

GESTÃO ESCOLAR E SUAS ESTRATÉGIAS NA CONTEMPORANEIDADE: LIDERANÇA E CUIDADO COM AS PESSOAS

Letícia Bastos Nunes¹

Resumo:

O presente estudo insere-se na linha de pesquisa Formação, Políticas e Práticas em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e constitui-se como um recorte da tese intitulada Competências como Fundantes da Avaliação da Aprendizagem nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, que objetivou identificar as estratégias utilizadas pela gestão escolar para sensibilizar e formar os professores e a equipe pedagógica, diante das necessidades oriundas da resignificação curricular. Neste artigo, discute-se em que medida a utilização dessas estratégias contribuíram para a eficiência e a eficácia do processo educativo. Apresenta-se uma reflexão sobre as estratégias que a gestão utilizou para minimizar os impactos cognitivos e socioemocionais nos estudantes durante a pandemia, e uma avaliação dos seus maiores desafios neste contexto. A metodologia utilizada nesta pesquisa é qualitativa, e realizou-se estudo de caso em uma escola de Educação Básica localizada em Porto Alegre/RS. Os dados foram analisados com base na Análise Textual Discursiva. Os achados da investigação evidenciaram que a equipe de gestão da escola empreendeu várias estratégias, entre essas, a promoção de momentos coletivos para explicar o novo posicionamento pedagógico, a elucidação dos ganhos, das mudanças necessárias e dos desafios a serem enfrentados no contexto pandêmico. Durante a pesquisa, realizaram-se reuniões de estudos, de análise de necessidades e demandas, de planejamento, de formações, de escuta de dúvidas e acolhida, de acompanhamento sistemático de avaliação e correção de rota. Como resultado, evidenciou-se que gestores de sucesso são líderes respeitados por sua identificação com os valores da instituição, preocupação com o futuro organizacional e cuidado com as pessoas.

Palavras-chave:

Gestão Escolar. Liderança. Estratégia. Educação Básica. COVID-19.

SCHOOL MANAGEMENT AND ITS STRATEGIES IN CONTEMPORARY TIMES: LEADERSHIP AND CARE FOR PEOPLE

Abstract:

The present study belongs to the line of Formation, Policies, and Practices in Education at the Center for Studies in Higher Education (CEES), at the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS) and constitutes the thesis entitled Skills as Foundations for Learning Assessment in the early years of Elementary School. It aims to identify the strategies used by school management to raise awareness as well as train teachers and the pedagogical team, given the needs arising from the curricular redefinition. This article discusses to what extent the use of these strategies contributed to the efficiency and effectiveness of the educational process. A reflection is presented on the strategies that management used to minimize the cognitive and socio-emotional impacts on students during the pandemic an assessment of the biggest challenges in this context. The methodology used in this research is qualitative, and a case study was carried out in a Basic Education school located in Porto Alegre/RS. Data

¹ Doutorado em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Coordenadora de Ensino dos Anos Iniciais. Colégio Farroupilha. E-mail: leticianunes07@hotmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0410022254943820>.

werer analyzed based on Discursive Textual Analysis. The investigation findings showed that the school management team undertook several strategies, among them, fostering collective moments to explain the new pedagogical positioning, as highlighting improvements, the necessary changes, and the challenges to be faced. Study meetings, analysis of needs and demands, planning, training, listening to doubts and openness to concerns, accompanying systematic evaluation, and direction correction also took place. It was evident that managers of success are leaders respected for their identification with the values of the institution, concern for the organization's future and concern staff.

Keywords:

School Management. Leadership. Strategy. Elementary education. COVID-19.

**LA GESTIÓN ESCOLAR Y SUS ESTRATEGIAS EN LA CONTEMPORÁNEA:
LIDERAZGO Y CUIDADO DE LAS PERSONAS**

Resumen:

El presente estudio forma parte de la línea de investigación de Formación, Políticas y Prácticas en Educación del Centro de Estudios en Educación Superior (CEES), de la “Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul” (PUCRS) y constituye parte de la Tesis titulada: Competencias como Fundamentos de la Evaluación del Aprendizaje en los Años Iniciales de la Enseñanza Básica, que tuvo como objetivo identificar las estrategias utilizadas por la dirección escolar para sensibilizar y formar a los docentes y al equipo pedagógico, frente a las necesidades derivadas de la resignificación curricular. Este artículo trata en qué medida el uso de estas estrategias contribuyen a la eficiencia y eficacia del proceso educativo. Se presenta una reflexión sobre las estrategias que la dirección utilizó para minimizar los impactos cognitivos y socioemocionales en los estudiantes durante la pandemia, y una evaluación de sus mayores desafíos en este contexto. La metodología utilizada en esta investigación es cualitativa, se realizó estudio de caso en un colegio de Educación Básica ubicado en Porto Alegre/RS. Los hallazgos de la investigación mostraron que el equipo directivo de la escuela emprendió varias estrategias, entre ellas, la promoción de momentos colectivos para explicar el nuevo posicionamiento pedagógico, la elucidación de las conquistas, los cambios necesarios y los desafíos que serían enfrentados. Hubo encuentros de estudios, análisis de necesidades y demandas, planificación, formación, escucha de dudas y acogida de miedos, seguimiento sistemático de evaluación y corrección de rumbo. También se evidenció que los gerentes exitosos son líderes respetados por su identificación con los valores de la institución y preocupación por el futuro organizacional y cuidado de las personas.

Palabras clave:

Gestión Escolar. Liderazgo. Estrategia. Educación básica. COVID-19.

Introdução

Desde o início da década de 1980 o tema da gestão e autonomia da escola vem ganhando destaque nos debates políticos e pedagógicos sobre a instituição escolar. Na busca

pela construção de uma sociedade democrática, uma das grandes vitórias das escolas no campo político-educativo foi a conquista da liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração, e a maior participação da comunidade escolar nos espaços decisórios da escola. No decorrer da década de 1980, aprofundou-se o processo de democratização política da sociedade brasileira e aumentou a pressão pela proposta de direção colegiada, formada por representantes de todos os membros envolvidos no processo educativo (WARDE, 1992).

Muitos eram os argumentos para a necessidade de uma gestão escolar autônoma, sendo o principal, como condição para a melhoria da qualidade de ensino. Segundo estudos realizados por Warde (1992) a escola constitui-se como um lócus dessa melhoria, sendo a unidade escolar composta por possibilidades de aperfeiçoamento qualitativo do ensino, visto que nela que se podem realizar experiências pedagógicas diferenciadas. Supunha-se, por razões distintas, que as formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais democráticas, fortalecendo e consolidando a democracia. Neste entendimento, as reformas do Estado seriam, portanto, desejáveis, pois viabilizariam a concretização das premissas, tais como equidade, justiça social, redução do clientelismo e aumento do controle social sobre o Estado.

Nos últimos anos, a discussão educacional no continente latino-americano intensificou-se com o foco na educação básica e, em especial, sua qualidade. As razões se assentam na própria evolução dos sistemas de educação em nível mundial, nas novas exigências que o sistema produtivo impõe ao setor educacional e na forma como a discussão desencadeada nos países centrais, nos últimos 20 anos, reflete-se nos periféricos. É nesse contexto que se apresentaram as novas tendências relativas especialmente à gestão escolar e as medidas para assegurar a qualidade do ensino.

Diante desse cenário, a gestão das escolas tornou-se foco de discussões em diversos congressos e simpósios por se constituir como um dos mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento da educação. Compreende-se que o ensino oferecido nas escolas se apresenta como o principal meio capaz de impulsionar a transformação da atual sociedade em que vivemos, com desigualdade e problemas sociais.

A gestão escolar constitui-se como o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, de acordo com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico, baseada nos princípios da democracia, aplicando métodos que propiciem condições para um ambiente educacional autônomo, no qual a participação na tomada de decisões conjunta seja efetiva, e que a análise e controle dos resultados seja uma

prática cotidiana. Esse conceito de gestão assenta-se no campo da Educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais das instituições de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos estudantes, propiciando situações educativas que os tornem capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2009).

Destaca-se que a gestão escolar enfrenta no seu cotidiano complexidades que exigem atitudes específicas dos gestores na sua atuação. Para Libâneo (2004), a gestão da escola é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão desse espaço remete-nos a muitos desafios visto que, a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Entende-se que na educação brasileira, nos últimos anos, surge um novo conceito de gestão de escola, que substitui o enfoque limitado de administração escolar, a partir da compreensão de que os problemas educacionais são complexos e demandam uma ação articulada e conjunta na superação das dificuldades do cotidiano escolar. Anterior à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996a), a escola era administrada por princípios fundamentados na administração escolar, que se constatava na assimilação do modelo de administração científica ou escola clássica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada; da linearidade; da influência estabelecida de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de sentido limitado (CAMPOS; SILVA, 2009).

Nessa perspectiva, a direção da escola era centralizada no diretor, que atuava como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos por ele projetados. O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, como controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Segundo Lück (2006, p. 35), o “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”.

A partir da promulgação da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a LDB (BRASIL, 1996a) o movimento de democratização, descentralização e construção da autonomia passaram a orientar novas formas e mecanismos de organização escolar. As ações no interior das escolas proporcionam a participação da comunidade escolar e local nas decisões que envolvem as questões educacionais ampliando a responsabilidade e atuação do gestor escolar (CAMPOS; SILVA, 2009).

Compreende-se que a gestão escolar sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial para a organização e orientação do trabalho em educação. O gestor escolar sob esse novo paradigma passa a atuar de forma mais dinâmica, comprometido com os destinos da instituição escolar. Assim, enquanto a administração escolar focaliza a organização e direcionamento de recursos, o gestor escolar concentra-se em uma visão estratégica.

Segundo Casartelli (2016, p. 216):

Observa-se atualmente uma competição elevada e uma necessidade de um posicionamento claro e diferenciado por parte das instituições educacionais. As transformações constantes do ambiente têm direcionado as organizações a buscar alternativas de gestão, e com o segmento educacional não é diferente. Reavaliar a gestão organizacional, ter ideias inovadoras e criativas passou a ser condição fundamental para continuar atendendo à missão e perseguindo a visão de futuro.

O autor destaca que “uma decisão estratégica ocorre quando, em uma determinada situação, a organização demonstra características e habilidades, como: senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco e principalmente inovação e criatividade” (CASARTELLI, 2016, p. 216). A estratégia constitui-se como um padrão, uma forma de pensar no futuro, ou seja, consistência no comportamento ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Assim, uma atuação estratégica pressupõe inteligência estratégica, a qual passou a ser adotada recentemente nas instituições educacionais privadas, em resposta às novas exigências do mercado e a agressiva concorrência. Segundo Gomes e Braga (2002), a inteligência estratégica é o resultado da análise de dados e informações coletados no ambiente competitivo da organização e que irão embasar a tomada de decisão para situações futuras.

Para Miller (2002), os dados transformam-se em informação e a análise dessas informações, transformam-se em inteligência, sendo esse processo composto por quatro fases: (i) identificação das necessidades de inteligência pelos gestores da instituição; (ii) coleta de informações relacionadas ao ambiente externo da instituição; (iii) análise da informação e

transformação em inteligência; (iv) disseminação de inteligência entre os gestores da instituição responsáveis pelas decisões.

O sucesso de uma instituição educacional depende da sua capacidade em ser inovadora e criativa em suas estratégias (CASARTELLI, 2016), assim como é fundamental a existência de líderes com capacidade visionária, com competências emocionais para lidar com os desafios oriundos do ambiente interno e externo e com capacidade de gerir pessoas, de forma a integrar os diferentes membros das equipes. A esse respeito, Lück (2000, p. 15) destaca que:

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.

A gestão escolar deve primar pela participação dos diversos atores da escola, uma vez que, segundo Lück *et al.* (2002), existem seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar. Assim, a efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro.

Deste modo, podemos afirmar que compete aos gestores a criação de possibilidades de engajamento da comunidade educativa, uma vez que as participações dos profissionais da Educação, dos estudantes e suas famílias, contribuem para o desenvolvimento da consciência social crítica, sentido de cidadania e de corresponsabilidade com o processo educacional. A esse respeito, Lück *et al.* (2002) destaca seis ações fundamentais que necessitam ser implementadas pelos gestores para a mudança das relações vigentes na escola, na tentativa de se criar um ambiente estimulador de participações da comunidade escolar, tanto interna como externa. Essas ações são:

1. Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo;
2. Promover um clima de confiança;
3. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
4. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
5. Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas;
6. Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto. (LÜCK *et al.*, 2002, p. 18-19)

O novo paradigma de gestão escolar assinala à adoção de práticas de gestão interativas, participativas, democráticas, caracterizada pela corresponsabilidade de todos os atores do processo educativo. Dessa forma, o gestor passa a ser visto como um líder inspirador e servidor, que estabelece parcerias e busca o desenvolvimento de sua equipe e de sua instituição.

De acordo com Hunter (2006), a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Dessa forma, a liderança responde às pessoas que lidera, identifica e atende suas necessidades legítimas para que possam se tornar mais eficazes na realização de sua missão. Para o autor, quando nos sacrificamos e servimos aos outros, estamos desenvolvendo autoridade e, em consequência, influência. O autor destaca como princípios da liderança a paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso, entendendo que esses princípios são leis abrangentes, fundamentais e inalteráveis.

Segundo Silva (2020, p. 1):

O exercício da liderança em qualquer organização é um processo de construção contínua que se desenvolve e se aperfeiçoa, paulatinamente, a partir de fundamentos teóricos, de referências inspiradoras, de transposição da teoria para a prática, análise e reflexão sobre as próprias práticas, correção de rumos e retomada de todo o ciclo.

Os líderes devem influenciar a atitude das pessoas de forma positiva, saber lidar bem com a complexidade e com os desafios multifuncionais, integrando equipes em projetos interdisciplinares e multidisciplinares, possuir habilidades para integrar as equipes num objetivo comum, aprimorando as estratégias a partir de diferentes ideias que se complementam (CASARTELLI, 2016).

Diante do exposto, a gestão escolar no seu papel de liderança, enfrenta no cotidiano inúmeros desafios e situações complexas que exigem atitudes específicas e qualificadas na sua atuação. Por isto, argumenta-se que é necessário a participação destes gestores em formações continuadas, que permitam a gestão dinamizar, liderar e gerenciar as atividades, os recursos, os projetos e as pessoas no contexto educacional, caso contrário o gestor poderá apresentar dificuldades no exercício do seu ofício. Lück (2009, p. 25) enfatiza que:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de

considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

De acordo com Lück (2000), o gestor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica, sendo elas:

- **Funções Administrativas:** organização e articulação de todas as unidades componentes da escola; controle dos aspectos materiais e financeiros da escola; articulação e controle de recursos humanos; articulação da escola-comunidade; articulação da escola com nível superior de administração do sistema educacional; formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos; supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades;
- **Funções Pedagógicas:** dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos; liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetos e princípios; promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa; manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade; estimulação à inovação e melhoria do processo educacional.

Diante do exposto, para que o gestor desempenhe suas funções com qualidade, a autora relaciona habilidades e conhecimentos nas áreas administrativa e pedagógica elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão, precisam refletir de modo que possam liderar de forma competente uma escola. Lück (2009) destaca que compete ao diretor escolar, construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional, de modo a saber traduzir esse repertório em ações efetivas sobre:

- i) políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo;
- ii) os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento;
- iii) os desafios de orientação e formação de crianças, jovens e adultos vivendo em um mundo dinâmico, pleno de estimulações ao mesmo tempo instigantes, desafiantes e contraditórias. (LÜCK, 2009, p. 18-19)

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação, destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das

ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos estudantes (LÜCK, 2009), bem como constitui-se em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos da instituição de ensino.

A autora destaca que, em caráter abrangente, a gestão escolar engloba de forma integrada o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola, bem como pode-se incluir a orientação disciplinar e outros setores que atuam diretamente no desenvolvimento dos estudantes.

De acordo com o *site* Educador 360° (2018), existem seis pilares da gestão escolar que necessitam ser considerados, sendo eles: Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa, Gestão Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão de Comunicação, Gestão de Tempo e Eficiência dos Processos. Cada pilar possui seu foco de trabalho e atende a necessidades específicas do contexto escolar, os quais que contribuem para a gestão escolar obter uma visão sistêmica institucional. Destaca-se que os esses pilares são fundamentais e devem ser integrados as práticas da gestão escolar, uma vez que todos se afetam entre si, podendo gerar reações em cadeia tanto positivas quanto negativas dependendo do direcionamento de cada trabalho. O *site* Educador 360° (2018, s./p.) destaca que: “Os bons gestores são aqueles capazes de desenvolver esta visão 360°, aprendendo a desmembrar os pilares como um método para definir metas e medir resultados separadamente, atuando em cada setor com mais clareza e objetividade”.

Compreende-se que a gestão escolar é uma forma de administrar a escola por inteiro, visando atender as necessidades e exigências pertinentes de todos os setores e processos envolvidos. Desde os funcionários, estrutura física do prédio, questões pedagógicas, até em relação ao contato com as famílias e estudantes, o clima destes com o ambiente educacional. Para que se obtenha um ambiente saudável financeiramente e socialmente, cada peça desse complexo sistema, deve ser tratada com igual relevância. Assim, o gestor de uma instituição de ensino privada precisa estar orientado para a busca por resultados, promovendo, além da sustentabilidade financeira e sucesso do negócio, a qualidade e excelência dos processos de ensino e aprendizagem oferecidos por sua instituição.

A partir da concepção contemporânea de gestão escolar e de vivermos em um mundo globalizado, associado às novas exigências educacionais e sociais, muitos são os desafios dos gestores, uma vez que o papel do gestor vem sofrendo uma profunda ressignificação, onde se faz necessário novas competências, habilidades e atitudes.

Diante do exposto, compreendendo o papel da Gestão Escolar como essencial no contexto educacional, este trabalho tem como objetivo identificar as estratégias utilizadas pela gestão para sensibilizar e formar os professores e a equipe pedagógica dos Anos Iniciais, diante das necessidades oriundas da ressignificação curricular, e constitui-se como um recorte da minha Tese de Doutorado, intitulada “Competências como fundantes da Avaliação da Aprendizagem nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental”.

Como a realização desta pesquisa ocorreu durante a pandemia da COVID-19, senti a necessidade e a oportunidade em verificar quais as estratégias que a gestão escolar utilizou para minimizar os impactos cognitivos e socioemocionais nos estudantes e também na perspectiva da gestão identificar quais os maiores desafios encontrados no processo educacional nesse período pandêmico. Sendo assim, esse artigo visa apresentar os resultados encontrados sobre o recorte da temática Gestão Escolar, em uma instituição privada de Educação Básica do Rio Grande do Sul.

Metodologia

A pesquisa teve como proposta desenvolver-se numa perspectiva empírica, visando à coleta de dados a partir de sujeitos que conhecem, vivenciam ou têm conhecimento sobre a temática. Trata-se de uma pesquisa explicativa, a qual objetiva a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para o acontecimento de fatos e/ou fenômenos de determinada realidade, e assim explica o porquê de seu propósito, a partir dos resultados obtidos (GIL, 2016). Foi utilizada a abordagem qualitativa, conforme afirmam Dezin e Lincoln (2006, p. 17):

A pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

A pesquisa também utilizou a análise de dados quantitativos para examinar o perfil dos entrevistados, os resultados de aprendizagem e o número de estudantes matriculados. Nessa perspectiva, as informações coletadas são tabuladas e agrupadas de acordo com o resultado das variáveis, oferecendo ao pesquisador uma imagem clara dos dados e auxiliando no processo de identificação de padrões e resultados (FONSECA, 2002).

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso, visto que ele investiga um fenômeno considerando o seu contexto, ou seja, realiza a análise sob a conjuntura real (YIN, 2015). Segundo Hartley (2004, p. 323), o estudo de caso objetiva “fornecer uma análise do contexto e processos que iluminam as questões teóricas que estão sendo estudadas”; desse modo, ele caracteriza-se pela profundidade da investigação (CRESWELL, 2007).

Como técnica de coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, constituídas a partir de um roteiro de perguntas estratégicas, as quais foram complementadas durante a conversa. Este procedimento possibilitou à pesquisadora e ao pesquisado a construção de análises acerca do que estava sendo discutido, o que permitiu uma maior interação entre os sujeitos e, conseqüentemente, possibilitou o surgimento de outras informações que, *a priori*, não estavam previstas. Dessa forma, as respostas não se restringiram a um questionário padronizado, a um instrumento com respostas estandardizadas, que poderiam ocultar informações (ZAGO, 2011), mas, sim, consistiram em um roteiro de possibilidades, arraigado na concepção de pesquisa compartilhada. Para a análise das entrevistas, com a finalidade de produzir novas compreensões sobre os fenômenos estudados, foi utilizada a Análise Textual Discursiva, a partir de Moraes e Galiazzi (2016).

Também foi realizado um levantamento documental, para subsidiar a análise daqueles que são os norteadores da prática pedagógica na instituição de ensino pesquisada, bem como foram buscados referenciais nos documentos oficiais do colégio, tais como Projeto Pedagógico, Matrizes Curriculares e outros, para se fundamentar a pesquisa.

Contexto da Pesquisa

O campo desta pesquisa é o Colégio Farroupilha, uma das instituições de Educação Básica mais tradicionais do Rio Grande do Sul, localizado em Porto Alegre, unidade Três Figueiras. Foi fundado em 1886 pela Associação Beneficente e Educacional de 1858 (ABE) – originalmente chamada Associação Beneficente Alemã –, uma entidade criada para auxiliar os imigrantes alemães e seus descendentes que, nessa época, estavam chegando ao sul do Brasil.

Fundado há mais de um século, o Colégio configura-se em segmento da educação privada, sendo referência por sua característica de inovar sem perder de vista os conceitos de disciplina e de rigor acadêmico. Atualmente, contribui para a formação de mais de três mil estudantes, da Educação Infantil ao Ensino Médio, possuindo, em seu quadro funcional, mais de cem professores e quatrocentos colaboradores.

Sujeitos da Pesquisa

Diante do delineamento metodológico e recorte da pesquisa, entrevistaram-se os profissionais que atuam nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, conforme explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 – Público-Alvo da Pesquisa

PÚBLICO-ALVO	QUANTIDADE	OBSERVAÇÕES
Professores(as) Anos Iniciais (1º ao 5º ano)	9	Três de cada ano (do 3º ao 5º ano)
Orientadoras/Psicólogas Educacionais	5	Anos Iniciais
Orientadora Pedagógica	1	Anos Iniciais
Orientador Disciplinar	1	Anos Iniciais
Diretora Pedagógica	1	De todos os níveis de ensino
Total de Entrevistas	17	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Questões norteadoras da entrevista semiestruturada e sua forma de realização

As entrevistas semiestruturadas foram constituídas de perguntas iniciais organizadas em um roteiro, que foi enviado por e-mail para a apropriação, reflexão e resposta dos sujeitos da pesquisa. A opção por solicitar a participação na pesquisa neste formato foi motivada por que o período de realização foi o contexto da pandemia da COVID-19, o colégio estava atuando no modelo de ensino remoto por diversos meses no ano de 2020, e de fevereiro a meados de abril de 2021. Assim devido ao *modus operandi* do novo formato de trabalho na instituição e, conseqüentemente, à dificuldade de tempo dos sujeitos da pesquisa, geradas pelos novos modelos de ensino, optou-se pela participação também em formato remoto.

Após os sujeitos da pesquisa devolverem o instrumento com as suas respostas, estas foram preliminarmente analisadas pela pesquisadora. A seguir, foi realizada uma entrevista presencial e, em alguns casos, *on-line*, com os sujeitos participantes, para a discussão e o

aprofundamento das respostas iniciais e para o desdobramento das temáticas, efetivando-se, assim, a proposta da entrevista.

Ressalta-se que, para o segundo momento da entrevista presencial ou *on-line*, o diálogo foi gravado, por meio de um aplicativo específico do celular da pesquisadora. Posteriormente, a conversa foi transcrita através da utilização de um recurso do *Google* Documentos, denominado “digitação por comando de voz”.

No quadro 2 estão destacadas as questões norteadoras do roteiro de entrevista que estão alinhadas ao objetivo deste estudo, que busca identificar as estratégias utilizadas pela gestão para sensibilizar e formar os professores e a equipe pedagógica dos Anos Iniciais, diante das necessidades oriundas da ressignificação curricular.

Quadro 2 – Questões Norteadoras da Entrevista Semiestruturada

Entrevista com Professores (as), Orientadoras/Psicólogas Educacionais, Orientadora Pedagógica, Orientador Disciplinar e Direção
✓ Identificar as estratégias utilizadas pela gestão para sensibilizar e formar os professores e a equipe pedagógica dos Anos Iniciais, diante das necessidades oriundas da ressignificação curricular.
1. Quais as estratégias utilizadas pela gestão para sensibilizar e instigar os professores e a equipe pedagógica na implementação da ressignificação curricular?
2. Quais as estratégias utilizadas pela gestão visando a garantir a eficiência e a eficácia do processo educativo?
3. Que estratégias o colégio tem utilizado para minimizar os impactos cognitivos e socioemocionais nos estudantes durante a pandemia?
4. Na sua opinião, quais os maiores desafios encontrados no processo educacional em tempos de pandemia na perspectiva de estudantes, famílias, professores e gestores?

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Resultados e Análise dos Achados

Constitui o corpus de análise desta pesquisa o resultado das entrevistas semiestruturadas realizadas com nove professores(as) que ministram aulas nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental (do 3º ao 5º ano); cinco orientadoras/psicólogas educacionais, uma orientadora pedagógica, um orientador disciplinar e os profissionais que compõem a equipe pedagógica dos desta etapa de ensino. Além destes profissionais, foi entrevistada a diretora pedagógica responsável pela gestão da Educação Infantil ao Ensino Médio do colégio, perfazendo dezessete profissionais entrevistados.

Destaca-se que, para as análises e discussões dos achados da pesquisa, foram utilizadas as seguintes nomenclaturas: **grupo 1** – refere-se aos professores; **grupo 2** – refere-se à equipe pedagógica e gestora. Neste texto, quando nos referimos aos professores, estes são os profissionais que ministram aulas nos Anos Iniciais, e os educadores são os profissionais da equipe pedagógica e gestora do colégio.

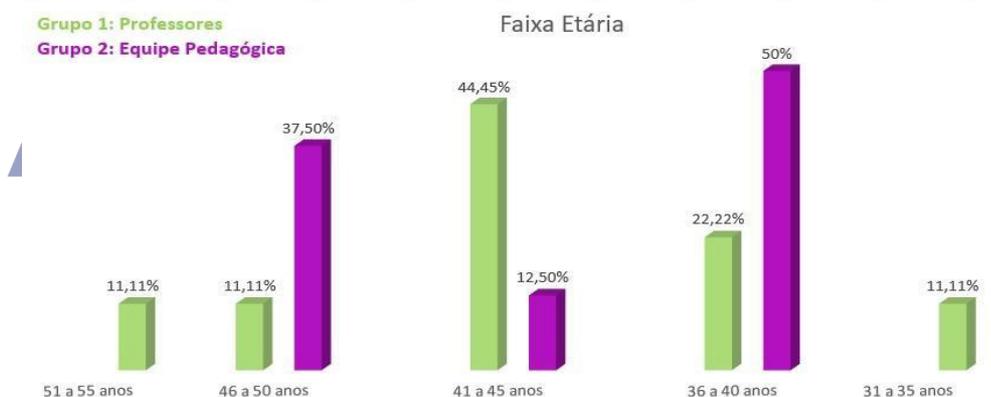
As análises para esse artigo foram distribuídas em duas categorias, sendo elas: análise do perfil dos entrevistados e análise das estratégias utilizadas pela gestão. Cada uma destas categorias tem subcategorias.

Perfil dos Entrevistados

Conforme já mencionado, para análise dos dados da pesquisa, os públicos foram reunidos em dois grupos: **grupo 1** – professores, contendo nove sujeitos e correspondendo a 53% dos entrevistados, e o **grupo 2** – equipe pedagógica e gestora, contendo oito educadores, e correspondendo a 47% do total.

Quanto à faixa etária, entre os sujeitos do **grupo 1**, quatro têm entre 41 e 45 anos (44,45%), dois têm entre 36 e 40 anos (22,22%), um tem entre 31 e 35 anos (11,11%), um tem entre 46 e 50 anos (11,11%) e um tem entre 51 e 55 anos (11,11%). No **grupo 2**, quatro têm entre 36 e 40 anos (50%), três têm entre 46 e 50 anos (37,50%) e um tem entre 41 e 45 anos (12,5%). Conforme ilustra o Gráfico 1, a maioria dos professores está na faixa etária entre 41 e 45 anos e dos educadores, a maioria está na faixa entre 36 e 40 anos.

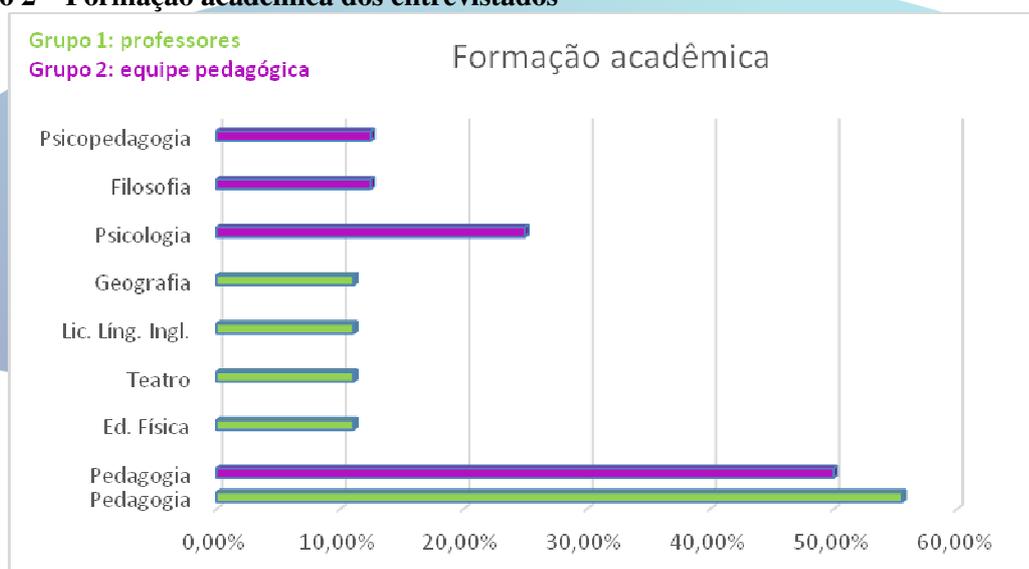
Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação à formação acadêmica, entre os professores do **grupo 1**, cinco têm Licenciatura em Pedagogia (55,56%), um tem Licenciatura em Educação Física (11,11%), um tem Licenciatura em Teatro (11,11%), um tem Licenciatura em Língua Inglesa (11,11%) e um tem Licenciatura em Geografia (11,11%). No **grupo 2**, quatro têm formação na Licenciatura em Pedagogia (50%), dois são graduados em Psicologia (25%), um em Filosofia (12,5%) e um em Psicopedagogia (12,5%), conforme ilustra o Gráfico 2. Destaca-se que todos os participantes da pesquisa possuem formação em nível de especialização na área de Educação.

Gráfico 2 – Formação acadêmica dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Quanto ao tempo de atuação no colégio pesquisado, entre os professores do **grupo 1**, quatro têm de 6 a 10 anos (44,45%), três têm de 1 a 5 anos (33,33%), um tem de 16 a 20 anos (11,11%) e um tem de 21 a 25 anos (11,11%); no **grupo 2**, quatro têm de 6 a 10 anos (50%), três têm de 1 a 5 anos (37,5%) e um tem de 16 a 20 anos (12,5%). O Gráfico 3 ilustra que o maior percentual de respostas dos professores e educadores atua no colégio pesquisado há um período de 6 a 10 anos.

Gráfico 3 – Tempo de atuação dos entrevistados no colégio pesquisado



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Entre os professores entrevistados e que atuam nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, destaca-se que quatro professores com Pedagogia atuam no 3º ou 4º ano, e ministram aulas de cinco componentes curriculares, sendo eles Português, Matemática, História, Geografia e Ciências (44,45%); um professor que atua no 3º ano, atua no componente curricular de Educação Física (11,11%); uma professora com Pedagogia que atua no 5º ano, ministra aulas nos componentes curriculares de Português e Matemática (11,11%); uma professora que atua no 4º ano, ministra aulas no componente curricular de Artes Cênicas (11,11%); uma professora que atua no 5º ano, ministra aulas no componente curricular de Língua Inglesa (11,11%) e um professor, que atua no 5º ano, ministra aulas no componente curricular de Geografia (11,11%). Conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 – Distribuição de professores por graduação x ano

ANO	3º ANO	4º ANO	5º ANO
Graduação	Pedagogia	Pedagogia	Pedagogia
	Pedagogia	Pedagogia	Geografia
	Educação Física	Artes Cênicas	Língua Inglesa

Fonte: Elaborado pela Autora (2021).

Assim, para cada trio de professores do 3º ao 5º ano, foram indicados, no mínimo, uma professora pedagoga e um(a) professor(a) especialista, distribuído por graduação e por ano, perfazendo o total de cinco professoras com formação em Pedagogia e quatro professores(as) com formações variadas em Licenciatura, denominados especialistas, pela pesquisadora.

Análise das Estratégias utilizadas pela Gestão

A análise das estratégias utilizadas pela gestão para sensibilizar e formar os professores e a equipe pedagógica dos Anos Iniciais, diante das necessidades oriundas da **ressignificação curricular** foram realizadas à luz das estratégias contidas no Plano Pedagógico Estratégico e no Planejamento Estratégico da instituição de ensino que constitui o *locus* da pesquisa. A seguir serão apresentados os resultados e análises de quatro questões que compõem o instrumento de pesquisa e que estão relacionadas ao objetivo deste estudo.

1 - Quais as estratégias utilizadas pela gestão para sensibilizar e instigar os professores e a equipe pedagógica na implementação da resignificação curricular?

Em relação a este questionamento, os participantes do **grupo 1** destacaram como estratégias utilizadas pela gestão: a realização de momentos para explicar os ganhos, as mudanças e os desafios do tempo pandêmico; a realização de palestras, reuniões de estudo e de planejamento; os grupos de estudos; as socializações de práticas pedagógicas realizadas pelos professores; os cursos com profissionais com reconhecida trajetória; as reuniões de análise de necessidades e de demandas; os encontros para a projeção das ações e aplicação de metodologias educativas; o acesso a materiais teórico-metodológicos para embasar o estudo e as ações dos professores; a disponibilidade para ensinar e tirar dúvidas; a abertura para sugestões e contribuições; a acolhida e a abertura para o diálogo; e a participação dos professores na elaboração das Matrizes Curriculares.

No excerto abaixo, extraído da entrevista de uma das professoras que compõe o grupo 1, podemos identificar as contribuições das estratégias adotadas pela gestão escolar durante o período pandêmico.

Eu acredito que, no início, foi de extrema importância o diálogo estabelecido e a proposta de que os professores e a equipe trabalhassem juntos para resignificar o currículo do colégio. Isso nos deu confiança e nos fez sermos parte do processo; assim, compreendemos de forma muito mais tranquila quais eram as mudanças propostas. Outra estratégia muito bem utilizada pela gestão foi a implementação de muitas palestras com nomes renomados na educação, trazendo um pouco mais de conhecimento acerca desse novo modelo de currículo.

O **grupo 2** relatou, como estratégias utilizadas para sensibilizar e instigar os professores e a equipe pedagógica na implementação da resignificação curricular: os momentos de formação continuada para professores e para equipes pedagógicas sobre competências e habilidades; o estudo sobre a Taxonomia de Bloom e a sua escala de operações mentais; as sequências didáticas; a metodologia de projetos; a concepção de

avaliação formativa do colégio; as áreas de conhecimento (Ciências da Natureza, Ciências Humanas, Linguagens e Matemática). Outra estratégia considerada relevante pelos participantes do grupo 02 são as Matrizes Curriculares e Socioemocionais do próprio colégio, as quais constituem-se como norteadoras das competências e das habilidades cognitivas e socioemocionais que necessitam ser desenvolvidas nos estudantes através da dinâmica curricular. Os participantes deste grupo destacam ainda os momentos de estudos, de discussão e de elaboração dos documentos institucionais e dos documentos específicos dos Anos Iniciais, com diretrizes para o planejamento, metodologias e processo avaliativo, bem como para a construção dos processos de autoavaliação dos estudantes; o projeto de hábitos de estudo; as assembleias escolares; o projeto de liderança; entre outros.

A esse respeito, uma educadora relatou:

Durante os anos de estudos e planejamento do novo currículo, a gestão lançou mão de diversas reuniões de sensibilização e escuta aos professores e [às] equipes pedagógicas. Para a elaboração das Matrizes Curriculares, foram realizados estudos sobre competências e habilidades, metodologias de ensino-aprendizagem, planejamento e avaliação. Foram constituídos Grupos de Trabalho por áreas do conhecimento, a fim de que as habilidades e [as] competências refletissem o referencial próprio do grupo de educadores do colégio, tomando por base o Plano de Estudos da escola e outros documentos oficiais, nacionais e de referência. Esse período de estudos e ressignificação curricular contou com diversos encontros de formação, com palestrantes e facilitadores, que abordaram as temáticas relativas aos desafios de um novo currículo.

A instituição pesquisada tem como prática há muitos anos, oportunizar reuniões pedagógicas semanais para o planejamento e para as formações continuadas com profissionais internos, assim como com profissionais reconhecidos em suas áreas de atuação. Nessas reuniões são abordadas diversas temáticas, como as pedagógicas, as emocionais, as comportamentais, as tecnológicas e as relacionadas a outros assuntos contemporâneos, visando a qualificação das práticas educacionais.

2. Quais as estratégias utilizadas pela gestão visando a garantir a eficiência e a eficácia do processo educativo?

A este respeito, os participantes do **grupo 1** enfatizaram o acompanhamento direto da equipe pedagógica no auxílio às dúvidas e à criação de estratégias do processo educacional; a conferência e o acompanhamento das sequências didáticas e, dos planejamentos trimestrais elaborados pelos professores; acompanhamento das atividades avaliativas e dos resultados dos estudantes; a elaboração de diretrizes e de materiais de apoio diversos; as reuniões para acompanhamentos, discussões, planejamentos, análises de estratégias e correções de rotas

pedagógicas que precisam de melhorias, as oficinas, palestras e os *workshops* voltados a; os momentos de escuta individual e coletiva e de apoio às necessidades dos estudantes e dos professores.

Conforme relatou uma professora: “A *gestão tem sido incansável nesse sentido; [ela] está aberta a ouvir os professores, as famílias. Promove estratégias, como acompanhamento aos professores, processos claros e objetivos, cursos variados de qualificação, entre outros*”. Sobre este mesmo aspecto da gestão escolar, outra professora destacou:

A gestão procura estar inserida no dia a dia da sala de aula, incentivando os projetos diferenciados e inovadores, acompanhando as dificuldades e [as] conquistas, com o projeto das orientadoras diretamente com estudantes, trabalhando os hábitos de estudo, atividades de recuperação preventiva no Laboratório de Aprendizagem, entre outras.

O **grupo 2** relatou, como estratégias para garantir a eficiência e a eficácia do processo educativo: o acompanhamento, as observações em sala de aula e as orientações diárias e sistemáticas aos professores pela equipe pedagógica; a realização de reuniões pedagógicas de alinhamento e de planejamento ano/série e entre os anos/séries dos diferentes níveis de ensino; a criação de grupos de trabalho envolvendo professores e equipe pedagógica, para a elaboração e a implantação de novos processos pedagógicos, assim como a autorização de horas extras de trabalho para esse fim, quando necessário.

Além dessas estratégias, foram citadas ainda como relevantes a realização pré-conselhos e os conselhos de classe; os momentos de *feedback* com os professores; o atendimento e a escuta aos professores, às famílias e aos estudantes; as formações continuadas; a realização de assembleias escolares com os estudantes; os projetos interdisciplinares; o projeto de liderança com os estudantes; a pesquisa de satisfação das famílias; os processos de autoavaliação dos estudantes, individualmente e na turma; o acompanhamento e a análise do desenvolvimento das habilidades avaliativas dos estudantes. Quando questionados sobre quais as estratégias utilizadas pela gestão tinham como foco garantir a eficiência e a eficácia do processo educativo, uma educadora destacou:

A equipe de gestão acompanha semanalmente as etapas de planejamento das ações nas reuniões pedagógicas, repensando com os professores e auxiliando a nortear o trabalho, à luz das matrizes. Como forma de acompanhamento, também são realizadas observações de momentos de sala de aula e reuniões de feedback com professores, para ajustes e melhorias da prática pedagógica. Nesse processo, a avaliação dos estudantes tem um papel fundamental, pois [ela] norteia o alcance do que se havia proposto em termos de planejamento e auxilia os ajustes de rotas, visando a uma melhoria constante das propostas.

Outra educadora relatou que: “A gestão realiza um acompanhamento próximo e frequente à equipe de professores, garantindo o alinhamento pedagógico, o qual acredito [que] seja um dos pilares fundamentais para a eficiência e [a] eficácia do processo educativo”.

Além das estratégias relatadas acima, os dados da pesquisa revelaram que a gestão desta instituição escolar, juntamente com a equipe pedagógica, reestruturou o processo de relacionamento com as famílias, envolvendo os professores e a equipe pedagógica. Foi instituído trimestralmente, após a entrega dos boletins e dos fichões avaliativos^{2*}, um encontro à noite, agendado previamente no calendário escolar, para que as famílias tivessem a possibilidade de conversar e de tirar dúvidas sobre o desenvolvimento de seus filhos com todos os professores e com toda a equipe pedagógica. Também foram instituídos semanalmente dois períodos, para que as professoras pedagogas responsáveis pelas turmas pudessem dar uma devolutiva às famílias sobre os estudantes; as famílias também podem agendar esse momento, para tratar de assuntos variados relacionados aos seus filhos, que impactem no desenvolvimento deles.

Destaca-se que as estratégias utilizadas pela gestão reverberaram positivamente nos resultados de aprendizagem dos estudantes, assim como na satisfação dos professores e educadores do colégio.

3. Que estratégias o colégio tem utilizado para minimizar os impactos cognitivos e socioemocionais nos estudantes durante a pandemia?

Quando questionados sobre as ações empreendidas pela gestão da escola que contribuíram para minimizar os impactos cognitivos e socioemocionais nos estudantes durante a pandemia, o **grupo 1** destacou as seguintes estratégias utilizadas nas aulas *on-line*: fomento ao desenvolvimento de atividades mais lúdicas; momentos de conversas sobre sentimentos, e de reflexão sobre temas que estavam chamando a atenção dos estudantes naquele período; várias atividades lúdicas e de descanso/pausa durante o turno de aula; atividades interdisciplinares; flexibilidade no planejamento, quando necessário; recreios virtuais; conversas com as famílias; acompanhamento dos estudantes e dos professores pelas orientadoras educacionais e pedagógicas; olhar atento dos professores e da equipe pedagógica para os estudantes; comemoração de datas festivas em eventos virtuais; espaços para brincadeiras nas aulas; uso de diversas ferramentas tecnológicas e metodologias de ensino.

² **Fichões avaliativos:** São documentos que contém o desempenho dos estudantes nas diversas áreas de conhecimento, a partir das competências e habilidades avaliadas no trimestre.

Os dados da pesquisa revelam que, em algumas das atividades remotas, os professores se caracterizaram e ou ambientaram o espaço das suas casas, de onde ministravam as aulas, de acordo com a temática estudada, para que a atividade ficasse mais lúdica e chamasse a atenção das crianças. Estes professores realizaram, durante o período de isolamento social ocasionado pela pandemia da COVID-19, vários cursos *on-line* sobre metodologias e ferramentas tecnológicas, para poder aprimorar as suas aulas e para gerar maior interesse dos estudantes em participarem das aulas; do mesmo modo, os professores assistiram a várias *lives* sobre questões emocionais para professores, estudantes e famílias. Nesta escola também foram oferecidas aulas aos estudantes no turno inverso dos laboratórios de aprendizagem e oficinas, a fim de minimizar fragilidades na sua aprendizagem, decorrentes do modelo pedagógico vigente durante a pandemia. Segundo um professor: “*O colégio valeu-se de plataformas de aprendizagem e ferramentas on-line para aproximar professores e educadores; também buscou o apoio e a aproximação das famílias como um elo no processo de aprendizagem*”. Outra professora destacou: “*Conversas com as famílias, aulas em pequenos grupos, métodos de aprendizagem mais colaborativos e atrativos*”.

O **grupo 2** também explanou sobre as diferentes estratégias que foram utilizadas para minimizar os impactos cognitivos e socioemocionais nos estudantes durante a pandemia; entre elas: o olhar atento dos professores e da equipe pedagógica aos estudantes; a criação de toda uma nova metodologia para dar aulas no modelo remoto, com roteiros de estudos para um maior acompanhamento dos estudantes e das suas famílias, a fim de contemplar tanto os estudantes que conseguiam assistir as aulas *on-line* quanto os que não conseguiam assistir por diversos fatores. Nas aulas *on-line* houve o aumento gradativo de carga horária, de acordo com a faixa etária; foram realizados recreios virtuais, aulas de reforço nos laboratórios de aprendizagem, oficinas com os laboratórios das diversas áreas do conhecimento.

Os participantes do grupo 2 destacaram ainda como estratégias relevantes as conversas das orientadoras educacionais com as turmas; a manutenção das assembleias escolares, das autoavaliações e das atividades do programa de liderança; os eventos festivos; a ampliação dos canais de comunicação com as famílias, através de grupos de transmissão de *WhatsApp*, bem como de *e-mails*, de contatos telefônicos e de mensagens individuais pelo *WhatsApp*; o *Google Classroom*; e os empréstimos de equipamentos eletrônicos para estudantes e para professores que necessitaram. Este grupo apontou ainda a realização dos encontros do Cuidar e Educar, que visavam a formação das famílias dos estudantes e dos professores sobre diversos temas, tais como: as emoções; como lidar com o seu filho na pandemia; como ajudar o seu filho nos estudos; e como ser professor em tempos de pandemia.

De acordo com uma educadora:

A escola foi adaptando e aperfeiçoando suas práticas durante o período do ensino on-line e atualmente, durante o ensino híbrido. Passamos por vários modelos. No início, com a suspensão das aulas presenciais, foram organizados blocos de estudos, orientando as atividades assíncronas; tão logo se estruturou o ambiente virtual Classroom do Google, iniciaram-se as aulas on-line, oferecidas diariamente para os Anos Iniciais.

A este respeito, outra educadora ressaltou:

Por fim, escuta e acolhimento foram a tônica no retorno dos estudantes às aulas presenciais. A partir do retorno, vêm se elaborando novas estratégias e ações que serão necessárias para resgatar quaisquer aprendizagens que não tenham se consolidado, bem como [para] promover um ensino qualificado, que é marca da instituição, nesse novo modelo híbrido, em que alguns estudantes ainda se encontram em aulas remotas.

Ressalta-se que as diversas estratégias citadas contribuíram efetivamente para o enfrentamento dos desafios educativos e para a eficiência e eficácia do processo educativo.

4. Na sua opinião, quais os maiores desafios encontrados no processo educacional em tempos de pandemia na perspectiva de gestores?

Na perspectiva dos gestores, tanto os participantes do grupo 1 quanto do grupo 2 explanaram sobre os diversos desafios. Entre os desafios encontrados no processo educacional em tempos de pandemia na perspectiva de gestores, os participantes da pesquisa enfatizaram a necessidade de replanejar e adaptar o currículo e o processo avaliativo, de forma a atender às necessidades e às exigências do modelo remoto, o que foi pauta de inúmeras reuniões, discussões e reflexões entre os gestores e os professores. Lidar com as expectativas dos estudantes, das famílias e dos professores também foi bastante desafiador na opinião dos participantes desta pesquisa, assim como dar apoio emocional para todos esses públicos que, por diversas vezes, necessitaram de espaços de escuta individuais e/ou coletivos.

Os gestores pedagógicos dispenderam esforços para poder alinhar os processos, para acompanhar os resultados e para dar suporte aos professores, às famílias e aos estudantes sobre as mais variadas demandas. Para uma das professoras que atuam na instituição pesquisada:

Acredito que um dos maiores desafios estava na comunicação entre estudantes, famílias, professores e gestores; [eles] precisavam estar alinhados no processo educacional, com conexão e segurança; quando há lacunas de comunicação, certamente existem expectativas e insatisfações. Dessa forma, o investimento da gestão em aproximar as famílias da escola trouxe mais segurança para pais e mães.

Outra professora relatou que:

“Professores e gestores precisaram ter espaço de fala, de escuta ativa; o desenvolvimento de uma comunicação interna alinhada pela gestão otimizou o trabalho, trouxe tranquilidade, motivação e engajamento”.

Dentre os desafios citados pelas professoras, percebemos que os educadores também elencaram alguns deles conforme elucida-se nos relatos a seguir.

Segundo uma educadora:

Os desafios, na perspectiva dos professores e gestores, foram: ajustar o currículo para [a] nova modalidade on-line e depois híbrida; manter os estudantes motivados em sala de aula; realizar os atendimentos aos pais via Meet; realizar entrevistas de estudantes novos no colégio através do Meet; aplicar as atividades avaliativas e dar aulas na presença dos pais, [com eles] opinando, intervindo nos momentos de aula; rever e adequar a grade de horários das aulas, ajustando-a conforme demanda e capacidade de cada ano, de acordo com a faixa etária dos estudantes.

Outra educadora destacou:

Na perspectiva dos gestores, alguns dos desafios consistiram em encontrar uma carga horária adequada de aulas on-line, considerando a idade das crianças, o tempo de exposição às telas e as necessidades curriculares; [e] ajustar as habilidades cognitivas, fazendo escolhas para que fossem priorizadas algumas, com o consequente enxugamento do currículo.

Uma educadora explicou:

Como adaptar algumas habilidades que precisam da presença do professor acompanhando de perto o processo? Como alfabetizar a distância? Como trabalhar com a letra cursiva a distância? Muitos questionamentos surgiram diante de um cenário no qual não havia registros na literatura especializada, para dar suporte. Diante disso, foram necessárias muitas reuniões entre professores, orientadoras e coordenação para discussões e trocas de ideias, para que as decisões fossem tomadas.

Em face do exposto, compreende-se a necessidade de uma equipe de gestão pedagógica de alta *performance*, a fim de que sejam enfrentados os múltiplos desafios do contexto escolar na contemporaneidade, sobretudo, em tempos de *pandemia*. Nas instituições educacionais são indispensáveis gestores que apresentem competências técnicas e emocionais; que saibam lidar com as incertezas; que saibam tomar decisões assertivas e adequadas às necessidades do cotidiano educativo; que saibam liderar pessoas e processos; que saibam (re)planejar, acompanhar e avaliar os resultados; e que saibam criar estratégias, dependendo das demandas e dos apelos da atualidade. São necessárias, assim, equipes de gestão motivadas e engajadas no propósito organizacional, na missão, nos valores e na visão; com vistas a

desenvolver as estratégias e a atingir as metas propostas no Planejamento Estratégico Institucional.

Considerações Finais

O presente recorte de pesquisa teve como objetivo identificar as estratégias utilizadas pela gestão para sensibilizar e formar os professores e a equipe pedagógica dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, diante das necessidades oriundas da ressignificação curricular no contexto da pandemia da COVID-19. O problema de pesquisa visou discutir em que medida a utilização dessas estratégias contribuíram para a eficiência e a eficácia do processo educativo, assim como quais estratégias a gestão utilizou para minimizar os impactos cognitivos e socioemocionais nos estudantes durante a pandemia e quais foram, na perspectiva da gestão, os maiores desafios encontrados no processo educacional nesse período pandêmico.

Através da pesquisa verificou-se que a equipe de gestão pedagógica lançou mão de variadas estratégias, a fim de sensibilizar e de formar o corpo docente e os demais educadores. Constatou-se, também durante a pesquisa, que essas estratégias continuam fazendo parte das práticas de gestão e que são oportunizados sistematicamente, também, momentos para o desenvolvimento socioemocional dos professores e dos educadores, com vistas a fortificá-los emocionalmente e a engajá-los no desenvolvimento do sentimento de pertença institucional e de espírito de equipe.

Além disso, identificou-se, nos relatos sobre o ensino remoto durante a pandemia da COVID-19, que o fato de o colégio possuir uma equipe de gestão pedagógica com competências técnicas e emocionais bem fundamentadas fez toda a diferença na liderança dos processos e das pessoas, diante dos inúmeros desafios e incertezas. Habilidades como flexibilidade, liderança, escuta ativa, sensibilidade, acolhimento, proatividade, conhecimento técnico, inovação, criatividade, criticidade, tomada de decisão assertiva, bem como o acompanhamento sistemático, fizeram a diferença na condução dos processos pedagógicos e na reinvenção e readequação do fazer educativo em tempos de pandemia. Observou-se que as habilidades da equipe de gestão pedagógica, relacionadas à pandemia, também foram essenciais para a ressignificação curricular e que elas contribuem efetivamente para a perenidade da instituição.

Em suma, os achados da pesquisa evidenciaram que gestores de sucesso são líderes respeitados por sua identificação com os valores da instituição e por sua preocupação com o futuro organizacional e com o cuidado com as pessoas – e as pessoas se apoiam nele para o seu crescimento pessoal também – transmitem senso de justiça nas decisões para com seus liderados, estão abertos à inovação e criatividade, apresentam uma visão sistêmica, possuindo conhecimento pedagógico e administrativo consistente.

Dessa forma, os gestores são proativos, coerentes, assertivos, reflexivos, éticos, empáticos, criativos, empreendedores, comprometidos com uma educação de qualidade que vise a formação integral dos estudantes, bem como, um clima institucional saudável, alicerçado na confiança e no espírito de equipe, onde os todos os partícipes da instituição sintam-se corresponsáveis pelos processos e resultados.

A partir dos resultados da pesquisa, argumenta-se que, para que a escola cada vez mais se desenvolva e atenda aos apelos educativos da atualidade, faz-se imprescindível gestores escolares com competências para liderança que apresentem competência técnica e emocional, saibam tomar decisões assertivas e adequadas as necessidades do contexto escolar, bem como saibam desenvolver equipes motivadas e engajadas com o propósito organizacional.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 jul. 2021.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Presidência da República, 1996a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 14 jul. 2021.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9.; ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA, 3., 2009. **Anais [...]**. Curitiba: PUCPR, 2009. Disponível em: http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/autores_m.html. Acesso em: 20 maio 2019.

CASARTELLI, A. O. Fatores impactantes no sucesso de planos estratégicos em instituições educacionais. *In*: BONHEMBERGER, M.; MENTGES, M. **Educação Marista: perspectivas e desafios**. São Paulo: FTD, 2016. p. 213-232.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2007.

DEZIN, N. K.; LINCOLIN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas; Bookman, 2006.

EDUCADOR360. **Como os 6 Pilares da Gestão Escolar ajudam a atingir os propósitos da escola.** 2018. Disponível em: <https://educador360.com/gestao/gestao-escolar-pilares/>. Acesso em 11 jun. 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HARTLEY, J. Case studies in organizational research. *In*: CASSEL, C.; SYMON, G. (ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research.** London: Sage, 2004. p. 208-229.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à Formação de Gestores. **Revista em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 1998.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva.** 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2016.

SILVA, M. A. C. Práticas de liderança em tempos de isolamento social: reflexões e breves relatos de práticas bem-sucedidas. **Caderno Marista de Educação**, v. 11, n. 2, p. 1-9, jul./dez. 2020.

WARDE, M. J. **Revista Ideias: O diretor-articulador do projeto de escola.** São Paulo: FDE, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAGO, N. A entrevista e seu processo de construção: reflexões com base na experiência prática de pesquisa. *In*: ZAGO, N.; CARVALHO, M. P.; VILELA, R. A. T. (org.).

Itinerários de pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2011. p. 287-309.

