



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

PRISCILA DA SILVA BRITO

**OS DESAFIOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS
ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES DE ESCOLAS
PÚBLICAS FRENTE A PANDEMIA DE COVID-19.**

**SUMÉ - PB
2022**

PRISCILA DA SILVA BRITO

**OS DESAFIOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS
ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES DE ESCOLAS
PÚBLICAS FRENTE A PANDEMIA DE COVID-19.**

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

Orientador: Professor Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento.

**SUMÉ - PB
2022**



B862d Brito, Priscila da Silva.

Os desafios administrativos e pedagógicos enfrentados pelos gestores escolares de escolas públicas frente a pandemia de COVID-19. / Priscila da Silva Brito. - 2022.

46 f.

Orientador: Professor Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento.

Artigo Científico - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Gestão escolar e pandemia. 2. Escolas públicas - gestão. 3. Gestão da educação. 4. Educação básica e pandemia. 5. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. 6. Administração escolar. 7. Pandemia de COVID-19 e gestão da educação. I. Nascimento, Alex Bruno Ferreira Marques do. II. Título.

CDU: 35:37(045)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

PRISCILA DA SILVA BRITO

**OS DESAFIOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS
ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES DE ESCOLAS
PÚBLICAS FRENTE A PANDEMIA DE COVID-19.**

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA:

**Professor Dr. Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento.
Orientador – UAGESP/CDSA/UFCG**

**Professor Dr. Allan Gustavo Freire da Silva.
Examinador I – UAGESP/CDSA/UFCG**

**Professor Mestre Filipe Gervásio Pinto da Silva.
Examinador II – UAEDUC/CDSA/UFCG**

Trabalho aprovado em: 24 de março de 2022.

SUMÉ - PB

Dedico esse trabalho ao meu pai José Macêdo “in memoriam”, com todo o meu amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo seu amor e por suas misericórdias derramada sobre minha vida, por ter iluminado minha mente nos momentos difíceis, dando-me forma e coragem para seguir em frente. Sem Ele eu não teria conseguido. Toda honra, toda glória seja dada somente a Ele que é digno. Obrigada, Deus.

Agradeço a minha família que a todo momento sempre acreditou em mim e torceu para que eu pudesse alcançar meus objetivos.

A minha filha, Maria Laura que apesar de tão pequena me motiva a alcançar meus objetivos e lutar por dias melhores.

Ao meu professor orientador Alex Bruno Nascimento, por toda experiência, sabedoria e dedicação durante todo o percurso do meu trabalho. Por ter acreditado na minha ideia e caminhado junto comigo. Meu muito obrigada!

Tu és o meu Deus; graças te darei! Ó meu Deus, eu te exaltarei! Deem graças ao Senhor, porque ele é bom; o seu amor dura para sempre. Sl.118:28-29.

RESUMO

Este trabalho tem como tema de pesquisa os desafios administrativos e pedagógicos enfrentados pelos gestores escolares de escolas públicas frente a pandemia de covid-19. O objetivo principal é compreender os desafios enfrentados pelos gestores/diretores da Creche Anita Garibaldi Mendonça Raphael, no Município de Sumé frente à pandemia do vírus da COVID-19. A metodologia do texto se insere na abordagem qualitativa, cuja coleta foi realizada por meio de questionário aplicado com a equipe administrativa da rede de ensino infantil. A partir da suspensão das aulas presenciais em virtude do fator pandêmico tiveram como desafios iniciais a reorganização das atividades administrativas e pedagógicas. Na perspectiva do ensino remoto foi necessário o uso de meios tecnológicos, capacitação dos professores, a adequação para esse novo meio tecnológico necessário para o funcionamento das atividades desenvolvidas. Foi necessário também a elaboração de materiais didáticos para serem entregues de forma física. Neste sentido, foi necessário um replanejamento pedagógico para alcançar a necessidade daqueles que se encontravam em situações sem acesso à internet e equipamentos tecnológicos. Evidencia-se os impactos na aprendizagem dos alunos, na perspectiva que muitos não têm acesso aos meios tecnológicos, problemas de devolutivas e acompanhamento das atividades propostas. Contudo, as alternativas encontradas em suas estratégias enquanto equipe gestora em parceria com a secretaria de educação do município buscaram mobilizar seus saberes e desenvolver a capacidade de aprender a aprender para a adaptação desse novo ambiente de aprendizagem.

Palavras-chave: Organização administrativa; Gestão escolar; Educação; Pandemia; Desafios.

ABSTRACT

This paper has as its research theme the administrative and pedagogical challenges faced by school managers of public schools facing the covid-19 pandemic. The main objective is to understand the challenges faced by managers/directors of the Creche Anita Garibaldi Mendonça Raphael, in the Municipality of Sumé facing the pandemic of the COVID-19 virus. The methodology of the text is part of the qualitative approach, whose collection was carried out through a questionnaire applied to the administrative staff of the early childhood education network, specifically in the Creche Anita Garibaldi Mendonça Raphael. The initial challenges faced by the daycare center were the suspension of classes due to the pandemic. In the perspective of remote teaching it was necessary to use technological means, to train the teachers, and to adapt to this new technological means necessary for the functioning of the activities developed. It was also necessary to prepare didactic materials to be delivered in physical form. In this sense, it was necessary a pedagogical redesign to meet the needs of those who were in situations without access to the internet and technological equipment. It is evident the impacts on student learning, in the perspective that many do not have access to technological means, problems of feedback and follow-up of the proposed activities. However, the alternatives found in their strategies as a management team in partnership with the secretary of education of the municipality sought to mobilize their knowledge and develop the ability to learn to learn for the adaptation of this new learning environment.

Keywords: Organization administrative; School management; Education; Pandemic; Challenge.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVO GERAL.....	11
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A NOVA GESTÃO PÚBLICA E SEUS DESDOBRAMENTOS	12
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA E SUAS FUNÇÕES.....	13
2.3 A GESTÃO PÚBLICA JUNTO A GESTÃO ESCOLAR.....	15
2.4 ASPECTOS HISTÓRICOS: DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR.....	17
2.5 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	20
2.6 GESTÃO ESCOLAR	21
2.6.1 Princípios da gestão escolar.....	22
2.7 POLÍTICA DE EDUCAÇÃO INFANTIL.....	23
2.8 A EDUCAÇÃO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO CONTEXTO DA PANDEMIA	26
3 METODOLOGIA.....	27
4 ANÁLISE DE DADOS	28
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA	28
4.2 IDENTIFICAR COMO OS PARTICIPANTES CLASSIFICAM OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19.....	29
4.3 DEMANDAS ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ENCONTRADAS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELA EQUIPE ADMINISTRATIVA DA CRECHE.....	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A - Questionário aplicado	43
APÊNDICE B- Questionário aplicado	46

1 INTRODUÇÃO

Quaisquer organizações que possuem funções administrativas remetem-se ao ato de estruturar e organizar processos, além de administrar recursos para que as metas designadas para seu desempenho sejam atingidas, de forma que haja melhoria em sua produtividade. Faz-se necessário também uma boa gestão pessoas, bem como, de suas funções, adaptando-as em suas atividades, organizando cargos, e procurando promover motivação, adequando-os, portanto, à suas ações.

Baseado nessa definição, é sabido dizer que com a administração escolar não é diferente, devem haver estratégias para direção, manutenção e gestão de local e de pessoas. A gestão escolar é fundamental para assegurar que haja qualidade da educação através da simplificação das ações de uma instituição de ensino.

Diante do contexto pandêmico que perpetua desde o ano de 2020, ocasionando inúmeras mudanças em todos os âmbitos da sociedade, tornou-se necessário que fossem tomados novos direcionamentos em ações, cuidados e perspectivas nos âmbitos escolares, assim como nos demais âmbitos da sociedade.

No cenário educacional, a pandemia trouxe um enorme desafio, principalmente pelo isolamento social, de forma que as pessoas se privassem de suas ações e contatos sociais como medida preventiva, não sendo diferente para os profissionais e estudantes que precisaram se afastar do âmbito escolar.

Visto essa realidade, fez necessário a adaptação de novas práticas administrativas e pedagógicas por meio de tecnologias, para que assim as aulas não fossem totalmente interrompidas. Desse modo, as escolas precisaram se reinventar e conseqüentemente a gestão como um todo, envolvendo todo o seu corpo de funcionários, a fim de desenvolver suas ações evitando que as mesmas fossem ainda mais prejudicadas.

Com base nessas informações apresentadas surgiram algumas indagações a respeito de como foi desenvolvida as ações de continuidade após esse período que se fez necessária uma adaptação não só das escolas, como também, das famílias. Diante disso, busca-se desenvolver tais questionamentos: Quais foram as principais demandas a partir das suspensões das aulas presenciais? Quais os desafios enfrentados nas áreas administrativas e pedagógicas? Quais foram as alternativas e estratégias encontradas pelos gestores nesse período? De que forma a partir desse contexto essas alternativas foram implantadas e como esses obstáculos foram enfrentados? Diante dos questionamentos, a pergunta central para o direcionamento dessa pesquisa é: Como ocorreu o gerenciamento das atividades educacionais durante a pandemia de

covid-19 na rede educacional de ensino do município de Sumé? O desenvolvimento desse trabalho se dará através de um estudo na Creche Anita Garibaldi Mendonça Raphael, no Município de Sumé-PB.

1.2 JUSTIFICATIVA

O papel do gestor escolar é lidar com as práticas educacionais e administrativas, atuando como ponte entre professor, aluno, familiares e demais membros da comunidade escolar. Baseado nisso, o presente estudo tem como objetivo refletir sobre as novas práticas administrativas e pedagógicas que os gestores educacionais estão enfrentando durante esse período de pandemia e combate contra o vírus da COVID-19.

A escolha do tema se deu em decorrência da relevância de um assunto que está acontecendo a nível mundial, bem como, a sua importância, uma vez que, afetou a vida e a rotina de milhares de pessoas, empreendimentos, etc. Será apresentado as perspectivas da organização administrativa, as estratégias adotadas pela gestão escolar e como ela deve continuar se reinventando nesses momentos atípicos, para que assim possa garantir que o serviço oferecido pela escola possa acontecer de forma eficaz e de qualidade diminuindo os danos causados aos envolvidos.

1.3 OBJETIVO GERAL

- Compreender os desafios enfrentados pelos **gestores/diretores da Creche Anita Garibaldi Mendonça Raphael, no Município de Sumé - PB** frente à pandemia do vírus da COVID-19.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as demandas administrativas e pedagógicas dos gestores escolares diante das suspensões das aulas presenciais;
- Relacionar as estratégias, alternativas implementadas e os obstáculos enfrentados;
- Descrever a gestão educacional do município de Sumé-PB e as políticas institucionalizadas ao sistema educacional em tempos de pandemia;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Portanto, este trabalho está estruturado em seção e subseção a primeira apresentará a compreensão da Nova Gestão Pública e seus Desdobramentos. A segunda faz uma abordagem da Gestão Pública junto a Gestão Escolar. O terceiro faz essa ligação entre os Aspectos Históricos da Administração à Gestão Escolar. A quarta apresenta as Características Específicas da Administração Escolar, seguindo o primeiro tópico da subseção a compreensão da Gestão Escolar e os Princípios da Gestão Escolar. Na quinta seção expõe a Política de Educação Infantil. Em seguida a concepção da Educação e as Políticas Educacionais no Contexto da Pandemia, portanto essa estrutura se configura para melhor compreensão do trabalho administrativo da gestão escolar.

2.1 A NOVA GESTÃO PÚBLICA E SEUS DESDOBRAMENTOS

Com a crise de eficácia e de efetividade do Estado de bem-estar social, cujas práticas duraram do início do século XX até meados do ano de 1980, surgiu a necessidade de uma resposta ao movimento de globalização que vinha tomando conta da dinâmica global. Assim, surge a ideia da Nova Gestão Pública (NGP), sendo ela, uma teoria do campo de Administração Pública com valores ideológicos e administrativos que estão vinculados ao modelo de Estado Liberal. O modelo, quase hegemônico no mundo ocidental, surgiu com o objetivo de afrontar dois males burocráticos: o excesso de procedimentos e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade. A proposta do modelo, composto por técnicas que visam utilizar a lógica empresarial baseada em princípios mercadológicos, é de flexibilizar administração pública com a criação de entidades públicas não estatais que promovam o desenvolvimento gradual da sociedade. Segundo Bresser Pereira (2000), o sistema capitalista teve duas grandes reformas na administração pública: a reforma burocrática e a reforma gerencial (ou reforma da nova gestão pública), que podem ser divididas em duas períodos. O primeiro, nos anos 1980, com ênfase no ajuste estrutural da economia em crise, e o segundo, a partir dos anos 1990, que enfatiza as transformações institucionais.

No Brasil, o modelo veio à tona com as reformas de 1995, com os ideais do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado elaborado no primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), pelo então Ministério da Administração e da Reforma do Estado (Mare). Na gestão de Luís Carlos Bresser Pereira, identificou o Estado como

responsável pela crise econômica, argumentando que “a causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no leste europeu, era a crise do Estado que não soubera processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas ” (BRASIL, 1995, p. 10), tendo, portanto, que alterar sua dinâmica e funcionamento e buscar o parâmetro de qualidade no privado. Nesse sentido, ainda sobre o governo de Fernando Henrique Cardoso com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi proposto a substituição do padrão burocrático de gestão pública pela administração pública gerencial (BRASIL, 1995). O Plano visava criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais, buscando um desenvolvimento nacional. O modelo não foi aplicado de maneira muito eficiente, uma vez que os gestores continuavam a encontrar entraves burocráticos para implementarem suas pautas na sociedade.

A Nova Gestão Pública possui grande potencial de mudanças nas políticas públicas, tornando-as mais práticas e sem tanta burocracia, possibilitando uma maior troca entre o poder e a sociedade envolvida. A mudança sem tanta celeridade nos processos, é visivelmente uma das pautas mais almejadas por políticos, e o novo modelo de gestão deve ser adotado por estes, para que possam cumprir o seu papel de gestor, impactando a sociedade da melhor forma possível.

Junquillo (2002, p. 2) aponta as seguintes características básicas da NGP que, para ele, podem ser encontradas, inclusive, em países que não tiveram completamente desmontadas as políticas típicas do Estado de Bem-Estar Social, sendo elas:

- A ideia do gasto público como custo improdutivo ao contrário de investimento coletivo e social;
- A identificação dos servidores públicos como hostis à sociedade, detentores de privilégios e defensores de interesses particulares;
- A crítica à interferência negativa do Estado nos mercados e a eleição da supremacia destes últimos como mecanismos mais apropriados de distribuição de bens e serviços à sociedade;
- A definição do Estado com o papel principal de promotor/empreendedor, ao invés de provedor de bens e serviços sociais;
- A importação de práticas gerenciais comuns ao setor privado da economia, incluindo nas agendas públicas temas como: eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados, satisfação do consumidor, delegação e gestão participativa, prevenção e controle de gastos;
- A ênfase na importância do poder e na mudança de papel dos chamados administradores públicos para gerentes ou gestores públicos profissionalizados, no sentido de que passa a ser desejado um perfil

voltado à noção de orientador/integrador e empreendedor, distinto do papel de supervisor ou administrador;

- A privatização de setores econômicos produtivos estatais;
- A ênfase na desregulação dos mercados comerciais e de trabalho.

O principal desdobramento na eficiência do serviço público, é a maior concretização das ações de um governo, possibilitando a conversão de pautas em práticas governamentais, permitindo inclusive uma maior interação entre o governo e a população, promovendo uma cooperação para o bem geral. “Assim, a Nova Gestão Pública pode ocorrer combinando o gerencialismo, o governo empreendedor e a governança, pois todos buscam tornar a gestão pública mais eficaz e mais eficiente, visando a sua modernização, o que significa, nesse ideário, corresponder às expectativas do mercado dentro da lógica das empresas privadas lucrativas”. Cóssio, M. de F. (2018, p.69).

O maior benefício do novo modelo é o ataque às burocracias em excesso, que acabam por tornar muitas vezes o Estado ineficiente. Existe um claro exagero no tamanho da máquina pública, dificultando qualquer movimento que esta queira fazer, resultando numa celeridade tremenda de qualquer política pública que necessite ser implementada. Com a desburocratização, a NGP também traz uma grande responsabilização dos cargos políticos, dispondo destes de mais poder, mas permitindo que os mesmos sejam mais responsabilizados por movimentações, uma vez que, implementada a teoria, os burocratas terão grande possibilidade de agir e poder concretizar suas propostas de maneira mais facilitada.

A Nova Gestão Pública busca, com responsabilização e transparência, uma maior eficácia no campo da Administração Pública. É um modelo que trata de simplificação da tomada de decisão, afetando a principal justificativa de ineficiência para a maioria dos líderes governamentais, a burocracia exacerbada.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA E SUAS FUNÇÕES

No que tange a estrutura organizacional pode-se dizer que a mesma possui três tipos tradicionais de organização, conforme expostas abaixo:

Figura1 - Tipos de estruturas organizacionais.



Fonte: Chiavenato 2003.

Quanto a organização linear sabemos que implica no modelo de hierarquia, sendo sua estrutura formada de maneira escalar, ou seja, com níveis e cargos distribuídos em diferentes escalas. A organização funcional implica na especialização das funções, sendo esse um dos princípios destacados por Frederick Winslow Taylor, conhecido como pai da Administração Científica. Esse também é um conceito destacado por Henry Fayol, onde diz que, “quanto mais especialista for um funcionário no seu cargo, mais este poderá produzir”. Já a organização linha-staff implica em ações de apoio e sugestões quanto a planejamento, controle, tomada de decisões, levantamentos, entre outras ações de forma conjunta e prestativa.

Visto os tipos de estruturas organizacionais, também faz-se necessário explicar as funções administrativas, estas se dividem em ações com: planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas funções administrativas foram reproduzidas por Henry Fayol na Teoria Clássica da Administração em 1916.

2.3 A GESTÃO PÚBLICA JUNTO A GESTÃO ESCOLAR

Diante do que foi exposto sobre a Nova Gestão Pública, se faz necessário entrelaçar os caminhos que corresponde ao ato de gerenciar usando assim as ferramentas indispensáveis para

a gestão. É possível entender que um dos objetivos da gestão pública é atingir resultados positivos no que tange à prestação de serviços à população. Para que a gestão pública possa atingir os resultados positivos que almeja, isto é, eficiência e eficácia na prestação de serviços à população, é necessário que haja uma integração entre as quatro funções ou processos fundamentais que a compõem: planejamento, organização, execução e controle. Esses elementos estão ligados diretamente no modo de fazer educação. A educação é uma das formas pelas quais a gestão pública se expressa, não é algo descolado do Estado, da administração pública. O funcionamento da escola, da secretaria, dos grandes planos da educação, tudo isso tem a ver com a engrenagem da administração pública. Destaca-se algumas ideias defendidas por alguns autores em relação à Administração escolar.

Para Lourenço Filho (2007), a escola é composta por atividades complexas que envolve muitos agentes. Por isso, impõe a necessidade de distribuir tarefas envolvendo a divisão do trabalho, levando assim a noção metódica de organização e administração. Para o autor, “Administrar, por sua vez, é regular tudo isso demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridades nas pessoas congregadas a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral” (2007, p.47).

O diferencial é que na escola, por se tratar de serviço (serviço de ensino) e não de produto (como nas fabricas), as atividades administrativas devem levar em conta as relações humanas, que são a matéria-prima da produção de ensino (DRABACH; MOUSQUER, 2009). Nesse sentido, Lourenço Filho (2007) defende as seguintes ideias como um processo administrativo.

A estrutura hierárquica é definida em quatro níveis: alunos, metes, diretores de escolas e chefe de órgãos administrativos. Dentre os elementos do comportamento administrativo do diretor, vamos encontrar as atividades planejar e programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar, em função de ambos partirem da mesma fonte, proposta por Henry Fayol (LOURENÇO FILHO. 2007, p. 88).

É a partir destas dessas e outras teorias ao conceito e pratica da Administração Escolar, é que se começa a aparecer na literatura o conceito Gestão Escolar. É este caráter de essência política e de preocupação com o pedagógico que dão base ao conceito de conceito de Gestão escolar, como forma de diferenciar-se da visão técnica e histórica que permeou o conceito de Administração Escolar.

Para Lück (2007), o conceito de Gestão ultrapassa o conceito de administração, pois se assenta na mobilização de elemento humano, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas.

Sendo assim, urge mudar a concepção sobre o papel desses sujeitos, dentro de uma concepção de escola como instituição voltada para uma prática social comprometida com as necessidades de toda a população.

2.4 ASPECTOS HISTÓRICOS: DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR.

Falar sobre administração Escolar nos remete a necessidade que abordar alguns conceitos, pois a arte de administrar existe desde os primórdios, a sociedade já desenvolvia determinadas formas de se organizar, a partir da família, igreja, estado e tribos, diante disso foram surgindo modos diferenciados de administrar. No entanto a administração tem passado por alguns processos de mudança justamente com a educação como podemos afirmar segundo (Carvalho, 2003), “A partir da tribo da família, da igreja, do exército ou do estado, é acompanhado o desenvolvimento da complexidade da sociedade humana através dos tempos, foram surgindo propostas de administração”. Para ele essa concepção tem originalidade das tribos das famílias que foram se organizando e conseqüentemente formando grupos que podemos denominar de sociedades. Diante disso foi surgindo as primeiras propostas de administração e cada país criavam seus princípios de administração para nortear e organizar as atividades desenvolvidas existentes naquela época.

Com o passar do tempo as atividades foram tomando diferentes proporções e para isso houve uma necessidade maior de organização. Para isso Paro (2010) em virtude da grande complexidade das tarefas executadas, da escassez dos recursos disponíveis, e do grande número de trabalhadores envolvidos em diversas funções e diversos ambientes, surgir a necessidade de que esses trabalhadores tenham suas ações coordenadas e controladas por pessoas ou órgãos com funções chamadas administrativas.

Entende-se que o controle sobre esse grupo de trabalhadores representava uma forma de gestão administrativa, portanto, perceber-se que com essas novas ações voltadas a à administração de trabalhadores, empresas e órgãos aderiram a esse princípio metodológico, inclusive as escolas estão presentes neste contexto por não serem tão priorizadas, pois através desses princípios poderá ser melhor organizada e coordenada, contanto também com um administrador que possua habilidades para gerir os todos setores.

Partindo do contexto administrativo, Hangel (2009) menciona que com o surgimento da educação formal as primeiras escolas foram se formando, com isso houve a necessidade de uma maior organização administrativa, trazendo a necessidade de uma equipe com pessoas capacitadas para administrar as instituições e controlar as situações advindas desse novo modelo atual de escola. Com isso para alcançar os objetivos almejados, a partir dessa necessidade, surgiu o administrador com intuito de averiguar atividades realizadas no interior das escolas. Segundo Nunes e Costa (2014, p.205) sublinham que:

É importante destacar que a administração escolar foi influenciada pela teoria administrativa que teve com expoentes Henry Fayol, na França, e Frederick w. Taylor, dos Estados Unidos da América. Seus estudos foram adaptados para subsidiar a composição da formação de administradores escolares. Para garantir a ordem e o controle da escola administração escolar foi organizada em setores especializados denominados direção (coordenação geral das ações), supervisão escolar (coordenação da ação docente) e orientação educacional (harmonização da conduta discente com a administração geral da vida escolar). Essa segmentação das ações consolidou-se como prática naturalizada nas instituições de ensino, corroborando com a lógica da ordem moderna.

Portanto, esses estudiosos criaram essas teorias a fim de auxiliar na administração das empresas, e conseqüentemente aplicáveis as instituições escolares, ou seja, com capacidade para organizar e gerenciar melhor as atividades no interior das empresas e instituições escolares. Com isso capacitar mais pessoas para ocupar esses cargos era de fundamental importância, visto que, essas teorias eram aplicáveis a essas atividades de ação voltada para o interior das escolas. Paro (1990, p; 37) expõe que: “[...] no momento, a gerencia enquanto controle do trabalho alheio, através da apropriação do saber e do cerceamento da vontade do trabalhador, encontra-se na teoria e na prática da administração em sociedade, perpassando as diferentes, escolas e correntes da administração neste século”.

Entende-se que o ato de gerenciar era uma forma de controlar os trabalhos dos indivíduos, no entanto percebe-se que essa metodologia de trabalho foi aplicada com proposito de solucionar as demandas daquele período de mudanças, no início da criação das teorias para a administração. Dentro desse contexto a escola se encaixou para que assim tivesse um controle no campo de trabalho dos membros que faziam parte da organização do gestor, fazendo o uso da teoria e pratica para o desenvolvimento desse trabalho.

Com proporção mundial o desenvolvimento da administração da educação entrou em evidencia com a ideia de que diferentes profissionais se enquadrariam nas funções

administrativas educacionais independentes de sua profissão. Como afirma Hangel (2009, p.34).

Assim, o desenvolvimento da teoria da administração da educação configurou-se como um neonacionalismo ampliado em escala mundial. Em termos práticos, essa falta de especificidade da habilitação influi no sentido de que diferentes profissionais ocupassem postos da administração educacional, independentemente do tipo de habilitação constante em seus diplomas.

Reafirmando essa teoria (Hangel 2009) ainda complementa que independente de formação, qualquer indivíduo que seja devidamente capacitado poderia assumir o cargo de administrador, seguindo os critérios das teorias e colocando-os em prática. Por isso, exercer essa função se configurou como neonacionalismo, que era ampliado mundialmente.

A administração chegou nas escolas devido à complexidade de ações necessárias para o funcionamento da mesma, para isso conta-se com um grande número de trabalhadores que atende tarefas diferenciadas (PARO, 2006, p. 23).

Diante disso não podemos nos esquecer que os sistemas educacionais são regidos por leis, normas e diretrizes. Na medida em que a organização escolar vai se configurando mais complexa, mudanças vão acontecendo tanto na legislação, quanto nas práticas educacionais, refletindo, também, na gestão. Por isso a prática educativa se configura no organizar, planejar e avaliar. Sendo esse meio onde a sociedade está incluída de forma geral, onde o responsável é a figura do diretor que faz o papel de gerente, nesse aspecto entende-se que são as mais diversas ações que inclui nesse profissional. No entanto faz-se necessário uma política de planejamento relacionado as suas ações no ambiente escolar.

Vale ressaltar que as práticas educativas são fatores interligados a gestão escolar construídas das relações políticas e demandas sociais advindas de fatores historicamente e assim surgiu a existência de toda a história da organização educacional escolar.

Historicamente, essa foi a trajetória que marcou a necessidade da existência da organização e do controle a supervisão/ inspeção necessária, que mais tarde, configurou-se como administração da educação, a partir da transposição da teoria da administração de empresas para o campo educacional no séc. XX. (HANGEL,2009, p.31).

Fazendo referência ao que Hangel 2009 cita, mostra a trajetória da gestão que teve necessidade de uma organização que tivesse controle das atividades desenvolvidas, no entanto era necessária uma supervisão dos serviços realizados.

E nesse contexto que a educação ganha novos rumos em relação a administração escolar, passando então para o termo gestão, que tem como princípios básicos, direção, organização e funções no âmbito escolar.

2.5 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

A partir de diversos conceitos e considerações feitas sobre a administração, delimitamos um pouco essa definição geral, para tratarmos de uma administração mais específica, sendo ela, a administração escolar.

A administração escolar, mesmo considerando muitos aspectos de qualquer prática administrativa, traz em seu bojo uma infinidade de peculiaridades inerentes às suas naturezas educativas, populares e participativas. Citando o 1º Simpósio de Administração Escolar, que aconteceu na FFCLUSA, Martins (1991) aponta que, nesse evento, foram estabelecidos alguns elementos importantes da administração, como:

- O planejamento, que parte do conhecimento da realidade em que o processo educacional se concretizará;
- A organização, que é o ato de compor a estrutura da instituição;
- A assistência à execução, que se trata de todos os cuidados preliminares, verificação de tudo e de todos os recursos que serão utilizados para executar a sua ação, se estão disponíveis, para efetivamente colocar a prática educativa.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/ 96, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. No artigo 14 dessa mesma lei estabelece que os sistemas de ensino apresentarão as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com as suas características e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996). Nesse sentido, evidencia-se a forma democrática e participativa que deve assumir a gestão escolar, fazendo com que os sistemas de ensino possam se organizar e se adaptar a gestão pública escolar, conforme o contexto em que ela está inserida.

Para que a ordem e o controle da escola sejam alcançados, a administração escolar se divide em setores: Direção – coordena de um modo geral as ações; Supervisão – coordena as ações dos docentes; Orientação educacional – é a parceria do corpo docente com a administração geral no meio escolar. No entanto esses conjuntos de ações são conhecidos as práticas tradicionais nas instituições de ensino, dando ênfase na ordem moderna de gestão.

O termo administração escolar vai perdendo força e um novo termo vai surgindo com mais evidência. No final dos anos 90 o termo Gestão escolar se consolida e começa a ganhar espaço no contexto educacional brasileiro. As políticas públicas do país atrelam a importância da boa gestão da escola, visando uma educação de qualidade, nesse sentido a gestão passa a ser inerentemente ligada a boa qualidade da educação.

Segundo Minto (2010), inicialmente a gestão escolar teria assumido um papel mais técnico do que político, “orientada exclusivamente pelos critérios econômicos da gestão, tais como: gestão de receitas e despesas, redução de custos, aumento da proporção entre alunos e professores, aumento da produtividade da escola” (p.182). Podemos dizer que essa centralidade da gestão está relacionada com as concepções da lógica neoliberal e suas proposições em relação ao gerenciamento das escolas onde a busca por excelência e resultados estão presentes nos discursos que marcam as esferas educativas

2.6 GESTÃO ESCOLAR

O conceito de escola é exposto como uma organização social que visa transmitir valores além de contribuir para a disseminação de conhecimento e conseqüentemente, baseado nisso, a formação de alunos que tiveram contato com essas experiências de aprendizagem. Essa definição também inclui o ambiente educacional ao qual é utilizado para transmitir esse conhecimento. As condições desse ambiente sejam físicas ou estruturais também influenciam fortemente nesse processo, podendo implicar diretamente no desenvolvimento do mesmo.

A gestão escolar está fundamentada na garantia da qualidade do ensino através da otimização das tarefas traçadas por uma instituição, possuindo portanto, como foco principal a

melhoria de resultados no processo de ensino-aprendizagem. Esse papel de gerir em grande maioria dos casos encontra-se concentrada em uma só pessoa, sendo o diretor escolar ou alguém que represente esse papel de gerenciar e coordenar as ações que serão tomadas e desenvolvidas naquela escola. Apesar de contar com a direção, a escola também é composta pelo seu corpo docente e coordenadores que agregam a equipe escolar tornando possível a elaboração de atividades desenvolvidas com excelência, auxiliando os diretores a manterem qualidade das ações e de ensino.

Como um processo social de formação humana, a educação se assenta sobre fundamentos, princípios e diretrizes para norteá-lo e dar unidade e consistência às ações educacionais promovidas pelas escolas, na promoção da formação e aprendizagem das crianças, jovens e adultos que frequentam o estabelecimento de ensino. Em vista disso, dada a abrangência das redes e sistemas de ensino, torna-se necessário haver legislação nacional, estadual e local capaz de nortear nas escolas sua jurisdição segundo princípios unitários de qualidade. (LUCK, 2009, p.19).

Baseado nisso, sabemos existe a Lei N° 9.394 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação, a mesma é composta por direcionamentos quanto as ações educativas, organizando as ações e tomadas de decisões. Vale destacar o seu Art. 1º, onde diz que: “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais”.

2.6.1 Princípios da gestão escolar

É sabido dizer que a gestão escolar é a parte da atuação profissional na educação que está voltada a direcionar como serão as ações a serem realizadas, sua organização, além de orientar, planejar, coordenar, avaliar e monitorar tudo o que for realizado para fins de educação e aprendizagem dos alunos.

De forma clara, a gestão escolar tem como princípio assegurar que serão desenvolvidas atividades de qualidade aos seus alunos, respeitando suas diferenças e dificuldades. O trabalho da direção escolar deverá ser desenvolvido em conjunto com os profissionais que compõem sua equipe, coordenação, secretaria, supervisores e professores, proporcionando uma gestão democrática, incluindo todos em prol do mesmo objetivo, que é uma gestão e ensino de qualidade, para que assim haja sintonia em suas ações.

Quando falamos do elo entre organização e implementação que são pontos extremamente importante diante do processo de gestão, podemos destacar os princípios trazidos por Luck (2009), que dizem que:

- As dimensões de **organização** remetem as ações que visam a ordenação, preparação, sistematização, a provisão de recursos e a retroalimentação do trabalho a ser realizado, objetivando assegurar uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Essa dimensão envolve princípios educacionais como monitoramento, planejamento e avaliação das ações promovidas na escola, mantendo foco das ações realizadas na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social.
- As dimensões de **implementação** são desempenhadas com o fim de desenvolver mudanças e transformações no contexto escolar, elas buscam promover transformações das práticas educacionais a fim de melhorar e ampliar seu alcance educacional. As atribuições atreladas a implementação abrangem a gestão de pessoas, gestão democrática e participativa, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar.

Esses são pontos básicos a serem desenvolvidos e aplicados não só pela gestão, mas por toda equipe escolar assegurando efetividade e qualidade em suas atividades. É importante também que não só o corpo acadêmico escolar, mas também alunos e seus familiares estejam empenhados em contribuir nessas ações para que haja qualidade no processo de ensino-aprendizagem.

2.7 POLÍTICA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Historicamente, a educação infantil no Brasil esteve à margem das políticas públicas desde suas origens, predominando atendimentos de cunho assistencialista com um viés educacional para a formação de hábitos e comportamentos. Em geral, as iniciativas anteriores à primeira metade do século XX estiveram vinculadas à assistência social como medidas paliativas e não declaradamente com intuítos pedagógicos. Foi com a Constituição Federal (BRASIL, 1988) e, principalmente, com a LDB mais recente (BRASIL, 1996) que a educação infantil ganha espaço em termos legais e aparece como direito de todas as crianças. Partindo de uma análise mais específica, tem-se um olhar diferenciado para a educação infantil, a qual possui seus objetivos voltados para o atendimento educativo, com vistas ao desenvolvimento de crianças de 0 a 5 anos de idade.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (BRASIL, 2010) explicitam tal propósito, encaminhando questões referentes à organização das propostas

pedagógicas de acordo com a realidade das crianças atendidas. A educação infantil é reconhecida, desde a LDB de 1996, como a primeira etapa da educação básica, oferecida em creches e pré-escolas, as quais se caracterizam por espaços não domésticos, públicos ou privados, voltados para o cuidado e educação das crianças. A referida Lei ressalta o dever do Estado com a educação infantil pública, gratuita e de qualidade. A Constituição Brasileira - 1988 em seu Art. 208 diz que: “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia, inciso IV - atendimento em creche e pré-escola a crianças de zero a seis anos de idade e ainda no que se refere à Carta Magna Art. 206, inciso I, estabelecimento da garantia de ensino por do meio do acesso e permanência. ”

Além dessa importante determinação constitucional, nossa segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/9394/96) definiu em seus artigos 29 e 30, a educação infantil como primeira etapa da educação básica e o tipo de oferta, creche e pré-escola, para as crianças de até seis anos. Com promulgação da Lei nº 11.274/2006, que dispõe sobre a duração de nove anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos seis anos de idade, a educação infantil passou a ser de zero a três anos (creche) e quatro a cinco anos (pré-escola). Mesmo com aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, Resolução nº 05 de 17/12/2009, que definiu uma data corte para as crianças na educação infantil, ficando estabelecido que as crianças que completarem seis anos após dia 31 de março deverão ter matrícula assegurada nessa primeira etapa da educação básica. Desse modo, as crianças que completam seis anos posteriormente a data corte, devem ter sua vaga assegurada na pré-escola. O documento afirma a dissociabilidade do cuidado e da educação no atendimento a crianças pequenas, concebe o currículo da educação infantil, explicita os objetivos dessa etapa e, entre outros aspectos, define, de forma clara, a identidade da educação infantil como:

A Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica, é oferecida em creches e pré-escolas, as quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial, regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social.

§ 1º É dever do Estado garantir a oferta de Educação Infantil pública, gratuita e de qualidade, sem requisito de seleção

. § 2º É obrigatória a matrícula na Educação Infantil de crianças que completam 4 ou 5 anos até o dia 31 de março do ano em que ocorrer a matrícula.

§ 3º As crianças que completam 6 anos após o dia 31 de março devem ser matriculadas na Educação Infantil.

§ 4º A frequência na Educação Infantil não é pré-requisito para a matrícula no Ensino Fundamental (BRASIL. MEC, 2010, p. 12).

A criança é reconhecida como um sujeito histórico, de direitos, criativa e que se constrói por meio da vivência nas inúmeras experiências cotidianas. Assim, deve poder questionar, aprender e experimentar por meio das interações e brincadeiras, construindo assim seus sentidos sobre a diversidade social e cultural (BRASIL, 2010).

Os princípios curriculares para a educação infantil explicitados no documento, ressaltam a importância de permitir à criança o acesso aos conhecimentos sociais, históricos e culturais em sua totalidade, para assim promover o desenvolvimento pleno de crianças de 0 a 5 anos de idade. O professor, como mediador, precisa promover e estimular um contato cada vez mais rico em conhecimento, de forma que contribua para uma boa aprendizagem e desenvolvimento infantil.

A garantia do direito à educação perpassa pela formulação e execução de políticas públicas educacionais com o objetivo de promover atendimento de qualidade, o que implica por parte para o poder público o ato de planejar espaços, bem como, de materiais adequados às crianças para esta faixa etária, devendo, portanto, investir na formação dos professores e gestores, elaborar diretrizes curriculares, dentre outras ações que vão requerer à destinação de recursos públicos para a sua efetivação. Constitucionalmente, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão organizar em regime de colaboração seus sistemas de ensino, o que implica na definição de políticas públicas de modo articulado e com a participação de todos os entes federados. Porém, na prática a implantação e a execução de políticas públicas, seu acompanhamento e avaliação se restringem ao aspecto meramente formal, com o estabelecimento de órgãos de controle social, ficando às decisões finais sob égide e determinação dos gestores municipais quanto à expansão do atendimento de educação infantil nos municípios.

Porém, sabe-se que a educação infantil enfrenta inúmeras dificuldades em vários aspectos, dentre as quais podemos mencionar a formação de professores, instalações físicas inadequadas, a falta de vagas, entre outros fatores físicos, estruturais e pessoais que podem vir a influenciar em meio a este processo.

2.8 A EDUCAÇÃO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO CONTEXTO DA PANDEMIA

A pandemia do vírus da COVID-19 que teve início no ano de 2020 e perpetua até o presente momento causou mudanças em todas as esferas da sociedade, repercutindo diretamente na organização das pessoas e nas distintas formas de desenvolver as atividades laborais. Assim, “o mundo precisou parar, adotar novas dinâmicas e modos de produção e suspender o funcionamento de espaços essenciais para o desenvolvimento e para a formação dos sujeitos como espaços escolares formais, centros de cultura, lazer e ambientes esportivos” (SANTANA, 2020, p. 43).

No âmbito da educação, não está sendo diferente, novas perspectivas surgiram na proposição para apresentar alternativas de trabalhos aos profissionais da área, mesmo que, para isso, o trabalho esteja preso aos princípios da precarização do trabalho docente e à inviabilidade das desigualdades sociais, políticas, econômicas e culturais.

A complexidade da política educacional em tempos de pandemia intensifica-se no processo de desenvolvimento das atividades escolares em meio aos conflitos existenciais da profissão docente e da dinâmica da realidade que os brasileiros estão inseridos. Nesse cenário, as condições de trabalho são apenas uma das questões postas na arena política. A complexidade do trabalho docente é uma seara de disputa política que requer reflexões sobre as intenções dos itinerários formativos em questão, os quais repercutem no trabalho e na ação dos profissionais da educação. No contexto da pandemia, os profissionais da área tiveram que se reinventar, adaptando-se aos diferentes desafios.

Diante do exposto, a educação, no cenário da pandemia da COVID-19, exige rupturas, movimentos e dinamismo. Assim sendo:

Essa nova realidade educacional exigirá de um lado, novas competências profissionais que implicarão na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar e gestão da nova sala de aula. Por outro lado, também serão exigidas novas habilidades e competências dos estudantes para que gerenciem com autonomia e sucesso o seu processo de aprendizagem (PERES, 2020, p. 22).

A realidade imposta na organização da escola causada pela pandemia, necessita de novos olhares para a vivência da gestão escolar, especialmente, na forma de condução das propostas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais. Essa situação repercute na complexidade de desenvolver propostas interligadas ao projeto coletivo de escola/educação, mesmo em tempos excepcionais, evidenciando um cenário de inovação, de orientação e de liderança dos gestores escolares.

Desse modo, fica evidente o papel do gestor escolar “no desempenho de suas funções, entretanto, quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as novas demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil” (PERES, 2020, p. 23).

Com a instauração de tempos e espaços excepcionais, os gestores escolares têm uma difícil tarefa, a de orientar e conduzir todo o processo pedagógico, por meio das novas interfaces e de um contexto complexo e preocupante.

Como pode ser constatado, desafios pedagógicos e administrativos não faltam para o gestor escolar. Dessa forma, ele necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo presente da gestão escolar.

Devido a isso, as escolas precisaram se adaptar a esse novo cenário de forma que as aulas não fossem interrompidas, prejudicando assim, seu corpo discente. Essa adaptação precisou ser feita não só pela gestão escolar, como pelos professores e alunos, diante das suas ferramentas de trabalho e metodologias que precisaram ser adaptadas.

Desde o início da pandemia foram necessárias diversas adaptações, inicialmente o ensino passou a ser exclusivamente a distância, via plataformas digitais. No ano de 2021 as aulas começaram a serem desenvolvidas de maneira híbrida, dividido entre presencial e na modalidade à distância. Já atualmente as aulas estão retornando gradativamente de maneira presencial, porém seguindo uma série de requisitos de segurança a saúde. Todas essas fases foram repletas de diversas adaptações a fim de manter principalmente a qualidade de ensino, além das dificuldades da gestão durante todo esse processo e diante a todas essas mudanças.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada surge da abordagem qualitativa que tem como objeto “o universo das relações humanas onde cada sujeito se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes” (MINAYO, 2007, p. 21).

A pesquisa possui como natureza o estudo de caso que procura investigar de forma aprofundada, objetivando evidenciar as multiplicidades presentes no contexto, idealizando como um todo, mas sem esquecer as particularidades, que contribuem para a melhor compreensão da pesquisa (ANDRÉ, 2005). A coleta de dados foi realizada por meio de

questionário aplicado e entrevista realizada com a equipe gestora (diretora, secretária, coordenador pedagógico, professor e secretário de educação do município).

Segundo Gil (1999) o questionário é composto “por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, etc.” (p.128). Assim, para o trabalho empírico, o questionário servirá como uma técnica para coleta das informações reais.

A pesquisa foi realizada no mês de fevereiro de 2022, **com a equipe administrativa da creche Anita Garibaldi da rede de ensino do Município de Sumé-PB**. As questões a serem aplicadas foram questões discursivas para o melhor entendimento da subjetividade do contexto ao qual envolvidos se encontrava.

O assunto abordado será acerca dos desdobramentos do fazer administrar e as questões envolvidas no período pandêmico na referida escola. A análise dos dados será realizada com uso da técnica de análise de conteúdo temática de Bardin (2016), em que será realizado uma leitura flutuante do material, e após a organização das informações em categorias temáticas.

4 ANALISE DOS DADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA

A pesquisa realizou-se na Creche Municipal Anita Garibaldi Mendonça Raphael, localizada na Rua Hugo Santa Cruz, no bairro Várzea Redonda do Município de Sumé – PB. A gestão escolar é composta por uma equipe administrativa que é representada pela figura do diretor, secretário e coordenador pedagógico, sendo assim parte importante dessa representatividade no segmento escolar foram os mesmo que participaram da pesquisa.

O embasamento do estudo, se deu diante da conceituação de ANDRÉ (2005) estudo de caso que procura investigar de forma aprofundada, objetivando evidenciar as multiplicidades presentes no contexto. A coleta de dados ocorreu através de visitas realizadas à creche, por meio de questionário com os representantes da organização administrativa. Foi feito uma entrevista com o secretário da educação para melhor entendimento do objetivo pesquisado. Um questionário, segundo Gil (2009), é uma técnica de busca de dados contendo questões pertinentes ao assunto. O autor também irá dizer que o questionário é adaptado por nós, incluindo a definição de questionário, entrevista e formulário, facilitando a distinção entre os mesmos:

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma

delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas (GIL, 2009, p. 115).

Os participantes foram, diretora, secretaria, coordenador pedagógico, uma professora e o secretário de educação. O questionário foi aplicado no mês de fevereiro do ano de 2022, contendo quinze (15) perguntas a entrevista foi realizada após a aplicação do questionário, ambos elaborados de acordo com a orientação do professor orientador do trabalho de conclusão de curso.

4.2 IDENTIFICAR COMO OS PARTICIPANTES CLASSIFICAM OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19.

Para Lourenço Filho (2007), a escola é composta por atividades complexas que envolve muitos agentes. Por isso, impõe a necessidade de distribuir tarefas envolvendo a divisão do trabalho, levando assim a noção metódica de organização e administração. Essa pergunta foi realizada inicialmente no questionário porque precisávamos encontrar outros dados que corroborariam com a visão mais subjetiva dos membros da gestão escolar ao longo dos questionamentos.

Sobre Administração escolar Martins (1991) faz referências a alguns elementos importantes da administração, como: O planejamento, que parte do conhecimento da realidade em que o processo educacional se concretizará; A organização, que é o ato de compor a estrutura da instituição; A assistência à execução, que se trata de todos os cuidados preliminares, verificação de tudo e de todos os recursos que serão utilizados para executar a sua ação, se estão disponíveis, para efetivamente colocar a prática educativa. Diante disso iniciamos o questionário com essa pergunta pois precisávamos encontrar outros dados que corroborariam com a visão mais subjetiva dos membros da gestão escolar ao longo dos questionamentos.

Segue um quadro apresentando a identificação dos participantes da pesquisa, contendo informações por meio de siglas para resguardar a identidade dos entrevistados, suas funções e nível de escolaridade, para melhor compreensão na análise dos dados coletados.

Quadro 1 - Informações Complementares

Identificação	Nível de Escolaridade
AL- Diretora	Superior – Especialização Psicopedagogia
DA- Secretária	Superior – Especialização Psicopedagogia
JO- Coordenador Pedagógico	Superior – Especialização Psicopedagogia
HE- Professora	Superior – Pedagogia- Gestão- Serviço Social
BO- Secretário de Educação	Superior- Administração

Fonte: Construído com os dados da pesquisa.

4.3 DEMANDAS ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ENCONTRADAS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELA EQUIPE ADMINISTRATIVA DA CRECHE

Seguindo as questões mais pertinentes e necessárias à compreensão da realidade, aqui entendida pelo viés da perspectiva administrativa no espaço de gerenciar escolar, é importante trazer à luz do tema questões de subjetividades e suas reflexões no campo da ciência enquanto processo de construção do conhecimento. O debate atual indica que o conhecimento sobre o sujeito não pode desconsiderar o olhar atento sobre as tramas que o envolvem, sobre as formas como ele se expressa e se articula com o mundo em sua volta, sobre a complexidade de sua forma individual.

O que nós evidenciamos de início na pesquisa, foi a disponibilidade que toda a equipe se propôs em realizar a entrevista. De início observou-se que diante dos desafios impostos pela pandemia a equipe se manteve atenta as novas adequações que a instituição viesse implantar nesse novo momento.

Em justificativa, se faz necessário pautar situações problematizadas encontradas na pesquisa, como as principais demandas iniciais a partir da suspensão das aulas presenciais, e os desafios enfrentados nas dimensões administrativas e pedagógicas, bem como suas implicações no cotidiano, enquanto equipe gestora, tal como as alternativas e estratégias propostas e implementadas a partir do contexto da pandemia. Essas questões foram delineadas para melhor compreensão dos fatos.

A gestão escolar é pautada na garantia da qualidade do ensino, e no desenvolvimento das tarefas organizacionais da instituição, com foco principal o melhoramento no processo de ensino-aprendizagem.

Pela lógica de Luck (2009), esse processo de ensino e aprendizagem, baseia-se por diretrizes e princípios norteadores dando uma unidade as ações educacionais promovidas pelas escolas.

Deste modo, agregar os vários seguimentos existentes da comunidade escolar em seus setores administrativos e pedagógicos representaram novas mudanças nas funções dos gestores no cotidiano escolar, que por si só, já são complexas e de grandes desafios as atividades que os envolvem. Em tempo de pandemia, as mudanças em gerir a escola foram decisivas, visto que, o ensino presencial funcionasse com uma nova estratégia.

Nesse cenário, os participantes da equipe administrativa da Creche Anita Garibaldi Mendonça Raphael, ao apresentar questões sobre a situação das escolas fechadas e as aulas presenciais suspensas frente a Pandemia do Covid-19, questionou-se como foi articulado este funcionamento, sendo que elas se manifestaram da seguinte forma.

Quadro 2 - Funcionamentos da Creche

AL- Diretora	A escola foi temporariamente fechada, então teve toda uma dinâmica trabalhada com as crianças, com o pedagógico, uma nova adaptação, uma nova realidade que não estava no nosso contexto escolar.
DA- Secr.	As aulas foram suspensas no seguinte de presencial, só que a gente permaneceu com as aulas remotas.
JO- Coord.Ped	A escola permaneceu fechada, mas a gente da administração permaneceu trabalhando em horário corrido das 08:00hrs às 14:00hrs e as atividades eram impressas para as famílias
HE- Professora	Sim, paralisou no ano de 2020, tivemos um mês de aulas presencial e paralisamos no dia 17 de março de 2020.

Fonte: Construído com os dados da pesquisa.

Verificou-se que a creche ficou fechada por um determinado momento, pois tendo em vista a necessidade que a equipe teve de estar em local de trabalho para melhor funcionalidade administrativa. Por outro lado, é possível analisar, também, que coube aos profissionais elaborar materiais didáticos específicos e entregar fisicamente as atividades pela falta de acesso às tecnologias por parte das necessidades das famílias. Segundo Peres (2020), a pandemia trouxe a necessidade de novas práticas educacionais “ essa nova realidade educacional exigirá de um lado, novas competências profissionais que implicarão na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar e gestão da nova sala de aula”. Diante disso não só o professor teve que se reinventar enquanto formação, mas todo o contexto da rede escolar com uma nova reestruturação enquanto dinâmica de gestão.

Sobre às atribuições da direção escolar, cabe destacar o papel fundamental da função de organização do trabalho e do espaço escolar para a melhoria da qualidade do ensino, não devendo prender apenas aos aspectos administrativos, mas, sobretudo, pedagógicos. Em conformidade com Luck (2009. p. 23):

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos.

Para um entendimento mais aprofundado sobre essas mudanças em gerir a escola, e entender quais foram as demandas iniciais que precisaram ser tomadas em relação a gestão administrativa, e as formas encontradas em planejar e administrar a estrutura escolar frente à pandemia de Covid-19. As respostas foram desta forma mencionadas, conforme descreve o quadro.

Quadro 3 - Gestão Escolar

AL- Diretora	Então tudo isso teve que ter um planejamento e os planejamentos foram acontecendo especificamente na creche Anita Garibaldi quinzenalmente e com toda a equipe onde eles encaminhavam essas propostas de ensino para os pais através de vídeos explicativos, através de plataformas, atividades impressas... Em relação a administração teve toda uma dinâmica, uma dinâmica diferenciada para que tivesse um atendimento de qualidade em especial para as crianças equipe pedagógica à administração.
DA- Secr.	A gente reorganizou de acordo com a demanda que aparecia. O professor a gente deixou todos no horário que trabalhava, não foi feito nenhum remanejamento no ato da matrícula que o aluno ficava no turno da tarde ou da manhã o professor e entrava na aula no mesmo horário que tinha fechado a matrícula.
JO- Coord.Ped	A primeira coisa que a gente fez foi sentar e planejar de que forma isso ia acontecer, a gente sentou planejou junto, é coordenação, é diretor, secretário e gente deu início a esse planejamento pedagógico de forma mais clara possível para que as crianças tivessem um bom desenvolvimento educacional.

Fonte: Construído com os dados da pesquisa.

Percebe-se que a gestão da creche passou por inúmeras mudanças, um novo fazer administrar se configurava. Mudanças necessárias feitas no curto período de tempo, pois no âmbito da educação não se pode postergar ações. Principalmente se tratando de ensino infantil. Evidenciamos que com comprometimento de todos os envolvidos se alcançou os resultados esperados em relação as ações planejadas. Como mostra a seguinte autora, Peres (2020):

Como pode ser constatado, desafios pedagógicos e administrativos não faltam para o gestor escolar. Dessa forma, ele necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo presente da gestão escolar.

As escolas precisaram se adaptar em tempo consideravelmente rápido para oferecerem uma educação de qualidade dentro do possível, de outro lado os alunos precisaram se adequar a realidade. Frente a esses desafios do fator pandêmico, procurou-se entender, a partir desses desafios encontrados como se deu o processo de ensino-aprendizagem e resultados satisfatórios. Segue as repostas no seguinte quadro.

Quadro 4 - Ensino-aprendizagem e Resultados Satisfatórios

AL- Diretora	Diante dessa situação a gente tem os pontos negativos e pontos positivos, os pontos negativos foi porque assim família tem um papel importante na educação dos filhos, mas o diferencial mesmo é o pedagógico, é o professor é aquele quem tem o contato um preparo. Então eu vejo a dificuldade maior para as crianças a forma que essas atividades eram realizadas em casa, porque muitos dos pais não têm paciência. Ninguém sabia como era a estrutura familiar em casa e o espaço escolar jamais vai ser substituído. Então o espaço escolar nunca vai deixar de ser um espaço de aprendizagem. Mas diante de toda essa situação teve também resultados positivos, porque quanto nós acompanhávamos pela plataforma no WhatsApp nós podemos perceber que tinha aqueles pais comprometidos que a criança evoluiu mesmo com a professora explicando através dos vídeos.
DA- Secr.	É teve as devolutivas, a gente encontra também assim nem todo mundo assim não foi 100%, mas a gente diz que foi 90% houve esse

	retorno junto com as atividades as reuniões com os pais a gente notou um retorno satisfatório, até por ser serias iniciais que é tida como não obrigatória. Mas a gente os pais foram presentes.
JO- Coord.Ped	Em relação ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos, claro que todos não conseguiram ter um bom desempenho era um pouco difícil, porque tinha aluno que não tinha, não possuía celular, computador, outros moravam distante não tinha como ir pegar as atividades, mas na grande maioria a gente conseguiu suprir esse ensino e aprendizagem dos alunos de forma bem clara.
HE- Professora	É não houve como ter resultados satisfatório, porque uma grande parte não tem acesso, ficou sem ter como acessar virtualmente, uns por não terem conhecimento outros por falta de equipamentos, né. Algumas famílias não têm celular computador disponível para que a criança pudesse acompanhar nossas atividades, muitas vezes acontecia de mesmo tendo era só um aparelho na casa e as famílias trabalham. Então principalmente se tratando dessa faixa etária ficou muito difícil esse acompanhamento e principalmente esse através da plataforma o pouco que nós conseguimos de participação de retorno de devolutivas foi através dos grupos de WhatsApp, mas de forma bem esporádica (não a uma casa que dissesse assim a turma está com mais de 50% 60% participando) fazendo as devolutivas.

Fonte: Construído com os dados da pesquisa.

A partir dos depoimentos dos participantes nota-se que a dinâmica estabelecida em relação as propostas de ensino foram bem planejadas, adotando todos os meios tecnológicos possíveis. Porém os desafios enfrentados foi em relação a realidade de cada contexto familiar.

Além das demandas e desafios que foram surgindo, buscou-se compreender também nas concepções da equipe, quais foram os impactos causados pela pandemia na educação e na gestão escolar. Segue os relatos pelos profissionais.

Quadro 5 - Concepções da equipe sobre os impactos da pandemia

AL- Diretora	Na educação especificamente assim na educação infantil o que eu vejo foi o desenvolvimento das crianças que teve um atraso, porque criança tem que ter contato a criança tem que ter o lúdico, então assim aqueles pais que tinham condições colocar seu filho na escola particular não sofreram tanto impacto, mas infelizmente aquelas que não tinham condições tiveram prejuízos assim no desenvolvimento, coordenação motora, no intelectual, no físico.
DA- Secr.	Deixou um atraso não tanto nas series iniciais que a gente notou, mas a gente notou assim na questão do ensino infantil que 1ª, 2ª, 3ª anos, mas nas séries iniciais não teve tanto esse impacto, porque é os seguimentos porque eles ainda vão tá naquele retorno de creche no seguimento 1 ano, então a gente as vezes não nota tanto. É um desafio tão grande né mais nas series iniciais.
JO- Coord.Ped	No meu ponto de vista foi um impacto sim, assim nos pegou todo mundo e foi de repente, assim as escolas tiveram que ser fechadas a gente ter que encontrar metas é planejar de como isso iria acontecer esse ensino, de início não foi fácil assim a gente repassar isso para as famílias, porque elas não tinham conhecimento de como ia ser esse ensino remoto, mas aos poucos a gente foi traçando metas, encontrando soluções e até que a gente encontrou.
HE- Professora	Os impactos causados foram principalmente emocionais em se tratando do nosso público de creche a gente não pode estar falando em perda de conteúdo de aprendizado nesse sentido, mas no momento em que as crianças foram obrigadas, assim como todos obrigados a ficarem em casa, elas perderam o convívio social que é muito importante para a criança na primeira infância, né esse convívio social a possibilidade de amadurecer de se desenvolver em contato com o outro, isso atrapalhou muito a oralidade das crianças, em ter que ficar em casa sem o contato com outras crianças.

Fonte: Construído com os dados da pesquisa.

O impacto será notado com o decorrer dos anos considerando muitas defasagens com a ruptura de aprendizagens na educação como um todo. Pode-se dizer que a pandemia gerou novas adversidades além das já existentes. Segundo relatório do Banco Mundial, “os impactos negativos causados pela pandemia de Covid-19 na educação brasileira podem ser graves e duradouros”. Diante de todos os esforços que puderam ser feitos enquanto estratégias pedagógicas e dinâmicas desenvolvidas em todas as áreas educacionais. Afirma a gerente de Pesquisa e Desenvolvimento do Itaú Social, Patricia Mota Guedes. “Tantos meses de afastamento do ambiente escolar deixarão marcas no desenvolvimento dos alunos, com a intensificação de problemas antigos, como a distorção idade-série, o abandono e a evasão, especialmente entre a população mais vulnerável. As redes que já começaram a realizar diagnósticos estão no caminho certo para propostas pedagógicas que ajudem na motivação dos estudantes e na recuperação das perdas de aprendizagem”.

Diante de tantos desafios que foram enfrentados pela gestão como um todo da creche Anita Garibaldi, a secretaria de educação em contrapartida deu total apoio em suas ações desenvolvidas dando suporte para que a gestão alcançasse os resultados desejados. Para melhor compreensão dessa interação segue o depoimento do secretário de educação do município, em sua fala sobre os desafios e a interação com as equipes administrativas escolares.

É justamente é um dos maiores desafios no início foi justamente essa mudança, onde nós tivemos que sair de dentro da escola ou da unidade escolar, da sala de aula e levar a escola para dentro das casas dos professores, para a casa do aluno, né, fazer toda essa adaptação que não é fácil, toda mudança é difícil, principalmente uma mudança ocasionada por uma pandemia, então tivemos inúmeros obstáculos, mas sempre procurando dá total apoio aos profissionais (no caso os professores). (Sujeito – BO)

Em sua fala observamos de imediato que a secretaria de educação teve uma preocupação com os profissionais na figura dos “professores” como eles iriam desenvolver suas atividades e repassar para seus alunos.

Assim sendo, diante de todas essas demandas encontradas e desafios enfrentados abordou-se a questão quanto as estratégias adotadas por parte da secretaria para dá esse suporte aos profissionais e gestores escolares do município. Segue a fala do secretário:

(...) nós fizemos um investimento, costumo dizer que na educação a gente não faz gasto e sim investimentos, nós compramos uma plataforma de sistema googleEduc, compramos essa plataforma e treinamos os professores

juntamente com os gestores, adquirimos um sistema que ainda hoje trabalhamos com ele online, fizemos isso. Procuramos do total apoio aos gestores ao coordenador são eles quem fazem essa ponte junto com secretaria a gestão escolar e o professor. (Sujeito – BO).

Além de tantos desafios impostos pela pandemia, em consequência de suas medidas, se fez necessário adotar em nossas praticas cotidianas o uso excessivo das tecnológicas. Vendo que seria a única forma pela qual teríamos como nos comunicar e realizar atividades do nosso cotidiano. As adaptações ao uso das tecnologias foram questões necessárias para entender como foi o uso dessa nova ferramenta incluída nesse novo processo de gerenciamento que as escolas e os profissionais tiveram que se adaptar.

Sim, tivemos sim muitas dificuldades, mas o que foi que a gente fez? A gente quando comprou o sistema, a gente escolheu um número X de professores para eles fizessem um treinamento, aqueles que a gente via ter uma condição melhor de poder multiplicar o que eles aprenderam no treinamento e isso foi passado para os outros. Então a gente pegou um professore de determinada unidade escolar e aquele replicava para os outros. (Sujeito – BO).

Em conformidade com Peres (2020), o uso das ferramentas digitais ainda é um desafio na formação docente, acarretando significativamente na formação dos profissionais da educação para o uso expressivo em meio aos dilemas enfrentados.

Falar sobre o possível retorno presencial das aulas, foi feito questionamentos como cada setor estaria se preparando para esse novo recomeço, apresentarei um quadro com os depoimentos de todos os envolvidos da pesquisa. Sobre a preparação para esse retorno, os entrevistados mencionaram:

Quadro 6 - Possibilidades do retorno das aulas presencias

AL- Diretora	Nós nos preparamos através de planejamentos, o planejamento começou pelo setor administrativo da escola juntamente com a secretária de educação que rege as determinações para o atendimento da creche, a partir daí nós tínhamos o planejamento com o pessoal do apoio, por exemplo: o pessoal da higienização, alimentação e também o pedagógico. Então teve que ser meses de planejamento de ações para esse recomeço presencial. Ainda temos dificuldades, porque são muitas demandas, são muitas situações. Mas tudo de forma planejada e sempre procurar solucionar da melhor forma possível e em tempo hábil, porque não tem como esperar, tem que ser de imediato.
DA- Secr.	Uma união a gente teve assim um momento de conversa de planejamento em relação a toda a equipe a gente notou uma união

	aquela satisfação em realmente todos está querendo a volta do ensino presencial, atendendo todos os protocolos contra a covid-19.
JO- Coord.Ped	A gente se preparou de forma bem clara, bem planejada tivemos um planejamento antes de começar de como a gente iria receber as crianças, de como iria receber as famílias, como seriam a vinda. Claro seguindo todos os protocolos, usando máscara e álcool gel, um pouco do distanciamento das famílias para vim deixar as crianças.
HE- Professora	Na medida do possível nós estamos com as medidas que foram postas pelo protocolo de retorno, né e acreditamos que por enquanto está dando certo né. Durante esses três dias as famílias estão respeitando o transito dentro da escola. E com as crianças como já falei estamos tentando fazer a higiene. Estamos fazendo o que podemos
BO- Secr. Edu	Com muito trabalho, muito planejamento, os pés no chão e tomando todos os cuidados necessários, em conjunto em parceria com a secretaria de saúde através da vigilância sanitária que até ontem estava juntamente com o coordenador pedagógico acompanhando esse retorno em loco. Indo em todas as unidades escolares. A vigilância e a coordenação pedagógica visitando as escolas e vendo o que se precisa ser melhorado.

Fonte: Construído com os dados da pesquisa.

Nesse contexto de inúmeros desafios enfrentados por toda uma equipe, que a todo momento esteve comprometida em solucionar e desenvolver atividades para que os alvos fossem de certa forma atingidos com suas melhores propostas e estratégias no sentido educacional e administrativo com o fim de alcançar metas comuns de forma efetiva e eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O objetivo geral do estudo foi compreender os principais desafios encontrados pela equipe administrativa de uma instituição pública de ensino infantil, especificamente a creche Anita Garibaldi de Mendonça Raphael, município de Sumé-PB. Durante a pesquisa constatou-se os meios pelos quais a equipe desempenhava suas funções, manifestando interesse, tanto na parte administrativa como na construção de novas estratégias, utilizando métodos para auxiliar nas práticas pedagógicas e no processo administrativo. Com as aulas presenciais suspensas, suas demandas e desafios iniciais se fizeram necessárias tomadas de decisões em ações de modo a acrescentar nos vários segmentos da comunidade escolar em seus setores administrativos e pedagógicos.

Observou-se ainda que, o envolvimento de toda a equipe administrativa da creche tem sido importante para o desenvolvimento das atividades que são executadas, os rumos e metas a serem alcançadas. Desta forma, a pesquisa alcançou os objetivos esperados, respondendo à questão norteadora: Quais as principais demandas administrativas e pedagógicas e os desafios enfrentados pela equipe administrativa frente a pandemia de covid-19.

Os principais desafios da gestão escolar relacionado à organização administrativa da escola foram destacados a partir desse momento atípico no qual toda a equipe teve que se adaptar a outros meios para poder oferecer o serviço de forma que fosse alcançado por todos. As estratégias implementadas diante do novo contexto educacional, a partir do período da pandemia do Covid-19, as mudanças em gerir a escola foram difíceis e as dificuldades imensas para que o ensino funcionasse em modo remoto. Neste sentido, foram necessárias mudanças nas rotinas na escola, repentinamente. Para que a instituição continuasse funcionando se fez necessário contar com a equipe de forma que todos pudessem contribuir com esse novo momento. A princípio foi adotado medidas iniciais com contato com as famílias, com os alunos, reuniões com os professores e definir as os meios tecnológicos mais acessíveis para que se pudessem dar continuidade às atividades de modo remoto, bem como à produção de materiais didáticos para serem entregues aos alunos.

Sobre os aspectos pedagógicos, foi feito uma readaptação no modelo de plano pedagógico para se pudesse se adequar as condições dos alunos nesse cenário tão desafiador. Além do impacto repentino na mudança de rotina no trabalho, a pesquisa mostrou que o impacto na aprendizagem dos alunos foi razoável, na medida que teve respostas quanto as atividades desenvolvidas de modo online e impressas. Ao mesmo tempo observou-se um regresso já nos primeiros dias de retorno presencial. Para esse acesso remoto os desafios enfrentados foram a partir das tecnologias torarem um grande espaço no processo de ensino e aprendizagem, tanto para os profissionais como para as famílias, vendo que muitas não tinham familiaridade com as tecnologias, bem a falta desses aparelhos. As estratégias tomadas por parte da Secretaria de Educação foi a ponte fundamental para que obtivessem resultados nas realizações das atividades.

Tento em vista que alguns seguimentos da sociedade já estavam em suas atividades presenciais funcionando normalmente, a escola também tinha que voltar as aulas. Então o questionamento foi como seria esse possível retorno presencial. As inseguranças e incertezas fazem parte, pois a covid-19 ainda se faz presente. Apesar de todos os desafios que é conviver com esse vírus e lidar com crianças em meio tantas medidas de proteção, a equipe se mostrou preparada, contanto com apoio da secretaria de educação e vigilância sanitária.

Mediante esses desafios e dificuldades encontradas, nas suas estratégias buscaram alternativas em manter de certa forma a escola funcionando na dimensão administrativa e pedagógica. Mostrando que a escola não caminha sozinha, e os resultados só são alcançados mediante uma equipe comprometida em traçar metas e planejar ações de forma que se adequem as realidades.

Além de vivenciar as consequências impostas pela pandemia, as dificuldades derivadas da tecnologia, e às vezes, escassez, somados a fatores principais com relação ao âmbito familiar, é possível mensurar o quão difícil foi a adaptação pelas famílias, pelos alunos, gestor e professor em virtude da emergência oriunda da situação pandêmica.

Em consideração a isso, os resultados alcançados e apresentados nesta pesquisa trazem contribuições significantes e na medida em que fortalece e contribuir para o desenvolvimento da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

- ABUCHAIM, Beatria de Oliveira. **Panorama das políticas de educação infantil no Brasil**. Brasília : UNESCO, 2018.
- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: LiberLivro, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Ed. 70, Ltda. Lisboa, 2016.
- BERNARDES, Thais. **Os impactos negativos causados pela pandemia de Covid-19 na educação brasileira podem ser graves e duradouros, segundo relatório do Banco Mundial**. Disponível em: <[Impactos da Pandemia na Educação - Futura](#)>. Acesso em 19 de fevereiro de 2022.
- BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Da Educação Infantil, Lei n. 9394, D.O U. de dez, 1996.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Básica**. Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil. Brasília : MEC, SEB, 2010.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.
- BRASIL. Presidência da república. **Lei n. 11.274 de 06/02/2006** – Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispendo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Disponível em

<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=11274&ano=2006&ato=ab5ATWE5kMRpWTaa5>

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 08/02/2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil.** São Paulo: Editora 34, 1996.

CARVALHO, Rita de Cássia Dias de Oliveira. **A importância do projeto político pedagógico para escola.** Publicado Dezembro de 2003. Estância /SE

CÓSSIO, M. de F. **A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores.** *Educação*, 41(1), 66-73. 2018. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2018.1.29528>

DRABACH, N P; MOUSQUER, M E. L. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** *Currículos sem fronteiras*. V.9, n.2.2009.

DRUCKER, Peter. **A nova era da administração.** Pioneira, São Paulo. 1992.

EDUCAÇÃO NA PANDEMIA: maioria dos pais vê prejuízos na educação das crianças, segundo pesquisa Datafolha. Disponível em: < [Educação na pandemia: voltar ou não às aulas presenciais? \(Futura.org.br\)](#) > Acesso em 19 de fevereiro de 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo, Atlas, 2009.

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

HANGEL, Mary (org). **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação.** 3 ed. Campinas: Papirus, 2009.

JUNQUILHO, G. D. Reforma gerencial o “gerente caboclo” frente os desafios da reforma do Estado no Brasil. ANAIS DO VII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Lisboa, Portugal, 2002, p.1-23.

LOURENÇO, F. **Organização e Administração Escolar: curso básico/Manoel Bergström Lourenço Filho.** 8ª ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

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

LUCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
MARTINS, J. do P. **Administração escolar.** São Paulo: Atlas, 1991.

MINAYO, M. C. de L. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINTO, Lalo Watanabe. **A Administração Escolar no Contexto da Nova República e do Neoliberalismo**. In: ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; 2010. Cap. 8, P. 173-200.

NUNES, Souza, Conceição Carla, COSTA, Marisa Vorraber. Administração e gestão na escola: para além de uma questão semântica. X ANPED SUL, Florianópolis, outubro de 2014.

PARO, Vitor, Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 16 edição. São Paulo. Cortez, 1990.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11, n. 1, p. 20-31, jan./jun2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089/36575>>, acesso em 11 de fevereiro de 2022.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11, n. 1, p. 20-31, jan./jun2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089/36575>>, acesso em 11 de fevereiro de 2022.

RESOLUÇÃO CNE/CEB 5/2009. **Diário Oficial da União, Brasília**, 18 de dezembro de 2009, Seção 1, p. 18.

SANTANA, Camila. **Pedagogia do (im)previsível: pandemia, distanciamento e presencialidade na educação**. **Debates em Educação**, Maceió, v. 12, n. 28, p.42-62, Set./Dez. 2020. Disponível em: <<https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/10308/pdf>> acesso em 11 de fevereiro de 2022.

SANTANA, Camila. **Pedagogia do (im)previsível: pandemia, distanciamento e presencialidade na educação**. **Debates em Educação**, Maceió, v. 12, n. 28, p.42-62, set. /dez. 2020. Disponível em: <<https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/10308/pdf>> acesso em 11 de fevereiro de 2022.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO - CDSA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA - UAGESP
CURSO: SUPERIOR EM TECNOLOGIA DA GESTÃO PÚBLICA

QUESTIONÁRIO APLICADO

TITULO: OS DESAFIOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES DE ESCOLAS PÚBLICAS FRENTE A PANDEMIA DE COVID-19.

Aos senhores da gestão administrativa da Creche Anita Garibaldi de Mendonça Raphael, solicita-se a sua participação nesta pesquisa acadêmica para contribuição do trabalho de conclusão de curso com tema “Os Desafios Administrativas e Pedagógicas Enfrentados pelos Gestores Escolares de Escolas Públicas Frente a Pandemia de Covid-19”. Em contrapartida, apresentaremos os resultados para o aproveitamento ou discussão da gestão.

QUESTIONÁRIO 01 - INFORMAÇÕES GERAIS DA EQUIPE ADMINITRATIVA DA CRECHE/ESCOLA.

- 1- Nome da Instituição de Ensino Creche/Escola:
- 2- Nome:
- 3- Idade:
- 4- Sexo:
- 5- Escolaridade: () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização () Mestrado ()
Doutorado
- 6- Formação Acadêmica e Formações Complementares:
- 7- Atualmente estás no exercício de: () Diretor (a) () Coordenador (a)
() Pedagógico (a) () Supervisor (a) () Professor (a) escolar.
- 8- Tempo de atuação nesta Creche/Escola:
- 9- Ocupou outros cargos no educandário:
- 10- Categoria funcional: () Efetivo () Contratado () Celetista () Outro

11- Atua em outra Intituição de Ensino? () sim () não

12- Em qual creche/escola, nível que exerces a função: () Educação Infantil () Ensino Fundamental () Ensino médio

QUESTIONÁRIO 02 – DEMANDAS ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS ENCONTRADAS PELA EQUIPE ADMINISTRATIVA DA CRECHE/ESCOLA.

1- Na sua concepção, quais são as atribuições funcionais no cotidiano escolar, quais eram as funções exercidas frente ao cargo antes da Pandemia do Covid-19?

2- Frente a Pandemia de Covid-19, a sua escola foi fechada e as aulas presenciais suspensas?

() sim () não () em parte. Se for alternativa parcial- podes explicar de que forma isso funcionou.

3- Neste contexto ocorreram mudanças de gestão, em gerir a escola, quais foram as demandas iniciais, que precisaram ser tomadas em relação a gestão administrativa quais são as formas encontradas em planejar e administrar a estrutura escolar potencializar a gestão escolar frente à pandemia de Covid-19?

4- Da mesma forma, quais foram as demandas iniciais e planejadas no setor pedagógico?

5- Nesta nova experiência, quais foram os maiores desafios inicialmente enfrentados?

6- Em sua função enquanto gestor escolar, como se deu a interação entre a equipe administrativa, diante do distanciamento social?

7- A partir desses desafios encontrados, quais foram as alternativas instituídas, as estratégias propostas implementadas.

8- Em parte, essas propostas de estratégias conseguiram superar os impactos causados pelo ensino não presencial, ou teve que tomar outras estratégias?

sim não em parte nesse processo podem nos dizer quais tiveram que ser modificadas, propostas para superá-las.

9- Sabendo que, muitas perguntas vão surgindo ao longo desses desafios, na sua concepção, quais foram os impactos causados, sentidos pelo Coronavírus na educação, na gestão escolar.

10- Em relação ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos, como você geriu tudo isso, na sua função fazendo com que os alunos tenham ou tivessem resultados satisfatórios?

11- E se pensarmos mais além, qual a sua opinião sobre como será um possível retorno presencial, caso ainda perpetue a crise do Coronavírus?

12. Qual maior desafio enquanto gestor de ensino infantil diante desse momento de pandemia de covid-19?

13. A escola vem passando por mudanças em vários aspectos inclusive na forma de sua administração ao longo dos anos. Você se considera um gestor, administrador ou diretor?

14. Durante o atual momento pandêmico a Creche/Escola teve facilidade na execução de suas atividades?

Sim Não

Estabeleça razões.

15. Como a Creche Anita Garibaldi se prepara para o retorno das aulas presenciais?

APENDICE – B

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO - CDSA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA - UAGESP
CURSO: SUPERIOR EM TECNOLOGIA DA GESTÃO PÚBLICA

QUESTIONÁRIO APLICADO

TITULO: OS DESAFIOS ADMINISTRATIVOS E PEDAGÓGICOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES ESCOLARES DE ESCOLAS PÚBLICAS FRENTE A PANDEMIA DE COVID-19.

Ao Senhor Bonilson Timóteo Mendonça Lima, Secretário de Educação da Secretaria de Educação do Município de Sumé-PB, solicita-se a sua participação nesta pesquisa acadêmica para contribuição do trabalho de conclusão de curso com tema “Os Desafios Administrativos e Pedagógicos Enfrentados pelos Gestores Escolares de Escolas Públicas Frente a Pandemia De Covid-19”. Em contrapartida, apresentaremos os resultados para o aproveitamento ou discussão da gestão.

INFORMAÇÕES PESSOAIS DO ENTREVISTADO

1-Nome:

2-Cargo ou Função:

3-Idade:

4- Sexo:

5- Escolaridade: () Ensino Médio () Ensino Superior () Especialização () Mestrado () Doutorado

6- Formação Acadêmica e Formações Complementares:

ROTEIRO DE ENTREVISTA.

1. Qual foi o maior desafio da Secretaria de Educação no início da pandemia de covid-19?
2. A pandemia trouxe enormes desafios, fazendo com que nos adaptássemos as novas tecnologias. Diante disso quais pontos positivos que a pandemia trouxe que irá se perpetuar na sua gestão enquanto secretário de educação.
3. Em sua função como Secretário de educação, como se deu a interação com as equipes administrativas das escolas, diante do distanciamento social?
4. Como a Secretária de Educação se prepara para o retorno das aulas presenciais?