



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA**

**ESTER MARIA SOTERO DE OLIVEIRA**

**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19:  
uma análise a partir da Rede de Ensino Municipal de Recife**

RECIFE

2024

**ESTER MARIA SOTERO DE OLIVEIRA**

**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19:**

uma análise a partir da Rede de Ensino Municipal de Recife

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação Básica da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de pesquisa: Gestão da Educação Básica.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Márcia Ângela da Silva Aguiar

RECIFE

2024



**ESTER MARIA SOTERO DE OLIVEIRA**

**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19:**

uma análise a partir da Rede de Ensino Municipal de Recife

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação Básica da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação. Linha de pesquisa: Gestão da Educação Básica.

Aprovada em: 10/04/2024

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Ângela da Silva Aguiar (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Lúcia Borba de Arruda

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana de Fátima Pereira de S. Abranches

DIFOR/FUNDAJ

Dedico este trabalho ao meu esposo Jakson José e às minhas filhas, Hadassa e Jaksiane, por toda compreensão e apoio para que essa conquista acadêmica se tornasse possível.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por esta oportunidade de realizar mais um sonho em minha vida.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, Geraldo e Luzinete, pelo apoio e por sempre acreditar em mim. Ao meu esposo, Jakson José, por todo amor e por me incentivar e comemorar cada conquista dessa pesquisa. E, às minhas filhas, Hadassa e Jaksiane que, mesmo pequenas, no decorrer desse Mestrado, compreendiam que, muitas vezes, a mamãe não podia passear, pois tinha que estudar.

Aos professores que me acompanharam durante toda trajetória desse Mestrado. Particularmente à minha orientadora, professora Márcia Ângela, pelo compartilhamento de todo seu saber, suporte e empatia. Em especial também às professoras Viviane, Ana Lúcia Félix e Raylane que tanto contribuíram nesse estudo. Às professoras Ana Lúcia Borba de Arruda e Janete Azevedo, pois, na qualificação, foram muito atenciosas e iluminaram a minha mente. Por fim, às professoras que aceitaram participar da minha defesa. Que Deus abençoe a todos!

Sou grata às amigas que me ajudaram bastante na troca de conhecimentos e palavras de apoio: Maria Cláudia, Ingrid, Rosemary, Pollyane, Giselle (a representante da turma) e demais amigos que conquistei durante o Mestrado e que levarei por toda minha vida.

Agradeço às minhas amigas gestoras que dedicaram um pouco do seu tempo para contribuir com a minha pesquisa e que colaboraram de forma significativa.

Enfim, muito obrigada Deus, por ter permitido a conclusão do Curso de Mestrado e por ter me concedido forças para executar todos os trabalhos.

“Sê forte e corajoso; não temas, nem te espantes; porque o Senhor teu Deus é contigo, por onde quer que andares.” (BÍBLIA, Josué c. 1; v. 9)

## RESUMO

Esta pesquisa aborda a atuação do gestor escolar da Rede Municipal de Ensino da Cidade de Recife/PE, com o objetivo principal de compreender a gestão escolar em instituições de ensino da Rede Municipal de Recife durante a pandemia de Covid-19. O referencial teórico inclui estudos de Dourado (2000), Saviani (2001), Libâneo (2007), Luck (2009), Azevedo (2010), Gadotti (2013) e Aguiar (2018). Realizamos pesquisas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), que deram suporte à escrita da dissertação. Este estudo qualitativo teve como sujeitos três gestores escolares selecionados com base no porte das escolas (pequeno, médio e grande), todas situadas na Região Político Administrativa IV da cidade do Recife. Utilizamos questionários e entrevistas semiestruturadas, realizadas presencialmente, como instrumentos de coleta de dados. Os resultados indicaram que os gestores enfrentaram diversos desafios, especialmente nas dimensões pedagógicas e de Gestão de Pessoas. Evidenciou-se a importância do trabalho desses profissionais e das ações que desenvolveram para atender às novas demandas educacionais. Além disso, a necessidade do trabalho coletivo, da interação e da motivação mostrou-se essencial para promover a democracia na escola. Por fim, foi elaborada uma proposta de formação para os gestores escolares, com o intuito de qualificar e orientar os profissionais à frente da gestão escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Atuação de Gestor; Covid-19; Rede Municipal de Ensino de Recife.

## ABSTRACT

This research addresses the role of school principals in the Municipal Education Network of Recife/PE, with the main objective of understanding school management in municipal schools in Recife during the Covid-19 pandemic. The theoretical framework includes studies by Dourado (2000), Saviani (2001), Libâneo (2007), Luck (2009), Azevedo (2010), Gadotti (2013), and Aguiar (2018). We conducted research on the Portal of Periodicals of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (Capes), which supported the writing of this dissertation. This qualitative study involved three school principals selected based on the size of the schools (small, medium, and large), all located in the Political Administrative Region IV of the city of Recife. We used questionnaires and semi-structured interviews, conducted in person, as data collection instruments. The results indicated that the principals faced various challenges, especially in the pedagogical and Human Resources dimensions. The importance of the work of these professionals and the actions they developed to meet new educational demands became evident. Furthermore, the need for collective work, interaction, and motivation proved essential to promoting democracy in schools. Finally, a training proposal for school principals was developed, with the aim of qualifying and guiding professionals in school management.

**Keywords:** School Management; Principal's Role; Covid-19; Municipal Education Network of Recife.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BNCC** – Base Nacional Comum Curricular
- CAPES** - Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CF** - Constituição Federal
- CNE** - Conselho Nacional de Educação
- ECA** – Estatuto da Criança e do Adolescente
- EJA** – Educação de Jovens e Adultos
- FNDE** – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.
- FUNDEB** – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
- FUNDEF** - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério.
- LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira.
- LDBEN** - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- MEC** - Ministério da Educação
- OMS** - Organização Mundial da Saúde
- PPP** – Projeto Político Pedagógico
- PNE** – Plano Nacional de Educação
- PNAE** – Programa Nacional de Alimentação Escolar
- PROINFO** – O Programa Nacional de Tecnologia Educacional
- PROUNI** – Programa Universidade Para Todos
- PCR** – Prefeitura da Cidade do Recife
- PNBE** – Programa Nacional Biblioteca da Escola
- PNLD** – Programa Nacional do Livro e do Material Didático
- PBA** – Programa Brasil Alfabetizado
- SMER** - Sistema Municipal de Ensino do Recife
- UFPE** – Universidade Federal de Pernambuco
- UNICEF** - Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO	17
<b>2</b>	<b>POLÍTICA EDUCACIONAL, GESTÃO DEMOCRÁTICA E GESTÃO ESCOLAR: O QUE APONTA O DEBATE?</b>	<b>22</b>
2.1	POLÍTICA EDUCACIONAL: ALGUNS APORTES	22
2.2	GESTÃO ESCOLAR	25
2.3	GESTÃO DEMOCRÁTICA	26
<b>3</b>	<b>A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: UM OLHAR SOBRE A LITERATURA</b>	<b>30</b>
3.1	PROCEDIMENTOS PARA A SELEÇÃO DOS TRABALHOS	31
3.2	GESTOR ESCOLAR: FUNÇÃO, ATRIBUIÇÕES E IDENTIDADE PROFISSIONAL	31
3.3	GESTOR ESCOLAR E FORMAÇÃO CONTINUADA	33
3.4	GESTOR ESCOLAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS VIVENCIADAS NA PANDEMIA DE COVID-19	35
<b>3.4.1</b>	<b>Dificuldades de comunicação</b>	<b>36</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Participação dos responsáveis na rotina escolar</b>	<b>36</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Evasão Escolar</b>	<b>37</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Contextos Adversos</b>	<b>38</b>
<b>3.4.5</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>42</b>
4.1	CONTEXTO DE ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DO RECIFE	42
4.2	IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NAS PRÁTICAS DO GESTOR ESCOLAR	43
4.3	AÇÕES E MEDIDAS QUE FAVORECEM A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR EM PERÍODO PANDÊMICO	45
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE FORMAÇÃO PARA OS GESTORES: A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA</b>	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>61</b>

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO E ENTREVISTA</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O começo da minha vida profissional, assim como a da maioria dos jovens brasileiros, foi de muitos sonhos e expectativas, mas também houve frustrações. Filha de um vigilante e uma empregada doméstica, meu ensino básico foi em uma escola pública e, durante o percurso, me deparei com muitos desafios e obstáculos, porém, nunca pensei em desistir.

Desde pequena, sempre sonhei em ser professora. Aos 13 anos de idade, ensinava reforço no contraturno da escola e a paixão pela área da educação estava implantada em meu coração. No ano de 2007 comecei minha jornada profissional. Cursei Pedagogia na Faculdade Frassinetti do Recife e, durante o curso, recebi a oportunidade para realizar um estágio por dois anos na Prefeitura da Cidade do Recife (PCR). Em 2010, concluí o curso e comecei a participar de concursos públicos. No final de 2011, fui candidata ao concurso para novos professores da Prefeitura da cidade do Recife e no final de 2013, fui nomeada no Diário Oficial e no dia 14 de janeiro de 2014 comecei em efetivo exercício do cargo. A partir daí, pude me realizar pessoalmente e profissionalmente.

Nos quatro primeiros anos, dediquei-me ao ensino como professora Fundamental (anos iniciais). Depois, aceitei a oportunidade para ser gestora escolar na mesma escola que lecionava, pois a antiga gestora havia se aposentado. Apesar de não ter experiência na área, optei por enfrentar esse desafio. Como a gestora anterior havia se aposentado e não estava no período de eleição de gestores escolares na Rede, fui aclamada pelo Conselho Escolar para assumir o cargo. Embora já tivesse uma pós-graduação na área de gestão educacional, o conhecimento ainda era insuficiente para a proporção da atividade prática. Aos poucos, fui me inteirando do trabalho, realizando formações continuadas que me auxiliaram em alguns processos onde pude aprender e pesquisar mais sobre essa área.

No começo de 2022, surgiu a oportunidade de participar do Mestrado Profissional da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em parceria da PCR. Decidi submeter-me ao processo seletivo e quando fui classificada, fiquei muito emocionada, pois era mais um sonho se realizando. Nesse mesmo ano, fui surpreendida com a nomeação em concurso que havia realizado para a Prefeitura de Jaboatão. Como não consegui conciliar, precisei deixar o cargo de gestora escolar da PCR. Senti muito na minha saída da gestão, mas fiquei aliviada com a certeza de que desenvolvi um bom trabalho. Recentemente pedi exoneração da Prefeitura de Jaboatão, pois passei em outro Concurso da Prefeitura do Recife e estou como professora em regência no horário da manhã e, no período da tarde, professora da sala de Recursos

Multifuncionais na PCR.

O trabalho com educação é sempre repleto de inúmeros desafios, seja cotidiano ou em situações adversas: gerir finanças, manter uma boa infraestrutura e utilizar os recursos necessários para a qualidade educacional não são novidades, pois são obrigações do dia a dia.

Com a evolução da tecnologia, surge uma geração mais informatizada que demanda atenção e ação do gestor escolar, como podemos citar: adaptação às inovações, inclusão da tecnologia na rotina administrativa e pedagógica, fortalecimento da comunicação e integração escolar entre professores, alunos e comunidade escolar, incentivo à participação da família na rotina escolar, dentre outras demandas. Não obstante, diante de tantos desafios, o gestor também enfrenta contextos adversos, como por exemplo: a pandemia do Covid-19- que afetou a todos mundialmente.

No início de 2020, com o surgimento da pandemia, me deparei com outras demandas, pois a escola passou a adotar o sistema remoto de ensino, exigindo uma rápida adaptação tanto dos alunos quanto dos professores a esse modelo educacional. Enfrentei muitas dificuldades e vivenciei de perto os sofrimentos e anseios de toda comunidade escolar que passou por momentos difíceis financeiramente e a PCR teve que investir em equipamentos para que o ensino continuasse sendo ofertado.

No Brasil, a pandemia do COVID-19 iniciou-se em 26 de fevereiro de 2020, com a conformação do primeiro caso na cidade de São Paulo. Menos de um mês depois, o Ministério da Saúde declarou o estado de transmissão comunitária em todo o território brasileiro.

Os impactos da pandemia foram significativos. Na área da saúde, o país enfrentou uma crise sanitária, com o registro de mortes em filas de espera por leitos. No âmbito econômico, a pandemia interrompeu a recuperação de longo prazo e teve um impacto direto na renda e no emprego da população.

Na educação, foram suspensas, temporariamente, as atividades escolares presenciais, pois, com o objetivo de “achatar a curva” de contágio e evitar o colapso do sistema de saúde, o Ministério da Saúde, seguindo as orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS), adotou o distanciamento social.

O Ministério da Educação (MEC), para orientar as instituições de ensino da educação básica e superior sobre as práticas que foram adotadas no período da pandemia, homologou um conjunto de diretrizes, aprovado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) por meio do Parecer CNE/CP nº 11/2020, aprovado em 7 de julho de 2020. No documento haviam sugestões que auxiliavam as escolas para o cumprimento da carga horária, atividades não

presenciais que poderiam ser utilizadas pelas redes de ensino durante o período pandêmico: plataformas virtuais, redes sociais, videoaulas, material didático impresso, programas de rádio e televisão, dentre outras.

A Secretaria de Educação de Pernambuco seguiu as orientações do MEC, suspendendo as aulas presenciais. As aulas remotas em diversas plataformas virtuais ajudaram os estudantes a seguirem nos estudos. A Resolução do Conselho Estadual de Educação do estado de Pernambuco, nº3, de 19 de março de 2020 regulou, no âmbito do Sistema de Ensino do Estado de Pernambuco, a adoção de atividades extraescolares, enquanto o funcionamento de instituições de Educação integrantes do Sistema de Ensino do Estado de Pernambuco ficou suspenso, na forma do Decreto Estadual nº 48.809, de 14.03.2020, e deu outras providências.

A Instrução Normativa da Secretaria de Educação e Esportes nº 2 de 25/07/2020 da Cidade do Recife dispôs sobre os procedimentos para a realização das atividades pedagógicas não presenciais nas instituições educacionais públicas de educação infantil e ensino fundamental e nas instituições educacionais privadas de educação infantil integradas ao Sistema Municipal de Ensino do Recife (SMER), em virtude do coronavírus. Além das aulas remotas, foram disponibilizadas atividades pedagógicas por meio do "Programa Escola do Futuro em Casa", criado pela Secretaria Municipal de Educação do Recife, para promover ações específicas de acompanhamento e formação pedagógica, com o intuito de contemplar estratégias pedagógicas para a Educação Infantil, Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Anos Finais), Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Educação Especial, bem como apoiar toda a comunidade escolar: gestores, coordenadores, professores, pais, mães e responsáveis por estudantes da Rede Municipal de Ensino, garantindo o direito constitucional de acesso e permanência na educação, a fim de minimizar as possíveis lacunas pedagógicas decorrentes da calamidade pública causada pela pandemia do Covid-19.

Conforme a Instrução Normativa da Secretaria de Educação e Esportes nº 2 de 25/07/2020, da Cidade do Recife, para a realização das atividades pedagógicas por meio remoto no período emergencial, a seguir estão listadas as atribuições dos gestores escolares da Prefeitura do Recife:

- a) dar publicidade ao processo de implementação das atividades pedagógicas à comunidade escolar;
- b) assegurar a garantia do cumprimento das determinações da Secretaria Municipal da Educação (SME);
- c) monitorar e garantir a efetividade das condutas procedimentais disciplinadas nesta Instrução Normativa, envolvendo toda comunidade escolar durante o período de pandemia;

- d) acompanhar a efetiva participação da coordenação pedagógica e professores(as) na elaboração e desenvolvimento das atividades;
- e) organizar, por meio de plataformas virtuais, reuniões semanais com a coordenação pedagógica e professores(as);
- f) realizar, junto à coordenação pedagógica, uma revisitação no planejamento da unidade de ensino, adequando-o ao cenário emergencial e considerando as especificidades de cada turma e etapa da educação básica;
- g) divulgar e orientar a comunidade escolar no que se refere as vídeo aulas ministradas pelos profissionais da Secretaria Municipal de Educação, conforme recurso midiático, durante o período da pandemia, bem como acompanhar se os professores(as)/estudantes do Ensino Fundamental Anos Finais estão acessando a plataforma;
- h) emitir relatórios diversos, caso solicitado pela Secretaria Municipal de Educação;
- i) apoiar o(a) professor(a) na elaboração de atividades não presenciais, disponibilizando espaço ou materiais existentes na unidade de ensino para as novas produções;
- j) divulgar, orientar e esclarecer dúvidas de estudantes e/ou pais, e responsáveis por estudantes sobre as propostas de ensino desenvolvidas pelas unidades de ensino;
- k) orientar e participar, junto com a coordenação pedagógica e docentes, do preenchimento do instrumento de acompanhamento pedagógico que registre conteúdos e carga horária, por turma, do que está sendo trabalhado;
- l) orientar e organizar as equipes de apoio escolar, apoio administrativo, agentes administrativos, AEEs e demais profissionais que atuam no acompanhamento das videoaulas e atividades remotas;
- m) validar registros realizados pela equipe escolar conforme a presente Instrução Normativa e ofícios publicados pela Secretaria Municipal de Educação;
- n) manter atualizada e organizada toda a documentação relativa ao período de suspensão das atividades presenciais. (Recife, 2020)

O documento estruturou os procedimentos para assegurar a continuidade educativa por meio remoto e definiu demandas e atribuições específicas destinadas aos gestores escolares. Entre essas atribuições, destaca-se a responsabilidade de divulgar e implementar as atividades pedagógicas, assegurar o cumprimento das determinações da Secretaria Municipal de Educação, monitorar a efetividade das práticas adotadas e organizar reuniões virtuais semanais com a coordenação pedagógica e professores. Essas demandas refletem um esforço para garantir a continuidade do processo educativo, minimizando as lacunas pedagógicas causadas pela pandemia e assegurando que todos os estudantes tenham acesso ao ensino de qualidade, mesmo em tempos de crise.

Durante a pandemia, os gestores e os professores tiveram que se reinventar nas aulas remotas para motivar a comunidade e minimizar os índices de evasão escolar. Esses profissionais foram de extrema importância como eixo de articulação e canal de comunicação entre a Secretaria de Educação e a Comunidade Escolar.

Nesse contexto, a democracia foi primordial para o andamento das escolas, pois o ambiente deve ser um local em que todos participem e exponham suas opiniões. Com essa

interação, os componentes envolvidos no processo escolar se sentirão satisfeitos e estimulados a lutar por uma escola mais digna, promovendo uma educação de qualidade. Desafios não faltam para esses profissionais.

Diante de minha experiência profissional na gestão escolar, senti-me motivada a pesquisar sobre a atuação desse profissional. O Gestor Escolar busca atender às necessidades educacionais, estruturais, administrativas, físicas e à relação com a comunidade. Sua função vai muito além do simples ato de administrar, assumindo uma série de funções tanto de natureza administrativa quanto pedagógica. Ele desempenha um papel fundamental na melhoria das políticas escolares e das conexões entre o aluno e a escola. Por isso, é essencial a participação desse profissional no processo político-pedagógico da escola, pois sua atuação pode implicar em uma transformação social, dentro e fora da escola.

Deste modo, é necessário um olhar mais investigativo na gestão escolar e sua relação com o processo educacional, pois as escolas não devem ser vistas com o velho estigma de estabelecimentos de ensino que fazem parte do mundo das organizações burocráticas, onde a regulação e o controle do trabalho são realizados para que as normas e as leis sejam cumpridas. Além disso, o desenvolvimento do seu conceito tornou-se uma prioridade nos sistemas educacionais, visando melhorar a qualidade dessa função e dando-lhe suporte no exercício dessa prática.

Sendo assim, é necessário redefinir a gestão escolar pela diferença que faz no desempenho dos alunos e da escola, proporcionando mais suporte e autonomia para a efetivação de práticas com maior probabilidade de melhoria na aprendizagem e no ensino, em conjunto com uma qualidade maior do desempenho educacional. É necessário que os gestores tenham uma formação inicial e contínua para tal atividade, mantenham-se sempre atualizados, tenham iniciativa, autoconfiança, sejam capazes de mediar e resolver conflitos e estimulem um trabalho coletivo, valorizando os funcionários a fim de alcançar um ambiente acolhedor com resultados educacionais de qualidade.

Assim, a motivação da escolha desse tema é a necessidade de entender como os gestores conseguiram enfrentar os desafios durante o período pandêmico e se aprofundar em estudos para se implementar uma gestão escolar eficiente, refletindo e repensando sobre as problemáticas vivenciadas e a complexidade do cotidiano escolar, visando uma prática democrática que atenda a demanda da sociedade. E, para embasar essa pesquisa, buscamos o referencial teórico em estudos de Aguiar (2018), Gadotti (2013), Azevedo (2010), Luck (2009), Libâneo (2007), Saviani (2001), Dourado (2000), além de pesquisas recentes (2020 a 2023) no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (Capes) que contribuíram para dar suporte à escrita desta dissertação.

Temos como questão norteadora da pesquisa: Como se deu a atuação do Gestor Escolar da Prefeitura Municipal do Recife frente aos desafios postos pela pandemia de Covid-19?

A pesquisa teve como objetivo geral apreender a atuação da gestão escolar em escolas da Rede Municipal de Ensino de Recife, enfatizando sua ação no período da pandemia de Covid-19. Os objetivos específicos são: (I) Descrever o contexto de atuação do gestor escolar da Rede Municipal do Recife; (II) Identificar os desafios enfrentados pelo gestor escolar no cotidiano das escolas em tempos de Covid-19; (III) Identificar ações e medidas que podem favorecer a atuação do gestor no cotidiano escolar e em situações de calamidade pública; (IV) Construir uma proposta de formação para os gestores da rede municipal de ensino de Recife intitulada: As competências do gestor escolar.

O presente estudo está organizado em cinco capítulos, além das considerações finais.

No primeiro capítulo, constam a introdução, a justificativa, o delineamento da problemática, os objetivos gerais e específicos e o percurso teórico-metodológico.

No segundo capítulo, são abordadas concepções de Política Educacional, Gestão Escolar e Gestão Democrática, além da discussão das avaliações externas.

No terceiro capítulo, o foco é a atuação do gestor escolar, sua função, atribuição, identidade profissional, bem como a importância da formação continuada para esse profissional. Ademais, foram identificados os desafios que o gestor escolar enfrentou na pandemia de Covid-19 e que também enfrenta no cotidiano.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas feitas com os gestores.

O quinto capítulo apresenta uma proposta de formação para a Rede Municipal. E por fim, expomos as considerações finais a respeito da investigação desenvolvida.

## 1.1 PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

### a) **Natureza da pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa de corte qualitativo e caráter exploratório, ou seja, estimula os respondentes a pensarem livremente sobre algum tema, conceito ou objeto. Minayo (2013, p. 22), enfatiza “a possibilidade em trabalhar com um universo de significados, crenças,

valores e atitudes, em certas relações a que se propõe pesquisar”. Este tipo de pesquisa é utilizado quando se busca o entendimento e as percepções sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. Ludke e André dão as características básicas de uma pesquisa qualitativa:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...)
2. Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...)
3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. (...)
4. O 'significado' que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...)
5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima. (Ludke e André, 1986, p. 11-13).

Nessa dimensão, buscou-se como base teórica o levantamento de referências que abrangessem a leitura, a análise e a interpretação de livros e trabalhos da área da gestão, os quais auxiliam na compreensão do tema estudado, bem como a consulta a um acervo específico para a área da gestão.

## **b) Campo da pesquisa**

Recife é a capital do estado de Pernambuco, situado na Região Nordeste do Brasil. A cidade possui uma área territorial de aproximadamente 218 km<sup>2</sup> e é caracterizada por uma planície aluvial, com penínsulas, manguezais e ilhas, compondo suas principais características geográficas. Possui uma Região Metropolitana que abriga cerca de 3,9 milhões de habitantes em 2017.

A Prefeitura da Cidade do Recife fica localizada na Avenida Cais do Apolo, 925, Bairro do Recife; Recife - PE. Administrativamente, a Cidade do Recife é dividida em seis Regiões Político-Administrativas. As escolas selecionadas para o estudo estão localizadas dentro da Região Político-Administrativa IV (RPA4). Tal região é composta pelos bairros do Cordeiro, Ilha do Retiro, Iputinga, Madalena, Prado, Torre, Zumbi, Engenho do Meio, Torrões, Caxangá, Cidade Universitária e Várzea. A escolha da região foi feita, pois a proximidade geográfica das escolas facilitava a coleta de dados.

Este estudo foi realizado em três escolas da Rede Municipal de Ensino da cidade do Recife, considerando as escolas de pequeno, médio e grande porte. Não foi localizado

nenhum documento da secretaria de educação que categorizasse o porte das escolas. Então, para esta pesquisa, o porte da escola foi categorizado com base no número de alunos matriculados, pois este é um fator que pode influenciar diversos aspectos da vida escolar, como a oferta de recursos e a organização pedagógica:

- Escolas de pequeno porte: até 250 alunos;
- Escolas de médio porte: entre 251 e 500 alunos;
- Escolas de grande porte: acima de 500 alunos.

### **c) Participantes**

De acordo com Minayo (2013), os sujeitos incluídos na pesquisa são pessoas que têm vinculação mais significativa para o problema que será investigado. Tenta abranger a totalidade do problema em investigação em suas múltiplas dimensões.

Com essa perspectiva foram escolhidos como sujeitos de pesquisa, três gestores da Rede Municipal do Recife, observando-se os seguintes critérios: possuir graduação em Pedagogia ou licenciatura em qualquer área de ensino e ter, no mínimo, três anos de experiência na função.

Com o intuito de facilitar a leitura, os gestores serão identificados da seguinte forma: Gestor 1 como G1, Gestor 2 como G2 e Gestor 3 como G3.

A Gestora 1 (G1) está lotada em uma escola de pequeno porte. Há nove anos atua nessa Rede e tem seis anos de experiência na gestão, primeiro como vice-gestora e depois como gestora. Possui graduação em Pedagogia e pós-graduação em Pedagogia Empresarial. No momento, cursa a especialização em Gestão Educacional.

A Gestora 2 (G2) está lotada em uma escola de médio porte. Atua nessa Rede há vinte e um anos, com experiência de 15 anos na gestão escolar. Possui graduação em Pedagogia com especialização em Planejamento e Gestão Escolar.

A Gestora 3 (G3) está lotada em uma escola de grande porte. Há vinte e seis anos atua nessa Rede e tem nove anos de experiência na gestão. A mesma exerceu a função de coordenadora pedagógica em 2003; atuou como vice-gestora de 2014 a outubro de 2018 e como gestora de novembro de 2018 até os dias atuais. Possui graduação em Pedagogia com especialização em Tecnologia da Educação.

A pesquisa teve como campo de aplicação das entrevistas os locais de trabalho dos sujeitos participantes.

#### **d) Técnica de coleta de dados**

Utilizamos os seguintes instrumentos e procedimentos para coleta dos dados: questionários, entrevistas semiestruturadas e coleta de documentos. A entrevista é uma técnica de pesquisa para a coleta de dados e que, conforme Martins (2008, p. 27), seu “objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”. Portanto, a entrevista dispõe de elementos que auxiliam a coletar evidências por outras fontes, neste estudo, a bibliográfica que possibilitará triangulações tornando a análise mais confiável para a pesquisa.

Conforme Minayo (2013), em relação às técnicas de produção primária dos dados, o pesquisador produz os dados na interação direta com os sujeitos. E a busca de dados secundários é realizada a partir de acervos existentes.

O questionário e a pesquisa têm como objetivo compreender detalhadamente a realidade das unidades escolares da Rede Municipal do Recife durante a pandemia de Covid-19, com foco especial nas práticas de gestão escolar.

A finalidade do questionário é coletar informações sobre a estrutura e o funcionamento das escolas, a formação e experiência dos gestores, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas durante o ensino remoto emergencial.

A pesquisa busca identificar como os gestores escolares lidaram com a implementação das atividades pedagógicas não presenciais, as dificuldades encontradas e as soluções desenvolvidas para manter a qualidade do ensino e a participação da comunidade escolar. Além disso, investiga-se a importância do Planejamento Estratégico, o impacto da pandemia nas práticas de gestão e as ações tomadas para minimizar esses impactos, garantindo uma gestão democrática e inclusiva.

Na primeira etapa da investigação, com o intuito de apreender o trabalho desenvolvido nas Unidades Escolares da Rede Municipal do Recife, mediado pelos três gestores, foram utilizados questionários e entrevistas semiestruturadas, além da análise do Planejamento Estratégico de cada Unidade investigada. A apresentação do Planejamento Estratégico era uma exigência da Secretaria de Educação para o retorno às atividades no período da pandemia, com o objetivo de entender como esses gestores enfrentariam os desafios impostos pela pandemia de Covid-19.

Por fim, foi organizado uma formação com o tema: *Competências do Gestor Escolar* visando, de um lado, contribuir significativamente na prática e atuação do gestor escolar da

Rede Municipal do Recife e de outro lado, para ampliar o acervo bibliográfico da Universidade Federal de Pernambuco, especificamente na linha de Mestrado Profissional de Educação Básica, do Centro de Educação.

**e) Técnica de análise de dados**

Os questionários, as entrevistas semiestruturadas, análise documental e a análise do Planejamento Estratégico de cada Unidade investigada foram realizados de forma presencial, através de visitas, de acordo com a disponibilidade dos participantes. No total, foram realizadas três visitas e cada uma com duração de duas horas.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de descrição e análise de conteúdo que, segundo Bardin (2002) consiste em um conjunto de técnicas das comunicações que objetiva a descrição do conteúdo das mensagens que permeiam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

## **2 POLÍTICA EDUCACIONAL, GESTÃO DEMOCRÁTICA E GESTÃO ESCOLAR: O QUE APONTA O DEBATE**

### **2.1 POLÍTICA EDUCACIONAL: ALGUNS APORTES**

Na visão de alguns teóricos, a noção de política refere-se ao processo de confronto e negociação entre grupos de interesses, nem sempre diretamente envolvidos na formulação do conjunto legal e normativo dos programas governamentais. Outros entendem por política as ações de um governo com vistas à consecução de objetivos definidos. Villanueva (1996) destaca diversas perspectivas de abordagem, situando os estudiosos que consideram a política como sistema e outros como processo.

Martins (2011) aponta que, a partir da década de 1950, as políticas públicas constituíram-se como área específica no campo das ciências sociais, sendo considerada a análise dos processos decisórios, sob duas tendências. A primeira discute a necessidade de encontrar soluções para os problemas econômicos e sociais enfrentados por governos de sociedades industriais desenvolvidas do mundo ocidental, e a segunda tendência é relativa a um redirecionamento na pauta das pesquisas da área, visando suprir lacunas nas abordagens iniciais que não davam conta dos problemas detectados.

As políticas públicas são um conjunto de decisões governamentais tomadas na forma de ações, programas, projetos ou planos, que buscam garantir os direitos estabelecidos pela Constituição Federal, como por exemplo, o direito à educação. Por isso, elas são atribuídas a todos os cidadãos, independente de classe social, etnia e gênero. A atuação das políticas públicas relaciona-se com o desenvolvimento social, por essa razão seus objetivos são: a universalização do ensino, a erradicação do analfabetismo, o acesso à profissionalização e à tecnologia, entre outros, complementa Martins (2011).

O Ministério da Educação (MEC) e as secretarias de educação estaduais, municipais e do Distrito Federal são os responsáveis por conduzir as políticas públicas educacionais. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9394/1996), na esteira da Constituição Federal de 1988 (CF), é o principal normativo que dispõe sobre o sistema educacional no Brasil. Dourado (2013) acrescenta que a CF de 1988 aponta novas diretrizes para os direitos sociais no Brasil, trazendo como eixo um novo pacto federativo. Ela engloba a educação no país como um todo, definindo padrões para os entes federados (União, Estados, Distrito

Federal e Municípios) articularem suas ações na oferta do ensino público e privado, de forma a garantir a qualidade dos sistemas educacionais e minimizar as desigualdades sociais.

O Art. 211 da Constituição determina que a organização dos sistemas de ensino será feita em colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Estabelece no parágrafo 2º que os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na v, e no parágrafo 3º dispõe que os Estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.

A LDB também estabelece a criação do Plano Nacional de Educação (PNE), decorrente de exigência constitucional, com metas e diretrizes para a política educacional em um período de dez anos. Vale ressaltar que o primeiro Plano Nacional de Educação, no formato atual, foi aprovado em 2001, com nove vetos, durante a gestão do ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso.

O Plano Nacional de Educação atual (Lei 13.005/2014) 1, cujo projeto começou a ser elaborado e debatido em 2011, no governo do ex-Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, foi aprovado, sem vetos, pela ex-presidenta Dilma Rousseff, em 2014. Dispõe no Art. 214:

Art. 214. A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:

- I – Erradicação do analfabetismo;
- II – Universalização do atendimento escolar;
- III – melhoria da qualidade do ensino;
- IV – Formação para o trabalho;
- V – Promoção humanística, científica e tecnológica do País.
- VI – Estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto (Brasil, 2014).

Desse modo, o PNE compreende desde diagnósticos sobre a educação brasileira até a proposição de diretrizes, estratégias e metas para o desenvolvimento do setor. O Plano requer a existência de dados levantados em todo o país, que permitam identificar as demandas mais urgentes e traçar planos de ação com o objetivo de garantir a qualidade no aprendizado e contribuir para a cidadania, tanto na Educação Básica quanto no Ensino Superior. Azevedo complementa que:

Vivemos um momento ímpar e, portanto, merecedor de reflexões sobre a importância deste instrumento de política que constitui o Plano Nacional de Educação, mormente por seu relevante papel na orientação dos poderes públicos face à política educacional brasileira. (Azevedo, 2010, p. 29)

<sup>1</sup> <https://pne.mec.gov.br/>

É preciso ressaltar que, em 2024, último ano da efetivação do atual plano nacional de educação, os Relatórios de Monitoramento do INEP<sup>2</sup> demonstram que boa parte das metas não foram atingidas apesar de importantes avanços com relação ao número de matrículas, redução das taxas de analfabetismo e evasão escolar. Portanto, “alguns caminhos poderiam ser tomados para atender ao PNE” (Aguiar; Dourado, 2018, p. 17). Contudo, é importante situar que nesse período ocorreram mudanças de rumo das políticas, com o afastamento da presidenta eleita Dilma Rousseff, e a pandemia do COVID-19, que exigiu rápida reação dos gestores educacionais e escolares.

As políticas da educação têm o propósito de aumentar o acesso à educação no Brasil e assegurar que toda pessoa tenha direito a um ensino de qualidade. Nesse contexto, a gestão escolar é um ato político, pois sempre há uma decisão a ser tomada. Sendo assim, destaca-se a importância de se trabalhar de forma democrática, tomando as decisões no coletivo, em prol do bem comum, como acentua Dourado em referência ao campo da administração escolar:

A administração escolar configura-se, antes do mais, em ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição. A ação educativa e, conseqüentemente, a política educacional em qualquer das suas feições possuem apenas uma dimensão política, mas é sempre política, já que não há conhecimento, técnica e tecnologias neutras, pois todas são expressões de formas conscientes ou não de engajamento (Dourado, 2000, p. 82).

Nunca é demais situar que há diferentes concepções de administração com desdobramentos em todas as esferas, inclusive da educação e da escola. Desse modo, o campo da administração ou gestão escolar é sempre palco de disputas de projeto. Como assinala, Dourado, essas concepções têm desdobramentos que “implicam formas de organização e gestão das escolas e a efetivação da educação como um direito social, e é necessário contextualizar as políticas educacionais com a gestão democrática, para o avanço das lutas em prol da educação pública como direito social” (Dourado, 2008, p. 6).

Em suma, o gestor escolar está imerso em questões político-administrativas complexas e precisa contribuir de forma direta para garantir o funcionamento da escola como organização social, com o foco na formação cidadã, melhoria da aprendizagem e na formação crítica e consciente do aluno, mediante situações propiciadoras dessa formação com respeito e compreensão das dimensões das determinações legais locais, estaduais e nacionais, em todas as ações e práticas educacionais.

---

<sup>2</sup> INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

## 2.2 GESTÃO ESCOLAR

Na década de 1920, havia um movimento entre os estudiosos que comparavam as instituições de ensino a centros empresariais. Nesse contexto, os diretores desempenhavam os mesmos papéis em ambos ambientes: motivar os colaboradores, tratar de fluxos de caixa, fazer pagamentos de funcionários, dentre outros. Entretanto, com o passar do tempo, os estudiosos perceberam que as burocracias e a hierarquia presentes nas empresas não tinham tanto espaço nas escolas. Sendo assim, no final da década de 1980, surgiu a público o conceito de gestão escolar como conhecemos atualmente.

Com origem do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação de administrar ou gerir. No decorrer dos anos, muitas concepções foram dadas para esse tema. Segundo Cury:

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de *gestatio*, ou seja, *gestação* isto é: o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo *gestão* tem sua raiz etimológica em *ger* que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos: *genitora*, *genitor*, *gérmen* (Cury, 2006, p. 11).

Garay (2011) corrobora que gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração os recursos disponíveis e as demandas do ambiente.

De acordo com Sinhorelli (2013), administrar uma escola é como administrar um estado. Por isso, é necessário que o gestor tenha noções de economia, sociologia, política e psicologia para ocupar tal cargo, uma vez que a etnia, gênero, religião e cultura da comunidade escolar podem ser diversas. Logo, para ser um gestor escolar é necessário ter uma formação específica com compromisso e competência para o exercício dessa função, porque no cotidiano profissional há uma diversidade de situações que exigem decisões inteligentes. O autor ainda enfatiza que pensar na gestão escolar como algo intrínseco das atividades cotidianas na escola é refletir sobre as mudanças dos paradigmas escolares.

No Dicionário de sinônimos da língua portuguesa, Andrade (2001) alerta que, apesar da palavra portuguesa *gestão*, em seu sentido original, expressa a ação de dirigir, de gerir a vida e de administrar, uma parte da população compreende *gestão* como funções burocráticas, afastadas de uma visão humanística, e como uma ação voltada à orientação do planejamento, produção e distribuição de bens.

Vasconcellos (2009) expõe a proposta de uma direção com a responsabilidade de elo

articulador e integrador dos vários segmentos, externos e internos, da escola. Segundo ele, é perigoso o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, esquecendo seu sentido mais profundo de gestão escolar.

Libâneo (2007) prefere utilizar o termo gestão escolar associando à escola, além de trabalhar com a concepção sociocrítica de gestão escolar. A gestão escolar, nessa concepção, também é engendrada com um sistema que integra pessoas, “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (Libâneo; 2007, p. 324). Então, gestão envolve aspectos técnicos-administrativos e gerenciais e é a atividade pela qual se impulsionam procedimentos e meios para atingir os objetivos da organização.

Paro (2008) defende que a escola necessita de um novo trabalhador que busque a coletividade e que seja gerida sem os constrangimentos do comando capitalista, em resultado do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar.

Após a leitura dos conceitos de gestão escolar dos autores citados acima, podemos concluir que a gestão escolar é um campo complexo e multifacetado, que evoluiu ao longo do tempo a partir de diferentes concepções e abordagens. A princípio comparada à administração de empresas, a gestão escolar gradualmente se distanciou das estruturas burocráticas e hierárquicas, adotando uma visão mais democrática e participativa.

. O gestor escolar deve possuir não apenas habilidades técnicas e administrativas, mas também sensibilidade para lidar com a diversidade e complexidade da comunidade escolar. É primordial que ele esteja/seja preparado para tomar decisões inteligentes e colaborativas, promovendo uma escola que valorize o trabalho coletivo e a procura atingir seus objetivos educacionais. A gestão escolar não pode se limitar a apenas a fazer a escola funcionar, mas deve também, junto com a comunidade escolar, ter como meta e objetivo promover uma educação de qualidade, pautada no desenvolvimento integral dos alunos e na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

### 2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Entre os anos de 1964 a 1985, o nosso país vivenciou um regime político de ditadura militar, sobretudo, autoritário, pois quem dominava a sociedade era a classe dominante e, conseqüentemente, limitava as manifestações e participações populares em qualquer instituição mantida pelo Estado. Nestas instituições, tudo era pensado em manter a classe

dominante e as pessoas não podiam expor suas ideias e, muito menos, lutar pelos seus direitos como cidadãos, conforme Leite (2010).

Nesse sentido, a escola como uma instituição pública, ainda hoje arca com as consequências provenientes desta forma de governo, porque em nenhum momento esteve ausente a todo esse processo. Entretanto, vários educadores, como Paulo Freire, na perspectiva de construir uma sociedade crítica e na busca por uma educação que possibilite o indivíduo a superar os desafios, não deixaram de lutar para transformar a gestão autoritária em uma gestão com a prática democrática em que há a participação de todos: gestores, pais, alunos, professores, funcionários e a comunidade nas decisões tomadas no cotidiano escolar.

Esses ideais ecoaram fortemente no Brasil a partir de 1988, quando diversos setores da sociedade reivindicaram a inclusão dos preceitos da gestão democrática da educação na constituição, como uma maneira de aproximar a administração escolar ao ideal democrático vigente. Essa demanda foi atendida através do art. 206 (inciso V) da Constituição Federal que estabeleceu a gestão democrática do ensino público em forma de lei. Em conformidade com os preceitos constitucionais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, estabeleceu os princípios norteadores da gestão democrática. Foi a partir da aprovação da LDB que esse processo de "democratização da escola" ganhou mais ênfase. Contudo, conforme Saviani:

Se é razoável supor que não se ensina democracia através de práticas pedagógicas antidemocráticas, nem por isso se deve inferir que a democratização das relações internas à escola é condição suficiente de democratização da sociedade. Mais do que isso: se a democracia supõe condições de igualdade entre os diferentes agentes sociais, como a prática pedagógica pode ser democrática já no ponto de partida? Com efeito, se, como procurei esclarecer, a educação supõe a desigualdade no ponto de partida e a igualdade no ponto de chegada, agir como se as condições de igualdade estivessem instauradas desde o início não significa, então, assumir uma atitude de fato pseudodemocracia? (Saviani; 2021, p. 61-62).

Por isso, a luta por uma escola cada vez mais democrática, com a participação de toda a comunidade escolar, é o compromisso de todos os profissionais da educação e todos os setores da sociedade. Sobre o tema, Botler (2007) esclarece que:

Gestão democrática é uma expressão que ganhou espaço na literatura e no meio educacional, significando, de modo geral, o reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo do seu trabalho. A gestão está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do trabalho pedagógico, entendida como participação de todos nas decisões e na sua efetivação (Botler, 2007, p. 38).

Nesse sentido Luck (2009) complementa e elucidando a gestão democrática se baseia na garantia de educação de qualidade para todos os alunos, de maneira que eles tenham a oportunidade de acesso e, sobretudo, progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado de acordo com a demanda da sociedade atual, mas com foco no futuro, ou seja, na sociedade que desejamos. Nesse sentido, Saviani (2010) corrobora que para a educação ser especialmente emancipadora e democrática deve pautar-se numa perspectiva em que a prática educativa do ambiente escolar pode ser compreendida como prática social crítica.

A qualidade na educação no Brasil ganhou ênfase a partir da década de 1980. Nessa época, pesquisas realizadas mostraram que a educação enfrentava problemas que iam além do acesso da população a escola, mas passavam por altos índices de repetência e evasão escolar. Tais índices passaram então a serem utilizados como indicadores de ineficiência do sistema educacional brasileiro (MEC, 2004).

Para ter um melhor entendimento sobre qualidade é necessário recorrer ao seu conceito, pois ela é uma construção sócio-histórica que sofre modificações de acordo com as demandas sociais em determinados momentos. O tema da qualidade está relacionado ao tema da democratização do ensino, pois a democracia é a componente essencial da qualidade na educação. Gadotti (2013, p.4) explica que:

Quando a escola pública era para poucos, era boa só para esses poucos. Agora que é de todos, principalmente para os mais pobres, ela precisa ser apropriada para esse novo público, ela deve ser de qualidade sociocultural. Isso significa investir nas condições que possibilitam essa nova qualidade (Gadotti; 2013, p.4).

Bauer (2017) corrobora que não existe apenas um conceito consensual e “concreto” do que é qualidade, quando se refere à educação. As diferentes concepções diferenciam-se de acordo com as visões de mundo, abordagens teóricas, as condições de cada contexto, pontos de vista teóricos e projeto educativo dos diferentes segmentos sociais e atores envolvidos no debate do conceito.

A democratização da educação no Brasil é encarada como o simples acesso da população à escola, através de uma lógica cruel na qual ela é dissociada da qualidade da educação. Ao longo dos anos, o termo qualidade da educação tornou-se o cerne das políticas públicas brasileiras, através de modelos de gestão empresarial com foco nos resultados e sucesso. Esses modelos de gestão deixam de lado o caráter emancipador da educação. Gadotti (2013) ressalta que a qualidade social da educação considera os aspectos social,

cultural e ambiental da educação, valorizando não só o conhecimento simbólico, mas também o sensível e o técnico. Nessa perspectiva a qualidade na educação abrange qualidade como um todo, ou seja, a qualidade do ensino, do professor, do aluno e da comunidade.

Como adverte Weber:

Parece estar claro que a qualidade da educação, com ou sem qualificativo, é uma utopia que se atualiza historicamente posto remeter a processos complexos e multifacetados relacionados a projetos de sociedade que necessariamente envolvem diferentes atores, instâncias e recursos na sua efetivação, que, a rigor, estão sempre em processo. (Weber; 2016, p.38)

Dessa maneira, a democratização da educação não pode se limitar apenas ao acesso à escola, entretanto permanece intimamente ligada à qualidade no desenvolvimento do ser social em todas as suas dimensões, assim como as práticas democráticas desenvolvidas dentro da escola.

Democracia só se efetiva por ações e relações que se dão na realidade concreta, em que a coerência democrática entre discurso e a prática é um aspecto fundamental. A participação não depende de alguém que “dá” abertura ou “permite” sua manifestação. Democracia não se concede, conquista-se, realiza-se. (Hora, 2002, p. 133).

E mesmo diante de tantas adversidades enfrentadas no período pandêmico, a gestão escolar não perdeu sua essência democrática, pois, de acordo com Vieira e Vidal (2015), uma gestão democrática deve ser permeada de valores e ideais estabelecidos através de políticas públicas educacionais que são definidas a partir da Constituição Federal de 1988 e referendada pela Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional de 1996.

Desta forma, a educação dentro de uma perspectiva democrática, pela qual se vivencia uma gestão participativa e com o compromisso na construção de uma escola pública e de qualidade, busca formar estudantes livres e conscientes, atores de sua própria história. Em suma, para que a escola seja de qualidade precisa mediar, construir e produzir conhecimentos dinâmicos, vivos e atuais, levando em consideração o interesse e o conhecimento dos alunos.

### **3 A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR: UM OLHAR SOBRE A LITERATURA**

Neste capítulo, apresentamos uma revisão da literatura de autores que falam sobre a temática, além de estudos atuais na qual buscamos identificar o que as pesquisas e produções acadêmicas publicadas no período da pandemia do Covid-19 (2020-2023) têm retratado em relação ao propósito deste estudo que é apreender a atuação do gestor escolar frente aos desafios do cotidiano escolar da Rede Municipal de Ensino de Recife no período pandêmico.

O mapeamento abarcou leitura de livros e produções acadêmicas de programas de pós-graduação *stricto sensu*, classificadas como dissertações e teses, assim como, artigos científicos publicados em periódicos de grande circulação e respaldados academicamente, tendo como fonte inicial de pesquisa o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Esgotadas as possibilidades de pesquisa nessa ferramenta, ante um número baixo de material, acrescentamos um novo instrumento de pesquisa: o Google Acadêmico que é uma ferramenta que possibilita a localização de artigos, dissertações, teses e outras publicações úteis para pesquisadores.

Assim, o presente capítulo está enquadrado no que compreendemos como estado da arte ou estado do conhecimento cuja pesquisa proporciona importantes funções na produção acadêmica contemporânea. “Tal importância se relaciona pela busca por uma qualidade científica, proveniente do levantamento e avaliação do conhecimento sobre um tema determinado mediante a imersão crítico-reflexiva em um número significativo e expansivo de pesquisas realizadas no cenário acadêmico” (Ferreira, 2002 apud Santos, Serique e Lima, 2020, p. 204).

O Portal de Periódicos da Capes é uma das maiores bibliotecas virtuais em termos de acervo, que disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil produção científica internacional. O acervo conta com mais de 37 mil ou 45 mil títulos com texto completo, bases referenciais, além de livros, enciclopédias, normas técnicas, dentre outros. Foi criado com o objetivo de reunir material científico de alta qualidade e disponibilizá-lo à comunidade acadêmica brasileira, reduzindo as assimetrias regionais no acesso à informação científica, cobrindo todo o território nacional.

Além disso, em cada achado bibliográfico, procuramos apreender a atuação do gestor escolar e os desafios enfrentados no período pandêmico.

### 3.1 PROCEDIMENTOS PARA A SELEÇÃO DOS TRABALHOS

Com o propósito de entender como as pesquisas estão retratando a atuação do gestor escolar no período da pandemia do Covid-19, fizemos um levantamento de artigos, dissertações e teses, que trataram da temática, considerando o período de 2020 a 2023. A pesquisa bibliográfica foi realizada entre 10 de janeiro de 2023 a 15 de janeiro de 2024.

Inicialmente, a busca foi realizada no Portal de Periódicos Capes<sup>3</sup> utilizando o descritor “desafios do gestor escolar na pandemia do Covid-19”. Foram encontradas 25 produções, sendo apenas 21 destas revisadas por pares.

Diante do número reduzido de trabalhos detectados, decidimos ampliar a pesquisa e utilizar outro descritor. O novo termo utilizado foi “gestão escolar no período da pandemia de Covid-19”. Foram encontradas 103 produções, sendo apenas 79 destas revisadas por pares.

No primeiro momento, optamos pela seleção de artigos revisados por pares para a leitura, pois entendemos que tais produções foram melhor revisadas e assim possuem maior tratamento das informações, procedimentos teóricos-metodológicos empregados e robustez quanto aos dados. E, por ser uma temática bastante atual, encontramos dificuldades em encontrar pesquisas.

Com a finalidade em ampliar a compreensão acerca de cada uma das pesquisas analisadas, apresentaremos, a seguir, uma breve análise desenvolvida por meio da leitura dos resumos, introduções e conclusões dos artigos, dissertações e teses.

### 3.2 GESTOR ESCOLAR: FUNÇÃO, ATRIBUIÇÕES E IDENTIDADE PROFISSIONAL

Em linhas gerais, as pesquisas analisadas apontam que o gestor escolar é o responsável por gerenciar a instituição de ensino em suas dimensões administrativa e pedagógica. O foco desse profissional deve estar pautado em ações que auxiliem a garantir um aprendizado significativo dos discentes, a partir de uma educação de qualidade. O gestor cuida de sua equipe, ajuda na organização de eventos escolares e promove atividades que envolvem toda comunidade escolar.

Na gestão administrativa, o gestor assume a responsabilidade pela administração dos recursos físicos, materiais e patrimoniais, devendo garantir sua utilização de forma democrática e transparente. Suas atribuições incluem o cuidado com o patrimônio escolar, a

---

<sup>3</sup> [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br)

gestão responsável dos recursos recebidos, a administração dos recursos físicos e tecnológicos, bem como a organização da rotina escolar, entre outras tarefas administrativas.

No âmbito da gestão pedagógica, o gestor se envolve em todas as ações que visam assegurar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Em colaboração com o coordenador pedagógico e os professores, ele estrutura o sistema acadêmico, buscando constantemente oportunidades de aprimoramento da didática e do processo educacional. Suas responsabilidades nessa área abrangem o alinhamento com as diretrizes educacionais, a implementação de práticas inclusivas, o acompanhamento dos resultados educacionais com base em indicadores, entre outras atribuições pedagógicas.

Quanto às práticas pedagógicas, cabe ao gestor adotar uma abordagem multifacetada, identificando maneiras de integrar a tecnologia educacional às atividades escolares, apoiar a elaboração de projetos multidisciplinares e incentivar o uso eficaz dos recursos tecnológicos pelos professores. Além disso, na interação com a comunidade escolar, ele deve promover a participação ativa dos membros da comunidade, criar um ambiente acolhedor para estudantes e familiares, mediar conflitos e promover a integração escola-comunidade.

Na gestão financeira, o gestor é responsável pelo planejamento e definição dos investimentos dos recursos financeiros, além de prestar contas dos gastos em conjunto com a equipe financeira da Rede. Já na gestão de recursos humanos, sua atuação visa engajar toda a equipe na aplicação do Projeto Político Pedagógico (PPP), orientar a prática dos valores institucionais e promover o desenvolvimento da equipe por meio de formação continuada.

Por fim, na gestão da comunicação, compete ao gestor assegurar uma comunicação eficaz entre todos os membros da comunidade escolar, promovendo reuniões, participando dos Conselhos Escolares e garantindo a circulação adequada das informações em toda a escola.

Nesse sentido, Bueno e Gama (2023) corroboram, em seu artigo, que cabe à equipe gestora o importante papel de ajudar todo o grupo escolar, por meio de ações de desenvolvimento do trabalho pedagógico e educacional, além da gestão financeira e das questões burocráticas e legais.

De acordo com os dados do Censo Escolar 2022, principal instrumento de coleta de informações da Educação Básica e mais relevante estatística educacional brasileira, o perfil do diretor escolar revela algumas estatísticas significativas.

Primeiramente, uma grande maioria dos gestores possui formação superior, atingindo 90%, e a predominância é do sexo feminino, representando 80,7% do total. Entretanto, apenas uma pequena parcela, 11,4% das 162.847 pessoas em cargos de direção nas escolas da

educação básica, passou por um processo seletivo qualificado antes de ser nomeada pela gestão municipal, com um percentual ligeiramente maior, de 28,7%, nos casos estaduais.

O acesso ao cargo por meio de concurso público ocorre em apenas 7% dos casos de escolas municipais e em 11,3% das estaduais. Em relação às eleições com participação da comunidade escolar, observa-se que 31,9% dos gestores passam por esse tipo de processo nos estados, enquanto nos municípios, esse percentual é de 12,9%. Outros meios representam uma parcela menor, correspondendo a 2,1% das escolhas nas escolas municipais e 4,8% nas estaduais.

Esses dados evidenciam a diversidade de caminhos pelos quais os diretores escolares ascendem ao cargo, destacando a importância de avaliar e aprimorar os processos de seleção e nomeação, visando uma gestão mais qualificada e alinhada às necessidades da comunidade escolar.

Dentre tantas funções e atribuições, o gestor escolar, para assumir essa tão grande responsabilidade, deve ter uma formação em pedagogia ou licenciatura em qualquer área de ensino. Na PCR, deve ser concursado e ter saído do estágio probatório. Esse último requisito visa conectar o papel do gestor a uma experiência mínima em docência.

Portanto, a formação dos gestores começa na graduação, passa pelas experiências obtidas durante sua atuação na docência e é enriquecida com os cursos de especialização e formação continuada, como veremos no tópico a seguir. Em suma, as pesquisas retratadas neste tópico, possibilitam perceber que a identidade desse profissional é um processo contínuo e individual de autorreflexão vinculado aos contextos e relações que se estabelecem com os envolvidos e que terá impacto na forma como exerce sua liderança.

### 3.3 GESTOR ESCOLAR E FORMAÇÃO CONTINUADA

A formação do gestor escolar é o que vai dar sustentação para seu papel de liderança, frente aos desafios de gerir uma instituição de ensino. Segundo Silva (2013), o processo de formação continuada pode ser compreendido como um dos percursos que possibilita aos professores/gestores o princípio reflexivo, na perspectiva de redirecionamento das ações didático/pedagógicas, buscando a constante reconstrução do repertório de conhecimentos e estratégias que propiciem um exercício mais qualificado da ação profissional.

Lembrando que a formação continuada não desconsidera a necessidade de uma boa formação inicial, entretanto, para os professores que há pouco tempo, ou há muito tempo

exercem a profissão, ela torna-se indispensável. Martins (2020), em sua tese de doutorado, defende que a formação inicial deve preparar o docente para atuar com estudantes do mundo contemporâneo.

Em vista disso, a formação continuada, tem a finalidade de permitir que o professor/gestor se atualize para atender as mudanças contemporâneas, devido à velocidade de informações que são disponibilizadas cotidianamente.

No nosso país, Brasil, a legislação impulsionou a expansão de incentivos e programas de formação continuada. Vale destacar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/1996 e a Lei Federal 9.424/96 que regulamentaram o FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e da Valorização do Magistério), atualmente substituído pela Lei Nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020 que regulamenta o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/96, apresenta a formação continuada, em Título VI, aos Profissionais da Educação:

Art. 62.

§ 1º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

§ 2º A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

Art. 63. Os institutos superiores de educação manterão: III - programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis.

Art. 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

II - aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;

V - período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;

VI - condições adequadas de trabalho.

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. (Brasil, 1996)

Portanto, o processo de formação continuada deve evidenciar o professor/gestor como participante e protagonista do processo, no qual não seja apenas um receptor de informações, mas um indivíduo atuante que reflete, dialoga, infere, interpreta e produz conhecimentos no

campo de sua profissão, exigindo uma formação pautada na realidade dos estudantes e com suas próprias especificidades.

### 3.4 GESTOR ESCOLAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS VIVENCIADAS NA PANDEMIA DE COVID-19

No cotidiano do gestor escolar, são evidentes as múltiplas complexidades que exigem ações específicas em sua atuação. Fica claro que, sem uma formação adequada para gerenciar as atividades, projetos e recursos educacionais, o gestor enfrentará diversas dificuldades para desempenhar efetivamente a função atribuída a ele. De acordo com Luck:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos (Luck; 2009; p. 25).

O trabalho dos gestores é fundamental para o bom desempenho do ambiente escolar, já que são deles que partem as ações e planejamentos a serem executados pelos demais membros da equipe pedagógica. Tendo em vista que a prática democrática passa, necessariamente, pelo aperfeiçoamento de todos que fazem a escola e, principalmente, o desenvolvimento da percepção da importância da contribuição individual para a organização do trabalho educacional coletivo.

Segundo Barbosa (2021), a gestão escolar teve como desafio organizar-se de forma a estabelecer uma relação com os docentes, auxiliando-os com novas práticas, garantir o acesso a todos e contar com o apoio da família nesse novo trajeto, como também, dos sistemas de ensino. Durante a pandemia, encontrar alternativas para dar continuidade às aulas remotas foi muito desafiador (Basso e Pierozan, 2021). Por isso, diversas ações como, o planejamento conjunto, o diálogo envolvendo gestores, professores, funcionários e famílias é sempre de bastante relevância.

A seguir, veremos os desafios enfrentados pelo gestor escolar no cotidiano e no período da pandemia de covid-19.

### 3.4.1 Dificuldades de comunicação

A comunicação é um instrumento de troca de informações e vem sendo utilizada pelo ser humano desde outrora, tendo a família como o primeiro grupo de convívio. É por meio dela que os indivíduos dialogam, constroem, desconstroem e se entendem em diferentes espaços.

No período pandêmico, a comunicação entre escola e família foi um grande desafio, pois muitos responsáveis dos estudantes não tinham celulares para receber as informações. Nesse contexto, coube à gestão organizar da melhor forma possível meios de diálogos para que todos pudessem participar das atividades escolares, mesmo que de forma remota.

A gestão escolar precisa da comunicação e colaboração. Gestores, professores, alunos, funcionários e pais precisam conversar. A escola deve manter os canais de comunicação abertos para facilitar o contato de todos os envolvidos.

Para Simões (2008), a comunicação, atualmente, é assumida como fator que facilita as dinâmicas de trabalho e o desempenho de cada colaborador de uma equipe.

Na maior parte das atividades humanas em que a interdependência é regra [...]. A responsabilização perante outrem constitui uma característica permanente da atividade organizacional, em geral, e da tomada de decisão em particular, compelindo os indivíduos a agirem de acordo com as normas e expectativas prevalentes e a anteciparem justificações para comportamentos desviantes (Simões, 2008, p. 185).

Portanto, a comunicação bem alinhada otimiza os processos administrativos e pedagógicos, estimula a escuta ativa e reconhece os estudantes como protagonistas de seus processos de aprendizagem. Além disso, ela é um elemento fundamental para o bom desempenho dos discentes e o relacionamento da escola com a família.

### 3.4.2 Participação dos responsáveis na rotina escolar

As novas demandas educacionais para o século XXI entendem que o processo de ensino-aprendizagem não é responsabilidade exclusiva da escola e há a exigência de que os responsáveis pelos estudantes sejam participativos. Surge então mais um desafio para a gestão escolar, pois é comum encontrar pais insatisfeitos com a escola devido ao baixo rendimento escolar de seus filhos e que ignoram a influência que possuem na educação dos mesmos.

Muitos pais têm dificuldade de acompanhar de perto os estudos de seus filhos devido aos compromissos diários e à rotina de trabalho ou, simplesmente, por não saberem como proceder. Contudo, é dever do Estado e da família proporcionar a formação dos alunos, ou seja, a responsabilidade não é somente da escola, mas os pais têm o compromisso legal de participar da vida escolar de seus filhos.

A parceria entre escola e família nunca foi tão importante quanto nos dias atuais, em que a tecnologia está cada vez mais presente na vida das pessoas. Além disso, os estudantes que recebem apoio dos pais sentem-se mais motivados e seguros, pois sabem que não estão sozinhos e podem pedir auxílio quando estiverem com dificuldades.

Então, é importante criar mecanismos que visem estabelecer uma aproximação com a escola. A gestão escolar pode tomar atitudes que visem essa parceria, como por exemplo: possibilitar à família a participação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico; realizar reuniões periódicas com a família para esclarecer dúvidas, alinhar procedimentos e planejar em conjunto planos de ação que visem superar os problemas que envolvem os estudantes; oferecer um canal de comunicação para que a família possa ser ouvida, dar sugestões, tirar dúvidas, entre outros; promover eventos escolares para que os responsáveis participem de forma ativa e tenham oportunidade de interagir com todos os participantes da comunidade escolar; por fim, garantir a comunicação efetiva para manter os pais informados sobre o que acontece na escola e fazer com que eles entendam sua importância e seu papel no processo de ensino e aprendizagem.

### **3.4.3 Evasão Escolar**

A evasão escolar é mais um desafio enfrentado pelo gestor escolar. Segundo dados do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), a evasão escolar no País atinge 5 milhões de alunos. Durante a pandemia, esses números aumentaram em 5% entre os alunos do Ensino Fundamental e 10% entre os alunos do Ensino Médio. Esses dados comprovam que a saída antecipada da escola, antes de completar todas as etapas de ensino, é uma realidade de milhares de indivíduos espalhados pelo Brasil. Diversos fatores que podem levar um estudante a deixar a escola, como por exemplo: dificuldade de aprendizagem, problemas financeiros, casos de violência, agressão, discriminação, falta de identificação com os valores da instituição, dentre outros.

No período de isolamento, com o ensino remoto, a evasão aumentou, pois muitos estudantes não tinham acesso à internet. Com o retorno das aulas, os docentes têm a difícil missão de atrair os alunos de volta à escola e recuperar o aprendizado, pois muitos estão desmotivados, com problemas de saúde e financeiros.

Por isso, é necessário entender o motivo que fez com que o discente deixasse a escola para pensar em soluções que possam ajudar no seu retorno e permanência na escola. Ao encontrar o problema e analisar seus reais motivos, é preciso pensar em como agir, planejando estratégias para o combate.

Com o objetivo de reduzir a evasão escolar, é necessário que o gestor e todos os que compõem a escola: acompanhar diariamente o processo de aprendizagem dos alunos; fortalecer a relação entre a família e a escola; realizar um planejamento estratégico eficiente; executar os Projetos demandados pela Prefeitura do Recife que são o Busca Ativa e o Voltei; dentre outros.

#### **3.4.4 Contextos Adversos**

Em uma situação de isolamento social, os gestores precisaram reinventar suas formas de trabalho, principalmente os que têm como princípio a vivência de uma gestão democrática dentro das escolas. Foi necessário estabelecer um elo entre a rotina, pandemia e a nova realidade que se configura diariamente e que exige respostas rápidas e bastante flexibilidade em todos os lados. A comunicação entre equipe gestora, os pais e os alunos é uma das principais ferramentas para estabelecer uma prática escolar participativa. Gahnem acrescenta que:

A comunicação aberta e clara, desobstaculizada, pode ser uma estratégia eficiente capaz de promover certa visão de conjunto e facilitar a possibilidade de interagir a comunidade escolar consigo própria dentro de seus próprios muros, e com a comunidade local, o contexto externo que circunda a escola (Gahnem; 2000, p. 86).

Além das atividades cotidianas dos indivíduos analisados, como: tomadas de decisão, resolução de problemas, atendimento à comunidade escolar, a pandemia do coronavírus, que é o ponto de partida desse estudo, demandou outros desafios que se intensificaram junto ao surgimento de novos processos para garantir a segurança de todos os envolvidos na escola, durante o ensino híbrido.

É indiscutível que os docentes precisaram repensar e adaptar seus planejamentos, sua

rotina e aulas desde que o ensino remoto surgiu. Porém, não foram somente eles que tiveram que se reinventar, mas o gestor escolar foi o responsável por diferentes segmentos da escola e precisou assumir sua responsabilidade dentro de um cenário bem complicado.

Aumento das demandas, relatórios e questões administrativas são exemplos da intensificação do trabalho dos gestores, pois em vez de ser uma escola para dar conta, agora eram duas: a presencial e a on-line; a quantidade de reuniões (remotas) com os professores e com a rede de ensino mais que dobrou; a comunicação com a comunidade escolar foi reestruturada; a evasão escolar aumentou, pois, muitos alunos não têm acesso às novas tecnologias, etc. Tudo isso, só enfatiza o quanto os gestores escolares são importantes no cotidiano da escola, e sua presença se faz indispensável frente ao surgimento de novos desafios.

Percebe-se que foi difícil manter a qualidade da educação em período de calamidade, com atividades remotas, pois muitos alunos não tinham acesso às tecnologias utilizadas. Além disso, esse novo cenário fez com que eles procurassem, cada vez mais, se capacitar para lidar com as novas demandas, porque a escola não podia parar.

Nessa perspectiva, o papel do gestor escolar, em tempo de calamidade, se configura como uma atividade que exige do gestor pensar em estratégias para que todos os estudantes vivenciem o ensino e a aprendizagem. Cabe à gestão escolar relativizar a realidade social de seu corpo discente para que nenhum aluno se sinta prejudicado por não ter recursos para acompanhar as aulas e o desenvolvimento dos conteúdos.

Por isso, para lidar com esse novo cenário tão exigente, foi necessária a construção do Plano Estratégico Escolar, pois planejar estrategicamente significa tomar decisões e adotar métodos para aprimorar a administração da escola, com base em métricas reais e em dados objetivos. É de extrema importância, priorizar um planejamento e definir quais as estratégias são passíveis de aplicação, considerando a realidade da comunidade escolar.

Compreender os aspectos que envolvem essa tomada de decisão direciona a gestão a condutas mais acertadas. Uma escola bem sucedida, é aquela que admite flexibilidade para mudar e busca estratégias diferenciadas para seu desenvolvimento. Por isso, é necessário que o gestor faça uma análise detalhada para definir oportunidades e traçar planos que representam maior viabilidade.

Diante disso, as mudanças recentes evidenciam ainda mais a importância da comunicação como ponto estratégico nas escolas e na vida de todos, nas informações de saúde, na atualização de notícias, no funcionamento dos serviços públicos e privados e, principalmente, na rotina da escola.

### 3.4.5 Tecnologia

A pandemia de COVID-19 desencadeou mudanças significativas que afetaram profundamente os padrões estabelecidos há muito tempo em nosso cotidiano. Dentro desse contexto, no ambiente escolar, o papel da tecnologia tornou-se crucial no processo de ensino-aprendizagem. Com a suspensão das aulas devido à necessidade de distanciamento social, tanto professores quanto alunos foram obrigados a se adaptar ao ensino à distância, utilizando ferramentas online. Conforme Rampelotto, Melara e Linassi (2015, p.8) “estamos enfrentando a era tecnológica, do acesso à informação, o que implica mudanças no âmbito escolar”

Iannone (2021) complementa que os profissionais de educação, independentemente da afinidade ou não com tecnologias, viram-se constrangidos ao uso de ferramentas digitais para manter a comunicação, monitorar os processos, entre outras demandas.

Além disso, segundo Libâneo (2007), um conjunto de processos e acontecimentos relacionados às novas realidades sociais, culturais, políticas, geográficas, econômicas, etc, tornam essas novas exigências escolares e institucionais mais emergentes, como podemos citar: avanços tecnológicos em várias áreas; desenvolvimento econômico e globalização da sociedade; aumento da exclusão e distanciamento econômico e social; mudanças no processo de organização do trabalho e das qualificações profissionais; disseminação da informação e produção de novas Tecnologias de Informação e Comunicação; dentre outros.

Ao refletir sobre essas novas transformações, faz-se necessário uma gestão escolar mais coerente e que envolva também os recursos tecnológicos digitais para uma melhor administração. Desse modo, verifica-se que um gestor, um coordenador tem nas tecnologias, atualmente, um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades pedagógicas e administrativas. Para Silva e Viana:

A equipe gestora tem um significativo papel em contribuir para o uso de modo apropriado das tecnologias no contexto escolar. A organização dos espaços em que se pode trabalhar com os recursos tecnológicos, os profissionais responsáveis pelas atividades, assim como formações continuadas para os profissionais, são relevantes ações para viabilizar alternativas no desenvolvimento e no uso de tecnologias na escola. (Silva e Viana; 2019, p. 188).

A inserção das tecnologias digitais no ambiente escolar não se constitui na solução aos problemas educacionais, entretanto reconhecem que esses recursos podem auxiliar a criação de espaços mais atraentes e significativos para a construção do conhecimento.

“Compreende-se que computadores como suporte ao ensino e à aprendizagem, em qualquer área do conhecimento, só promoverá uma mudança positiva quando professores estiverem qualificados para fazer uso pedagógico efetivo dessas ferramentas” (Maia; Barreto, 2012, p. 48).

Por isso, Moran (2003) afirma que para implementação de tecnologias, o primeiro passo é garantir o acesso. O segundo passo é o domínio técnico e o terceiro passo é o domínio gerencial e pedagógico. Cada Unidade de Ensino tem uma situação concreta que pode interferir em um processo de gestão com tecnologias. A escola terá que adaptar o seu projeto de gestão a sua realidade, visto que a comunidade atendida é de diferentes classes sociais.

Apesar de sua importância nas escolas, a tecnologia ainda encontra muitas barreiras de origem governamentais, estruturais, administrativas, etc. Dentre os desafios nesse processo, podemos citar: a necessidade de adequar os sistemas escolares ao ambiente virtual, a adaptação dos profissionais nas plataformas digitais e a facilidade de acesso dos alunos às tecnologias, por meios de recursos móveis, como tablets e celulares, os quais, por vezes, intensificam os conflitos entre docentes que se deparam com um corpo discente nativo digital, além de que alguns estudantes desconsideram a necessidade de laboratórios de informática.

De uma maneira geral, o gestor precisa apoiar o professor de sua escola para que as transformações possam ocorrer. A escola deve oferecer segurança ao docente por meio de formações de forma que ele compreenda que o uso de tecnologias é uma ferramenta importante, por qual se pode criar ambientes de aprendizagem mais significativos e contextualizados, os quais os alunos possam construir o conhecimento.

Portanto, no século XXI, não se pode pensar em um planejamento escolar sem levar em conta as demandas tecnológicas presentes atualmente. Mota e Scott (2014, *apud* Kobs; Casagrande Júnior, 2016) afirma que a nova mídia (internet) acessível aos estudantes atuais permite habilidades associadas ao letramento digital e o desenvolvimento de níveis elevados de conhecimento. De acordo ainda com esses autores, isso resulta principalmente quanto a três modos de processos formativos: gera condições de transformação da própria prática, eleva e desenvolve um conjunto de habilidades gerais envolvidas na prática e permite à pessoa ter um melhor desempenho na prática.

Por fim, as tecnologias quando são bem utilizadas, podem ser recursos excelentes para o processo da gestão escolar, seja para associar gestores, docentes, estudantes, comunidade, executar e acompanhar propostas pedagógicas e demais atividades.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, apresentamos os resultados obtidos na análise das entrevistas e questionários realizados com os três Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino da Cidade do Recife.

Segundo dados obtidos no site da PCR, acessado em Maio/2024, a Rede de Ensino reúne 214 escolas, 58 creches, 19 escolas profissionalizantes, 119 escolas conveniadas e 25 creches comunitárias conveniadas. Além disso, a rede à equipe pedagógica, no qual fazem parte: o gestor, o vice-gestor e o coordenador pedagógico, que são os responsáveis para gerir essas escolas.

Com o intuito de facilitar a leitura, os gestores serão identificados da seguinte forma: Gestor 1 como **G1**, Gestor 2 como **G2** e Gestor 3 como **G3**.

### 4.1 CONTEXTO DE ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DO RECIFE

Liderar a equipe escolar, dirigir a construção do Projeto Político Pedagógico, garantir o cumprimento do calendário escolar, coordenar e valorizar os professores e colaboradores, envolver toda comunidade escolar e aproximar as famílias da escola são atuações do gestor escolar no âmbito escolar.

As responsabilidades designadas a esse profissional geram inúmeros desafios. Contudo, nas entrevistas, foi indagado qual o maior desafio de um gestor escolar, atualmente. E as respostas foram as seguintes: G1: “são vários, mas colocarei os principais: ensino-aprendizagem, as avaliações externas e a baixa frequência dos estudantes”. O G2: “o aprendizado dos estudantes e a requalificação (reforma) da Unidade que prejudica no aprendizado, pois as aulas estão em forma de rodízios”. E o G3 diz que as “relações interpessoais: professores e funcionários terceirizados” são os principais desafios.

A Rede Municipal do Recife está em processo de transformação. A enorme demanda pela Educação Infantil está impulsionando a construção de muitas creches. Além disso, muitas escolas estão em processo de requalificação, dificultando o atendimento a todas as turmas, sendo implantado o sistema de rodízio em algumas delas. Por esse motivo, os pais têm reclamado bastante, pois o aprendizado foi prejudicado durante a pandemia e o sistema de rodízio também prejudica o atendimento presencial. Entretanto, essas dificuldades são

passageiras e o benefício é permanente. Uma escola com uma ótima estrutura, salas climatizadas e outros aspectos torna-se um ambiente favorável ao aprendizado.

Diante de tantas dificuldades, os gestores entrevistados afirmaram que, para lidar com o estresse e a pressão, tentam manter o controle, dialogando sempre e buscando resolver os problemas de uma forma mais humana, ouvindo todos os lados. Simplício complementa que:

As relações interpessoais estão voltadas para as atitudes e comportamentos entre os indivíduos, as convivências grupais, eficácia na comunicação interpessoal para a administração de conflitos, como também para o desenvolvimento da inteligência emocional e as técnicas de liderança. Isso com a finalidade de capacitar o gestor a ser mais do que um dirigente que se utiliza da autoridade pra mandar, transformando-o em elemento dotado de conhecimentos necessários para desenvolver relacionamento com excelência, capaz de promover um ambiente de trabalho agradável e positivo. (Simplício, 2022, p. 02)

Portanto, as relações interpessoais são mais um desafio para os gestores escolares. Desse modo, a comunicação interpessoal, o trabalho em equipe, a inteligência emocional e a liderança são recursos importantes que servem como fonte de apoio na resolução de conflitos interpessoais.

## 4.2 IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NAS PRÁTICAS DO GESTOR ESCOLAR

Muitos impactos da pandemia foram vistos nas práticas dos gestores escolares. O Gestor 1 afirma que os principais impactos foram: “o distanciamento dos estudantes; a dificuldade em atender esses pais de forma presencial; a participação dos alunos nas aulas online e a evasão escolar”. É realmente difícil imaginar as aulas remotas e a atuação do docente nesse cenário em que muitos estudantes não dispõem de acesso à internet ou de computadores em suas residências (Alves, 2020). O Gestor 2 diz que a “baixa frequência dos alunos no remoto e no presencial (pós-pandemia); a resistência dos professores no retorno presencial e o nível de aprendizagem que diminuiu” foram os impactos enfrentados. O Gestor 3 complementa que “baixou o aprendizado, principalmente nas turmas da EJA e a frequência diminuiu por conta do medo da doença”. Nessas respostas, pode-se concluir que a pandemia impactou bastante à Gestão Escolar, principalmente na evasão escolar e no aprendizado dos estudantes.

Para minimizar esses impactos, as gestoras disseram que, durante a pandemia, as aulas

eram ministradas através dos recursos digitais e, os alunos que não tinham acesso à internet, eram distribuídas fichas impressas com atividades, reunião com os pais, realização dos Projetos Voltei, Busca Ativa e Projetos de leitura e escrita.

Sabemos que o Plano Municipal de Educação (PME) do Recife tem como diretrizes: erradicação do analfabetismo, universalização do atendimento escolar, superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação, melhoria da qualidade do ensino, promoção da educação em direitos humanos e à sustentabilidade socioambiental, valorização dos profissionais de educação, dentre outros pontos. E, para minimizar esses impactos com o advento da pandemia e para que essas diretrizes sejam efetivadas, a PCR investe alto na educação. Em maio de 2022, foi lançado o Educa Recife Gestão que é um importante plano de gestão para a rede e possui quatro medidas que são: reestruturação das Gerências Regionais de Educação; mais valorização para as equipes gestoras das creches e escolas e novas funções; formação continuada para gestores e bônus de desempenho educacional.

Esses impactos causaram diversas reclamações dos professores no período das aulas remotas. Nesse item, os gestores demonstraram insatisfação quanto ao auxílio da Secretaria de Educação, pois muitos estudantes não tinham acesso à internet e, na maioria das vezes, a família com muitos filhos, só tinha um celular para atender várias turmas.

O G1 afirma que as principais reclamações foram: “o manuseio de ferramentas tecnológicas; as crianças que não acompanhavam as aulas; o excesso de trabalho; cobranças da Rede”. O G2 complementa que “a falta de participação dos alunos; a Secretaria de Educação não ofereceu equipamentos para essas atividades: celular, internet, ...” e o G3 diz que “uma parte dos alunos que não participavam das aulas remotas devido às condições sociais, pois muitos deles não tinham acesso ao celular e internet. O desafio maior foi por conta da condição social (fome)”.

Stevanim (2020) acrescenta que:

Em um momento em que se exige a manutenção dos estudos em casa, estudantes brasileiros convivem com problemas de saneamento e acesso a água e alimentos, ausência de um ambiente de qualidade para estudos e falta de apoio dos pais e responsáveis, que por vezes também não tiveram garantido o direito à educação ou precisam trabalhar em cargas horárias exaustivas. (Stevanim, 2020, p. 05)

Então, pode-se verificar que a desigualdade social é sim um desafio para os gestores escolares, pois foi um obstáculo para alcançar de forma igualitária aos estudantes das escolas analisadas. Além disso, o retorno presencial, pós-pandemia, foi marcado pelo medo e

resistência por parte dos professores e famílias, pois muitos perderam seus entes queridos e amigos. Por isso, foi necessário que a escola tornasse um ambiente mais acolhedor o possível, transformando o medo em um lugar seguro e confortável para todos os envolvidos.

#### 4.3 AÇÕES E MEDIDAS QUE FAVORECEM A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR EM PERÍODO PANDÊMICO

Um dos desafios evidenciados por este estudo é o atendimento aos estudantes com deficiência. Por esse motivo, foi questionado aos gestores quais ações a escola realiza para que a inclusão seja efetivamente realizada. As respostas estão mencionadas a seguir: G1: “eles participam de todas as atividades; são acompanhados por estagiários de apoio; diálogo com seus pais/responsáveis”. G2: “juntamente com a professora do AEE (Atendimento Educacional Especializado) são realizados os encaminhamentos; projetos envolvendo todos; os estudantes com deficiência têm atendimento na sala de recursos no contraturno. Desde o GIV são realizadas atividades inclusivas nas salas regulares”. E o G3 diz que os estudantes com deficiência “são inclusos na sala regular e são integrados em todas as atividades da escola”.

Para Azevedo (2009), os gestores escolares devem ser profissionais comprometidos em atender às diversidades dentro de suas singularidades, em busca da formação integral do indivíduo e com o exercício de sua cidadania. Por isso, para garantir a educação inclusiva, é necessário que o gestor construa com toda comunidade escolar valores, por meio do respeito, da afetividade, cooperação e solidariedade visando o desenvolvimento integral de todos. Tudo isso deve estar atrelado ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), proporcionando que todos participem de sua construção, promovendo constantes reflexões das práticas pedagógicas.

Em relação à gestão democrática, a escola realiza ações para que a mesma seja efetivada. A implementação da gestão democrática, da formação de gestores escolares e da autogestão implicaram em uma ruptura com modelos tradicionais de gerenciamento e impulsionaram mudanças nos sistemas de ensino. Nesse sentido, os gestores analisados informaram quais ações realizam para garantir a gestão democrática, como podemos verificar a seguir. O G1 diz que “temos o Conselho Escolar em que há reuniões com os professores, pais e comunidade escolar para tomada de decisão”. O G2: “tudo é realizado em conjunto com o corpo docente; comunidade escolar através de reuniões com o Conselho Escolar. E o G3 comenta que há “participação de todos nas tomadas de decisão; ouvir todos: professores,

estudantes, pais, funcionários e toda comunidade escolar.

Como diz Saviani (2021), a democracia é uma conquista. Como já vimos nesse estudo, a Constituição Federal de 1988 aponta a gestão democrática no ambiente escolar como um dos princípios para a educação brasileira. E, esse tipo de gestão é regulamentada por leis complementares como a LDB e o Plano Nacional de Educação. Por isso, cabe ao gestor oportunizar momentos em que todos tenham direito a expor suas opiniões, valorizar a participação, estimulando o engajamento das famílias, profissionais de ensino e toda comunidade escolar.

Na Rede de Ensino do Recife, a forma de escolha dos gestores escolares é de forma democrática. Desde 2002, os gestores e vice-gestores são escolhidos por eleições diretas pela própria comunidade escolar. Em 2005, a Câmara Municipal do Recife transformou o projeto em lei. Antes, a escolha era por indicação da secretaria de Educação, Esporte e Lazer. Atualmente, essa prática é assegurada pela participação da sociedade de forma articulada e transparente. Esse modelo de escolha dos dirigentes escolares representa a consolidação da política democrática que busca promover uma escola pública com participação popular, organização e qualidade social. E, de acordo com a Lei Municipal nº 18.998, de 16 de novembro de 2022:

A rt. 3º Poderão candidatar-se às funções de dirigentes escolares das escolas de Ensino Fundamental e das unidades de Educação Infantil, os professores com Licenciatura Plena em Pedagogia ou Licenciatura Plenas nas áreas específicas ou graduação em especialização em Gestão Escolar que atendam às seguintes condições:

- I - tenham cumprido estágio probatório;
- II - estejam lotados e em efetivo exercício do magistério na Rede Municipal de Ensino há pelo menos 03 (três) anos;
- III - não tenham recebido penalidade equivalente ou superior à suspensão, resultante de processo administrativo-disciplinar, no período de dois anos que antecede o pleito;
- IV - não deixarem de prestar contas ao setor competente da Secretaria de Educação, respeitando-se os prazos previstos na legislação pertinente.
- V - apresentem, no ato da inscrição, a certificação exigida do curso de Gestão Escolar e o Plano de Gestão Escolar, devidamente validado (Recife; 2022).

Além disso, para participarem da seleção, os candidatos passam por três etapas, que são: 1) realização do curso de Gestão Escolar promovido pela PCR, cujo objetivo é introduzi-los e atualizá-los nos conceitos, paradigmas e ferramentas da gestão democrática. 2) Elaboração e validação do Plano de Gestão Escolar que deve ser pautado no Projeto Político Pedagógico de cada Unidade Escolar, com parâmetros no Plano Municipal de Educação (PME), no planejamento estratégico da educação do Recife e nos indicadores de resultado das

avaliações oficiais da Educação Básica. 3) Eleição direta, através de sufrágio facultativo, dos segmentos da comunidade escolar e, ainda segundo a Lei Municipal nº 18.998, de 16 de novembro de 2022:

Art. 12. Poderão votar em cada escola:

- I - os candidatos à Função Técnico-Pedagógica de Diretor e Vice-Diretor;
- II - os professores e servidores de seu quadro efetivo;
- III - os alunos regularmente matriculados com idade igual ou superior a 11 (onze) anos;
- IV - os pais ou o responsável pelos alunos regularmente matriculados;
- V - os representantes da comunidade que façam parte do Conselho Escolar (Recife; 2022).

É notório que a gestão pública é uma tarefa que demanda competência técnica, pois a escola, como uma organização pública, requer uma gestão respaldada nos princípios da gestão participativa que demanda conhecimentos pedagógicos e administrativos e que, segundo Luck (2009):

- a) Funções Pedagógicas: liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetos e princípios; estímulo à melhoria e inovação do processo educacional; assistência e dinamização aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os princípios e objetivos educacionais propostos; continuação de um processo de comunicação claro e aberto entre toda a comunidade escolar (Luck, 2009).
- b) Funções administrativas: controle dos aspectos financeiros e materiais da escola; articulação da escola-comunidade; articulação e controle de recursos humanos; articulação da escola com nível superior de administração do sistema educacional; organização e articulação de todas as unidades componentes da escola, dentre outras. (Luck, 2009).

O Gestor Escolar na PCR coordena todos os setores da escola com o intuito de promover um vínculo positivo e duradouro com os demais agentes educacionais, alunos, família e membros da equipe pedagógica. O gestor escolar não deve restringir seu papel à representação da Secretaria de Educação perante à comunidade escolar, pois ele é, sobretudo, um educador que intermedia as áreas pedagógicas, administrativas e financeiras da escola. Além disso, “quanto mais cumpre sua função social, mais a escola tem possibilidades de contribuir para a formação de homens e cidadãos íntegros, críticos e participativos capazes de compreender o mundo complexo.” (Aguiar, 2006, p. 6).

Portanto, para ter um gestor eficaz e eficiente, é preciso que a PCR invista na sua carreira, valorizando-o, pois não há um manual de instruções que garanta o sucesso, mas existem pontos importantes que, sem dúvida, irão ajudá-lo a alcançá-lo.

Por fim, a apresentação do Planejamento Estratégico era uma exigência da Secretaria de Educação para o retorno às atividades no período da pandemia, com o objetivo de entender como esses gestores enfrentariam os desafios impostos pela pandemia de Covid-19. O planejamento estratégico é uma ferramenta que permite delimitar o caminho que deve ser percorrido para alcançar as metas, ou seja, é o detalhamento da jornada que a escola precisa seguir para atingir determinados objetivos, incluindo os processos que devem ser realizados, resultados a serem atingidos e diretrizes que precisam ser seguidas.

O planejamento pode ser definido, segundo Peterson e Tiffany (1998) como uma estratégia para impulsionar a probabilidade de sucesso da organização inserida em um mundo de constantes transformações. O planejamento é um “método de ordenação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos, ou seja, atingir um futuro desejado” (Tachizawa; Rezende, 2000, p. 33). Podemos afirmar que o planejamento antecede a ação, já que este processo busca estabelecer um estado futuro por delineamentos de atividades e dos meios efetivos para torná-lo realidade.

A palavra estratégia, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), é alvo de muitos estudos e ponto alto nas discussões corporativas. A estratégia, normalmente, é representada por um plano ou algo parecido, contudo, os autores citados abordam a partir de cinco dimensões: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia pode ser definida como a forma de conceber e prospectar o futuro, junto ao processo de tomada de decisão. Vale ressaltar que essa constitui uma das perspectivas do planejamento institucional e que requer análise e discussões críticas para não confundir propostas de planejamento de organizações empresariais com o planejamento de instituições escolares democráticas.

Os gestores entrevistados tiveram que se reinventar na pandemia e, no retorno presencial, foi proposto pela Secretaria de Educação que cada escola construísse seu Planejamento Estratégico. E a importância dessa ferramenta pode ser vista pelas respostas seguintes. O G1 diz que o mesmo foi importante “para aumentar as possibilidades de decisões mais acertadas baseadas na análise mais aprofundadas das reais necessidades da escola”. O G2 comenta que “é primordial, pois não dá para conseguir bons resultados se não houver planejamento”. E o G3 acrescenta que ele “é importante para definir metas a serem alcançadas, orienta toda a comunidade escolar de acordo com a missão da escola”.

No planejamento estratégico para o retorno presencial da escola do G1, no que tange ao acolhimento socioemocional, verificamos o seguinte:

## 1. ACOLHIMENTO SOCIOEMOCIONAL

	<b>AÇÕES DE ACOLHIMENTO SOCIOEMOCIONAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESPONSÁVEIS</b>	<b>PERÍODO</b>
01	ACOLHIMENTO DOS PROFESSORES	Despertar um sentimento de confiança dando-lhes o apoio necessário para o desempenho de suas funções.	Trio gestor	Primeira semana
02	CUIDAR DOS GRUPOS ADMINISTRATIVOS	Promover o apoio necessário na organização do trabalho administrativo de forma a assegurar o distanciamento e a	Trio gestor	De forma permanente
		segurança de todas as pessoas envolvidas.		
03	RECEPÇÃO DOS ESTUDANTES	Manter a organização do acolhimento dos estudantes, dentro dos padrões estabelecidos nos Protocolos das Secretarias de Educação e da Saúde.	Todos os funcionários da escola.	Primeira semana
04	ANIVERSARIANTES DO MÊS	Reforçar momentos de integração fortalecendo o vínculo emocional.  Promover momentos de descontração.	Trio gestor  Corpo docente	Anual
05	FAMÍLIA-ESCOLA	Manter a relação harmoniosa entre família- escola, estabelecendo horários de atendimento e escuta aos pais e responsáveis.	Todos os funcionários da escola	Anual

Na escola do G2, conforme o plano para o retorno presencial, também foram adotadas várias medidas, dentre elas:

ACÇÕES PARA ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	ACÇÕES PREVENTIVAS E DE PROTEÇÃO	ACÇÕES DE COMUNICAÇÃO E ORIENTAÇÕES	ACÇÕES DE ACOLHIMENTO SOCIOEMOCIONAL	ACÇÕES PARA MONITORAMENTO PERMANENTE DO CUMPRIMENTO DO PLANO	OBJETIVOS	RESPONSÁVEIS	PERÍODO
7- HORÁRIOS DIFERENCIADOS PARA ENTRADA, INTERVALO E SAÍDA DE TURMAS	AS TURMAS SERÃO DIVIDADAS EM TRÊS GRUPOS PARA ENTRAR, MERENDAR E SAIR	COMUNICAR A NECESSIDADE DE HAVER HORÁRIOS DIFERENCIADOS PARA EVITAR AGLOMERAÇÕES	FAZER COMUNICADOS COM HORÁRIOS DIFERENCIADOS DE ENTRADA E SAÍDA, EVITANDO AGLOMERAÇÃO . ( EX: MANHÃ : ENTRADAS . 7:30, 7:45 E 8:00 E SAÍDA 10:15, 10:30 E 10:45)	ACOMPANHAR DIARIAMENTE OS HORÁRIOS DE ENTRADA, SAÍDA E MERENDA.	MANTER O DISTANCIAMENTO SOCIAL NAS AULAS PRESENCIAIS DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA.	GESTORA, VICE-GESTORA E ASSISTENTE DE DIREÇÃO.	INÍCIO DAS AULAS PRESENCIAIS A DEZEMBRO DE 2021.
			TARDE ENTRADAS: 13:30, 13:45 E 14:00 E SAÍDA 16:15, 16:30 E 16:45)				
8- AUXILIARES PARA TURMAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL	SOLICITAR ESTAGIÁRIOS PARA AUXILIAR A PROFESSORA NA <u>HIGIENIZAÇÃO</u> DAS CRIANÇAS.	INFORMAR AOS RESPONSÁVEIS A NECESSIDADE DE UM AUXILIAR PARA AJUDAR NA HIGIENE DAS CRIANÇAS EM TEMPOS DE PANDEMIA.	APRESENTAR OS ESTAGIÁRIOS , AUXILIARES DE EDUCAÇÃO INFANTIL AOS PAIS E FALAR DE SUA IMPORTÂNCIA NA SALA DE AULA NO PERÍODO DE PANDEMIA.	ORIENTAR DIARIAMENTE O TRABALHO DOS AUXILIARES.	GARANTIR UM ATENDIMENTO EFICAZ AOS ESTUDANTES DA EDUCAÇÃO INFANTIL, DE ACORDO COM O PROTOCOLO SANITÁRIO.]	GESTORA, VICE-GESTORA , SECRETÁRIA ESCOLAR E PROFESSORES.	ABRIL A DEZEMBRO DE 2021
9-CUIDADOS COM ESTUDANTES ESPECIAIS	SOLICITAR ESTAGIÁRIOS OU AADDEE PARA AUXILIAR OS ESTUDANTES ESPECIAIS DESDE O 1º DIA DAS AULAS PRESENCIAIS.	REUNIÕES ONLINE COM PROFESSORA DO AEE, PROFESSORES , COORDENAÇÃO E GESTÃO COM PAIS DOS ESTUDANTES ESPECIAIS.	INICIAR AS ATIVIDADES PRESENCIAIS COM ESTES ESTUDANTES COM BOAS VINDAS NA SALA DE RECURSOS COM PROFESSOR AEE, AADDEE E ESTAGIÁRIOS	PROFESSOR DO AEE E COORDENAÇÃO O SEMPRE EM CONTATO DIÁRIO COM AS TURMAS DOS ESPECIAIS.		PROFESSORA DO AEE, COORDENADORA PEDAGÓGICA.	ABRIL A DEZEMBRO DE 2021.

E a escola do G3, em relação à proteção e prevenção, adotou as ações a seguir:

Ações	Objetivos	Público Alvo	Responsáveis	Período	Situação
Disponibilização, em área de fácil visualização, para uso dos estudantes, trabalhadores da educação e colaboradores, local para lavagem frequente das mãos, provido de sabão, toalhas de papel.	Favorecer a <u>higienização</u> de toda comunidade escolar dentro da escola.	Comunidade escolar	Rosângela	12.04.21-31.12.21	Em andamento
Disponibilização de álcool gel 70% para limpeza das mãos dos estudantes, trabalhadores da educação, colaboradores e ao público em geral ao entrar e sair do Estabelecimento de Ensino.	Favorecer a <u>higienização</u> de toda comunidade escolar dentro da escola.	Comunidade escolar	Rosa Iraci	12.04.21-31.12.21	Em andamento
Não permitir o compartilhamento de alimentos e objetos de uso pessoal, como copos, pratos e talheres.	<u>Conscientizar</u> a comunidade escolar da importância do não compartilhamento de alimentos e objetos de uso pessoal no ambiente escolar.	Comunidade escolar	Marília	12.04.21-31.12.21	Em andamento

Adotar a utilização de garrafas individuais ou copos para consumo de água, evitando o contato direto da boca com as torneiras dos bebedouros.	<u>Conscientizar</u> a comunidade da escola da importância do não compartilhamento de alimentos e objetos de uso pessoal no ambiente escolar.	Comunidade escolar	Isabel	12.04.21-31.12.21	Em andamento
Implementação, incentivo e fiscalização do uso da etiqueta respiratória pelos estudantes, trabalhadores da educação e colaboradores: ao tossir ou espirrar usar um lenço de papel ou a parte interna do braço na altura do cotovelo.	<u>Conscientizar</u> sobre a importância do uso adequado da etiqueta	Comunidade escolar	Marília	12.04.21-31.12.21	Em andamento
	respiratória, por todos os participantes da comunidade escolar.				
<u>Higienização</u> regular os materiais de trabalhos, sempre que houver a necessidade de compartilhamento por outro trabalhador da educação, colaborador ou estudante.	Realizar com regularidade a limpeza adequada dos espaços utilizados, materiais de trabalho, por todos os colaboradores (asgs).	Funcionários terceirizados	Maria de Jesus <u>Antônio</u>	12.04.21-31.12.21	Em andamento
Não compartilhamento de materiais e utensílios de uso pessoal, equipamentos e ferramentas de trabalho como lápis, canetas, cadernos, borrachas, lapiseira, telefone celular, <u>trenas</u> , espátulas, entre outros.	<u>Conscientizar</u> a comunidade escolar da importância do não compartilhamento de objetos de uso pessoal no ambiente escolar.	Comunidade escolar	Isabel	12.04.21-31.12.21	Em andamento
Reforço da limpeza e <u>desinfecção</u> das superfícies mais tocadas (mesas, teclados, <u>maçanetas</u> , botões, etc.), pelo menos duas vezes ao dia.	Realizar com regularidade a limpeza adequada dos espaços utilizados, por todos os colaboradores (asgs).	Funcionários terceirizados	Rosa <u>Iraci</u>	12.04.21-31.12.21	Em andamento
Reforço à <u>higienização</u> e <u>desinfecção</u> das salas de aula, refeitório, cozinha, banheiros, instalações, superfícies e áreas comuns, antes, durante e após o expediente.	Realizar com regularidade a limpeza adequada dos espaços utilizados por toda comunidade escolar.	Funcionários terceirizados	<u>Aldenice</u> <u>Edivânia</u>	12.04.21-31.12.21	Em andamento

Para que a escola funcione e cumpra sua missão, é preciso planejar e administrar suas ações. A gestão escolar aborda as partes administrativa, pedagógica, de recursos humanos, financeira, tecnologia educacional, comunicação com a comunidade escolar e a própria rotina com suas demandas do cotidiano. Por isso, é importante realizar um planejamento estratégico para a realização das atividades de forma mais organizada.

Vale ressaltar que, embora o planejamento estratégico seja um instrumento importante, focar nele sem apoiar-se no Projeto Político-Pedagógico (PPP) pode ser problemático. O planejamento estratégico, por sua característica tende a ser mais abstrato e focado no longo prazo, já o PPP é um documento mais concreto e conexo à realidade da escola, uma vez que seu processo de elaboração deve ser participativo, envolvendo toda a comunidade escolar.

Ao dar-se ênfase ao planejamento estratégico, há a possibilidade gerar um sentimento de exclusão e desmotivação entre os membros da comunidade escolar, visto que ele tende a ser mais centralizado na gestão da escola. Além de que muitas vezes prioriza metas quantificáveis e resultados mensuráveis, como índices de desempenho e aprovação. Isso pode levar à desvalorização de outros aspectos, como a formação integral, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e a construção de valores.

É fundamental que os gestores que utilizem o PPP como documento norteador e encontrem um equilíbrio, utilizando planejamento estratégico de forma complementar, garantindo uma gestão escolar eficaz, democrática e que atenda às necessidades da comunidade escolar.

É importante destacar que o planejamento estratégico não é uma garantia daquilo que dará certo ou errado, entretanto propõe uma preparação para situações desconhecidas, facilitando a ação da escola em diferentes cenários. Nesse sentido, ele trata de futuros prováveis, permitindo a adoção de ferramentas e técnicas com base na realidade escolar, em que há grande possibilidade de se alcançar as metas. Por isso, a presença do gestor escolar na execução dessa ferramenta aumenta a probabilidade de sucesso, já que ele deve ter o conhecimento e ser capacitado para influenciar e motivar as pessoas.

No final das entrevistas, foi perguntado aos gestores o que distingue as escolas analisadas das outras e cada um respondeu o seguinte: o G1 afirma serem “as relações interpessoais”. O G2 afirma que “é uma escola inclusiva; todos se sentem acolhidos; a comunidade recomenda aos outros e reconhece o trabalho realizado”. O G3 diz que “o professor e a gestão comprometidos; o trabalho em conjunto com todos. Quem chega nunca quer sair. A questão estrutural, materiais e a escola procura sempre atender as solicitações”.

Esse diferencial pode ser observado na forma em que o gestor lida com os desafios do cotidiano; promove a gestão democrática em que todos participam e sentam-se satisfeitos; valoriza os docentes, discentes e todos os envolvidos; acompanha o desenvolvimento dos estudantes através dos Diários on-line, planejamento dos docentes, Conselhos Pedagógicos e avaliações internas e externas. Enfim, é um gestor capaz de garantir que a educação seja emancipadora e que os direitos sejam respeitados por toda comunidade escolar.

## **5 PROPOSTA DE FORMAÇÃO PARA OS GESTORES: A PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.**

Este seminário foi elaborado para gestores escolares com o intuito de ampliar a formação desses profissionais da educação e fortalecer a sua atuação no que tange à estruturação dos sistemas educativos e à construção de práticas educacionais que sejam democráticas e que atendam aos interesses da comunidade em que as escolas estão inseridas.

O papel do gestor escolar transcende a mera administração da escola, envolvendo liderança pedagógica, gestão de pessoas, e a criação de um ambiente que favoreça a formação humana, os processos de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos.

Assim sendo, esse estudo tem por objetivo apresentar à Secretaria de Educação do município de Recife/PE uma proposta de formação que consiste em um seminário voltado aos gestores escolares afim de contribuir com processos de formação continuada que propicie desenvolver competências nesses profissionais para a excelência e equidade educacional. Tal seminário poderá também ser utilizado por outros municípios se assim o desejarem.

### **Justificativa**

Nenhuma escola é igual, e os desafios enfrentados pelos gestores exigem um perfil multifacetado, considerando que não há fórmula para o sucesso, mas um bom preparo profissional permite lidar melhor com as situações complexas que surgem no cotidiano escolar. Favorecer o desenvolvimento de habilidades no profissional que atua na gestão escola promove um direcionamento claro e objetivo para as práticas de gestão escolar, que refletem no desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem inclusivo e de qualidade

O conhecimento e a reflexão sobre a prática democrática da gestão escolar são fundamentais para que os gestores possam desempenhar suas funções de maneira eficaz e alinhada aos objetivos educacionais do país. A falta de habilidades para lidar com as situações adversas que surgem no cotidiano escolar dificulta o trabalho do gestor e, conseqüentemente, a comunidade escolar como um todo. Pois nas práticas cotidianas, o gestor escolar precisa proporcionar um clima organizacional favorável que facilite a prática pedagógica, além de manter a ordem e administrar os recursos. Preparar os gestores escolares para a prática não é apenas desejável, mas essencial para a construção de um sistema educacional eficaz e inclusivo.

## **Objetivos**

- Conhecer as concepções teóricas sobre a gestão escolar;
- Compartilhar experiências exitosas de práticas da gestão escolar;
- Refletir sobre os desafios do gestor escolar em busca de uma prática democrática;
- Analisar estudos de caso visando uma gestão democrática, participativa e igualitária;
- Promover a prática da gestão democrática nas escolas.

## **Público alvo**

Esta formação destina-se aos gestores escolares da Rede de Ensino Municipal de Recife/PE e demais profissionais interessados no tema.

## **Carga horária**

O seminário terá carga horária prevista de 20 horas voltada para uma formação continuada de gestores escolares da Rede de Ensino Municipal de Recife/PE e demais profissionais interessados no tema.

O seminário será dividido em encontros e atividades presenciais e/ou no ensino a distância (EAD), conforme o momento da sua aplicação e desenvolvimento.

## **Conteúdos programáticos do seminário**

O Seminário de formação terá como base os conteúdos explicitados no quadro a seguir. O período para o desenvolvimento do curso de formação e os horários ficarão a cargo da administração do evento.

### **Estrutura dos Encontros:**

1. Primeiro Encontro: Apresentação do caminho formativo e conhecer sobre as concepções e escolas teóricas sobre a gestão escolar.
2. Segundo Encontro: A prática da gestão democrática na escola.
3. Terceiro Encontro: O Gestor e as relações interpessoais.
4. Quarto Encontro: A Dimensão Pedagógica na prática da Gestão Escolar.
5. Quinto Encontro: A Administração Financeira no cotidiano da prática da Gestão Escolar.

## **Encontro 01: Apresentação do caminho formativo e das responsabilidades e atribuições do Gestor Escolar**

### **Objetivo Geral**

Apreender as concepções sobre gestão escolar visando o desenvolvimento da reflexão crítica sobre a prática da gestão democrática escolar.

### **Objetivos Específicos**

1. Conhecer o processo formativo;
2. Identificar o conhecimento dos gestores sobre a gestão democrática escolar;
3. Refletir sobre o papel do Gestor como profissional de educação frente à realidade da escola;
4. Distinguir as concepções teóricas que norteiam as práticas de gestão na instituição escolar.

### **Metodologia**

#### **O encontro abrange quatro momentos: (4 horas)**

1. Apresentação do processo formativo; (1 hora)
2. Roda de conversa para conhecimento prévio dos gestores sobre a gestão escolar; (1 hora)
3. Compartilhamento das principais dificuldades frente à gestão da escola; (1 hora)
4. Apresentação de concepções sobre a gestão escolar. (1 hora)

## **Encontro 02: A prática da gestão democrática na escola**

### **Objetivo Geral:**

Compreender a importância da gestão democrática, considerando o papel da escola na comunidade e a importância da participação de todos.

### **Objetivos Específicos:**

1. Compreender a importância da gestão democrática.
2. Analisar o papel da escola na comunidade e estratégias de engajamento comunitário.
3. Desenvolver habilidades para implementar uma gestão democrática.
4. Identificar medidas de segurança e proteção no ambiente escolar.

### **Metodologia**

A aula será dividida em quatro momentos. Serão utilizados estudos de caso, discussões em grupo, e atividades práticas.

#### **Momento 1: Gestão Democrática (1 hora)**

1. Apresentação e conceituação da gestão democrática. (20 minutos)

2. Estudo de Caso: Análise de um estudo de caso real sobre uma escola que implantou uma gestão democrática. (20 minutos)

3. Compartilhamento das conclusões de cada grupo e debate sobre como poderiam aplicar esses princípios em suas futuras práticas profissionais. (20 minutos):

### **Momento 2: Engajamento com a Comunidade (1 hora)**

1. Reflexão sobre a importância da participação da comunidade e ponderação sobre como fortalecer a relação entre a escola e a comunidade. (20 minutos)

2. Plano de Ação: A turma será dividida em grupos e será apresentada uma situação-hipótese de um projeto escolar. Os grupos devem elaborar um plano de ação para envolver a comunidade local em um projeto escolar específico. (20 minutos)

3. Apresentação e discussão: Cada grupo apresentará seu plano, seguido de debate dos colegas. (20 minutos)

### **Momento 3: Implementação da Gestão Democrática (1 hora)**

1. Discussão sobre a gestão democrática na escola, incluindo a legislação pertinente e práticas recomendadas. (20 minutos)

2. Atividade prática: Simulação de uma reunião do Conselho Escolar. Será sorteada uma situação problema. Cada gestor receberá um papel onde assumem diferentes posições (gestor, professores, pais, alunos) para praticar a tomada de decisões de forma democrática. (20 minutos)

3. Reflexão e Debate: Discussão sobre os desafios e benefícios da gestão democrática, com reflexões sobre a experiência simulada. (20 minutos)

### **Momento 4: Segurança e Proteção na Escola (1 hora)**

1. Reflexão sobre a importância da segurança na escola e as principais medidas que podem ser aplicadas. (20 minutos)

2. A sala será dividida em grupos em que cada um deve desenvolver uma solução para uma situação-problema que será sorteada na hora (e.g., bullying, incêndio, intrusão). (20 minutos)

3. Cada grupo apresenta sua conclusão para a situação-problema sorteada, onde será discutido com a turma possíveis alternativas. (20 minutos)

4. Feedback sobre a formação. Será disponibilizado um questionário online e anônimo para que os participantes possam avaliar o processo formativo. Além disso, haverá um espaço aberto, democrático e anônimo para críticas, elogios e sugestões.

### **Encontro 03: O Gestor e as relações interpessoais**

#### **Objetivo Geral:**

Compreender a importância da alteridade, empatia e respeito nas relações interpessoais na escola. Enfatizando a importância de agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça

#### **Objetivos Específicos:**

1. Compreender a importância da alteridade, empatia e respeito nas relações interpessoais na escola.
2. Refletir sobre a importância de agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça.
3. Desenvolver habilidades de comunicação eficaz e mediação de conflitos.
4. Estimular a proatividade e comprometimento com o desenvolvimento profissional contínuo.

#### **Metodologia**

A formação será dividida em quatro momentos.

#### **Momento 1: Desenvolver Alteridade, Empatia e Respeito às Pessoas (1 hora)**

1. Reflexão sobre a alteridade, empatia e respeito, destacando sua relevância para um ambiente escolar saudável. (20 minutos)
2. Dinâmicas de Grupo na Educação: Mediando a aproximação de interesses por meio de objetivos mútuos. Conhecer e experienciar dinâmicas de grupo que podem ser utilizadas na escola (40 minutos):

#### **Momento 2: O agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça (1 hora)**

Objetivo: Refletir sobre a importância de agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça.

1. Estudo de Caso: Análise de um caso fictício envolvendo dilemas éticos na gestão escolar, identificando possíveis soluções baseadas em equidade e justiça. (30 minutos)
2. Debate e exposição: Discussão em grupo sobre os valores éticos fundamentais para a tomada de decisões justas e equitativas na escola. E troca de experiências de situações reais vividas pelos participantes dentro do contexto escolar. (30 minutos)

#### **Momento 3: Saber Comunicar-se e Lidar com Conflitos (1 hora)**

1. Exercícios práticos para melhorar habilidades de comunicação, incluindo técnicas de escuta ativa e feedback construtivo. (30 minutos)
2. Simulação de Conflito: Será apresentada uma simulação de conflito escolar, onde os gestores devem mediar a situação e encontrar uma solução satisfatória para ambas as partes. (30 minutos)

#### **Momento 4: O comprometimento da Secretaria de Educação com o desenvolvimento profissional (1 hora)**

1. Palestra sobre a importância da formação continuada e apresentação das parcerias educacionais que a Prefeitura da Cidade do Recife tem, como convênios que estimulam a formação continuada para os servidores na perspectiva da gestão democrática. (20 minutos)
2. Plano de Desenvolvimento Profissional: Os participantes elaboram um plano pessoal de desenvolvimento profissional, de acordo com as condições propiciadas pela Secretaria de Educação e coerente com a gestão democrática participativa, identificando áreas de melhoria e definindo metas de curto e longo prazo. (40 minutos)
3. Feedback sobre a formação. Será disponibilizado um questionário online e anônimo para que os participantes possam avaliar o processo formativo. Além disso, haverá um espaço aberto, democrático e anônimo para críticas, elogios e sugestões.

#### **Encontro 04: A prática pedagógica da Gestão Escolar**

##### **Objetivo Geral:**

Apreender a dimensão pedagógica na prática da gestão e sua relevância na formação continuada em serviço.

##### **Objetivos Específicos:**

1. Desenvolver habilidades para conduzir o planejamento pedagógico colaborativo.
2. Apoiar e avaliar a formação continuada dos professores.
3. Promover um ambiente educativo acolhedor, inclusivo e democrático.

##### **Metodologia:**

A aula será dividida em quatro momentos, cada um focando em uma área específica da dimensão pedagógica no cotidiano da escola.

##### **Momento 1: Ensino e a Aprendizagem (1 hora)**

1. Apresentação do contexto de aprovação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) no MEC e CNE. (20 minutos)
2. Planejamento de projetos que estejam alinhados à concepção de gestão democrática participativa. Em grupo, será sorteado situações-problema, cada grupo deve elaborar um projeto para superar a dificuldade proposta. O projeto deve atender as especificidades da gestão participativa. (20 minutos)
3. Será compartilhado os resultados e conclusões de cada grupo e debate sobre como poderiam aplicar esses princípios em suas futuras práticas profissionais. (20 minutos)

**Momento 2: Experiências exitosas de um planejamento Pedagógico (1 hora)**

1. Explicação sobre a importância do planejamento pedagógico e suas etapas. (20 minutos):
2. Compartilhamento experiências exitosas do município e de outros. (40 minutos)

**Momento 3: Formação Continuada dos Professores (1 hora)**

1. Palestras sobre a importância da formação continuada para os profissionais em educação, como identificar as necessidades da escola e como elaborar uma formação focada nas necessidades da escola.

**Momento 4: Ambiente Educativo Acolhedor e Inclusivo (1 hora)**

1. Palestra sobre a inclusão na escola, como lidar com as diferenças.
2. Feedback sobre a formação. Será disponibilizado um questionário online e anônimo para que os participantes possam avaliar o processo formativo. Além disso, haverá um espaço aberto, democrático e anônimo para críticas, elogios e sugestões.

**Encontro 05: A Administração Financeira no cotidiano da prática da Gestão Escolar****Objetivo Geral:**

Capacitar os gestores para que atuem promovendo uma administração eficiente, transparente e democrática dos recursos da escola.

**Objetivos Específicos:**

1. Compreender as atribuições e práticas esperadas na coordenação das atividades administrativas da escola.
2. Refletir sobre a importância de zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos da instituição.
3. Adquirir conhecimentos sobre a origem e a gestão democrática dos recursos financeiros da escola e a prestação de contas.

**Metodologia:**

O encontro será dividido em três momentos:

**Momento 1: Atividades Administrativas da Escola (1 hora)**

1. Apresentação sobre as fontes de recursos públicos destinados às escolas e as responsabilidades do gestor na coordenação das atividades administrativas, destacando a importância da transparência e legalidade. (20 minutos)
2. Apresentação de um caso fictício de gestão administrativa escolar errada, identificando os principais desafios e soluções. (20 minutos)
3. Análise do caso e debate sobre possíveis estratégias para aprimorar a coordenação das atividades administrativas da escola. (20 minutos)

**Momento 2: Zelar pelo Patrimônio (1 hora)**

1. Discussão sobre a importância da manutenção e conservação do espaço físico escolar. Apresentação das legislações que tratam sobre o tema (20 minutos)
2. Apresentação de experiências exitosas sobre medidas de preservação, organização e utilização dos espaços. (20 minutos)
3. Compartilhamento das ideias e debate sobre a viabilidade e eficácia das propostas sugeridas dentro do contexto da escola que cada gestor atua. (20 minutos)

**Momento 3: Gerir os Recursos Financeiros da Escola (2 horas)**

1. Apresentação sobre os recursos destinados às escolas, principais programas e breve apresentação sobre o PDDE. (30 minutos)
2. Prestação de contas – Apresentação e sugestão de como organizar a prestação de contas para não cometer erros. (30 minutos)
3. Momento reservado para retirar dúvidas dos gestores (20 minutos)
4. Discussão sobre as responsabilidades do diretor na administração financeira da escola e a importância da transparência na prestação de contas. (20 minutos)
5. Análise de um caso de gestão financeira escolar, identificando práticas de gestão eficientes e possíveis irregularidades. (20 minutos)
6. Feedback sobre a formação. Será disponibilizado um questionário online e anônimo para que os participantes possam avaliar o processo formativo. Além disso, haverá um espaço aberto, democrático e anônimo para críticas, elogios e sugestões.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor como um profissional da educação é de suma importância para propiciar, de forma coletiva, um ambiente favorável ao sucesso escolar, pois a instituição escolar organizada de forma participativa facilita o processo de ensino-aprendizagem, com qualidade social, mediante o planejamento, acompanhamento e avaliação das propostas e práticas pedagógicas bem como do desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar. Sendo assim, podemos considerar que o gestor é um educador por excelência, e este deve saber conciliar a clareza política com a consciência técnica, na condução das exigências burocrático-administrativa e do conteúdo educativo, porque não há dicotomia entre ser administrador da escola e ser educador, ou seja, é um educador que exerce a prática da gestão administrativa-pedagógica da escola, na busca de proporcionar um ambiente que, realmente, ofereça uma educação de qualidade para os estudantes.

A escola é um espaço propício às diversas aprendizagens. A organização pedagógica, sua estrutura, obviamente ligada à sua gestão, deixam de ser vistas apenas como uma questão burocrática e administrativa. Assumem um papel relevante cada vez que passam a ser compreendidas como práticas educativas, pois os valores, modos de agir e atitudes, desempenham influência direta nas aprendizagens dos discentes, dos docentes, dos funcionários e demais colaboradores. Nesse entendimento, todos que trabalham na escola participam de tarefas educativas, de forma diferenciada de acordo com sua função.

Diante disso, o gestor escolar que almeja bons resultados do trabalho pedagógico com qualidade deve incentivar a cooperação, motivação, interação e comunicação, com o intuito de potencializar e diversificar as relações interpessoais que venham favorecer o processo educativo. Porém, essa não é uma tarefa fácil. São inúmeros os desafios que o gestor escolar enfrenta no cotidiano e em período de calamidade, como: tomadas de decisão, resolução de conflitos, atendimento à comunidade escolar, avaliações externas e, para isso, é necessário a vivência de uma gestão democrática, baseada na participação, na construção de um espaço que respeite e aceite as opiniões diversas de todos os segmentos da comunidade escolar, contribuindo para o exercício da cidadania.

Outro grande desafio é referente à qualidade da educação, porque, no período de pandemia, foi difícil manter a participação e a aprendizagem com as aulas remotas, visto que muitos alunos não tinham meios tecnológicos para se comunicarem. Além disso, esse novo cenário fez com que ele procurasse, cada vez mais, capacitar-se para lidar com as novas demandas, já que a escola não podia parar.

Nessa perspectiva, o papel do gestor escolar em tempo de calamidade, se configura como uma atividade que exige dele pensar em estratégias apoiadas pela Secretaria de Educação para que todos os estudantes vivenciem o processo de ensino-aprendizagem, com apoio institucional. Cabe à gestão da Secretaria de Educação e da escola considerar a realidade social de seu corpo discente para que nenhum aluno seja prejudicado por não ter recursos para acompanhar as aulas e o desenvolvimento dos processos educativos.

Por isso, para lidar com esse novo cenário tão exigente, é necessária a construção do Plano Estratégico Escolar, de caráter participativo, sempre orientado pelo Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, pois planejar estrategicamente, nesta perspectiva, significa tomar decisões e adotar métodos coletivos para aprimorar a administração da escola, com base em dados objetivos que considerem a filosofia da educação escolar. É de extrema importância, priorizar um planejamento e definir quais as estratégias são passíveis de aplicação, considerando a realidade da comunidade escolar compreendendo os aspectos que envolvem essa tomada de decisão e direcionando a gestão a condutas mais acertadas.

Em suma, conclui-se que não existe uma receita pronta, cada escola tem suas peculiaridades e, é no exercício diário da gestão escolar compartilhada, que se encontram os caminhos para vencer os desafios cotidianos. Portanto, todos devem estar envolvidos: alunos, professores, pais e comunidade em geral, todos são fundamentais.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. **Desenvolvimento com igualdade social, educação e gestão escolar: notas para um debate.** In: **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises.** Brasília: Liber Livro Editora, 2006.
- AGUIAR, M. A. da S. **Espaço da gestão na formação do profissional da educação.** In: FERREIRA, N. S. C.; MACHADO, L. M. **Política e Gestão da educação: dois olhares.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- AGUIAR, M. A. da S.; DOURADO, L. F. (org.). **A BNCC na contramão do PNE 2014-2024: avaliação e perspectivas.** [Livro Eletrônico]. Recife: ANPAE, 2018
- AGUIAR, M. A. da S.; FERREIRA, N. S. C. (orgs.) **Gestão da Educação. Impasses, perspectivas e compromissos.** 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- AGUIAR, M. A. S. **Política Educacional e a Base Nacional Comum Curricular: o processo de formulação em questão.** Currículo sem Fronteiras, v. 18, n. 3, p. 722-738, set./dez. 2018.
- AGUIAR, Márcia Angela da S. AZEVEDO, Janete Maria Lins de, (Organizadores). **Qualidade Social da Educação Básica.** Camaragibe. PE: CCS Gráfica e Editora, 2016.
- ALMEIDA, Maria de Lourdes Pinto de. **Políticas de educação e avaliação por desempenho e performance na América Latina: uma discussão sobre o perfil do Estado Avaliador.** In: JEFFREY, Débora Cristina (Org.). **Política e Avaliação Educacional: interfaces com a epistemologia.** Curitiba: Editora CRV, 2015.
- ALVES, Gabriel Cunha. **Desafios da gestão escolar frente à pandemia de Covid-19.** Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/33/desafios-da-gestao-escolar-frente-a-pandemia-de-covid-19>. Acesso em: 28/05/2024
- ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa.** Elfez, 2001.
- AZEVEDO, J. M. L. **Reflexões sobre políticas públicas e o PNE.** Retratos da Escola, v. 04, 2010
- AZEVEDO, M. A. R. de; CUNHA, G. R. da. **Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. Educação: Teoria e Prática, [S. l.], v. 18, n. 31, p. 53, 2009.** Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/2204>. Acesso em: 2 nov. 2023.
- BARBOSA, Maria Amanda Pedrosa. **Desafios da gestão escolar e os caminhos percorridos durante a pandemia.** 2021. 35 f. TCC (Graduação em Pedagogia) - Universidade do Estado do Amazonas, Manaus.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2002.
- BASSO, Crislaine Vargas; PIEROZAN, Sandra Simone Hopner. **Desafios da gestão escolar:**

**tempos de incertezas na escola pública.** Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/4968/1/BASSO.pdf>

BAUER, Adriana. **Uso de indicadores educacionais para a avaliação e monitoramento da qualidade da escola: possibilidades e limites.** IN: SORDI, Mara Regina Leme et al. *Qualidade da Escola Pública: reinventando avaliação como resistência.* Uberlândia/Minas Gerais; Navegando Publicações, 2017.

BOTLER, Alice Happ. **Organização Financiamento e Gestão Escolar: Subsídios para a formação do professor.** Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

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

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996.** BRASIL.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE).** Lei Federal n.º 10.172, de 9/01/2001. Brasília: MEC, 2001c.

CONCEIÇÃO, Moisés do Carmo. O fracasso escolar nas escolas da rede pública estadual de ensino da cidade operária. **Revista Pesquisa em Foco: Educação e Filosofia**, São Luís, v. 4, n. 4, jul. 2011.

Couto Bueno, E., & Rosa Gama, M. E. (2023). **Os Desafios da Gestão Escolar Frente à Pandemia: Uma Análise do Campo.** *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação - Periódico científico Editado Pela ANPAE*, 39(1), 2023. <https://doi.org/10.21573/vol39n12023.126929>

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 23, n. 3, 2011. DOI: 10.21573/vol23n32007.19144. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19144>. Acesso em: 27 maio. 2024.

CURY, C. R. J.; FERREIRA, L. A. M. Obrigatoriedade da educação das crianças e adolescentes: uma questão de oferta ou de efetivo atendimento?. **Nuances: Estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 17, n. 18, 2010. DOI: 10.14572/nuances.v17i18.729. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/729>. Acesso em: 27 maio. 2024.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.* São Paulo: Cortez, 2000.

DOURADO, L. F.. Sistema Nacional de Educação, Federalismo e os obstáculos ao direito à educação básica. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 124, p. 761–785, jul. 2013

DOURADO, Luiz Fernandes (Coord.); OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. **A qualidade da educação: conceitos e definições.** Brasília: INEP/MEC, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da Educação básica no Brasil: limites e perspectivas.** Campinas, vol. 28, 2007.

- DUK, Cynthia. **Educar na diversidade: material de formação docente**. 3. ed. Brasília: MEC/SEESP, 2006.
- FERNANDES, Reynaldo. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)**. Brasília: Instituto Nacional e Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.
- FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.
- FONTANIVE, Nilma. O uso Pedagógico dos testes. In: MELLO e SOUZA, Alberto de (org). **Dimensões da Avaliação Educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- FREIRE, Sofia. **Um olhar sobre a inclusão**, *Revista da Educação*, Vol. 16, nº 1, p. 5-20, [artigo], Instituto Superior D. Afonso III, Loulé – Portugal, 2008. Disponível em: Acesso em: 18/01/2023.
- GADOTTI, Moacir. **Qualidade na educação: uma nova abordagem**. Congresso de Educação Básica, Florianópolis 2013.
- GAHNEM, Kátia Siqueira de Freitas. **Revista de Administração Educacional**. Recife, V.I, nº2. Jan/jun, 2000.
- GARAY, Angela. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk , 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- IANNONE, Leila Rentroia. **Desafios para gestores escolares em tempos de incerteza**. *Revista Educação-UNG-Ser*, v. 16, n. 3, p. 6-11, 2021.
- KOBS, FF; JUNIOR, EFC. **O papel das tecnologias digitais na educação: perspectivas para além dos muros da escola**. *Rev. Cienc. Educ., Americana*, ano XVIII, n. 34, p. 41-73 jan./jun. 2016.
- LACERDA, Cristina Broglia Feitosa de. **A inclusão escolar de alunos surdos: o que dizem alunos, professores e intérpretes sobre esta experiência**, Caderno CEDES, vol. 26, nº 69, Campinas, 2006.
- LEITE, Roseli Candida. **Gestão democrática na escola pública**. Monografia (especialização). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2010.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.
- LOURENÇO, E. **Conceitos e práticas para refletir sobre a educação inclusiva**. Ouro Preto: Autêntica, 2010.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUDKE, M. ; ANDRÉ M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo. EPU, 1986.

MAIA, D. L.; BARRETO, M. C. **Tecnologias digitais na educação: uma análise das políticas públicas brasileiras.** Educação, Formação & Tecnologias, 5 (1), 47-61 [Online], 2012. Disponível em: <http://eft.educom.pt>. Acesso em 20 janeiro 2023.

MARTINS, Ângela Maria. **A pesquisa na área de política e gestão da educação básica: aspectos teóricos e metodológicos.** Porto Alegre, Educ. Real, 2011.

MARTINS, Cristina. **Práticas pedagógicas remixadas: Possibilidades de estratégias docentes alinhadas à tendências emergentes da cultura digital.** Rio Grande do Sul, Pontífica, 2020.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso: uma estratégia de Pesquisa.** 2.ed. São Paulo, Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social.** Teoria, método e criatividade. 33<sup>a</sup> ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2013.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph ; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

MORAN, José Manuel. Especialista em projetos inovadores na educação presencial e a distância. Texto publicado em VIEIRA, Alexandre (org.). **Gestão educacional e tecnologia.** São Paulo, Avercamp, 2003. Páginas 151-164.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas.** São Paulo: Atlas, 2008.

PAIVA, Camila Foss. MELO, Camila Menezes. FRANK, Stéphanie Paese. PAES, Tânia Maria. **Síndrome de Down: etiologia, características e impactos na família,** FSP - Faculdade de São Paulo, São Paulo – SP, 2014. Disponível em: Acesso em: 19/01/2023.

PARO, Vítor Henrique. **Estrutura da escola e educação como prática democrática.** In: CORREA, Bianca C.; GARCIA, Teise O. (Org.). Políticas educacionais e organização do trabalho na escola São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PEREIRA, Debbie Janne Holanda de Sousa, **O papel do gestor na busca por uma escola inclusiva no município de Novo Gama – Goiás,** [Monografia], UnB – Universidade de Brasília, Curso de Especialização em desenvolvimento humano, educação e inclusão escolar – UAB/UNB, Brasília – DF, 2011.

PETERSON, Steven; TIFFANY, Paul. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAMPELOTTO, E. M.; MELARA, A.; LINASSI, P. S. **Gestão Escolar: o uso das tecnologias de informação e comunicação e suas possibilidades.** EDUCERE, 2015.

RECIFE, **Lei nº 18.998, de 16 de novembro de 2022.** Recife: Câmara Municipal, 2022.

SANT'ANA, Izabella M. **Educação inclusiva: concepções de professores e diretores.** Revista Psicologia em Estudo, Maringá, v. 10, n. 2, p. 227-234, maio/ago., 2005.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos; VILARINHO, Emília. **Regulação e accountability na (re)configuração das políticas para a educação.** Rev. Bras. Polít. Adm. Educ. - v. 37, n. 3, p. 1161 - 1180, set./dez. 2021.

SANTOS, Marcio Antonio Raiol dos; SANTOS, Carlos Afonso Ferreira dos; SERIQUE, Nádia Passos; LIMA, Rafael Rodrigues. Estado da arte: aspectos históricos e fundamentos teórico-metodológicos. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 8, n. 17, p. 202–220, 2020. DOI:10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.215. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/215>. Acesso em: 27 maio. 2024.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia.** São Paulo. Editores Associados, 2021.

SILVA, Aida Maria Monteiro. **A formação centrada na escola como estratégia institucional.** In: GATTI, Bernadete Angelina *et al.* (Org.). Por uma política nacional de formação de professores. 1. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2013.

SILVA, G. da; VIANA, M. A. P. **As tecnologias na educação: o papel da equipe gestora nas práticas pedagógicas.** Dialogia, São Paulo, n.32, p. 183- 198, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=dialogia&page=article&op=view&path %5B%5D=7484>. Acesso em: 20 de janeiro 2023.1.20

SIMÕES, E. **Negociação nas Organizações - Contextos sociais e processos psicológicos.** 1ªEd. Editora Rh. 2008.

SIMPLÍCIO, A. K. M. (2022). **A Importância das relações interpessoais na escola: alicerce para uma gestão democrática.** *Ensino Em Perspectivas*, 3(1), 1–10. Recuperado de <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/8815>

SINHORELLI, C. B. **Gestão escolar: uma análise sobre o fazer do gestor no cotidiano escolar.** 2013. 85 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

STEVANIM, Luiz Felipe. **Exclusão nada remota: desigualdades sociais e digitais dificultam a garantia do direito à educação na pandemia.** RADIS: Comunicação e Saúde, n. 215, p. 10-15, ago. 2020.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira.** Makron Books, 2000.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico - do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 11. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. **Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo.** Revista Iberoamericana de Educación, Madrid, n. 67, p. 19-38, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/176938> Acesso em: 14 de janeiro de 2023.

VILLANUEVA, Luis Aguilar. **Problemas Públicos y Agenda de Gobierno.** Antologia de Políticas Públicas. México: Editorial Porrúa, 1996.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO E ENTREVISTA****QUESTIONÁRIO**

Dados de identificação:

01	Nome da escola
02	Endereço e telefone:
03	Nome do entrevistado
04	Idade
05	Formação:
06	Cargo ocupado atualmente
07	Cargo ocupado anteriormente
08	Telefone
09	E- Mail

**Identificação da realidade escolar**

01	Há quanto tempo você atua na Rede Municipal do Recife?
02	Desde quando está na função de diretor (a) nesta escola? Já atuou em outros serviços da educação no seu município? Quais?
03	Qual o número de alunos que estão regularmente matriculados na Escola?
04	Qual o número de professores da Escola? Efetivos e contratos?
05	Qual o número de funcionários administrativos?
06	Qual o número de funcionários dos Serviços Gerais?

### Concepções do Gestor Escolar

01	<p>A família participa das atividades da escola?</p> <p>Obs.: Se a resposta for sim, como tem sido essa participação antes, durante e depois da pandemia?</p>
02	<p>Como a escola pode atuar para estimular a participação da família no contexto escolar?</p>
03	<p>Como foi desenvolvido o trabalho da gestão escolar durante a pandemia? Quais estratégias foram utilizadas pela sua escola durante o ensino remoto emergencial? Como a escola contribuiu para a aprendizagem de crianças e adolescentes nesse período?</p>
04	<p>Quais os principais desafios que a sua gestão enfrentou durante o período pandêmico e enfrenta atualmente?</p>
05	<p>No seu contexto escolar, como lidam com os conflitos e tomadas de decisões?</p>
06	<p>Na sua opinião, qual a importância do Planejamento Estratégico para a Unidade Escolar?</p>

## ENTREVISTA

- 1- Quais os impactos da pandemia nas práticas da gestão escolar?
- 2- O que foi feito para minimizar esses impactos?
- 3- Quais as principais reclamações dos professores no período das aulas remotas?
- 4- Nesta Unidade de Ensino, qual é a formação do corpo docente e o nível de rotatividade?
- 5- Atualmente, qual é o maior desafio de um gestor escolar?
- 6- De que forma você acompanha o desenvolvimento dos estudantes nas avaliações?
- 7- Como você lida com stress e pressão?
- 8- O que a escola realiza para incluir os estudantes com deficiência?
- 9- Que ações a escola pode fazer para garantir a gestão escolar democrática?
- 10- O que distingue esta escola das outras?

## ANEXO A - CARTA DE ANUÊNCIA

Prefeitura da Cidade do Recife  
Secretaria de Educação  
Secretaria Executiva de Gestão Pedagógica



### CARTA DE ANUÊNCIA N° 65 /2023

Declaramos, para os devidos fins, que aceitamos a pesquisa da mestranda **Ester Maria Sotero de Oliveira**, Mestrado Profissional em Educação Básica da UFPE - MPEB, orientada pelo professor Dr<sup>a</sup> Márcia Angela Aguiar com o trabalho intitulado "A atuação dos Gestores Escolares da Rede Municipal de Ensino do Recife em tempos de calamidade".

Este estudo tem por objetivo analisar a atuação do Gestor Escolar da Prefeitura do Recife frente aos desafios do cotidiano e em período de calamidade. Considerando os pressupostos deste estudo, optou-se em abordar as temáticas através da pesquisa Qualitativa, pois a mesma tem caráter exploratório. Para a coleta de dados, evidenciaremos o trabalho analisado em Unidades da Rede Municipal do Recife, com três gestores escolares, utilizando questionários e entrevistas semiestruturadas e a análise do Planejamento Estratégico de cada Unidade investigada, a fim de entender como esses gestores enfrentam os desafios no cotidiano e em período atípico. As Unidades Educacionais são: E.M. Arraial Novo do Bom Jesus, E.M Doutor Ebenézer Gueiros e E.M Papa João XXIII durante o ano de 2023.

A participação e divulgação das imagens dos envolvidos estará condicionada à assinatura de termo de consentimento por parte dos profissionais e em relação à participação e imagens dos estudantes, essa autorização estará condicionada à assinatura do mesmo documento, pelo pais/responsáveis. Todo desenvolvimento da pesquisa deverá ser acordado com a gestão da escola a fim de garantir o fluxo das atividades desenvolvidas na unidade educacional.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento dos requisitos de utilização da análise de dados coletados através das observações, entrevistas e documentos, pela pesquisadora **Ester Maria Sotero de Oliveira**, de acordo com as normas éticas da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, conforme Resolução CNS/CONEP nº. 466/2012 e com toda a normatização da Rede Municipal de Ensino (<http://www.portaldaeducacao.recife.pe.gov.br/> e <https://www.cepe.com.br/prefeituradiario/>), comprometendo-se a utilizar os dados da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Recife, 11 de julho de 2023



**ALISON FAGNER DE SOUZA E SILVA**  
GERENTE GERAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO  
SECRETÁRIA EXECUTIVA DE GESTÃO PEDAGÓGICA - SEGP  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Figura 1 Carta de Anuência