuposto da própria aprendizagem

A perspectiva de fortalecimento da liderança do gestor, prevendo a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, se apresenta como meio adequado para a finalidade do ato de educar, de construção e de reconstrução social e da superação do estagnado e limitado modelo de administração escolar, implantado em outros momentos históricos, com base nas Teorias Clássicas de Administração, que posteriormente foram aplicadas em escolas como se estas se iguallassem à fábrica.

É por meio desse viés que a construção social define que a participação, seja ela por um ou outro caminho, precisa ocorrer nos mais diversos meios de comunicação, discussão e aprimoramento das políticas públicas, seja na vertente macro – a nível de sistema – meso, a nível de escola, ou voltada ao atendimento das especificidades de cada escola e educador, na esfera micro. O pensamento de participação e engajamento no planejamento e desenvolvimento de ações de melhoria educacional deve centrar-se em todas as formas coletivas e também individuais, das minorias, na inclusão, na igualdade de gênero e espaços adequados para tal fim. Portanto, o intuito é articular sempre os diversos conhecimentos, científicos e de experiência, para o alcance dessa qualidade, sendo um ponto nodal neste trabalho apresentar o que se entende por educação de qualidade. Para tanto, Dourado e Oliveira (2009, p. 205) afirmam que:

... a qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente, que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem; nem, muito menos, pode ser apreendido sem tais insumos. Em outros termos, a qualidade da educação envolve dimensões extra e intraescolares e, nessa ótica, devem se considerar

os diferentes atores, a dinâmica pedagógica, ou seja, os processos de ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem, bem como os diferentes fatores extraescolares que interferem direta ou indiretamente nos resultados educativos.

Dessa maneira, uma educação de qualidade seria, portanto, uma educação que cumpre com as suas finalidades e objetivos, garantindo a aprendizagem de conhecimento, com pertencimento da realidade histórica, social, cultural, educacional, incorporando práticas da gestão democrática, que fazem dessa melhoria uma continuidade na formação humanizada.

Como percebemos, a escola, historicamente construída pela humanidade, foi expandindo suas atividades, acumulando tanto o papel de socializar e multiplicar os saberes científicos quanto assumindo a formação. Assim, a escola tornou-se um ambiente cujo propósito é a formação de pessoas. Neste sentido, segundo Libâneo (2007, p. 315):

(...) seus objetivos dirigem-se para a educação e a formação de pessoas; seu processo de trabalho tem uma natureza eminentemente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; o grupo de profissionais tem níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados do processo educativo são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar.

A missão da escola torna-se mais importante quando verificamos o que se apresenta na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a LDB 9394/96, no seu art.2: “a missão de cada escola, de cada gestor, de cada professor, é promover o pleno desenvolvimento do educando, preparando-o para a cidadania e qualificando-o para o trabalho”. Consequentemente, o gestor fica incumbido de entrelaçar os múltiplos conhecimentos ao seu dia a dia, visando uma atuação mais segura na condução dos trabalhos e no alcance dos objetivos da organização escolar.

Nesse sentido, as práticas articuladas pelos gestores são cheias de aprendizagens cotidianas, que refletem o papel da sociedade e a interferência de ações político-pedagógicas que visam a transformação da realidade social. Luck (2010, p. 23-24) esclarece que gestão é a forma do completo desenvolvimento educacional de forma ampla, apontando que:

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas.

Destacamos em especial o último item, uma vez que nos propomos a pensar sobre as singularidades trazidas pela Covid-19, como mencionamos no início deste trabalho: antes da pandemia existiam - e sempre existiram - diversos problemas com os quais a escola precisava trabalhar para superar. Com a chegada do novo coronavírus a instituição escolar precisou aprender e encontrar formas de driblar as dificuldades impostas por ele.

Além disso, a dinâmica dos processos que envolve a gestão escolar, ajuda a garantir um ensino de excelência para os alunos, além de uma estrutura adequada para que eles possam se desenvolver de maneira saudável. O profissional precisa antes de tudo, ter a convicção que qualquer situação educativa é complexa, cheia de conflitos, de valores e perspectivas, que reivindica um trabalho integrado, participativo e clareza de objetivos.

Portanto, neste panorama, é preciso entender que a gestão escolar é um campo de atuação que envolve os mais diversos públicos, sendo eles: alunos, professores, pais ou responsáveis, e os diversos funcionários que formam o quadro de profissionais necessários para o funcionamento da escola. Todos estes exercem um papel de igual importância dentro das decisões e planejamentos na gestão, porém algumas vezes o papel do diretor ou da coordenação são os que acabam ganhando maior visibilidade, por ser o segmento que confere “liga” aos processos, recursos tempos e espaços na escola.

Definir o senso de coletividade da equipe gestora é um trabalho importante para que a ação do trabalho esteja apoiada por toda a equipe, principalmente quando há várias pessoas ocupando diferentes funções dentro do estabelecimento escolar como a vice-diretora, orientadora educacional, diretora, coordenadora, entre outras. Assim, toda a organização administrativa da escola deve estar a serviço do pedagógico, embora o foco destas ações esteja sob a responsabilidade da coordenação. Vasconcellos (2004, p. 89) ressalta:

O coordenador, em função do espaço em que atua, tem tanto a interface como o “chão da sala de aula” (através do contato com os professores e alunos), quanto com a administração, podendo ajudar uns e outros a se aproximarem criticamente.

Fazer esta união é fator fundamental para que o administrativo e o pedagógico possam estar unidos em função do objetivo principal de toda escola, que é a aprendizagem dos alunos, antes da pandemia, durante e depois.

Para isso, destacamos alguns objetivos principais na atuação da equipe gestora, que são fatores fundamentais na implementação de uma escola de qualidade, onde todos aprendam, sendo eles: acompanhar o trabalho pedagógico dos professores, garantindo espaços de formação na escola; organizar estratégias e mecanismos de acompanhamento do desenvolvimento e das aprendizagens dos alunos, tarefa fundamental nesse processo; e organizar a equipe para discutir e elaborar coletivamente o Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar, tendo esses objetivos intrínsecos à ação da coordenação pedagógica, pois ela é a articulação que buscará condições para facilitar este processo, atuando principalmente na formação continuada dos professores.

### **Parte I.a - A Pandemia**

Adequar o aprendizado representa ter o foco na aprendizagem do que é mais importante, reorganizar conteúdos de acordo com a nova realidade educacional, rever e adaptar objetivos, além de avaliar e criar estratégias de recuperação da aprendizagem e disponibilizar meios tecnológicos e outros recursos de complementação da aprendizagem.

Deste modo, para elucidar as dificuldades e as possibilidades da gestão escolar para o alcance de uma educação de qualidade frente às dificuldades do cotidiano, é necessário citar o cenário pós-pandêmico do vírus SARS-CoV-2 (Covid-19), pois trouxe à tona o excesso de trabalho e as condições precárias, jornadas exaustivas de trabalho, somadas a treinamentos deficientes para os modelos de ensino remoto, além da motivação e interesse dos educandos. Esses se constituíram como grandes obstáculos para os profissionais da educação. Em resumo, todas essas mudanças em função da pandemia também vão acentuar as diferenças socioeconômicas entre os países desenvolvidos e

subdesenvolvidos e isso significa dizer que haverá reflexo na educação e nas escolas.

A pandemia causada pelo novo coronavírus teve os primeiros casos identificados em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, por meio de um grupo de pessoas que apresentou pneumonia de causa desconhecida, sendo essa uma doença infecciosa, tendo como sintomas mais comum os do sistema respiratório como: tosse, febre, coriza e dor de garganta. No entanto, alguns casos evoluem para pneumonia, doença caracterizada por dificuldades respiratórias. Outros sintomas associados é a perda de olfato e de paladar, há ainda outros sintomas menos comuns como, conjuntivite, náuseas, dor de estômago, dor de cabeça, lesões de pele e alteração do nível de consciência (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

No dia 26 de fevereiro de 2020 foi registrado o primeiro caso de contaminação pelo coronavírus no Brasil e em 11 de março a Organização Mundial de Saúde (OMS) mudou a classificação da contaminação pelo coronavírus do estado de “epidemia” para a “pandemia”. Então a necessidade de a população manter-se em distanciamento social como um modo preventivo à contaminação pelo coronavírus, provocou diversas mudanças sociais e econômicas em todo mundo. O fechamento das escolas foi uma das estratégias utilizadas como forma de evitar que as crianças, jovens e adultos se tornassem alvos de contaminação. É preciso reconhecer que este cenário pandêmico provocou e ainda provoca efeitos emocionais para todos.

Nesse momento, em que vários setores precisaram passar por extremas modificações, a escola, como uma das mais importantes instituições sociais, não ficou de fora. Contudo, como aponta Nascimento (2021, p. 14-15) a Constituição Federal de 1988 garante a educação como um direito social de todos e “em consequência disso, as escolas precisaram se amoldar de forma que os profissionais da educação pudessem continuar suas atividades de maneira a evitar ou minimizar prejuízos nesse processo, tendo em vista também, outros problemas como os casos de evasão escolar”. E, para tanto, a escola como organização irá se mobilizar para encontrar maneiras de continuar seu trabalho frente ao novo cenário e tomar decisões estratégicas que busquem efetivar uma aprendizagem de qualidade.

Em que pese os obstáculos trazidos pela pandemia, de aspecto material, como ausência de equipamentos adequados para o trabalho remoto (acesso à internet de qualidade e aparelho móveis para uso específico do educador neste momento), falta de espaço adequado (para alguns professores e para muitos alunos) e de concentração, o isolamento, o retrocesso do ensino, a impotência no contato efetivo com as famílias, a intensidade com a qual a desigualdade social, econômica e cultura se apresentou, a exaustão do trabalho, que agora não possuía mais uma carga horária delimitada, sendo realizado, muitas vezes, nos três turnos do dia; a saúde mental e física em desequilíbrio e também as singulares novidades tecnológicas que surgiram neste período.

Outros, de dimensão subjetiva, como a ansiedade, amparada em um risco iminente de perda ou de contaminação, a desmotivação e ausência de perspectiva - especialmente no que tange ao engajamento dos alunos à escola, nesse período - dentre alguns outros, ainda assim, há como afirmar que toda a crise ou situação atípica possui um lado produtor.

Para reiterar essa afirmativa, é possível mencionar que foi em função da pandemia que a população, a comunidade e o próprio alunado se deram conta da necessidade de ter presente um professor ou professora, porque nenhuma tecnologia foi capaz de superar a presença do educador. Assim, em pouco tempo emergiu o sentimento de valorização tanto dos professores, quanto do espaço escolar.

Foi também neste período que os então recentes discursos de defesa do *homeschooling* demonstraram seu ponto mais frágil: o de que educar em casa não é uma tarefa fácil, e nem para todos. Também fomos impelidos a exercitar o autoconhecimento, a autocrítica e a auto-organização, elementos necessários em diversos campos da vida social, inclusive o escolar, seja aluno ou educador.

Além disso, houve um intenso desenvolvimento - e o *descobrimento* - de diversas tecnologias (aplicativos, ferramentas e plataformas) que apresentam alto potencial para uso no trabalho educativo, afora outras que já existiam e eram pouco valorizadas no próprio ambiente escolar e, depois de passado o momento de perplexidade, muitos de nós percebemos que essas ferramentas, que há muito tempo estavam lá, realmente facilitaram a organização do trabalho pedagógico, docente e da escola no geral, ocasionando uma melhor utilização das mesmas.

Ou seja, tudo isso demonstra que a escola e as pessoas que a constituem, possuem coragem de lidar com as mudanças e têm capacidade de reestruturação para ultrapassar os condicionantes que são impostos. A escola aprendeu que o planejamento é algo flexível, que a imprevisibilidade amiúde mencionada em nossa profissão, essencialmente humana, é real; aprendeu a reorganizar seus tempos, espaços e maneiras de educar. Esta foi uma das lições mais importantes concedidas pela pandemia à instituição escolar.

### **Parte I.b - Consequência para a escola**

No cenário escolar, um dos pontos importantes da passagem de aulas presenciais às aulas remotas em caráter emergencial foi a necessidade de um maior envolvimento dos pais, especialmente o de crianças dos anos iniciais da educação básica, no aprendizado e na organização do tempo e do espaço de estudo. No entanto, nem todos os responsáveis dispõem de tempo e de conhecimentos adequados para auxiliar os estudantes.

Além disso, é sabido que as condições socioeconômicas dos pais influenciam nas habilidades de investimento na educação dos filhos. Sendo assim, estudantes e famílias de alta vulnerabilidade social tendem a abandonar a escola por falta de estímulos, ou seja, de condições materiais e imateriais. Outro agravante é que muitas localidades do Brasil não possuem boa conectividade à rede mundial de computadores ou mesmo às ferramentas necessárias para disponibilizar as aulas remotas, e aí as dificuldades transparecem de forma bastante acentuada.

Claramente, uma das possibilidades que permaneceu à escola e à forma de trabalhar com a educação como um todo, foi o intenso aumento do ensino a distância, das plataformas digitais, dos aplicativos e o aumento de cursos de Educação a Distância (EaD). Antes da pandemia já era possível observar o aumento do uso das tecnologias nas escolas, por parte de tendências governamentais que implantavam uma plataformização cada vez maior na educação. A questão do uso de plataformas na educação não pode ser resolvida apenas com o esforço de uma área do conhecimento, mas com um esforço de pesquisa e de políticas públicas conjuntas de diferentes áreas, em âmbito nacional e internacional, que visem trazer luz a esse novo problema típico de



uma sociedade em rápida transformação. A tecnologia nos impregna de individualismos, na medida em que o seu uso nas aulas *online*, foi se tornando, quase uma única alternativa, para a educação durante a pandemia. Portanto, a crítica não se estabelece pela tecnologia em si, mas pelo uso que veio apresentando e sendo adotado por parte dos sistemas de educação no Brasil, que dominaram de maneira excessiva e imoderada a prática docente do professor e da própria equipe gestora. Byung Chul Han (2021), aponta:

A pandemia faz com que essa forma de comunicação, essencialmente desumana, se torne a norma. A comunicação digital nos deixa muito, muito cansados. É uma comunicação sem ressonância, uma comunicação sem felicidade. Em uma reunião do Zoom, não podemos, por razões técnicas, nos olhar nos olhos. Tudo o que fazemos é olhar para a tela. A ausência do olhar do outro nos cansa. Esperançosamente, a pandemia nos fará perceber que a presença física de outra pessoa é algo que traz felicidade, que a linguagem implica experiência física, que um diálogo bem-sucedido pressupõe corpos, que somos criaturas físicas. Os rituais que temos perdido durante a pandemia também implicam em experiência física. Eles representam formas de comunicação física que criam comunidade e, portanto, trazem felicidade. Acima de tudo, eles nos afastam de nossos egos. Na situação atual, o ritual seria um antídoto para o cansaço fundamental. O aspecto físico também é inerente à comunidade como tal. A digitalização enfraquece a coesão da comunidade na medida em que tem o efeito de desencarnar. O vírus nos afasta do corpo.

Com o surgimento da pandemia, esta forma encontrou portas abertas para ter sua implantação finalmente estabelecida, generalizada. Diante disso, vale diferenciar o Ensino Híbrido e o Ensino Remoto Emergencial, no Quadro 1, que se segue:

**Quadro 1.** Diferenças entre o Ensino Híbrido e o Ensino Remoto Emergencial

DIMENSÃO	ENSINO HÍBRIDO OU EaD	ENSINO REMOTO EMERGENCIAL
Uso da tecnologia	Presente de forma efetiva de acordo com as necessidades discentes; há um forte investimento tecnológico na estrutura física, nos polos com acessos a computadores e internet.	Presente de forma efetiva; adaptado com a realidade domiciliar.
Papel do professor	Docência compartilhada com outros especialistas, com professores tutores à distância e professores formadores. Em alguns casos, há a figura do tutor presencial como parceiro.	Transmissor de conteúdo; deve estar à disposição do aluno para tirar dúvidas de forma remota.

Planejamento	Modelo macro de planejamento pedagógico, como capacitação prévia das atividades com prazos. Participação do design educacional com profissional que contribuiu para o planejamento. A carga horária é adaptada ao modelo à distância, conforme previsto no projeto pedagógico.	Não há planejamento coletivo ou estrutura fixa; quando ocorre, o professor planeja sozinho com pouca orientação. Curadoria: seleção de conteúdo educacional produzido por outra pessoa. Elevada preocupação com a carga horária virtual de forma à equiparação com o presencial.
Conteúdo Educacional	Não se prende a modelos fixos de produção de conteúdo. Cada instituição cria o seu modelo pedagógico de criação de conteúdos e estratégias pedagógicas. Participam da produção de conteúdo os profissionais especializados como designers educacionais, ilustradores e revisores. Além dos professores que produzem os conteúdos digitais, há a presença de profissionais que colaboram na gestão de aprendizagem, como tutores presenciais e a distância, que podem contribuir na sugestão de atividades.	Transposição do ensino presencial para o ensino a distância. Aulas expositivas em formato de videoaulas ou lives, baseando em horas-aulas. Podem usar sites ou ambientes virtuais de aprendizagens, como Google Meet, e o Moodle ou o Google Sala de Aula como repositório de conteúdo e atividades.
Formação Docente	Obrigatória na EaD pública (UAB), sendo altamente recomendada em qualquer instituição privada.	Não obrigatória, mas recomendada. Ocorre de forma breve.
Eficácia	Área com mais de 100 anos de atuação e com pesquisa consolidada.	Não há estudos suficientes sobre sua eficácia no contexto brasileiro.

Fonte: dados do site [avamec.mec.gov.br](http://avamec.mec.gov.br), adaptados pela autora.

Com o distanciamento social, os educadores também necessitaram de auxílio para reformular aulas, manter os alunos motivados e evitar a evasão escolar. Adaptar-se a um novo cenário de forma inesperada requer conhecimentos ainda novos para muitos da gestão escolar, pois a forma de interação e de apresentação de conteúdo se modifica no ambiente online. Assim, houve uma necessidade de reestruturar a maneira de ensinar, de estruturar o planejamento, de arcar com a organização de estratégias, com o desenvolvimento de atividades compartilhadas e mesmo com a avaliação do desempenho dos alunos: este foi o ano da não-reprovação.

Considerando sua importância para o desenvolvimento do aluno, a escola merece especial atenção de gestores e legisladores no que tange à retomada segura de atividades para que se minimizem os problemas causados pelo afastamento das crianças de suas atividades escolares. Sabemos que as perdas não são apenas no que diz respeito à aprendizagem, mas também no quesito de desenvolvimento social, segurança e proteção. A escola representa uma complexa rede de proteção social, sendo ainda mais relevante em países em desenvolvimento como é o caso do Brasil. Gatti (2020, p. 4) evidencia que:

Questões se mostram como dificuldades, como as condições e formação dos docentes para trabalho de educação escolar em modo remoto e para o uso de mídias, para o desenvolvimento de formas de envolvimento ativo dos estudantes, desenvolvimento de atividades compartilhadas, e mesmo a avaliação do desempenho dos alunos. Muitas dúvidas e preocupações existem relativas ao atendimento às crianças pequenas que frequentam creches, as da pré-escola, e as em processo de alfabetização, considerando as necessidades e condições dessa faixa etária, e também as faltas de metodologias a distância suficientemente estudadas e consolidadas para esses níveis educativos, lembrando os limites de uso por crianças pequenas de aparelhos receptores.

No que se refere à enorme pluralidade de estudantes no Brasil, uma boa estratégia a ser adotada pelas equipes gestoras é o mapeamento das principais necessidades dos alunos em cada escola. Somente a partir de um diagnóstico da realidade local, será possível compreender melhor como os eventos relativos à pandemia impactaram a comunidade escolar, de modo a fornecer subsídios para a elaboração de estratégias.

A garantia de equidade de acesso e, para além dele, a permanência dos alunos, dois pontos primordiais amparados na LDB 9394/96, são fundamentais e só será possível se feita de modo a ouvir os estudantes e suas famílias, considerando o contexto em que cada um vive e as suas dificuldades de aprendizagem sendo necessário mudar os caminhos e não reproduzir mais do mesmo, de um modelo escolar que pede por mudanças. É preciso lembrar que estamos vivenciando algo singular que implica em uma necessidade maior de adaptação, pois nem todos estão experienciando a pandemia do mesmo modo, tendo em vista as diferenças sócio estruturais, econômicas e emocionais de cada um.

Tal como mencionamos no início do trabalho, não se trata em nenhum momento de culpabilizar e/ou responsabilizar a escola, seus educadores e suas equipes diretivas, mas apenas o de concordar que a escola está aí para o atendimento com qualidade do principal elemento que justifica a sua existência: o alunado e, portanto, precisar recalcular suas estratégias sempre que se fizer necessário e é o que mostrou ser capaz de fazer: “se a gente não fizesse nada, os riscos de aumentar a desigualdade educacional seriam tremendos. Com a atuação dos gestores educacionais, nós temos grandes chances de diminuir um pouco o dano causado” (COSTIN, 2020, p. 1 *apud* NASCIMENTO, 2021, p. 17).

Da mesma maneira que fazemos a defesa de arcar com a necessidade dessa escuta, também nós neste trabalho nos propusemos a escutar a escola, dando voz aos profissionais que compõem a equipe gestora, para entender, na realidade do cotidiano, como foi e como está sendo este momento para as escolas pesquisadas, buscando mapear antigas e novas dificuldades, pré e pós o contexto pandêmico. Daí a escolha pelos questionários, frente aos quais expomos os dados a seguir.

## PARTE II

### CAMINHOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

*Não há ensino sem pesquisa  
e pesquisa sem ensino.*

*(Paulo Freire, 1996)*

A pesquisa propicia uma atividade de interrogações que despertam buscas, descobertas, respostas aos problemas propostos e desponta com os objetivos de refletir alternativas para determinada situação, sejam elas de maneira prática ou teórica, com o intuito de conhecer sobre a realidade e a compreensão desta mesma realidade e/ou situação.

Assim, percebemos que todos nós somos detentores de conhecimentos, e isso nos possibilita agir na realidade, empreender trabalho e produzir conhecimentos através do movimento de ação e reflexão sobre o contexto global e local. Porém, parte desse conhecimento pode ser classificado como senso comum, ou seja, como uma maneira de pensar que parte da maioria, uma ideia generalizada e sem método, produzido de modo imediato. E é isso que diferencia a pesquisa, por buscar a exposição de informações mais tratadas, embasadas e fundamentadas, ainda que tenham sua origem em impressões e informações do senso comum. Para esclarecer, Nadal, Góes e Santos (2010, p.122), ressaltam que:

Os conhecimentos de senso comum podem ser aprimorados e validados (podem passar a ser reconhecidos social e cientificamente). Para isso, eles precisam ser submetidos a formas metodologicamente organizadas de conhecer, tais como: filosofia, ciência e tecnologia. Buscamos, assim, utilizar recursos ordenados (metodologias) de investigação para compreender o mundo além de suas aparências, procurando desvendar aquilo que não se manifesta de imediato e necessita de um processo de busca, de análise, de mediação via compreensão de outros sujeitos. Ou seja, o senso comum é de fundamental importância no nosso cotidiano e é a base para a construção de outro tipo de conhecimento, o conhecimento científico, na medida em que, muitas vezes é a partir do senso comum que formulamos questionamentos sobre a realidade que nos cerca.

O conhecimento científico e a ciência são relevantes porque permitem a compreensão, a construção e a reconstrução da realidade. Observada num sentido mais sucinto, como processo formal de produção de conhecimentos científicos, a pesquisa precisa apresentar determinadas características, um

conhecimento que permita ir além do senso comum, do entendimento imediato na explicação ou compreensão do que a realidade apresenta, procurando como os fatos ocorrem e explicando de forma clara e consistente um determinado fato, necessitando de uma base teórica e metodológica que o fundamente.

A pesquisa deve estar relacionada ao levantamento de problemas e a busca de interpretações para eles. Ao caracterizar a importância do tema a ser investigado na presente pesquisa, a relevância parte da asserção de Silva e Sánchez Gamboa (2014, p. 50) de que a pesquisa não é atividade neutra, mas socialmente condicionada, com busca na contribuição social:

[...] realizar pesquisas científicas significa mais do que simplesmente buscar a verdade: é encontrar respostas temporárias para questões que necessitam ser suficientemente resolvidas, a partir da utilização apropriada de métodos científicos de acordo com cada situação-problema levantada.

Fator de suma importância na pesquisa refere-se ao método, pois se constitui no caminho que a pesquisa tende a percorrer. Neste sentido Sánchez Gamboa (2014, p. 63-64) aborda as concepções de mundo do pesquisador:

O método é encarado frequentemente como uma questão puramente técnica que tem a ver com formas de coletar dados, construir questionários, selecionar amostras, organizar informações, etc.; no entanto, os métodos, dentro de um contexto menos técnico e mais epistemológico, se referem aos diversos modos como se constrói a realidade, às diferentes maneiras como nos aproximamos do objeto do conhecimento. Isto quer dizer que a questão do método exige análises mais complexas e não se reduz apenas à parte instrumental da pesquisa.

O método apontará a visão de mundo e, conseqüentemente, de homem, de sociedade e de educação, apresentando um direcionamento para a pesquisa. Para tanto, e balizados pelo objetivo de: a) compreender a identidade da gestão escolar e seu papel para o alcance de uma educação de qualidade no contexto pós-pandêmico; b) identificar quem são e quais as atribuições dos gestores; c) elucidar como a gestão escolar contribui no enfrentamento das dificuldades para o alcance de uma educação de qualidade e d) desvelar possíveis alternativas de enfrentamento frente às dificuldades encontradas pela organização escolar, verificamos a importância de ouvir os profissionais das escolas para compreender esses processos, pois a ação humana se constrói tendo como referência a interpretação que o sujeito faz do contexto em que as ações se

desenvolvem e vão se constituindo durante toda a sua trajetória, pois em diferentes momentos esse profissional é atravessado diversos momentos em sua atuação. Sendo assim, o trabalho em questão se apoia na pesquisa bibliográfica e de tipo exploratória, explicitadas adiante.

Denominamos pesquisa bibliográfica aquela que se dá através da realização de pesquisas em livros, periódicos, artigos de jornais, teses e dissertações, sites de internet, etc., conforme esclarece Boccato (2006, p.266):

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Ela é, portanto, o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria, fator que irá direcionar o trabalho científico, que necessita de dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar a construção da pesquisa. Para Severino (2007, p.122), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Equivale dizer que a pesquisa bibliográfica se pauta no estudo da teoria à disposição, que já fora publicada. Em função dela, é fundamental que a apreensão da leitura - e do conhecimento encontrado - através da mesma, traga a sistematização de todo o material que está sendo analisado. Nela, o sujeito pesquisador lê, reflete sobre as informações, para depois possuir a capacidade de escrever sobre o assunto, se dedicando à pesquisa para (re)construir a teoria e aprimorar os fundamentos teóricos, desvelando as relações que eles estabelecem com a prática.

Assim podemos afirmar que as informações são fontes para a base teórica da pesquisa e na investigação dos estudos dos textos que possam colaborar no

desenvolvimento da pesquisa e com a temática definida e delimitada, encontrando possibilidade de trilhar os caminhos para desenvolvê-la. Através da pesquisa bibliográfica realizamos levantamento de informações que sejam relevantes na construção da pesquisa científica, está posta principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas. Para Andrade (2010, p. 25):

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas.

Ela nos auxilia desde o início, pois é feita com o intuito de identificar se já existem trabalhos científicos sobre o assunto a ser discutido. É uma importante metodologia no âmbito da educação, a partir de conhecimentos já estudados e buscando a análise para responder seu problema, adquirindo novos conhecimentos sobre o assunto pesquisado. Para realizar uma pesquisa bibliográfica o tempo e cuidado para analisar os levantamentos das obras publicadas são de extrema importância.

É essencial que a organização das obras selecionadas colaborem na construção da pesquisa. Nesse ínterim, percorremos por autores que auxiliam tanto para o entendimento da gestão escolar, e isso inclui a coordenação no sentido da equipe diretiva, além de artigos atuais em torno do tema da pandemia e da educação neste cenário pandêmico, buscando desvelar que influências ele teve para o trabalho com a educação escolar.

Já no que diz respeito à pesquisa exploratória, como o próprio nome sugere, está o objetivo de explorar possibilidades e cenários que ainda não foram descobertos ou que necessitam de maior esclarecimento, podendo proporcionar maior familiaridade com o problema tentando torná-lo mais explícito e ganhar entendimento sobre as dimensões dos problemas. Nesse sentido, Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52), destacam que:



Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: - levantamento bibliográfico; - entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; - análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Esse tipo de pesquisa procura explorar algo que ainda foi pouco explorado, buscando elencar pressupostos sobre o tema estudado para que outras pesquisas as validem. Tal afirmação se justifica na escolha do tema deste trabalho que, como mencionamos no início, é um debate consideravelmente recente, de grande peculiaridade e que ainda renderá muitos desdobramentos futuros, não apenas no meio acadêmico.

As pesquisas exploratórias pretendem observar e compreender os mais variados aspectos referente ao tema estudado, sendo mais comuns os levantamentos bibliográficos. Portanto, a característica mais importante dessa pesquisa é a necessidade de se conhecer um fato ou fenômeno ainda pouco conhecido na ciência. Quanto aos seus objetivos, segundo Moresi (2003, p. 8):

A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. É, normalmente, o primeiro passo para quem não conhece suficientemente o campo que pretende abordar.

A maioria das pesquisas científicas passam por uma etapa exploratória, visto que o pesquisador busca acostumar-se com o tema que pretende estudar. As abordagens qualitativas de tipo exploratória se desenvolveram buscando evidenciar os mecanismos implícitos aos comportamentos e as interpretações destes, pelos próprios sujeitos, valorizando a diversidade, objetivando o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas.

Aí se pauta, então, o trabalho em torno dos questionários, porque denota justamente o intuito de “dar voz” à escola e dar ouvidos aos seus profissionais: todas essas características giram em torno da investigação qualitativa, que é

alicerçada na indissociabilidade dos fenômenos e seu contexto, pois, as opiniões, percepções e significados serão melhor compreendidos e com maior profundidade a partir da contextualização. Portanto, a pesquisa qualitativa permite “dar voz às pessoas, em vez de tratá-las como objetos” (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2008, p. 30), daí o trabalho com os questionários e da adoção da pesquisa qualitativa, bibliográfica e exploratória como os tipos mais pertinentes para composição deste trabalho.

A pesquisa qualitativa viabiliza estudar as características de cada sociedade visto que “seu foco é a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que pretende investigar” (GOMES, 2009, p. 79). Assim, a pesquisa qualitativa nos permite guiar por situações que os números muitas vezes não conseguem responder.

A coleta de dados pode ser considerada um dos momentos mais importantes da realização de uma pesquisa, pois é através dela que o pesquisador conquista as informações necessárias para o desenvolvimento do seu estudo. Portanto, para a realização de uma pesquisa com o rigor científico que o método requer, espera-se que o pesquisador escolha um tema, defina o problema a ser investigado, elabore um plano de trabalho e, após a execução ativa desse plano, reúna e analise os resultados obtidos, transcrevendo as informações. Esses procedimentos poderão ser realizados em etapas conforme o “Quadro 2” abaixo:

**Quadro 2.** Procedimentos para realização de uma pesquisa:

<b>Fases</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Objetivos propostos</b>
Decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escolha do tema</li> <li>● Formulação do problema (questão da pesquisa)</li> <li>● Justificativa</li> <li>● Revisão da literatura</li> <li>● Determinação dos objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicar quais as questões que serão abordadas</li> <li>- Mostrar por que elas são importantes</li> <li>- Esclarecer o ponto forte da pesquisa</li> <li>- Demonstrar onde a pesquisa deseja chegar</li> </ul>
Execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaboração do projeto de pesquisa</li> <li>● Execução operacional e coleta de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar como o estudo será estruturado</li> <li>- Executar os procedimentos previstos</li> </ul>

Análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulação e apresentação dos dados</li> <li>• Análise e discussão dos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compor e organizar os dados coletados</li> <li>- Apreciar e comparar os dados coletados</li> </ul>
Redação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redação e apresentação do relatório da pesquisa (dissertação ou tese).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicar os resultados aferidos</li> </ul>

Fonte: dados do site [avamec.mec.gov.br](http://avamec.mec.gov.br), adaptados pela autora.

Para que os resultados sejam os esperados, a pesquisa necessita de critérios e procedimentos a serem seguidos, trazendo assim formas de estruturar a organização do trabalho.

Quando tratamos da aplicação de questionários no espaço escolar, estamos dizendo que o objeto a ser estudado aparece num contexto natural, isto é, ele não foi preparado pelo observador, mas apenas percebido e selecionado por ele como elemento que merece uma análise mais criteriosa. O universo da escola é constantemente instável, a todo o momento há decisões a serem tomadas pelo gestor, pelo professor, pelos alunos e funcionários, em meio aos mais diversos acontecimentos.

Não se delimita apenas à percepção da existência de fatos ou situações, mas explicita a real intenção de conhecê-los e revela o grau de interesse do pesquisador em encontrar uma alternativa ou solução, levando em consideração o contexto em que se encontra, o conhecimento teórico que irá contribuir com o estudo e as possibilidades de realizar concretamente tal proposta.

## **Parte II.a - A escolha dos questionários**

A escolha em questão foi de importância nodal para a realização desta pesquisa pois, mesmo que o tempo para realização deste trabalho não estivesse a nosso favor em função do ano letivo encurtado - pois a pandemia acabou interferindo nos seus “inícios e fins” de um calendário que agora faz esforços para voltar ao seu padrão e à normalidade -, a aplicação deste instrumento foi colocada em ação, muito embora seja sabido que o trabalho com instrumentos como questionários e/ou entrevistas, ou seja, de um trabalho de campo, demande tempo.

Isso explica a quantidade um tanto tímida e cautelosa das escolas convidadas para a pesquisa, e responde também o motivo de termos optado por

questionários e não a análise, transcrição e tratamento de entrevistas (que demandam ainda mais tempo), além também de endossar a estrutura mais direta e descomplicada das questões construídas para coleta dos dados.

Levando em conta o contexto de mudanças no trabalho da gestão escolar, é que podemos refletir sobre as mudanças, os obstáculos, as adaptações necessárias e as soluções emergenciais que a educação sofreu e sofre diante do enfrentamento de uma crise sanitária e social causada pela pandemia da Covid-19, desde março de 2020. O cenário atual tem revelado as fragilidades dos sistemas de educação em várias vertentes e, a fim de compreender a identidade da gestão escolar e seu papel para o alcance de uma educação de qualidade no contexto pós-pandêmico, objetivo acompanhado dos seus demais desdobramentos, fizemos esta escolha pelo instrumento de coleta de dados em forma de questionário.

Para melhor entendê-lo e esclarecer a escolha por este instrumento, trazemos um apontamento de Moresi (2003, p. 65) que esclarece que o questionário:

É um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. É uma interlocução planejada.

Optamos por este instrumento de coleta de dados pela disposição com que indaga um elevado número de pessoas num espaço de tempo relativamente curto. Dessa forma, procuramos envolver pessoas que tiveram suas experiências ligadas diretamente com o problema aqui pesquisado, O questionário é uma técnica que serve para coletar as informações da realidade. Este instrumento, segundo Gil (1999, p.128-129) apresenta as seguintes vantagens sobre as demais técnicas de coleta de dados:

a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; b) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; c) garante o anonimato das respostas; d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e) não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Portanto, priorizamos ouvir os sujeitos - diretores(as) e pedagogos(as) - porque são profissionais que com propriedade contam suas experiências, convicções e expectativas, ao mesmo tempo em que evidenciam novas possibilidades, intenções e projetos.

A superfície de análise de questionário foi constituída por 3 (três) escolas estaduais situadas na cidade de Ponta Grossa - Paraná, as quais não foram identificadas para preservação de anonimato. A escolha dessas escolas se deu pelo alto número de pedagogos e diretores dessas instituições que também são de grande porte.

O questionário foi entregue e recolhido pessoalmente nos estabelecimentos de ensino. Um detalhe importante é ressaltar que foi produzido, estruturado, por perguntas abertas, porque optamos em não apresentar uma lista com sugestões/opções de dificuldades pré-estabelecidas, sob o risco de que fossem respondidas ou escolhidas algumas opções que estivessem ali elencadas, quando o objetivo era justamente tencionar o participante a refletir e só então responder quanto às dificuldades que vislumbra na sua própria realidade e sua própria concepção, propiciando respostas mais fidedignas quanto identificar quais as maiores dificuldades e as possibilidades que a gestão encontra no contexto pós-pandêmico.

Das escolas escolhidas para a participação, foram entregues um total de 23 (vinte e três) questionários, sendo que somente 17 (dezessete) retornaram. Assim como as escolas, a identificação dos profissionais também será mantida no anonimato, pois o que nos cabe é entender as dificuldades e desafios do cotidiano e as estratégias de administrar e desenvolver os trabalhos com qualidade na gestão escolar. Em tempo, os participantes foram nomeados, de maneira fictícia, com a inicial "P" seguida de 1 (um) a 17 (dezessete). Exemplo: P1, P2, P3 e assim por diante.

Destacamos que, para interpretar os dados da pesquisa, Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2004, p. 170) apontam o seguinte:

[...] à medida que os dados são coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e ou aperfeiçoando as anteriores o que por sua vez o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos que testem suas interpretações, num processo de "sintonia fina" que vai até a análise final.

Tal afirmação sustenta o tratamento dos questionários recolhidos a fim de buscar entender o que nos dizem as linhas e também as entrelinhas das respostas obtidas, analisando eixos em comum e realizando um levantamento das dificuldades que mais aparecem nas respostas, além de vislumbrar possibilidades mencionadas no instrumento.

### **Parte II.b - O que as escolas nos dizem**

Na busca pela união teoria e prática, a aplicação dos questionários objetiva identificar na escrita dos partícipes, dados que complementem as informações teóricas e bibliográficas se traduzindo na realidade em que a gestão escolar está inserida, mapeando as dificuldades e as potencialidades encontradas na função que exercem, especialmente depois de uma condição de nível global, que trouxe diversos desafios e reestruturações para todos os setores da vida social, inclusive a escola e a maneira de fazer a educação nessas mesmas escolas. Esse é um processo de cotejamento balizado entre aquilo que a bibliografia nos diz e o que as escolas selecionadas nos dizem, partindo de falas de pessoas reais e de escolas reais.

#### **O tempo:**

No manuseio dos questionários, foi possível identificar, na pergunta sobre o tempo de atuação na área, que esses profissionais da educação e pertencentes à equipe gestora, apresentam de 2 (dois) a 43 (quarenta e três) anos de experiência na rede estadual de ensino, ou seja, desde aqueles que entraram recentemente na profissão até aqueles com extenso tempo de experiência. Quando amiúde trazemos, nas discussões em torno do tema da educação, o debate sobre pluralidade, notamos que ele se faz presente já neste ponto analisado, que demonstra essa diversificada gama de sujeitos e seus tempos de atuação.

Não significa, entretanto, que quantidade de tempo de trabalho seja sinônimo de qualidade na função, mas é um dado que chama a atenção tendo em vista que, dentro da perspectiva da gestão democrática, um dos pontos que a compõe diz respeito justamente à diversidade das pessoas, em relação, por óbvio, a diversos fatores, mas, inclusive ao de tempo de atuação.

### **A Formação:**

No que tange à formação dos participantes, onde deveria ser informado a maior, percebemos uma grande variedade: licenciatura em matemática, licenciatura em letras, licenciatura em ciências biológicas, licenciatura em educação física, licenciatura em pedagogia, mestre em educação, bacharel em odontologia, pós-graduação em psicopedagogia, em psicologia da educação, pós-graduação em neuropsicologia, também uma socióloga e uma advogada.

Diante de tanta variedade de formações, vale aclarar quem pode fazer parte do cargo da Direção, ou seja, aquele que pode pleitear este cargo: no estado do Paraná, a SEED (Secretaria da Educação e do Esporte) indica que podem ser candidatos ao cargo de diretores e diretores auxiliar, os servidores que pertençam ao Quadro Próprio do Magistério (QPM), ao Quadro Único de Pessoal (QUP), ao Quadro de Funcionários da Educação Básica (QFEB) ou ao Quadro Próprio do Poder Executivo (QPPE). No edital n.º 46/2020, destinado à realização do processo de credenciamento para designação de diretores-gerais das instituições de ensino, ficam claros os requisitos:

a) ser servidor do Quadro Próprio do Magistério – QPM, do Quadro de Funcionários da Educação Básica – QFEB, no cargo de Agente Educacional e II, ou do Quadro Próprio de Poder Executivo – QPPE; b) ter concluído o Curso Gestão Escolar e Políticas Educacionais do Paraná ofertado em 2020 pela Secretaria de Estado da Educação e do Esporte, ou ter atuado na direção ou direção auxiliar em instituições de ensino da rede pública do Paraná, pelo período mínimo de 3 (três) anos consecutivos; c) não ser condenado em sentença criminal transitada em julgado; d) não ter sofrido penalidade administrativa, decorrente de Processo Administrativo Disciplinar; e) não ter prestação de contas reprovadas no exercício da função de gestor público; f) conhecer as legislações que orientam o currículo e as políticas educacionais da Rede Estadual de Ensino do Paraná; g) preencher cadastro no site da Secretaria de Estado da Educação e do Esporte; h) não estar em situação de redução de carga horária, de acordo com o Decreto n.º 3.030, de 8 de dezembro de 2015; i) comparecer perante a comissão de Seleção composta por titulares do Núcleo Regional de Educação – NRE para entrevista, em local e data a serem divulgados no site da SEED e do NRE, e apresentar o Plano de Gestão, contendo as necessidades e especificidades da instituição de ensino na qual pretende atuar como Diretor, de acordo com as Políticas Educacionais do Estado do Paraná.

A partir disso é possível notar que o cargo diretivo pode ser ocupado por um educador que venha de diferentes graduações, mas que atenda aos critérios expostos acima e destacamos o de “b) Ter concluído o curso de Gestão Escolar e Políticas Educacionais”.

Quanto à função de pedagogo, a SEED, no edital nº 10/2007 de seleção para o concurso público, indicou alguns princípios para a participação efetiva do pedagogo na gestão escolar (Paraná, 2007):

[..] Coordenar a elaboração coletiva e acompanhar a efetivação do Projeto Político-Pedagógico e do Plano de Ação da Escola; [..] Promover e coordenar reuniões pedagógicas e grupos de estudo; [..] Participar e intervir, junto à direção, da organização do trabalho pedagógico; [..] Sistematizar, junto à comunidade escolar, atividades que levem à efetivação do processo ensino e aprendizagem; [..] Participar da elaboração do projeto de formação continuada de todos os profissionais da escola; [..] Analisar as propostas de natureza pedagógica a serem implantadas na escola; [..] Coordenar a organização do espaço-tempo escolar; [..] Orientar a comunidade escolar na proposição e construção de um projeto pedagógico numa perspectiva transformadora.

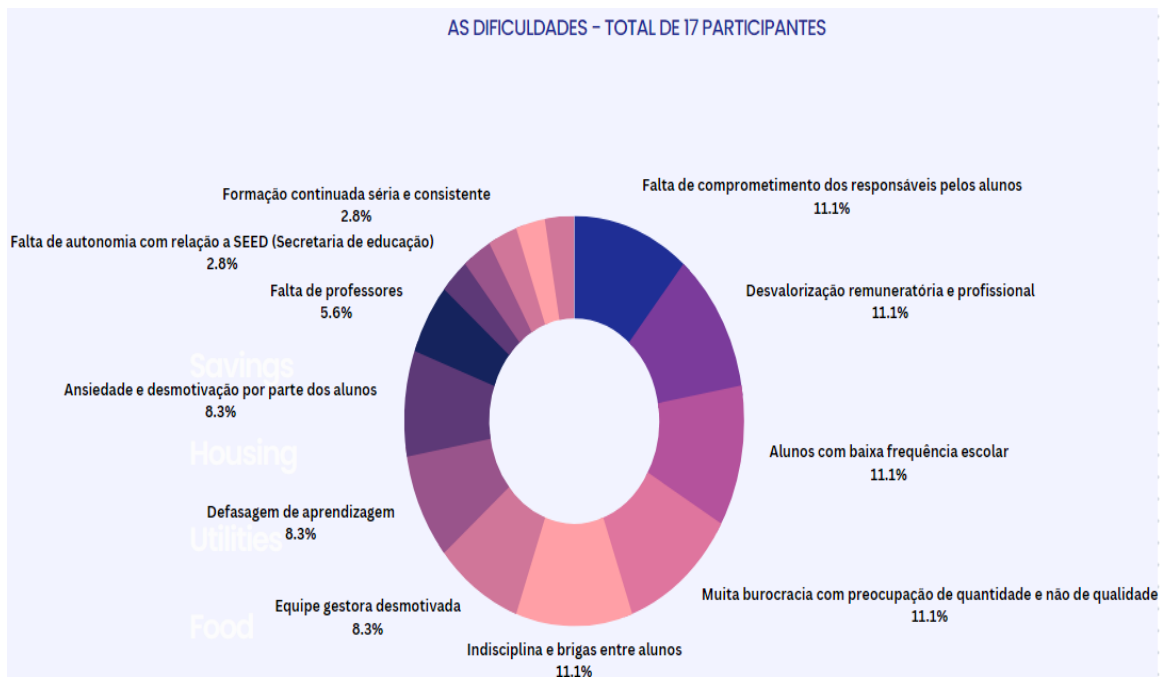
De fato, a sintonia existente entre diretor e pedagogos é um trabalho de parceria, sendo assim uma gestão que se completa, não a partir de um cargo, mas de uma *função gestora*, pois um auxilia o outro para que juntos possam alcançar o objetivo maior da escola, que é o aprendizado dos alunos.

É preciso projetar ações que realmente façam com que os objetivos da função da escola sejam atingidos, sendo importante que essa parceria articule as ações a serem realizadas, a fim de alcançar os mesmos. Alcançar o objetivo último da escola é uma empreitada pertencente e que carece a todos e todas os envolvidos(as) na escola. No entanto, a função de articular toda a dinâmica da escola para que ela possa alcançar a sua missão, é atribuição da equipe gestora.

### **As Dificuldades:**

Quando questionados em relação às dificuldades encontradas no cotidiano da profissão escolar, obtivemos as seguintes respostas:





Fonte: elaborado pela autora.

Foram apontados que essas dificuldades, na opinião dos gestores, têm causas internas à escola. Compõe-se como fatores internos à própria estrutura e funcionamento da escola, pois é nesse ambiente onde ocorre às práticas educativas, sem dúvida, interfere favoravelmente ou não nos resultados dessas práticas.

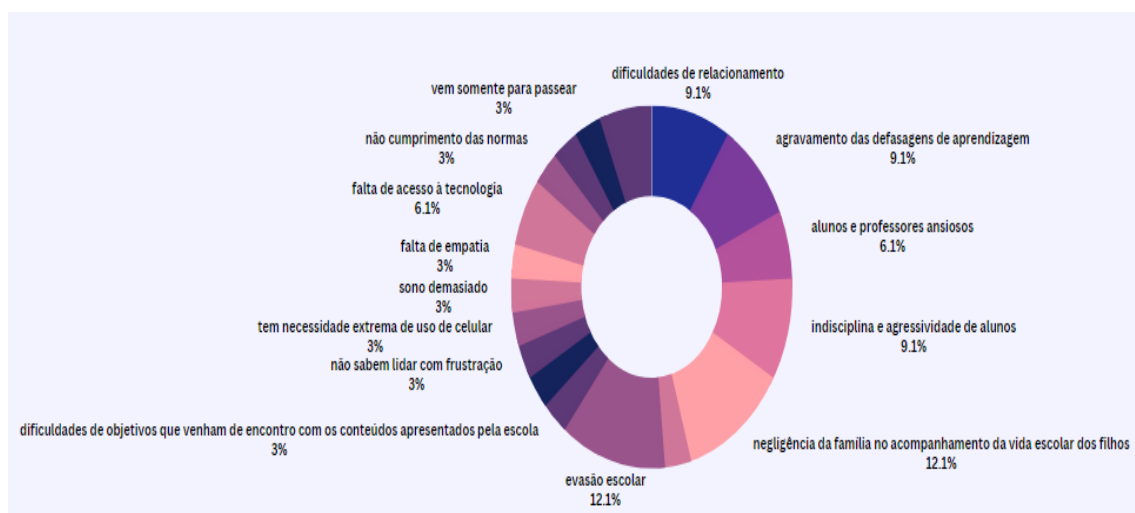
Pode-se dizer que os prejuízos da escola pública no Brasil se dão a partir do momento em que ela recebe pouco investimento, e este não somente de estrutura, mas sim de valorização profissional e remuneratória, além de desempenhar atividades que não deveriam estar no seu dia a dia. Eles passaram a ter funções que, na verdade, são de psicólogos, assistentes sociais, e até dos pais. Resgatar o sentido do aprender e o prazer em estudar está entre os desafios de hoje:

A escola pública como está estruturada atualmente não tem conseguido cumprir o seu papel social, que é o de transmitir o conhecimento historicamente acumulado de forma significativa, primando pelo diálogo. É preciso uma mudança significativa, começando pelas políticas públicas para a educação, formação de professores, novas formas de gestão e participação da comunidade (MAIA, 2009, p. 14).

Como podemos perceber, precisamos de uma escola que envolva a comunidade e articule os contextos diários dos alunos com a possibilidade de

desenvolver práticas educativas. Logo, se faz necessária a integração família e escola para o sucesso escolar do aluno, pois cada instituição tem que contribuir com a sua parte neste processo, muito embora se reconheça que a família também se trata de mais uma instituição em crise, em função dos próprios problemas sociais, crescentes no sistema capitalista.

Além das dificuldades citadas acima, foi questionado aos participantes se houve novas dificuldades para a escola com o contexto da pandemia do Covid-19, e assim listamos as diversas respostas como:



Fonte: elaborado pela autora.

Se antes já havia desinteresse de algumas famílias na vida escolar de seus filhos, ainda se acentuam as dificuldades de relacionamento entre família e escola, contribuindo para a defasagem desses alunos. Conforme apontou o UNICEF (Fundo das Nações Unidas para a Infância) a situação de crianças e adolescentes se agravou, particularmente, entre as famílias mais pobres. Antes da pandemia, muitas crianças e adolescentes se alimentavam, exclusivamente, na escola. E quando foi necessário ficar em casa, a alimentação poderia ser insuficiente, além de que alguns deles poderiam sofrer violência doméstica e, no momento de isolamento, foram obrigados a conviver mais tempo com seu agressor. Assim, passamos a conviver com mais desafios, somando aos inúmeros desafios já existentes na educação brasileira.

A dificuldade de aprendizagem também se encontra em vários fatores como: fome, desânimo, falta de motivação, desestrutura familiar, problemas

peçoais, que interferem na aprendizagem e prejudicam no desenvolvimento do aluno. De acordo com Campos (1979, p. 33):

A aprendizagem envolve o uso e o desenvolvimento de todos os poderes, capacidades, potencialidades do homem, tanto físicas, quanto mentais e afetivas, isto significa que aprendizagem não pode ser considerada somente como um processo de memorização ou que emprega apenas o conjunto das funções mentais ou unicamente os elementos físicos ou emocionais, pois todos estes são aspectos necessários.

Para que a aprendizagem ocorra de forma eficaz, os alunos devem apresentar boa saúde física e mental e quando há ausência de algum desses fatores como motivação, falta de maturidade, inteligência e afetividade, pode ocorrer uma dificuldade de aprendizagem.

Para os alunos, retomar uma rotina após o período de pandemia, onde por vezes foi marcada por regras e limites também é um grande dilema, já que se acostumaram a ter as atividades escolares no quarto ou na sala de casa, onde as coisas funcionam conforme a rotina da família. Por outro lado, comportamentos mais agitados também podem ser um pedido de ajuda, porque não foram só os adultos que sofreram com uma crise como a pandemia: muitas crianças e adolescentes viram pessoas adoecer, pais perderem os empregos, tiveram até mortes na família; são traumas que vão além da ausência do convívio com colegas e amigos.

Neste período pós-pandêmico a ansiedade vem aumentando cada vez mais no Brasil, principalmente no ambiente escolar, pois os alunos ficam estressados durante os estudos. A ansiedade pode prejudicar o aluno em diversos aspectos e despertar problemas mais graves, assim como dificuldade para se concentrar e assimilar informações, isolamento social, depressão e doenças cardíacas. Esses são alguns dos problemas que estão cada vez mais presentes na sociedade atual, tendo a fase da adolescência uma etapa carregada de inúmeras transformações biológicas, psicológicas, sociais e familiares. Assim, o sujeito depara-se com dúvidas e desafios diante das mudanças que experimenta. Petersen (2011, p. 41) relata que:

Embora a ansiedade seja uma emoção dentre tantas outras vivenciadas pelos indivíduos, sua intensidade e frequência poderão variar conforme o período de vida em que a pessoa se encontra. Sendo a adolescência uma fase complexa, muitas vezes o indivíduo pode manifestar mudanças no humor e dificuldades de ordem emocional que

se não trabalhadas podem estar associadas ao desenvolvimento de outras psicopatologias na vida adulta, como a depressão, transtornos de ansiedade, uso de substâncias psicoativas e desajustamento escolar ou social.

Quando se trata das consequências que o vírus causou na educação, imediatamente podemos trazer a reflexão que cabe à escola, neste momento, provar que suas estruturas não são tão rígidas e que este é o lado positivo da flexibilidade, por meio de projetos adaptados à situação, envolvendo a leitura de bons livros, filmes, situações de aprendizagem vinculadas à experiência social de isolamento e enfrentamento de uma pandemia mundial, questões que não dependem de um currículo rígido, demonstrando às escolas que os desafios são de outra ordem.

### **Parte III.c - Entre os impasses, as possibilidades**

No decorrer deste trabalho, vimos apontando e defendendo a asserção de que todo quadro crítico e atípico é prenhe de novas alternativas, ou mesmo quanto à capacidade de resistência e de reestruturação frente aos momentos mais desestabilizantes, como foi o da pandemia. Portanto, em uma das questões formuladas nos questionários, perguntamos aos participantes das equipes diretivas qual seria uma possível alternativa para melhoria do trabalho escolar, que auxiliasse no alcance de uma educação de qualidade.

Assim, solicitamos aos nossos gestores escolares que no questionário a eles entregue, compartilhassem sua opinião sobre possíveis intervenções para ajudar a sanar ou enfrentar as dificuldades que surgiram com a pandemia. Reforçamos que será utilizada a nomenclatura “P” (inicial escolhida para designar a palavra “professor”) seguido de um número de 1 (um) a 17 (dezessete) para mantermos o anonimato desses gestores.

Entre elas estão o ponto de vista do participante P1, P2, P3 e P4 conforme o registro:

*Seria uma política pública voltada aos reais problemas que as escolas estão enfrentando neste contexto pós pandemia. É necessário uma ação conjunta com outros profissionais que atendessem as escolas, como psicólogos, neuropsiquiatras, psicopedagogas, visando amenizar essas dificuldades de defasagem de conteúdos e crises emocionais, auxiliando assim, professores e alunos no processo educativo. (P1)*

*Rede de apoio DENTRO da escola com profissionais que auxiliassem Equipes gestoras e pedagógicas relacionadas a Saúde Mental. (P2)*

*Apoio junto ao sistema educacional de psicólogos/assistente social. (P3)*

*Infelizmente a salvação da humanidade está direcionada para a escola. Precisamos de profissionais de diversas áreas para tentar sanar as dificuldades dos nossos alunos que ultrapassam o limite da aprendizagem. (P4)*

A Comissão de Educação (CE) do Senado aprovou o Projeto de Lei 3520/2021 que institui o Plano Nacional de Enfrentamento dos Efeitos da Pandemia de Covid-19 na Educação. O objetivo seria diminuir os efeitos adversos causados pela pandemia na área da educação. Segundo a Agência Senado entre as políticas articuladas estão:

o monitoramento da frequência escolar de estudantes, com a busca ativa dos alunos que não voltaram à escola após a retomada das atividades presenciais; o acolhimento sócio emocional de estudantes e profissionais da educação; a demanda por novas matrículas, visto o fluxo de estudantes da rede privada à pública; a garantia da alimentação escolar; a realização de avaliações diagnósticas para nortear o processo de recuperação da aprendizagem, com prioridade a objetivos essenciais; mais conectividade nas escolas; e o estímulo à participação das famílias no processo de retorno às atividades presenciais.

Se as escolas demoraram para serem reabertas ou outras ações mais urgentes não foram tomadas a tempo para lidar com os efeitos da pandemia na educação, pode-se dizer que o lugar da educação brasileira na nossa sociedade ainda não está tão consolidado, além de outros possíveis caminhos que deixam a desejar e ameaça o presente e futuro da educação no Brasil, como a falta de investimentos e valorização dos profissionais desta área.

Como prática evolutiva da educação destacamos a grande importância da inserção de profissionais nas escolas e da grande evolução das práticas escolares que tivemos ao longo dos anos com a ajuda dos profissionais. Para tanto, trazemos a clareza quanto à prática e atuação do profissional psicólogo na comunidade escolar. O psicólogo escolar trabalha de forma preventiva e interventiva, dessa forma, busca instrumentos para apoiar o progresso acadêmico adequado do aluno respeitando diferenças individuais, desenvolve atividades direcionadas com alunos, professores e funcionários e atua em parceria com a coordenação da escola, familiares e profissionais que

acompanham os alunos fora do ambiente escolar. Segundo Cassins (*et al.*, 2007, p. 24) o psicólogo escolar pode desenvolver atividades como:

Assessorar a escola na construção do Projeto Político-Pedagógico; apoiar a escola em seu trabalho de resgate do valor e da autonomia do professor; assessorar o professor na articulação entre a teoria de aprendizagem adotada e a prática pedagógica; trabalhar com políticas públicas; conscientizar pais e professores sobre necessidades básicas de crianças e adolescentes; mobilizar a comunidade educacional em torno de propostas de intervenção com utilização de recursos da comunidade; pesquisar, desenvolver, aplicar e divulgar os conhecimentos relacionados com Psicologia Escolar/ Educacional.

Outro campo de apoio no âmbito escolar, são as neurociências que possuem um conjunto de possibilidades, com inúmeras ações que precisam ser tomadas em relação a aprendizagem, políticas públicas, formação de professores e apoio psíquico, econômico e social aos familiares em prol dos alunos. Conforme Cosenza e Guerra (2011, p. 139):

As neurociências não propõem uma nova pedagogia e nem prometem solução para as dificuldades da aprendizagem, mas ajudam a fundamentar a prática pedagógica que já se realiza com sucesso e orientam ideias para intervenções, demonstrando que estratégias de ensino que respeitam a forma como o cérebro funciona tendem a ser mais eficientes.

E, em conjunto, o neuropsicopedagogo é um especialista na união da neurociência, psicologia e pedagogia, que busca compreender o funcionamento do cérebro, além de adaptar as melhores metodologias educacionais aos indivíduos com sintomas cognitivos e emocionais debilitados. O neuropsicopedagogo necessita ter conhecimentos dos processos de aprendizagens, bem como as metodologias utilizadas pelos professores, currículo e atividades didáticas que podem influenciar na aquisição do aprendizado, podendo assim compreender, se as causas do transtornos tem realmente origem nas questões neuronais, familiar ou mesmo na didática do professor regular.

Para contribuir com mais intervenções para possíveis enfrentamentos quanto ao cenário pós-pandêmico, os participantes P5, P6, P7, P8, P9 e P10 apontam os seguintes pontos de vista:

*Difícil uma opinião, mas acredito que nessas situações a conscientização e colaboração dos pais é fundamental, porque o que se observa, que são costumes adquiridos em casa. Pais muitos ausentes na vida dos filhos. Só vai existir um bom trabalho se a escola,*

*os professores, os pais e o sistema dizer a mesma coisa, ou seja, um trabalho em conjunto. (P5)*

*Mudança/adequação de hábitos envolvendo escola e família: na escola caixa para guardar celular no início da aula e devolver no final; em casa estipulação de tempo para uso, tempo para dormir. (P6)*

*Conscientização da família em relação a importância da frequência escolar.(P7)*

*Conversar com os responsáveis para rever princípios e valores básicos, educação e respeito dever da família,a escola perde tempo em ensinar valores e princípios para os discentes. (P8)*

*Todas são situações sociais dos alunos o qual a escola não pode resolver. (P9)*

*Punição do conselho tutelar com mais rigor para os responsáveis que são convocados. (P10)*

A partir das falas das equipes gestoras, é possível identificar que a falta de participação da família na vida e rotina escolar dos estudantes é fator negativo para a gestão escolar. O envolvimento da família na escola permite que o estudante se sinta motivado e se posicione de forma mais confiante em relação às suas aprendizagens, tendo uma potencialização do sucesso escolar. Souza e Sarmiento (2010, p. 8) afirmam que:

*[...] a escola não poderá desempenhar verdadeiramente o seu papel se não puder contar com o apoio da família. É esta quem melhor conhece as potencialidades, as características específicas de cada aluno, sendo, por isso, o ator mais bem colocado para subvencionar a escola e os professores de informações fundamentais para o desenvolvimento de projetos e estratégias mais adequadas, continuando os pais a ser os primeiros, permanentes e mais importantes professores das crianças.*

O sucesso educativo está relacionado com como a escola e a família compreendem e desenvolvem esse compromisso em comum. A escola, oferece às crianças conhecimentos e trocas informais, como no exercício de práticas educativas; constitui um lugar de influência para a compreensão de si mesmas ao longo do processo de constituição de sua própria identidade.

A preocupação dos educadores quanto às dificuldades de aproximação com as famílias é o papel crucial que a família tem na formação do educando e, em função disso, a escola precisa encontrar estratégias para trazer a instituição familiar para dentro da escola, não só em reuniões recorrentes, mas com frequência, pois a presença dos pais ou representantes é fundamental na educação dos filhos. A educação é um direito de todos sem qualquer tipo de

distinção, mas para que uma escola cumpra com o seu dever de ensinar, de formar indivíduo consciente capaz de exercer sua cidadania com autonomia, precisa do apoio não só da escola, mas das instituições sociais e de toda a comunidade.

Nessa compreensão, as escolas precisam desenvolver estratégias que intencionem buscar a aproximação da família, levando-as a participar de forma ativa no processo ensino aprendizagem bem como nas decisões tomadas pela escola, de modo a colaborar com o desenvolvimento social e intelectual dos próprios filhos, assim percebe-se que o acompanhamento das famílias na escola proporciona melhores resultados e conseqüentemente as crianças serão adultos bem informados e formados. Para justificar essa importância do conjunto escola-família, Paro (2000, p. 66-67) ressalta que:

A escola que toma como objeto de preocupação levar o aluno a querer aprender precisa ter presente a continuidade entre a educação familiar e a escolar, buscando formas de conseguir a adesão da família para sua tarefa de desenvolver nos educandos atitudes positivas e duradouras com relação ao aprender e ao estudar. Grande parte do trabalho do professor é facilitado quando o estudante já vem para a escola predisposto para o estudo e quando, em casa, ele dispõe da companhia de quem, convencido da importância da escolaridade, o estimule a esforçar-se ao máximo para aprender. É aqui que entra o tema da participação da população na escola, pois dificilmente será conseguida alguma mudança se não se partir de uma postura positiva da instituição com relação aos usuários, em especial com os pais e responsáveis pelos estudantes, oferecendo ocasiões de diálogo, de convivência verdadeiramente humana, em suma, de participação na vida da escola. Levar o aluno a querer aprender implica um acordo tanto com educandos, fazendo-os sujeitos, quanto com seus pais, trazendo-os para o convívio da escola, mostrando-lhes quão importante é sua participação e fazendo uma escola pública de acordo com seus interesses de cidadãos

Mas, em geral, a escola e os professores se esquecem de confirmar as condições para isso; a falta de conhecimento de ambos os lados e também do diálogo tende a surgir os conflitos, cobranças. A escola necessita compreender o contexto social que seus alunos estão inseridos para construir juntamente com a família possíveis caminhos para que essa parceria família-escola se torne possível. Paro (2016, p. 35) ressalta que:

A falta dessa aproximação, dessa postura de ouvir o outro, parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação que, bem-intencionadas que procuram agir em nome da comunidade, sem antes ouvir as pessoas



e os grupos pretensamente favorecidos com o processo e sem dar-lhes acesso ao questionamento da própria forma de “participação”.

Experiências inovadoras como abrir o conhecimento para o entorno da escola onde todos se aproximam de ter mais chance de contribuir, podem ser caminhos de ampliação dessa articulação, assim o ato de ensinar é algo nobre e que merece todo o reconhecimento possível, porém, na atual sociedade, isso não acontece. Então, é preciso que a coordenação acompanhe de perto a rotina dos seus docentes, as suas principais reclamações, necessidades e, quando possível, ouça os seus relatos e experiências de como está a situação dos alunos em sala. A atuação dos professores tem impacto dentro e fora da escola, seja no desempenho dos estudantes, na qualidade da educação e no progresso do país. Segue a opinião dos colaboradores P11, P12, P13 e P14 relatando que:

*O Governo precisa ter um “olhar” para educação e valorização dos profissionais. (P11)*

*Sistema educacional coerente com a demanda - falta de funcionários/estrutura. (P12)*

*Mais assessoramento aos docentes. (P13)*

*Formação continuada para profissionais da educação em parcerias com Universidades e especialidades para realizar ações e intervenções na escola. (P14)*

Nesse momento pós-pandêmico, a gestão escolar tem um desafio muito grande para garantir que aqueles estudantes que já estão em situação de distorção idade-série tenham condições de aprender aquilo a que têm direito e que não abandonem ou evadam da escola. Mais uma vez o papel do professor nesse processo é fundamental e deve ser apoiado e valorizado.

O trabalho docente tem passado por diversas mudanças ao longo do tempo, sobretudo nesse contexto pós-pandêmico e traz consequências diretas para a educação escolar, assim surgem novas atribuições para a escola e, conseqüentemente, para os professores, os quais são cada vez mais estimulados a adaptarem-se às constantes mudanças do mundo globalizado, recebendo cobranças tanto do Estado como da própria sociedade que vê na educação uma forma de chance para melhorar na vida, o que tem contribuído para o processo de flexibilização e precarização do trabalho docente, pois a situação vivida pelos professores nos diversos níveis e modalidades de ensino

passa por processos de modificação do seu trabalho haja vista que os mesmos passam a desempenhar um papel central no cumprimento das metas previstas.

Nossa formação precisa ser revista a todo instante com um olhar crítico e criativo, buscando uma qualidade de ensino na educação básica voltada para a construção da cidadania, para uma educação consolidada. Essa preocupação torna-se cada vez mais relevante uma vez que o atual contexto de reformas educacionais visa dar respostas à complexa sociedade contemporânea:

[...] A formação continuada transforma-se em recurso estratégico para que as “inovações” sejam materializadas nas salas de aula. Em outra lógica, a dinâmica da formação continuada consiste em um caminho para a reapropriação da experiência adquirida, tendo em vista adequá-la com as novas situações vividas pelos docentes na atualidade (FREITAS, 2007, p. 44).

A formação docente necessita estar alicerçada de maneira significativa e consistente, sendo necessário a obtenção dos conhecimentos teóricos para subsidiar suas práticas educacionais. Essa relação entre teoria e prática torna-se fundamental na formação de professores, pois possui uma estrutura transformadora que irá nortear o trabalho docente. A formação deve continuar durante toda a trajetória profissional do docente, pois esta tem a função de construir profissionais participativos, críticos e reflexivos diante das mudanças da sociedade. Segundo Libâneo (2004, p. 227):

O termo formação continuada vem acompanhado de outro, a formação inicial. A formação inicial refere-se ao ensino de conhecimentos teóricos e práticos destinados à formação profissional, completados por estágios. A formação continuada é o prolongamento da formação inicial, visando o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional.

A formação continuada é a oportunidade para a aquisição de novos conhecimentos, contudo, para ser bem-sucedida, a mesma precisa ser significativa para o professor, estar em consonância com a escola em que está inserido para proporcionar momentos que privilegiam a sua prática.

Com a possibilidade de enfrentar as dificuldades no contexto pós-pandêmico os profissionais P15, P16 e P17 ressaltam a necessidade de mudanças na organização do trabalho pedagógico:

*Precisamos de novos projetos educacionais, com ações dinâmicas, não apenas com base na oratória, com movimentação corporal, frente às questões emocionais como: frustração, resiliência, hormônio, controle da raiva, mudança de humor. (P15)*

*Um sério projeto de formação em serviço para criar possibilidades na ação-reflexão-ação. (P16)*

*O tempo cura tudo. As feridas deixadas pela solidão, impotência, prisão da pandemia, só o tempo fará as pessoas reaprenderem a tolerância que é exigida para conviver. Ações que envolvam a arte e a cultura, a literatura, podem ajudar na reconstrução de nossa identidade. (P17)*

Parece haver uma busca para deixar velhos hábitos, buscar novos sentidos e caminhos para a educação, não reproduzir do mesmo jeito, partindo de novos formatos e significados, além de considerar que as mídias podem ser utilizadas neste processo deixando de lado as aulas tradicionais, além da integração no trabalho pedagógico dentro dos espaços escolares daquilo que as diferentes mídias podem oferecer à educação, com mediações motivadoras dos professores, criando nova distribuição dos tempos para as aprendizagens e utilizando espaços variados, com dinâmicas didáticas que tornem a prática educativa mais orgânica. Mesmo antes do contexto da pandemia, já se percebia o quanto o trabalho escolar vinha perdendo o significado para os alunos. Carvalho (2017, p. 1025) chama a atenção para:

*Um aspecto que costuma permanecer oculto na maior parte dos discursos críticos acerca da escolarização contemporânea: o esvanecimento do sentido político e existencial da experiência escolar. É um potencial lugar de experiências, como um palco para encontros intergeracionais mediados pelo diálogo com um conjunto de objetos e práticas culturais.*

Dar novos sentidos aos conhecimentos e novos significados para a educação, superando seu sentido apenas reprodutivo ou de mercado, é a oportunidade que temos para criar novos modelos para a educação escolar, criando condições coletivas para construir e assumir novas formas de pensar e agir, com atitudes e perspectivas de recriar os espaços e tempos escolares. Assim, o papel dos gestores e professores precisará se configurar em outros novos contornos, que notamos serem capazes.

## CONCLUSÃO

*Enquanto eu tiver perguntas e não houver resposta continuarei a escrever. Como começar pelo início, se as coisas acontecem antes de acontecer?*

*(Clarice Lispector, 1977)*

A pesquisa realizada apresentou indagações que nortearam a investigação acerca do tema sobre as identidades e dificuldades da gestão educacional, inclusive no que se refere ao atual cenário do contexto pós-pandêmico, tendo em vista as mudanças dele decorrentes e que afetam o alcance de uma educação de qualidade, imersa em grandes desafios que a pandemia gerou ao cotidiano escolar.

Evidenciamos, portanto, que a identidade da equipe gestora se traduz em uma equipe composta por diretores e por coordenadores pedagógicos das instituições de ensino, trazendo de modo geral o compromisso de organizar, incentivar, mobilizar e se articular no sentido de trazer adequações necessárias à efetivação de uma educação de qualidade. Pautada no trabalho em equipe - por isso gestão escolar - os pedagogos têm igualmente compromisso profissional e social com a educação escolar, como acompanhar o trabalho pedagógico dos professores, garantir espaços de formação na escola, organizar estratégias e mecanismos de acompanhamento do desenvolvimento e das aprendizagens dos alunos, tarefa fundamental no processo de ensino-aprendizagem que busca qualidade.

Assumindo determinadas atribuições, com compromisso e criticidade, a equipe diretiva garante que a educação seja emancipadora, pois, além de administrar, os gestores representam um espaço que tem uma função social muito clara: garantir a aprendizagem e formar cidadãos capazes de refletir e transformar a sociedade e esta função social não pode ser deixada de lado mesmo em um contexto que exigiu diversas reconfigurações, em diversos aspectos e espaços.

Apontamos uma reflexão acerca de que há poucas pesquisas no que tange à educação no contexto pós-pandêmico, sendo este tema bastante

pertinente, pois atual e necessário, repercutindo diretamente na gestão educacional da escola pública.

A pandemia da Covid-19 desvelou uma realidade inesperada para toda a sociedade, desconfigurando e reconfigurando cenários, espaços, modos de vida e de trabalho e, no campo da educação, não foi diferente: os profissionais tiveram que se adaptar a uma nova forma de desenvolver as suas atividades, assim como os estudantes que foram expostos aos modelos do ensino híbrido e do ensino remoto emergencial. Tudo isso apontou para o reconhecimento de uma rede, entrelaçada, já conhecida pela escola que, como organização, entende que a articulação entre todos que a fazem ser o que é, é fator imprescindível.

Nessa perspectiva, o gestor escolar tem um importante papel na condução da organização coletiva das propostas educativas, pois precisou se adaptar aos novos meios de aprender e trabalhar com as atividades organizadas pela escola, uma vez que esses profissionais estão na regência das mesmas, como os responsáveis por conduzir o ritmo da escola.

No período pós-pandêmico, verificou-se o quanto a escola necessita de uma gestão articulada, que consiga gerir o espaço escolar, com os docentes e a comunidade, para que todos tenham acesso à educação e, foi a partir de questionário entregue para gestores educacionais, nas três escolas da rede estadual de ensino, que os mesmos sinalizaram dificuldades pertinentes ao trabalho educacional, inclusive apontando o cenário pós-pandêmico, ficando evidente o adoecimento da educação, pois se antes da pandemia a educação precisava de mudanças no contexto educacional, agora, muito mais.

O período de pandemia mostrou também a importância da escola na vida das famílias e dos alunos. Eles sentiram como este espaço fez falta, manifestando uma veemente valorização da mesma e dos profissionais que dão vida à ela, uma valorização poucas vezes presenciada. A escola, os professores e a família, precisaram estar juntos e comprometidos, enquanto facilitadores no processo de desenvolvimento da aprendizagem, principalmente porque, durante o ensino remoto, a educação passou a ser uma tarefa compartilhada entre ambos e que exigiu muito da família e do próprio aluno.

Em análise aos questionários respondidos, pudemos desvelar as dificuldades e desafios de administrar e desenvolver trabalhos com qualidade na

gestão escolar, embora sejam muitas as dificuldades apontadas pelos gestores, como a falta de comprometimento dos responsáveis pelos alunos, desvalorização remuneratória e profissional, alunos com baixa frequência escolar, muita burocracia com preocupação de quantidade e não de qualidade, indisciplina e brigas entre alunos, equipe gestora desmotivada, ansiedade e desmotivação por parte dos alunos, entre outros.

No que concerne às ações para apoiar possíveis intervenções, a equipe gestora apontou possibilidades como ação conjunta com outros profissionais, como psicólogos, neuropsiquiatras, psicopedagogas, etc. além da conscientização da família em relação à participação da vida escolar dos filhos; também foram mencionadas políticas públicas voltadas aos reais problemas que as escolas estão enfrentando; formação continuada voltada à realidade da escola para que possa realizar ações e intervenções significativas, e um sério projeto de formação em serviço para criar possibilidades para uma perspectiva pautada na ação-reflexão-ação.

A chegada da pandemia trouxe a oportunidade de aprendermos muito, de nos tornarmos uma escola diferente e mesmo com grandes desafios, temos convicção que estamos vivenciando um período de ruptura educacional, as mudanças estão acontecendo e vão continuar.

Importante destacar que não temos aqui a pretensão de culpabilizar nenhum setor da educação, nem mesmo os indivíduos que dele fazem parte, pois nosso objetivo foi compreender e identificar a gestão escolar e seu papel para a educação de qualidade, se constituindo como aquela que promove o domínio de conhecimentos e desenvolvimentos que são indispensáveis ao atendimento das necessidades individuais e sociais dos alunos.

Por fim, a partilha da construção desta pesquisa está em mostrar que a instituição escolar e as pessoas que a compõem, possuem capacidade de reestruturação e reorganização quando se depara com necessidades extremadas. O papel da escola está em superar ou minimizar as defasagens no processo de aprendizagem do aluno, pois este processo sofreu um retrocesso no período pandêmico e, independentemente do cenário de pandemia, a função social da escola parte de sua articulação com todos os elementos da dinâmica da organização escolar para o alcance de uma educação de qualidade.

## REFERÊNCIAS:

ALVES-MAZZOTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2010.

BAUER, Martin William.; GASKELL, George.; ALLUM, Nicholas Callum. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, Martin William.; GASKELL, George. (Org.) **Pesquisa Qualitativa com textos, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontologia**. Univ. Cidade de São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996**. Dispõe sobre a educação brasileira, 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. **O que é COVID - 19**. 2020

BRASÍLIA, Agência Senado. **Vai à Câmara um plano para recuperação da educação no pós-pandemia**. 2022.

BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. **Gestão Escolar: cadernos de estudos**. Indaiá: Ed. ASSELVI, 2008.

CANIVEZ, Patrice. **Educar o cidadão?** Campinas: Papirus, 1991.

CARVALHO, José Sérgio Fonseca de. **Os ideais da formação humanista e o sentido da experiência escolar**. Educação e pesquisa, v 43, 2017.

CASSINS, Ana Maria (et al). **Manual de psicologia escolar/ educacional**. Curitiba: Gráfica e Editora Unificado, v. 21, 2007

CONSENZA, Ramom Moreira.; GUERRA, Leonor Bezerra. **Neurociências e Educação: como o cérebro aprende**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Ideologia e Educação Brasileira: Católicos e liberais**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1978.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Cadernos CEDES [online], v. 29, n. 78, 2009.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Coordenação Pedagógica: Uma práxis em busca de sua identidade. 1. ed. **Revista Múltiplas Leituras**, 2008.

FREITAS, Alexandre Simões. Os desafios da formação de professores no século XXI: competências e solidariedade. In: FERREIRA, Andréa Tereza Brito. (org). **Formação continuada de professores**. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática da Educação com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional**. Conferência Nacional de Educação, 2014.

GAIO, Victoria Mottim. **Formação continuada do coordenador pedagógico: movimentos, possibilidades e limites**. Curitiba: CRV, 2022.

GATTI, Bernadete. **Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia**. Estudos avançados. São Paulo, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Romeu. Análise e Interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

GRACINDO, Regina Vinhaes. (org.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil – 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

HAN, Byung-Chul. **O vírus capitalista do cansaço incessante**. Portal Outras Palavras em 13 de maio de 2021. Disponível em: <https://outraspalavras.net/crise-civilizatoria/o-virus-capitalista-do-cansaço-inecessante/>. Acesso em: 17 de jan. de 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

LUCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**, Brasília, 2003, Universidade Católica De Brasília – UCB, Pró-Reitoria De Pós-Graduação – PRPG Programa De Pós-Graduação Stricto Sensu Em Gestão Do Conhecimento e Tecnologia Da Informação, 2003.

NASCIMENTO, Otacílio Marcelino do. A educação no pós-pandemia: desafios e legados. **Revista Faculdade FAMEN**, v. 2, n. 1, 2021.

NADAL, Beatriz Gomes; GOES, Graciete Tozetto; SANTOS, Sydione. Metodologia de Pesquisa. In: NADAL, Beatriz Gomes (*et. al.*). **Gestão educacional: organização escolar e trabalho pedagógico**, UEPG/UAB, 2010.



PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Edital de concurso para pedagogos**. Nº10/2007. 2007.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação e do Esportes. **Processo de credenciamento para designação de diretores-gerais**: para atender ao programa colégios cívico-militares nas instituições de ensino do Estado do Paraná. nº46/2020. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1986.

PARO, Vitor Henrique. Parem de preparar para o trabalho!!! Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escolar básica. In: FERRETI, C. J.; JÚNIOR, J. R. S.; OLIVEIRA, M.R.N.S (Orgs.). **Trabalho, formação e currículo**: para onde vai a escola?. São Paulo: Xamã, 1999, p.101-120.

PARO, Vítor Henrique. **Estrutura da escola e educação como prática democrática**: Políticas educacionais e organização do trabalho na escola. São Paulo, Xamã, 2008.

PARO, Vítor Henrique. **Qualidade de ensino**: a contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da educação pública**. 4ªed. - São Paulo: Cortez, 2016.

PETERSEN, Circe Salcides. **Evidências de efetividade e procedimentos básicos para terapia cognitivo-comportamental para crianças com transtornos de ansiedade**. Revista Brasileira de Psicoterapia, 13(01), 39-50, 2011.

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

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo - RS, 2ª ed. Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SOUSA, Maria Martins. SARMENTO, Teresa. **Escola - Família - Comunidade**: uma relação para o sucesso educativo. Viseu, 2010.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 5. ed. São Paulo: Libertad, 2004.

## Anexos:

### 1. O Questionário



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES/DPTO. DE PEDAGOGIA  
DISCIPLINA: Trabalho de Conclusão de Curso- Turma 4ºNB/2022  
PROFª.: Luana Aparecida Moraes  
ACADEMICA: Gisele Aparecida Schulmeister

*A gratidão de quem recebe um benefício é sempre  
menor que o prazer  
daquele de quem o faz.  
(Machado de Assis)*

As perguntas a seguir, tem como objetivo entender as dificuldades e desafios de administrar e desenvolver os trabalhos com qualidade na gestão escolar. O tema de minha pesquisa para conclusão do curso de Pedagogia é: **"Gestão Escolar e Contexto pós-pandemia: identidades, dificuldades e possibilidades para o alcance de uma Educação de qualidade"** tendo como orientadora a Professora Mestra Luana Aparecida Moraes.

Junto deste questionário, segue também um ofício com maiores informações.

Agradecemos sua participação. Seu retorno é valioso para nós e para mantermos uma confidencialidade não será necessário a identificação através do nome.

1. Qual é a sua formação? (considere a maior)

R: \_\_\_\_\_

2. Há quanto tempo você trabalha na profissão?

R: \_\_\_\_\_

3. Cite três ou mais dificuldades encontradas no cotidiano da sua profissão (da mais difícil para a menos difícil; pode utilizar o verso da folha, se necessário):

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

4. Essas dificuldades têm causa mais externa à escola, ou mais interna à escola?

R: \_\_\_\_\_

5. Quais novas dificuldades surgiram para a escola com a pandemia da Covid-19?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Na sua opinião, quais seriam as possíveis intervenções que talvez ajudassem a sanar/enfrentar essas dificuldades?

R: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_