

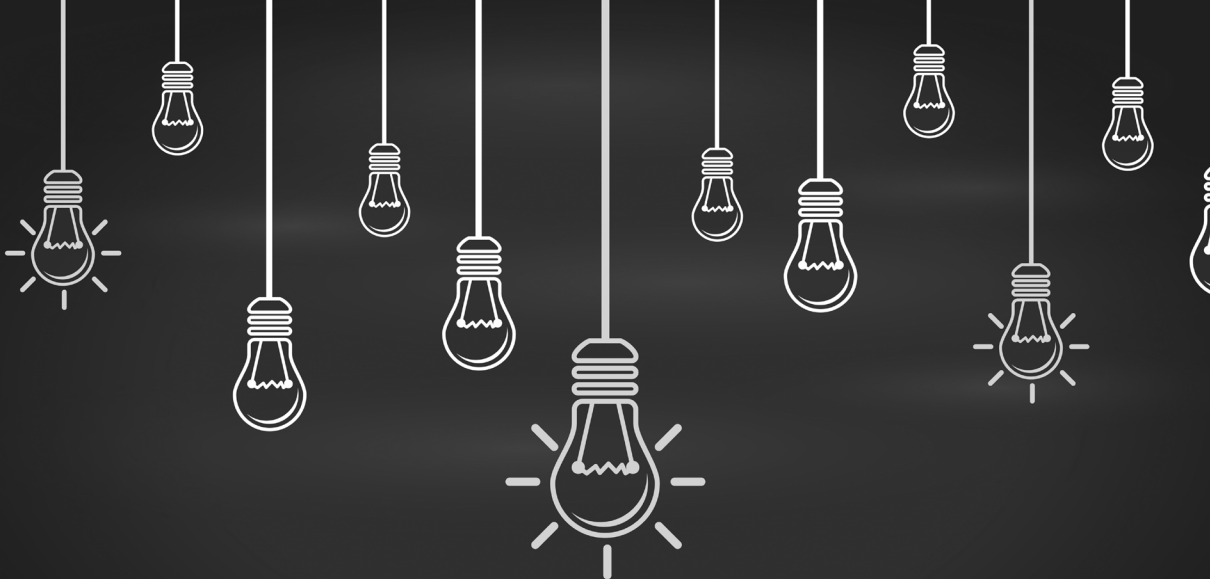


DISCUSSÕES E ESTUDOS
**SOBRE GESTÃO
EDUCACIONAL**

LUCIANE WEBER BAIA HEES
GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ
(ORGANIZADORAS)

VOLUME 1

Atena
Editora
Ano 2022



DISCUSSÕES E ESTUDOS
**SOBRE GESTÃO
EDUCACIONAL**

LUCIANE WEBER BAIA HEES
GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ
(ORGANIZADORAS)

VOLUME 1

Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Discussões e estudos sobre gestão educacional - Volume I

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizadoras: Luciane Weber Baia Hees
Germana Ponce de Leon Ramírez

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
D611	Discussões e estudos sobre gestão educacional - Volume I / Organizadoras Luciane Weber Baia Hees, Germana Ponce de Leon Ramírez. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0874-1 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.741220212 1. Administração escolar. I. Hees, Luciane Weber Baia (Organizadora). II. Ramírez, Germana Ponce de Leon (Organizadora). III. Título. CDD 371.2
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

GESTÃO E INOVAÇÃO EDUCACIONAL (GIED)

A expansão da Educação e as necessidades emergentes da prática acarretam mudanças na organização da gestão no Brasil. Com o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade da gestão e a adaptação ao rápido avanço tecnológico e globalizado do mundo, diversos modelos de gestão foram sendo implantados e testados. Muitos, motivados por questões políticas e econômicas. Diante disso, o grupo de pesquisa Gestão e Inovação Educacional procura desenvolver pesquisas sobre a gestão e o processo de inovação em todas as suas dimensões através de estudos em contextos organizacionais da educação, discutir políticas e estratégias de promoção da inovação e da gestão no espaço educacional, promover capacitação para os gestores favorecendo o desenvolvimento das competências necessárias para sua atuação profissional no contexto educacional, aprimorar conhecimentos na área proposta para pesquisa e estimular a pesquisa e a investigação na universidade. Ou seja, são realizados estudos com iniciativas de intervenção, aplicação e inovação na formação e atuação do gestor e avaliação de sistemas de processos educacionais em diferentes níveis de ensino.

Dentro desse segmento abordam-se os seguintes eixos:

- Gestão e o processo de inovação em todas as suas dimensões.
- Estudos em contextos organizacionais da educação.
- Políticas e estratégias de promoção da inovação e da gestão no espaço educacional.
- Formação, Atuação e Atribuições do Gestor Escolar.
- Processos de avaliação e supervisão no ambiente escolar.
- Pesquisa qualitativa na vertente educacional.

Profa Dra Luciane Hees

Coordenadora do GIED

Observação: O texto e as ideias expressas em cada um dos artigos são de inteira responsabilidade dos seus respectivos autores. Não refletindo necessariamente o posicionamento da organizadora ou da instituição vinculada ao grupo de pesquisa. Os conceitos produzidos e publicados referem-se aos estudos de cada grupo, assim como a originalidade das ideias. O grupo de pesquisa Gied e a organizadora da obra não se responsabiliza pela opinião dos autores aqui organizados.







Este livro é resultado de um esforço cooperativo e interativo do Grupo de Pesquisa de Gestão e Inovação Educacional (GIEd), de alunos do Curso de Mestrado Profissional em Educação do UNASP que fizeram a disciplina Gestão e Processos Educacionais, alunos do Curso de Pedagogia do UNASP vinculados ao grupo de pesquisa e alguns autores externos convidados.

Quando se produz um texto, principalmente quando se trata de resultado de estudos e pesquisas, naturalmente emerge um sentimento de gratidão pelo resultado obtido e mesmo pelos desafios do percurso. Diante disso, não podemos deixar de registrar nessa obra nossa gratidão a Deus pela sabedoria e por conduzir todo processo, desde seu planejamento até a conclusão e impactos futuros dos estudos aqui apresentados. Nosso reconhecimento a Ele por todo e qualquer resultado conquistado.

Agradecemos aos participantes do Grupo de Pesquisa Gestão e Inovação Educacional (GIEd) por terem dedicado tempo na construção desse projeto. Certamente nada seria possível sem vocês. O estudo, a pesquisa colaborativa, além de tornar mais suave e motivador o percurso, conquista melhores resultados.

Não podemos deixar de citar os docentes e pesquisadores convidados para participar dessa obra, os conhecimentos compartilhados são valiosos e enriquecem de forma significativo esse material.

Agradecemos ao Centro Universitário Adventista que desde 2012 permitiu a criação do Grupo de Pesquisa, favorecendo a formação acadêmica, pessoal e profissional de seus alunos e docentes.

CAPÍTULO 1	1
MARCOS LEGAIS DOS PROCESSOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	
Carlos Alexandre Hees	
Luciane Weber Baia Hees	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202121	
CAPÍTULO 2	17
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA, UM OLHAR SOBRE AS DIFICULDADES	
Brenda Schindler	
Vivian Simões	
Luciane Weber Baia Hees	
Germana Ponce de Leon Ramírez	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202122	
CAPÍTULO 3	26
AS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR E DEMOCRÁTICA	
Heber Ceribelli	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202123	
CAPÍTULO 4	36
PRINCÍPIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO PARTICIPATIVA	
Edison Sopper Jr	
Jussara Simões de Carvalho	
Luiza Helena Rodrigues Arantes	
Mariana Mani Moura	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202124	
CAPÍTULO 5	43
PAPEL PARTICIPATIVO DA GESTÃO PEDAGÓGICA DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DO COVID-19	
Carlos César Figueiredo Júnior	
Maria do Carmo Meireles de Deus	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202125	
CAPÍTULO 6	50
GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA REFLEXÃO FILOSÓFICA SOBRE UMA SOCIEDADE MAIS JUSTA	
Gabriel Otte Bernardo	
Maria de Souza Oliveira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202126	
CAPÍTULO 7	59
O TERMO ‘GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA’ NOS TRABALHOS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA ATUALIDADE: RECORTE DE 2015-2020	
Odilon Nery Comodaro	
Thais Gonçalves Silva	


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202127>

CAPÍTULO 867

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA- REALIDADES E IDEALISMOS

Jiane Ribeiro Tormes

Washington Alencar


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202128>

CAPÍTULO 975

GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS DESAFIOS

Gibaldo da Veiga

Suelen Sena da Cunha


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7412202129>

CAPÍTULO 10.....85

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A QUALIDADE DO ENSINO

Isnary Aparecida Araújo da Silva

Taís Regina Stein de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.74122021210>

SOBRE OS AUTORES93

ÍNDICE REMISSIVO.....99

PAPEL PARTICIPATIVO DA GESTÃO PEDAGÓGICA DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DO COVID-19

Carlos César Figueiredo Júnior

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

Maria do Carmo Meireles de Deus

Mestre em Educação pelo Programa de Mestrado Profissional em Educação do UNASP-EC.

RESUMO: Considerando a importância de uma gestão escolar participativa para o bom andamento da escola e funcionamento de suas atividades escolares, este artigo objetiva, em linhas gerais, promover uma discussão acerca da gestão pedagógica participativa na escola frente aos desafios provocados pelo Coronavírus-Covid-19, na perspectiva de atender os discentes em modalidade remota e interligando o trabalho docente com as necessidades atuais. Assim, as reflexões estabelecidas sinalizam que o papel do gestor consiste em mais do que tomar posições de caráter administrativo e pedagógico; ele atua como uma ponte de diálogo entre a escola e toda comunidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor Pedagógico; Gestão Participativa; Pandemia-Covid-19.

INTRODUÇÃO

Os novos desafios sociais colocados pela pandemia de covid 19 impactaram diretamente as instituições de ensino, especialmente, no que se referem aos seus profissionais e estudantes que, repentinamente, se depararam com uma nova dinâmica de ensino e de aprendizagem. Na verdade, este enfrentamento levou à necessidade de revisão do planejamento educacional, os procedimentos pedagógicos e operacionais de forma a minimizar os impactos da COVID-19 na aprendizagem dos estudantes. Assim, todo o setor educacional precisou passar por ajustes frente aos diversos desafios: sanitários, pedagógicos, administrativos e financeiros que tiveram de se adaptar ao novo formato da oferta de seus serviços educacionais.

Nessa direção, muitas estratégias foram implantadas no sistema educacional brasileiro devido ao Covid-19 no início de 2020, levando em consideração a localidade, as condições políticas sociais e econômicas como medidas frente à promoção do

distanciamento social para a contenção e disseminação do vírus na sociedade.

Diante dessa realidade, a função da gestão pedagógica na escola, na pessoa do coordenador pedagógico, torna-se um pilar importante frente aos desafios provocados pela Covid-19 advindo do Coronavírus, na perspectiva de atender os docentes, os discentes em modalidade remota e a gestão da sala de aula. Nesse sentido, convém ressaltar que o coordenador pedagógico tem papel fundamental no suporte aos professores para desencadear inovações necessárias à prática dos docentes.

Essa compreensão aponta para o fato de consideramos que a gestão pedagógica participativa, sobretudo no que diz respeito ao coordenador pedagógico, cria um movimento que permita ao professor compartilhar suas inseguranças, diminuindo as tensões e abrindo espaços para a busca de alternativas, capacitando-o a administrar situações conflitantes que sempre aparecerão em sua carreira. (FRANCO, 2008). Além disso, acrescenta a autora, que é “a partir delas, e para responder a suas demandas, que coordenadores e professores discutem, analisam e planejam.” (FRANCO, 2008, p.35).

É neste cenário que trata este artigo, apresentando diversos encaminhamentos e exigências da contemporaneidade em relação à gestão pedagógica participativa, na pessoa do coordenador pedagógico. As discussões discorrem sobre a necessidade de compreendermos que o trabalho docente gerenciado à distância, exige um olhar atento tanto do professor como do coordenador no sentido de planejar experiências educativas, estabelecendo uma relação entre o que se propõe para os alunos e o que elas vivenciam no seu cotidiano.

GESTÃO PEDAGÓGICA: UM PILAR ESSENCIAL DA GESTÃO ESCOLAR

O processo educativo da atualidade aponta para o fato de considerar o coordenador pedagógico um profissional que assume o papel de sujeito intelectual e transformador, em um movimento de criar um clima favorável à experimentação de novas ideias e ao desenvolvimento profissional, ou seja, buscar novos saberes, conhecimentos, metodologias, estratégias e propostas formativas. Para tanto, realçamos que, a gestão pedagógica deve se apresentar como um momento para incentivar a postura de sujeitos críticos, reflexivos e transformadores para todos os indivíduos envolvidos nesse processo. (PLACCO, 2014).

Assim, como refere Domingues (2013), é preciso que o coordenador pedagógico se apresente como um sujeito que possibilite encontros formativos que tenha sua ênfase na dialética teoria e prática, para que nesse entrecruzamento ocorra à transformação da ação, que ilumine e direcione os professores às práticas do processo de formação social e intelectual. Portanto, deve tomar como ponto de partida e como ponto de chegada a prática social; assim, o professor passa a “compreender a realidade sobre a qual vai atuar e não

aplicar sobre ela uma lei ou um modelo previamente elaborado.” (VEIGA, 2010, p. 21).

Ainda é possível dizer, em consonância com Placco (2014), que o cotidiano escolar exige que o coordenador pedagógico se configure num indivíduo que propicia ao professor se tornar um sujeito prático reflexivo-crítico que constrói seu conhecimento por meio de uma reflexão que não se sujeita às teorias formais, mas cria uma nova realidade da sua prática pedagógica num movimento de entrelaçamento entre teoria e prática, confrontando e inventando através do diálogo que estabelece com essa realidade e valores éticos.

Desse modo, emerge o entendimento que o coordenador pedagógico deve ocupar o papel de sujeito que possibilite momentos iguais de comunicação entre os sujeitos, em um movimento de partilhar experiências, na perspectiva de construção, desconstrução e reconstrução em todas as dimensões de intervenção educativa. Uma proposta formativa que se caracterize em encontros que possibilitem uma abordagem teórico-metodológica que dê voz ao professor, que o perceba como um profissional que adquire e desenvolve conhecimentos, a partir da prática e no confronto com as condições do exercício docente.

REINVENTAR A GESTÃO ESCOLAR: A PANDEMIA ENVOLVE A ESCOLA

A pandemia da Covid-19 e o isolamento social mudaram a rotina de milhões de pessoas e com as escolas não foi diferente, os alunos entraram no processo de aulas remotas, com eles os professores e as coordenadoras, alterando assim as ações pertinentes à função da CP – *liberar, digitalizar, postar, zipar, dar suporte, logar, liberar aulas, links etc.* Ações que enfatizam o fundamental papel do coordenador pedagógico na articulação das atividades remotas, e citamos Almeida e Placco (2011) afirmando que o coordenador pedagógico, antes de quaisquer outras atribuições, tem a função de “articulador, formador e transformador”, ou seja, é a ponte que liga todas as dimensões escolares. Por esta razão, é de suma importância que o itinerário das práticas da CP se constitua de práticas diversificadas, para favorecer a construção de saberes e fazeres do trabalho docente, tornando significativas as situações da realidade do cotidiano escolar. (ALMEIDA; PLACCO, 2011).

Percebe-se que com a interrupção das aulas presenciais, os coordenadores pedagógicos tiveram destacados a importância de seu papel como articulador importante no que tange o auxílio a alunos e famílias a superar os desafios que surgiram e/ou surgem com o ensino a distância. Nesse sentido, temos as funções de gestão de crise, resolução de problemas, atendimento aos profissionais e famílias, tomada de decisões e diversas outras atividades diárias. A propósito, com as aulas remotas, novas atividades foram atribuídas as coordenadoras pedagógicas como também novos meios de comunicação entre família e escola. Nessa direção, são utilizados instrumentos/recursos como: aplicativos de conversa,

redes sociais, internet, e-mails, e plataforma digital.

Nesses termos, as estratégias propostas para a implantação do plano de contingenciamento para as escolas, imposta pelo CNE/MEC, na estruturação do sistema de ensino remoto e o regime especial de teletrabalho nas escolas foram baseadas no PARECER CNE/CP Nº: 5/2020, aprovado em 28/04/2020. De acordo com o parecer os sistemas de ensino devem assegurar aos educandos durante o período o alcance dos objetivos educacionais de ensino e aprendizagem, a reorganização dos calendários escolares e a realização de atividades pedagógicas não presenciais durante o período de pandemia da COVID-19. (BRASIL, 2020).

Ainda, de acordo com o parecer CNE – MEC 05/2020 a principal finalidade do processo educativo é o atendimento dos direitos e objetivos de aprendizagem previstos para cada etapa educacional que estão expressos por meio das competências previstas na BNCC e desdobradas nos currículos e propostas pedagógicas das instituições ou redes de ensino de educação básica ou pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e currículos dos cursos das instituições de educação superior e de educação profissional e tecnológica. (BRASIL, 2020).

Salienta-se, ainda, que em virtude da situação de calamidade pública decorrente da pandemia da COVID-19, a Medida Provisória nº 934/2020 flexibilizou excepcionalmente a exigência do cumprimento do calendário escolar ao dispensar os estabelecimentos de ensino da obrigatoriedade de observância ao mínimo de dias de efetivo trabalho escolar, desde que cumprida a carga horária mínima anual estabelecida nos referidos dispositivos, observadas as normas a serem editadas pelos respectivos sistemas de ensino. (BRASIL, 2020).

No contexto dessas considerações, compreende-se que o desafio que ora se impõe aos gestores de escola, além da obtenção de melhorias nos índices educacionais da sua unidade escolar, passou a ser o de inovar-se para liderar com eficácia e eficiência esse novo contexto educacional, mantendo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades. “Outra questão desafiadora a ser repensada pelos gestores escolares, além do imediatismo da transposição do trabalho escolar de presencial para virtual sem a devida preparação, reside na convivência com a constante expectativa do retorno ao convívio social e pela adaptação da escola a esse novo normal escolar” (PERES, 2020).

REPENSANDO A GESTÃO DA SALA DE AULA

Um dos maiores desafios educacionais advindos com a pandemia têm sido o enfrentado pelos docentes na gestão da sala de aula, que recentemente se transformou

de presencial para virtual. Diante disso, os docentes também tiveram que necessariamente ressignificar a própria prática, encontrando um novo sentido e, ao mesmo tempo, buscando novas competências para atenderem às novas demandas profissionais.

De acordo com Peres (2020), essa reinvenção da escola passa pelo questionamento sobre o que é essencial oferecer aos alunos, sem excessos, e o que marca a identidade de cada escola. Segundo Lagôas, (2020) em momentos de crise, sem dúvida alguma, os desafios triplicam e a necessidade de buscar equilíbrio emocional para lidar com a pressão e com as incertezas é cada dia maior. A diferença está em saber reagir com resiliência, com objetividade e com uma postura de vencedor.

Certamente, para tanto, é preciso possibilitar ao professor um movimento de construir e reconstruir experiências, uma oportunidade de o professor experimentar a reflexão crítica sobre preceitos formativos e produzir espaço para uma compreensão de sua prática pedagógica, no sentido de intervir na qualidade do ensino ministrado nos sistemas educativos, atentando, para as rupturas consistentes para as práticas e para transformações de suas concepções de ensino e aprendizagem (GOMES, 2009).

No entanto, dizemos, pois, que neste contexto, o gestor/coordenador pedagógico, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São vários os desafios que o coordenador pedagógico enfrenta neste período em que as aulas são oferecidas de forma remota ou híbrida. É muito desafiador realizar planejamentos a curto e médio prazo, e realizar reajustes a medida que o cenário de uma pandemia pode se alterar mensal ou semanalmente, e então adaptar as atividades previstas em calendário. Destacamos como os maiores desafios o acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos - se eles estão aprendendo de forma eficaz, mesmo com o ensino remoto; o atendimento e o acompanhamento das atividades dos docentes que estão trabalhando em teletrabalho; e assessorar os alunos e famílias que enfrentam dificuldades em relação as demandas pedagógicas e no acesso e utilização de ferramentas tecnológicas, considerando que muitos não possuem equipamentos para o acompanhamento das aulas. As funções do coordenador pedagógico foram ampliadas, por ser o responsável pelo desenvolvimento pedagógico na escola em que atua, o profissional precisou aprender a liberar aulas e provas em plataformas online, utilizar aplicativos e redes sociais e realizar

programações virtuais para estreitar a comunicação escola-aluno-professor, com o intuito de viabilizar o processo ensino aprendizagem, mesmo que adaptado.

O cenário apresentado revela desafios e ao mesmo tempo a necessidade de adaptação para uma nova rotina de trabalho. Mais do que as estratégias para diminuir os impactos dessa mudança brusca do ensino presencial para o remoto, o coordenador ainda se responsabiliza por proporcionar a formação continuada do seu grupo de professores, promovendo cursos e treinamentos para utilização de ferramentas tecnológicas assim como em inovação em metodologias de ensino para que as aulas remotas se tornem mais atrativas aos alunos. Todas essas mudanças e adaptações não só exigem habilidades técnicas, mas também um equilíbrio emocional de todos os envolvidos para enfrentar essa situação de distanciamento social e ensino remoto. O coordenador precisa estar atento e desenvolver estratégias para acompanhar as consequências emocionais apresentados pelos docentes e alunos durante essa pandemia. Uma das estratégias que ele pode adotar, e de grande importância, é incluir nas formações continuadas ações que envolvam o fortalecimento do gerenciamento emocional dos docentes, alunos e famílias.

Considerando a atual realidade, a gestão pedagógica, na pessoa do coordenador pedagógico, precisará inovar-se, especialmente, diante de fenômenos tão complexos e concretos. Nunca, em nenhum momento, em especial no Brasil, os cursos de formação docente, de atualização, de pós-graduação se imaginaram desenvolvendo habilidades e conhecimentos para a atuação profissional em época de pandemia. É preciso ampliar o debate desse tema afim de trocar experiências sobre o que está sendo positivo além de propor ações a fim de fornecer ferramentas ao coordenador pedagógico para lidar com os desafios atuais.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Resolução CNE/MEC. 05**, de 28 de abril de 2020.

BRASIL, **Medida provisória CNE/MEC. 934**, de 01 de abril de 2020.

DOMINGUES, I. **O CP e a formação contínua do docente na escola**, São Paulo: Cortez, 2014.

FRANCO, Francisco Carlos. O CP e o professor iniciante. *In*: BRUNO, E. B. G.; ALMEIDA, L. R. de; CHRISTOV, L. H, da S. (Orgs.) **O CP e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2008.

GOMES, M. de O. **Formação de Professores na educação infantil**. São Paulo: Cortez, 2009.

LAGÔAS, Cristiano , **Liderança da alta gestão em tempos de crise**(recurso eletrônico), Coordenação Crsitiano Lagôas – São Paulo: Literace Books International, 2020.

LÜCK, Heloisa, a gestão participativa a escola – Petrópolis – RJ: Vozes, Série Cadernos de Gestão, 2017

NUNES, F. R. *et al.* **educação infantil no Brasil: primeira etapa da educação básica**. Brasília: UNESCO, Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica, Fundação Orsa, 2011.

PERES, M.R, Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia, **Revista Administração Educacional** - CE - UFPE Recife-PE, V.11 N. 1 p. 20-31, jan-jun/2020

PLACCO, V. M. N. de S.; SOUZA, V. L. T. de; ALMEIDA, L. R. de; O CP: aportes à proposição de políticas públicas. **Cadernos de Pesquisa** v.42 n.147 p.754-771 set./dez. 2012.

VEIGA, I. P. A. **A prática pedagógica do professor de didática**. Campinas-SP: Papyrus, 2010. p. 14-34.

A

Ações 2, 10, 11, 12, 13, 19, 20, 21, 23, 39, 40, 41, 45, 48, 57, 71, 76, 77, 78, 81, 82, 85, 90, 91

Aluno 11, 13, 15, 23, 32, 48, 54, 55, 94

B

BNCC 46, 59

C

Capitalismo 18, 51

Cificuldade 57, 80

Civilidade 50, 53, 54, 55, 56, 58

Comunidade 67

Confiança 21, 34

Coordenador 29, 44, 45, 47, 48, 93, 94

Co-participação 23

COVID-19 43, 44, 45, 46

D

Democrática 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 50, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92

Disciplina 4, 18, 27, 53, 54, 55, 56, 58

Docente 1, 5, 6, 40, 42, 43, 44, 45, 48, 56, 66, 78, 93, 94, 95, 96

E

Educação 3, 4, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 42, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58, 59, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97

Educador 51, 54, 55, 57, 58

Equipe 12, 14, 20, 21, 22, 29, 32, 33, 38, 41, 67, 70, 71, 72, 73, 75, 78, 80, 88, 89, 90, 91

Escola 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,

45, 46, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 97

F

Formação 3, 4, 1, 7, 8, 10, 13, 20, 33, 35, 36, 39, 40, 42, 44, 48, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 62, 64, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76, 80, 83, 85, 86, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97

Formação continuada 39, 40, 42, 48, 58, 67, 71, 73, 88, 90

Formação inicial 40, 58, 75

G

Gestão democrática 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 17, 26, 27, 29, 30, 31, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 50, 52, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 68, 69, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91

Gestão Escolar 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 55, 60, 67, 69, 73, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 87, 92, 93, 96

Gestor Escolar 3, 33, 84

H

Homogeneidade 24

I

Investimentos 87

J

Jovens 51, 95

Justiça 97

L

Leis 1, 3, 22, 33, 36, 70, 82

Liderança 13, 21, 34, 38, 41, 48, 67, 72, 75, 76, 77, 78, 83, 94, 95, 98

M

Marcos legais 1

Moralização 53

N

Normas 3, 4, 6, 19, 22, 23, 33, 37, 46, 68, 77

O

Organizacional 20, 22, 41, 61, 76, 82, 83, 88, 96

P

Pais 2, 3, 5, 7, 9, 10, 19, 23, 29, 30, 33, 37, 38, 57, 60, 61, 67, 68, 69, 71, 79, 81, 82, 87, 89

Pandemia 43, 45, 46, 47, 48, 49, 77, 78, 83

Participação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 28, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 52, 55, 56, 61, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 87, 88, 89, 90

Princípios 2, 3, 4, 6, 9, 14, 36, 37, 50, 51, 55, 66, 67, 68, 69, 73, 74, 81, 85, 88

Professor 6, 40, 44, 45, 47, 48, 49, 54, 55, 92, 93, 94, 97

Q

Qualidade 1, 2, 3, 4, 9, 11, 12, 18, 19, 24, 26, 28, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 42, 47, 58, 69, 70, 72, 73, 76, 79, 80, 81, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92

R

Resultados 4, 7, 13, 14, 21, 22, 23, 30, 38, 39, 40, 57, 59, 60, 71, 72, 73, 76, 85, 89, 90, 91

Revisão de literatura 26, 27

S

Sociedade 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 29, 30, 33, 34, 37, 38, 44, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 68, 70, 76, 79, 81, 82, 88, 90, 91

T

Trabalho 1, 4, 5, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 30, 32, 33, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 57, 59, 60, 67, 69, 70, 71, 73, 76, 79, 80, 81, 90, 91, 97

U

União 3, 7, 36, 41, 66





Unidades escolares 3, 28, 77, 95, 97

V

Valores 1, 20, 23, 26, 36, 37, 41, 45, 50, 55, 56, 58, 60, 61, 69, 78, 85, 88



DISCUSSÕES E ESTUDOS
**SOBRE GESTÃO
EDUCACIONAL**

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br





VOLUME 1

Atena
Editora
Ano 2022



DISCUSSÕES E ESTUDOS

SOBRE GESTÃO EDUCACIONAL

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

VOLUME 1


Ano 2022