

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DO DIRETOR ESCOLAR DA REDE
PÚBLICA NO BRASIL – ESTUDO DE CASO NA ERA COVID19**

Rafaela Oliveira Silva Rocha

MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Área de Especialidade: Administração Educacional

DISSERTAÇÃO

Orientado pela:

Professora Doutora Ana Luísa Rodrigues

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me sustentar e fortalecer todos os dias. Foram muitas adversidades durante estes dois anos, mas o Senhor, com a sua infinita bondade e misericórdia me ajudou até aqui. Obrigada por cuidar de cada detalhe!

Ao meu amado esposo Evanêz, meu parceiro e companheiro, que está comigo não importa a circunstância. Vivemos nestes dois últimos anos, momentos felizes, mas também dolorosos, ele sempre paciente e compreensivo, me incentivando e acreditando em meus sonhos.

Aos meus pais, que sempre me incentivaram e acreditaram no meu potencial. Ao meu sobrinho Enzo e meu marido que me ajudaram nas transcrições.

À Professora Ana Luísa Rodrigues por me auxiliar em todos os momentos, pela sua paciência ao me orientar. Por compartilhar comigo seu conhecimento, que muito contribuiu para o meu aperfeiçoamento. Sem a sua ajuda, não teria conseguido concluir com êxito.

Aos meus colegas e professores pelo convívio e partilha de conhecimento, durante o tempo que estivemos juntos.

À minha colega e amiga Monique Brito, por me incentivar nos momentos que pensava em desistir, e por me ajudar compartilhando seus conhecimentos.

À diretora da escola que se dispôs prontamente, desde o início, a participar e colaborar, articulando e intermediando com a sua equipe, para que pudessem contribuir com este estudo. Aos colegas da escola, que aceitaram o convite e dispuseram-se do seu tempo, participando nas entrevistas.

Enfim, a todos que contribuíram com orações e palavras de incentivos, me encorajando a prosseguir. Meu muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo, intitulado “Funções e responsabilidades do diretor escolar da rede pública no Brasil – estudo de caso na era Covid19”, teve por objetivo principal descrever e compreender o exercício das funções de um dirigente escolar durante a pandemia do Covid19. Deste modo, interessou-nos perceber como o diretor exerceu as suas funções e geriu simultaneamente as suas diversas tarefas no cenário pandémico. Ainda, pretendíamos conhecer como foi o funcionamento de uma escola pública no Brasil na era Covid19, e descrever as experiências obtidas pelo diretor escolar e a sua equipe gestora no que diz respeito ao trabalho desempenhado neste período. O enquadramento teórico sobre a gestão escolar, funções do diretor e a educação durante a pandemia sustentou este estudo, que nos proporcionou estabelecer um vínculo entre o tema proposto e os conhecimentos empíricos já existentes. Como metodologia optamos por uma abordagem qualitativa, onde a estratégia para a pesquisa foi o estudo de caso, por se tratar de um trabalho que buscou conhecer um contexto da vida real, de um grupo de pessoas em um momento específico em suas vidas. Recolhemos os dados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação de um dia de funcionamento da escola no período pós pandemia. Participaram das entrevistas a diretora e uma parte da sua equipe gestora, onde explanaram as suas percepções e experiências vividas no período da pandemia. A seguir, fizemos o tratamento dos dados obtidos, através de uma análise de conteúdo, com a respectiva apresentação e descrição dos dados por categorias. Por meio da observação, pudemos testificar alguns relatos feitos pela diretora no que diz respeito aos temas abordados. Os resultados levaram-nos a uma melhor compreensão da importância de uma equipe gestora comprometida com o trabalho do diretor escolar. Também compreendemos que este não deve focar-se nas dificuldades e adversidades, mas manter-se seguro, assumindo a sua liderança para que todos se sintam motivados em continuar e desenvolver o seu trabalho em prol de uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Diretor escolar, Rede pública, Funções do diretor, Gestão escolar

ABSTRACT

The present study, entitled "Functions and responsibilities of the school director of the public network in Brazil - case study in the Covid19 era", had as main objective to describe and understand the exercise of the functions of a school leader during the Covid19 pandemic. In this way, we were interested in understanding how the director performed his duties and simultaneously managed his various tasks in the pandemic scenario. Also, we wanted to know how a public school in Brazil operated in the Covid19 era, and describe the experiences obtained by the school director and his management team with regard to the work performed in this period. The theoretical framework on school management, principal's functions and education during the pandemic supported this study, which allowed us to establish a link between the proposed theme and existing empirical knowledge. As a methodology, we opted for a qualitative approach, where the strategy for the research was the case study, because it is a work that sought to know a real-life context, of a group of people at a specific moment in their lives. We collected data through semi-structured interviews and observation of a school day in the post-pandemic period. The director and a part of her management team participated in the interviews, where they explained their perceptions and experiences during the pandemic period. Next, we processed the obtained data, through a content analysis, with the respective presentation and description of the data by categories. Through observation, we were able to testify to some reports made by the director regarding the topics covered. The results led us to a better understanding of the importance of a management team committed to the work of the school director. We also understand that they should not focus on difficulties and adversities, but keep themselves safe, assuming their leadership so that everyone feels motivated to continue and develop their work in favor of quality education.

Keywords: School director, Public network, Director's functions, School management.

Índice

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE DE ANEXOS	7
ÍNDICE DE APÊNDICES.....	7
SIGLAS E ABREVIATURAS	8
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
1.1 Administração e Gestão escolar no Brasil.....	12
1.2 O diretor escolar no Brasil	16
1.2.1 O diretor escolar da rede pública no estado do Espírito Santo	18
1.3 Papéis, funções e responsabilidades do diretor escolar.....	21
1.4 A educação na pandemia da Covid19.....	30
1.4.1 A educação no Espírito Santo durante a pandemia da Covid19.....	33
1.5 O papel do diretor escolar durante a pandemia do Covid19.....	37
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	41
2.1 Problemática e objetivos do estudo	41
2.2 Metodologia da investigação.....	42
2.2.1 Estratégia de investigação	43
2.2.2 Técnicas de recolha de dados.....	46
Entrevista semiestruturada.....	46
Observação	48
2.2.3 Técnica de análise de dados.....	49
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	52
3.1 Percurso académico e profissional dos participantes.....	53
3.1.1 Percurso académico.....	53
3.1.2 Percurso profissional.....	53
3.2 Rotina de trabalho	55
3.3 Funções e Responsabilidades do Diretor Escolar	58
3.3.1 A figura do diretor escolar	58
3.3.2 Principais funções e responsabilidades do diretor	59
3.3.3 Responsabilidades pedagógicas.....	60
3.3.4 Diretor versus sucesso do aluno	61

3.3.5 Responsabilidades administrativas e financeiras	62
3.3.6 Relações humanas	64
3.3.7 Desafios e dificuldades do cargo de diretor.....	64
3.3.8 Importância da família na educação.....	66
3.3.9 Relação escola com família	67
3.3.10 Contribuições da equipe gestora no trabalho do diretor	67
3.4 A gestão escolar na Pandemia do Covid19	68
3.4.1 Rotina profissional e desempenho de funções no isolamento social.....	68
3.4.2 Organização da escola.....	69
3.4.3 Ações para manter o ensino	69
3.4.4 O trabalho remoto no aspecto administrativo e financeiro	70
3.4.5 Momento mais difícil	71
3.4.6 Momento mais tranquilo	72
3.4.7 Retorno às aulas presenciais.....	72
3.4.8 Fatores positivos	74
3.4.9 Contributos para a gestão da escola neste período	74
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES	76
Referências.....	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Espaço de Convivência.....	86
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1. CONSENTIMENTO INFORMADO	87
Apêndice 2. Guião de Entrevista Semiestruturada – Diretor escolar	89
Apêndice 3. Guião de Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora	93
Apêndice 4. Entrevista Semiestruturada – Diretor.....	97
Apêndice 5. Entrevista Semiestruturada– Equipe Gestora.....	107
Apêndice 6. Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora.....	111
Apêndice 7. Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora.....	116
Apêndice 8. Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora.....	121
Apêndice 9. Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora.....	127

Apêndice 10. Relatório de Observação.....	130
Apêndice 11. Tabela com resultados	133

SIGLAS E ABREVIATURAS

APNP – Atividades Pedagógicas Não Presenciais

CEE-ES – Conselho Estadual da Educação-Espírito Santo

CF – Constituição Federal

CNE/CP – Conselho Nacional da Educação/Conselho Pleno

EF I – Ensino Fundamental 1

EF II – Ensino Fundamental 2

EJA – Educação de Jovens e Adultos

EM – Ensino Médio

ETP – Ensino Técnico Profissionalizante

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IE – Instituto de Educação

JPP – Jornada de Planejamento Pedagógico

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

OMS – Organização Mundial da Saúde

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PEPC – Plano Estratégico de Prevenção e Controle

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SEDU – Secretaria de Educação

SESA – Secretaria de Estado da Saúde do Espírito Santo

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

INTRODUÇÃO

A presente dissertação insere-se no quadro da investigação que é desenvolvida na área de especialidade Administração Educacional, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa (IE-ULisboa), onde predomina o estudo da figura do diretor escolar. Nesse sentido, tomamos como tema de investigação o trabalho do diretor escolar na rede pública no Brasil, no que diz respeito à sua função e suas responsabilidades durante o contexto pandémico do Covid-19.

É importante definir quem é o diretor escolar na organização educativa, e para isso recorreremos ao conceito de Lück (2009), onde descreve que “na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados”.

O diretor escolar exerce inúmeras funções dentro de uma organização educacional, não se limita apenas aos serviços burocráticos, pelo contrário, o seu trabalho é amplo e sustenta todo o funcionamento da escola.

Quanto às funções atribuídas ao diretor escolar em diferentes países, Barroso (2005) apresenta alguns estudos e agrupa tais funções em 4 categorias: “administrativo e financeiro, pedagógico e educativo, relações internas, relações externas”. Luck (2004) acrescenta que, “é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal” (p.16). Num estudo realizado com diretores de escolas primárias e secundárias no Canadá, Cattonar (2006) relata que na opinião destes profissionais, o seu trabalho

“envolve inúmeras responsabilidades e papéis, e lhes proporciona satisfação profissional em numerosos aspectos” (p.189).

Por outro lado, para Barroso (2011), os diretores, no seu quotidiano

são confrontados na sua ação com várias temporalidades que têm que gerir simultaneamente; têm que desempenhar tarefas conflituais, como por exemplo: tarefas administrativas, relacionais, decisórias; dirigir os professores, os alunos e o pessoal não-docente; interagir com a administração, com as autarquias, com as famílias, com associações e empresas locais. (p.15)

Baseado nos conceitos apresentados acima, na experiência profissional e conhecimento da realidade de algumas escolas públicas no Brasil, e face ao momento enfrentado, a intenção deste estudo é perceber como os dirigentes escolares exerceram as suas funções e geriram simultaneamente as diversas tarefas e responsabilidades no cenário de pandemia.

Deste modo, este trabalho de investigação tem como questão central a seguinte pergunta: quais as mudanças percebidas pelo gestor escolar nas suas funções no contexto pandémico e como foi desenvolvido o seu trabalho nesta conjuntura?

A proposta de estudo centra-se na escola e no trabalho desenvolvido pelo gestor escolar e sua equipe. Muitas pesquisas já foram realizadas em relação ao diretor escolar e suas funções e tarefas, em diversos contextos. Porém, diante de uma crise sanitária, de abrangência mundial, é importante perceber a relevância do trabalho destes profissionais e como eles desempenharam o seu papel durante a pandemia.

Para além desta Introdução, a dissertação é composta por quatro capítulos. No primeiro capítulo apresentaremos o enquadramento teórico, iniciando com a explanação conceitual sobre a administração, gestão e diretor escolar no Brasil, apresentaremos, também, conceitos teóricos a cerca do diretor no estado do Espírito Santo; a seguir, abordaremos a temática dos papéis, funções e responsabilidades do diretor escolar; e para finalizar, versaremos sobre a educação brasileira, a gestão da escola e o papel do diretor escolar na

pandemia do Covid19. O segundo capítulo é dedicado à apresentação da metodologia, especificando-se a problemática e os objetivos, design da investigação, as técnicas de recolha e análise de dados. No terceiro capítulo, promove-se a apresentação dos dados e a interpretação dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas e a observação realizada num dia de visita à escola. No quarto capítulo, apresentaremos as considerações finais, com intuito de responder à problemática levantada através deste estudo.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A literatura, conforme Coutinho (2013), “ajuda o investigador a elaborar o marco-teórico/conceptual. Este marco constitui-se como o referencial para a investigação na medida em que dá sentido às atividades e procedimentos que vão ser postos em prática, assim como os resultados que se obtenham” (p.60).

O primeiro capítulo deste estudo é dedicado à revisão bibliográfica, com o intuito de estabelecer um vínculo entre o tema aqui proposto e os conhecimentos já existentes (Coutinho, 2013). Será dividido em subcapítulos, onde faremos uma explanação sobre a administração e gestão escolar no Brasil, o cargo e função do diretor de escola. Dedicaremos um subcapítulo aos conceitos teóricos acerca dos papéis, funções e responsabilidades do diretor escolar. Para finalizar, versaremos sobre a educação brasileira na pandemia do Covid19, e o papel dos diretores neste contexto.

1.1 Administração e Gestão escolar no Brasil

Antes de mais nada, gostaríamos de apresentar o conceito de educação e escola. Segundo Luck (2009), a educação “é um processo organizado, sistemático e intencional, complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda” (p.19). A autora ainda destaca que a educação é promovida pela escola, tratando-se de “um processo sociopedagógico voltado para a mobilização do talento humano e o seu desenvolvimento, mediante a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício consciente, comprometido e pleno da cidadania,

englobando a participação no mundo do trabalho e o uso dos bens culturais disponíveis” (Luck, 2009, p.20).

A escola, por sua vez, é “uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação” (Luck, 2009, p.20).

Para Libâneo (2009), a escola é um patrimônio da sociedade, portanto, é o “lugar de formação cultural e científica, pela qual se promove o desenvolvimento mental e a formação da personalidade dos alunos e, para alcançar seus objetivos, necessita de procedimentos e meios organizacionais”.

Sendo assim, a escola precisa ser organizada, administrada e gerida de forma que funcione com excelência e os objetivos planejados sejam alcançados. Os métodos e técnicas inicialmente utilizados na organização da escola, partiram dos princípios da administração utilizados na empresa capitalista.

Com o crescimento das escolas, Lombardi (2012) destaca que surgiu “a necessidade de estabelecer um modelo burocrático de funcionamento, ou seja, impor às instituições escolares regras semelhantes às existentes nas empresas: normas escritas, divisão de trabalho hierarquizado por cargos e responsabilidades”, buscando “alcançar maior eficiência e produtividade” na educação “identicamente ao que ocorria em relação às atividades empresariais” (p.27).

Por muito tempo, a administração escolar era direcionada de acordo com os princípios da administração de empresas. Lombardi (2012), destaca que tais “princípios foram empregados com o intuito de a educação alcançar maior eficiência, produtividade e êxito, idêntico ao conseguido nas atividades empresariais” (p.23). Do

ponto de vista de Ferreira e Mariotini (2015), “a administração geral e a administração escolar dispõem dos mesmos elementos: planejamento, organização, assistência à execução, avaliação dos resultados e relatório, sendo que o planejamento deve partir da realidade na qual o processo educativo se desenvolverá” (p.76).

A redemocratização que o Brasil viveu na década de 1980, contribuiu para que o Regime Militar acabasse, e um novo período político fosse instaurado no país: a Nova República, que permanece até os dias atuais. Os movimentos sociais ganharam força, e muitas reivindicações se destacaram, no que diz respeito à Educação, a luta pela gestão democrática teve uma maior evidencia, “tanto num sentido abrangente de gerenciamento da política educacional, como num sentido mais particular de gestão das unidades de ensino nos diversos níveis” (Minto, 2012, p.222).

Em relação à administração escolar, Minto (2012), destaca algumas propostas importantes destas reivindicações: “descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa na educação; eleições diretas (com voto secreto) para dirigentes de instituições de ensino; construção de comissões municipais e estaduais de educação autônomas e amplamente compostas para acompanhamento e atuação nas políticas educativas [...]” (p.224).

Com intuito de instituir um Estado Democrático, a Constituição Federal (CF) de 1988 foi criada para garantir vários direitos sociais: a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade, a justiça, a educação, entre outros. No que diz respeito à Educação, com a CF, ficou reconhecida legalmente a gestão democrática do ensino. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (CF, 1988, art. 206). Segundo

Minto (2012), “a partir deste momento, a legislação educacional passou a adotar uma nova terminologia para se referir à organização da escola, substituindo o termo administração por gestão” (p. 225).

Bordignon (2004) acrescenta que o termo gestão educacional, passou a ser caracterizado como “um processo político-administrativo contextualizado, que organiza, orienta e viabiliza a prática social da educação” (p.23).

A partir da criação da CF, novas propostas foram surgindo, como o objetivo de melhorar as leis que asseguravam a Educação. Em 20 de dezembro de 1996, foi sancionada a Lei nº 9.394/96¹, onde-se estabeleciam as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

No que se refere à administração escolar, a LDB (Lei de Diretrizes e Bases), estabelece o princípio da gestão democrática, ou seja, a participação de profissionais da comunidade nas decisões acerca do sistema de ensino, através de conselhos de escola, associações de pais e professores, eleição direta de dirigentes. Vejamos o texto da Lei:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996, p.6).

De acordo com a LDB/96, a gestão das escolas públicas, deve ser interesse de todos, uma vez que seus princípios fundamentais exigem a participação tanto dos profissionais da educação como da comunidade escolar.

A gestão das escolas públicas no Brasil, passou por um processo de mudança ao longo dos anos. Com a gestão democrática e participativa, entendemos que as escolas têm uma maior autonomia pedagógica, administrativa e financeira, proporcionando o

¹ A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), também conhecida por LDB, é a principal legislação educacional brasileira, porém ao longo dos anos ocorreram alterações na lei.

funcionamento mais eficaz do sistema de ensino, promovendo uma educação de excelência aos alunos.

1.2 O diretor escolar no Brasil

A escola é uma organização social, que tem por finalidade o desenvolvimento do aluno, preparando-o tanto para o mundo do trabalho como para a prática social. O trabalho desenvolvido na escola depende de uma ação coletiva, onde pessoas exercem funções específicas. A coordenação deste trabalho, é responsabilidade da equipe de gestão. Luck (2009), explica que tal equipe “é formada por diretor, diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares” (p.22). A autora destaca que, nesta equipe de gestão o diretor escolar é o “responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados” (Luck, 2009, p.22).

Do ponto de vista de Luck (2009), o diretor escolar “é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional” (p.23).

No Brasil, o cargo de diretor nas escolas públicas, em sua maior parte, é ocupado por mulheres. Um estudo realizado por Marinho, Vidal e Vieira (2020), em que analisa o perfil dos diretores das escolas públicas brasileiras, por meio de análise de dados dos questionários contextuais aplicados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), nos anos 2007 e 2017, constata que “embora o cargo seja ocupado, maioritariamente, pelo sexo feminino (82,5% em 2007 e 76,8% em 2017), vem crescendo a participação masculina, tendo havido um aumento de 32,5% no período” (p.829). No que diz respeito à idade dos profissionais, as autoras observaram que “a maioria dos diretores se encontra na faixa de 40 a 49 anos, sendo 43,8% em 2007 e 41,8% em 2017, o que revela uma queda de 4,5% no período” (Marinho, Vidal & Vieira, 2020, p.830). Segundo Marinho, Vidal e Vieira (2020), os resultados quanto à idade, estão relacionados com as legislações adotadas por estados e municípios, uma vez

que um dos critérios estabelecidos para ocupar o cargo está relacionado com o tempo de exercício do profissional no magistério.

No que diz respeito ao cargo de diretor escolar, Minto (2012), afirma que com a LDB, para exercer a função de diretor “passou a exigir, além do concurso público, a licenciatura plena em Pedagogia ou pós-graduação na área de educação, com no mínimo oito anos de efetiva experiência no magistério” (p.238). A gestão democrática, propõe que o diretor seja escolhido através de uma eleição, com a participação de toda a comunidade escolar. O autor também ressalta que ao diretor foi atribuída “a responsabilidade pela elaboração da proposta pedagógica, do regimento escolar e do plano escolar” (Minto, 2012, p.238).

É válido ressaltar que a figura do diretor, se tornou “o elemento-chave na instituição escolar, a sua função era a de transformar a simples reunião de escolas em uma escola graduada e orgânica. Único responsável pela escola perante o governo, o diretor era o interlocutor da escola com a administração do ensino” (Penteado & Neto, 2012, p.105).

Para Carmo (2017), o diretor de escola “é aquele que faz a articulação política entre a Secretaria de Educação, da qual é representante, os professores, os alunos, pais de alunos e demais funcionários da escola” (p.7).

De acordo com Oliveira, Augusto e Vieira (2014) o diretor de uma escola pública exerce um cargo político e participa de um processo político-social, portanto é “um profissional de grande importância na instituição escolar, seja pela influência que exerce sobre os docentes e a comunidade escolar, seja sobre os alunos, sujeitos para os quais sua presença pode ser mais marcante” (p.534).

Além de articulador, o diretor é o responsável direto por todo o funcionamento da instituição escolar, onde o objetivo principal é a aprendizagem e o sucesso do aluno. Segundo Stoll e Temperley (2010), os diretores escolares “desempenham um papel fundamental na melhoria dos resultados escolares, influenciando a motivação e a capacidade dos professores e afetando o clima e o ambiente em que trabalham e aprendem” (p.12).

Do ponto de vista de Muniz (2021), “o papel do gestor escolar é muito complexo e detalhista, pois ele deve participar de tudo o que faz parte do ambiente escolar, desde os trabalhos administrativos até os trabalhos pedagógicos” (p.4).

Barrére (2006), afirma que “compete-lhe liderar uma política pedagógica e educativa de estabelecimento ao serviço do sucesso dos alunos, associando todos os membros da comunidade educativa, liderar a gestão de todos os recursos humanos, assegurar ligações com o meio ambiente e, finalmente, administrar o estabelecimento” (p.41).

Concluimos então que o diretor exerce um papel muito relevante na gestão das escolas, desempenhando funções administrativas, financeiras e pedagógicas, e responsabilidades complexas.

1.2.1 O diretor escolar da rede pública no estado do Espírito Santo

O estado do Espírito Santo, é uma das 27 unidades federativas do Brasil. Está localizado na região Sudeste, seus limites são: norte - Bahia, leste – Oceano Atlântico, sul – Rio de Janeiro, oeste – Minas Gerais.

De acordo com a Lei 9.394/96 - LDB, no art. 8º “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os sistemas de ensino”. Ainda no mesmo documento, no art. 10, os Estados são incumbidos de:

- I - organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;*
- II - definir, com os Municípios, formas de colaboração na oferta do ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;*
- III - elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus Municípios;*
- IV - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;*
- V - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;*
- VI - assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.*

No que se refere à gestão da educação no estado do Espírito Santo, foi sancionado em 22 de setembro de 1997 a Lei nº 5.471², que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público Estadual e outras providências. Deste modo, o governo garante por lei que a gestão democrática seja de fato exercida nas escolas públicas estaduais, uma vez que os municípios têm liberdade de gerir as suas normativas fundamentadas nas leis federais e estaduais. Não entraremos com mais detalhes a cerca dos municípios, uma vez que iremos estudar uma escola estadual.

No que concerne à autonomia administrativa das escolas públicas estaduais, o Art. 6º garante a

- I - escolha dos dirigentes escolares; II - escolha de representantes de segmentos da comunidade escolar no Conselho de Escola; III - garantia de participação dos segmentos da comunidade escolar nas deliberações do Conselho de Escola; IV - garantia da formulação, aprovação e implementação do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, com a participação do Conselho de Escola; (Lei nº 5.471/97, art. 6º)*

Em 16 de fevereiro de 2018, o governo em exercício publicou a portaria Nº 034-R, que estabelece perfis e atribuições dos profissionais que compõem a equipe técnico-pedagógica das unidades escolares da rede estadual de ensino do Estado do Espírito Santo. Tal equipe é composta por diretor escolar, pedagogo, professor coordenador de área,

² Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/leis-portarias-e-decretos>

coordenador escolar e secretário escolar. O Art. 3º discrimina o diretor escolar como “o profissional licenciado e efetivo, ocupante da função Direção Escolar, responsável pela articulação, pela coordenação e pela supervisão das atividades pedagógicas, administrativas e financeiras desenvolvidas na unidade escolar, com foco na aprendizagem dos alunos e na equidade” (SEDU, Portaria N° 034-R, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2018).

A portaria nº 034-R/2018, no art. 4º diz que diretor deverá possuir o seguinte perfil:

I. liderança, proatividade e disciplina; II. postura ética e transparente, seriedade e comprometimento profissional; III. resiliência, equilíbrio emocional, habilidades de escuta e flexibilidade; IV. capacidade de trabalhar em equipe, gerir e lidar com conflitos; V. conhecimento de gestão escolar e suas dimensões; VI. conhecimento das políticas públicas na área de educação nacional e estadual; VII. postura coerente (teórico-prática) com as concepções apresentadas nos referenciais do Plano Estadual de Educação e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; VIII. capacidade de obter o engajamento e o comprometimento das pessoas contribuindo para a criação de um ambiente positivo; IX. capacidade de influenciar positivamente pessoas e grupos com base em sua postura ética e transparente; X. capacidade de orientar e articular a equipe escolar quanto ao estabelecimento de metas e desenvolvimento de ações que visem à melhoria do ensino. XI. capacidade de tomada de decisões; XII. capacidade de planejamento e organização.

Conforme determina o Art. 6º da Lei Complementar nº 309, publicada no D.O. de 05/01/2005, para exercer a função gratificada de Diretor Escolar o profissional do magistério deverá atender às seguintes exigências: I- ser ocupante de cargo efetivo do Magistério Público Estadual e estar em exercício; I- ter experiência profissional na rede pública estadual de, no mínimo, 03 (três) anos; II- ter habilitação mínima exigida para o maior grau de ensino oferecido pela unidade escolar; III- não apresentar no Cadastro da Pessoa Física (CPF) nenhum impedimento para movimentação bancária; IV- não ter respondido nem estar respondendo a processo administrativo disciplinar; V- ter disponibilidade para atender aos turnos em funcionamento na unidade escolar.

Em suma, as escolas estaduais são dirigidas por diretor e diretor adjunto, que serão escolhidos pela comunidade escolar através de uma eleição, com um mandato de 3 anos,

sendo permitido recondução. O diretor deixará as suas funções por conclusão da gestão, renúncia, destituição, aposentadoria ou morte.

1.3 Papéis, funções e responsabilidades do diretor escolar

Conforme Barroso (2005), vários estudos sobre gestores/diretores de escolas já foram desenvolvidos no âmbito da Administração Educacional, levando em consideração uma diversidade de questões: “princípios e práticas de gestão em uso nas escolas; motivações e condições para o exercício deste cargo; tipos de liderança e seus efeitos sobre a eficácia da escola; características dos bons diretores de escolas; funções e tarefas; influência de gênero no exercício da gestão; histórias de vida; etc” (p.145).

O estudo aqui desenvolvido centra-se na figura do diretor de escola, especificamente no que diz respeito aos papéis, às funções e responsabilidades atribuídas a este profissional. Portanto, faremos uma explanação acerca destes assuntos baseando em autores diversos, tais como Barroso (2005, 2011), Luck (2004, 2009), Boccia e Dabul (2013), entre outros.

O diretor escolar é uma figura muito importante, Luck define que “é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional.” (Luck, 2009, p.23).

Sob o ponto de vista de Luck (2009), cabe aos diretores de escolas “zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais” (p.22).

Na concepção de Boccia e Dabul (2013), o diretor precisa ser acima de tudo um educador, que busca o sucesso e o bem-estar do aluno, ou seja, “seu trabalho no cotidiano escolar precisa ser eficaz na condução de uma gestão democrática e focada na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem oferecidos pela escola que dirige” (p. 18). Para as autoras, o diretor é “o grande articulador nas diferentes áreas da gestão: pedagógica, administrativa, de recursos humanos, financeira e jurídica que atuam integralmente e garantem a organicidade do processo educativo” (Boccia & Dabul, 2013, p.23).

Conforme Barroso (2005) alguns estudos acerca do diretor escolar foram desenvolvidos em países diversos, com intuito de identificar os tipos de lideranças e relacioná-los com a eficácia da escola; buscar características que intituam bons diretores, para determinar normas de seleção ou definir programas de formação; descrever as tarefas que este profissional executa, a fim de identificar inúmeras funções e papéis desempenhados e como são exercidos.

Uma das pesquisas apresentada por Barroso (2005), foi realizada por uma equipe da Open University de Londres, que se trata do processo de nomeação dos diretores de escolas em Inglaterra. Esta investigação foi baseada no modelo proposto por Katz (1974) com a pretensão de analisar as tarefas de gestão que os diretores precisavam executar. Barroso define através de Katz, que “os chefes executivos de uma empresa exercem três grandes categorias de tarefas: «técnicas» (de acordo com a natureza específica das actividades da organização); «de concepção» (relativas ao funcionamento global e controlo da organização); «relações humanas» (abrange todos os aspectos da gestão pessoal)” (p.147). Barroso ainda destaca uma quarta categoria de tarefas, que foi acrescentada por Morgan e sua equipe: “gestão externa (relações com a comunidade e prestação de contas)” (Barroso, 2005, p.147). Estas quatro categorias foram subdivididas a fim de melhor descrever cada tarefa desempenhada pelo diretor de escola.

Entende-se através de Barroso (2005), que as tarefas técnicas (educativas) estão ligadas ao pedagógico, naquilo que diz respeito ao aluno e sua aprendizagem, tal como planejamento e metas, currículo acadêmico, acompanhamento dos alunos, regras de conduta. As tarefas de concepção (gestão operacional), estão relacionadas à organização, à coordenação, ao planejamento e o controle da escola, definindo uma política interna para assegurar o bom funcionamento de modo geral, desde a divisão de tarefas até a manutenção das instalações. As tarefas de relações humanas (liderança e gestão de pessoal) tem a ver com a motivação tanto dos docentes como dos discentes, as resoluções de conflitos, e a comunicação, no que diz respeito aos acontecimentos relacionados à vida escolar, a todos envolvidos ao processo educativo internamente. Por último as tarefas de gestão externa (prestações de contas e relação com a comunidade), que está relacionado com a apresentação de relatórios, a política e medidas que buscam o envolvimento e apoio dos pais e toda a comunidade regional no funcionamento da escola.

Com intuito de analisar as estruturas de administração nas escolas, Barroso e Sjorslev (1991, citado por Barroso, 2005), desenvolveram um estudo comparativo nos Estados membros da Comunidade Europeia. Contudo, as funções atribuídas aos diretores foram novamente agrupadas em quatro categorias: administrativo e financeiro; pedagógico e educativo; relações internas e relações externas.

Podemos observar nas concepções já citadas, que as funções desempenhadas pelos diretores de escolas possuem semelhanças do que diz respeito às suas tarefas e responsabilidades, uma vez que cabe a este profissional conduzir os assuntos administrativo, pedagógicos, e todos os tipos relações existentes dentro e fora do espaço escolar.

Em conformidade com os estudos citados anteriormente, Luck destaca definições acerca de algumas categorias. No que diz respeito ao administrativo, a autora afirma que abrange “a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros” (Luck, 2009, p.107). Na compreensão da autora, é responsabilidade do diretor “atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos” (Luck, 2009, p.114).

No aspecto pedagógico, Luck considera a dimensão mais importante dentro do espaço escolar, tem como objetivo central “promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco” (Luck, 2009, p.95). Neste sentido, cabe ao diretor a

- *orientação da elaboração/re-elaboração e da implementação do projeto político-pedagógico da escola, a partir de estudo aprofundado dos fundamentos, disposições legais e metodológicas;*
- *promoção de ações de formação continuada, em situações de trabalho, com foco no desenvolvimento de competências pedagógicas e o aprimoramento das condições favoráveis à criação de um ambiente escolar favorável à melhoria das experiências de formação e aprendizagem dos alunos;*
- *criação de sistemas e formas de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas da escola e do processo ensino-aprendizagem, incluindo auto e heteroavaliação de desempenho;*
- *atualização contínua dos métodos e processos de orientação da aprendizagem dos alunos, mediante adoção de tecnologias de informação e sua utilização regular nas aulas; (Luck, 2009, p. 102)*

Cattonar (2006), destaca que o diretor de escola “é chamado a tornar-se um “animador pedagógico”, e deve não somente ser capaz de gerir pessoas e recursos, mas também se

envolver na condução do projeto pedagógico de sua escola e velar para que haja acordo entre os professores” (p. 188).

Segundo Boccia e Dabul (2013), na área pedagógica, o diretor tem a responsabilidade de estabelecer objetivos, propor metas, acompanhar e avaliar propostas pedagógicas e definir linhas de atuação de acordo com o perfil da comunidade. Como citado neste capítulo, a LDB/96 estabelece no artigo 12, a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico, que é o instrumento norteador das ações políticas e pedagógicas dentro de cada escola. Tal documento é elaborado de forma coletiva, cabendo ao diretor “orientar as discussões para que se ultrapassem questões pontuais, ampliando-as e chegando às decisões sobre o que é melhor para a comunidade e a escola” (Boccia, 2011, p. 50).

Do ponto de vista de Rocha (2022), o diretor, “deve observar o trabalho pedagógico realizado na escola, fazer análise de resultados, direcionar e implementar melhorias para tornar eficiente o processo de ensino e aprendizagem” (p.14).

Quanto à área administrativa, os autores atribuem ao diretor o dever de cuidar “da parte física, do prédio, materiais, patrimônio e a parte institucional composta por atividades da secretaria, documentação, direitos e deveres” (Boccia & Dabul, 2013, p.25).

Para Rocha (2022), a gestão administrativa escolar consiste em “gerir os recursos físicos, financeiros e materiais da instituição, cuidar dos bens e assegurar que eles sejam empregados na melhoria do ensino” (p.15). Sandes e Andrade (2020), ressaltam que “cabe ao diretor, gerir de forma eficaz os recursos financeiros prestando conta a toda comunidade escolar, também precisa gerir pessoas e manter um ambiente equilibrado e saudável para alunos, pais e funcionários”. De acordo com as autoras, o

diretor, também é o responsável por zelar e manter os documentos, os equipamentos e o ambiente físico organizados e conservados.

Conforme Boccia e Dabul (2013), na área financeira, é necessário que o diretor siga princípios “de lealdade, moralidade, impessoalidade e publicidade” (p.25), fazendo com que a lei seja obedecida, os interesses da comunidade garantidos de forma imparcial e transparente, levando ao conhecimento da população os gastos e ações praticadas dentro do espaço escolar. As autoras consideram que, o diretor escolar precisa ter domínio jurídico, ou seja, “entender e estudar a legislação do ensino (federal, estadual e municipal), de modo a assegurar a implantação, execução, avaliação das políticas públicas vigentes e fazer a articulação destas com proposta pedagógica de sua escola” (p.26), visando melhorar a qualidade do ensino e aprimorar o trabalho pedagógico.

No que diz respeito às relações internas e externas, compete ao diretor “liderar e compartilhar liderança, tanto na comunidade interna como externa da escola, orientada por uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento de seus desafios” (Luck,2009, p.80). Portanto, é dever do diretor escolar “promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos” (Luck, 2009 p.18).

Para Giacomini (2017), “mesmo com tantas tarefas sob sua responsabilidade, como questões administrativas, financeiras e pedagógicas, e necessitando ser gestor, articulador, motivador, estimulador e agente de transformação, o diretor de escola, exerce ainda o papel de líder, o que complexifica o desempenho do seu cargo” (p.37).

Como líder, conforme Correia e Sá (2021), o diretor “deve atuar no sentido da mobilização coletiva de todos os atores educativos, perseguindo objetivos comuns, sempre numa ótica flexível, criativa e responsável” (p.182). Para os autores, o líder escolar não deve trabalhar sozinho, tomando para si todas as tarefas, este, precisa entender que “a colaboração e especificidades são importantes para se alcançarem os objetivos organizacionais” (Correia & Sá, 2021, p.182).

Boccia e Dabul (2013) consideram os recursos humanos, a área mais sensível, por se lidar com pessoas. Neste sentido, o diretor escolar tem de exercer a sua função com excelência e imparcialidade, contornando os problemas e mantendo uma equipe satisfeita, de forma justa para que os direitos e deveres de todos sejam garantidos.

Por se tratar de uma figura tão importante e lhe ser atribuído tarefas complexas, Boccia e Dabul (2013) afirmam que o diretor escolar deve ser um educador, capaz de entender o papel social da escola, se dedicando “ao educacional, ao humano, ao administrativo com competência e compromisso, pois ele tem como líder na instituição um papel essencial na qualidade da educação oferecida pela escola” (p.26).

Para Libâneo (2001), “o diretor coordena, organiza e gerência todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade” (p. 214).

No tocante à gestão das escolas públicas estaduais no Espírito Santo, as unidades têm autonomia pedagógica, administrativa e financeira garantidas nos termos da Lei nº 5471/97. A autonomia pedagógica assegura a “possibilidade de cada

unidade escolar formular e implementar o seu Projeto Político-Pedagógico, em consonância com as políticas públicas vigentes e as normas do respectivo sistema de ensino” (Lei nº5471/97, art. 4). O Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar preverá, dentre outros elementos:

- I - o plano de metas, os fins e objetivos da escola;*
- II - a proposta pedagógica, referenciada no currículo estabelecido pelo respectivo sistema de ensino, respeitada a unidade nacional, seus métodos e técnicas de ensino;*
- III - os mecanismos, instrumentos e processos de aperfeiçoamento profissional do pessoal lotado na unidade escolar;*
- IV - os meios e recursos necessários à consecução das metas, fins e objetivos da unidade escolar;*
- V - os processos de avaliação da aprendizagem e de desempenho da unidade escolar; (Lei nº5471/97, art. 6)*

A autonomia de gestão financeira objetiva o funcionamento normal e a melhoria no padrão de qualidade e será assegurada pela administração parcial dos recursos mediante:

- I - a alocação de recursos financeiros no orçamento anual da Secretaria de Estado da Educação;*
- II - a transferência periódica, aos Conselhos de Escolas, dos recursos referidos no inciso anterior;*
- III - a geração de recursos no âmbito das respectivas unidades escolares, inclusive as decorrentes de doações de pessoas físicas e jurídicas. (Lei nº5471/97, art. 26)*

No que refere ao Diretor, são atribuídas, no Art. 10 da mesma lei, as seguintes funções e responsabilidades:

- I - representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento;*
- II - coordenar, em consonância com o Conselho de Escola, a elaboração, a execução e a avaliação do Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar, observadas as diretrizes da Secretaria de Estado da Educação: a) coordenando a implementação do projeto, assegurando sua unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar; b) submetendo ao Conselho de Escola, para apreciação e aprovação, o plano de aplicação dos recursos financeiros; c) organizando o quadro de recursos humanos da unidade escolar com as devidas especificações, submetendo-o à apreciação do Conselho de Escola e indicando à Secretaria de Estado da Educação os recursos humanos disponíveis para fins de nova localização, mantendo o respectivo cadastro atualizado, assim como os registros funcionais dos*

servidores lotados na unidade escolar; d) submetendo ao Conselho de Escola, para exame e parecer, no prazo regulamentar, a prestação de contas prevista no art. 31. e) divulgando à comunidade escolar a movimentação financeira da unidade escolar; f) coordenando o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo-financeiras desenvolvidas na unidade escolar; g) apresentando, anualmente, à Secretaria de Estado da Educação ao Conselho de Escola e Comunidade Escolar os resultados da avaliação da unidade escolar e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas; h) mantendo atualizado o tombamento dos bens políticos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação;

III - dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emanadas dos órgãos do respectivo sistema de ensino;

IV - cumprir e fazer cumprir a legislação vigente;

V - desenvolver outras atividades delegadas por superiores e compatíveis com sua função. (Lei nº5471/97, art. 10)

De acordo com Bettoni e Peruchin (2018) “a melhoria do ensino, a qualidade e a avaliação da escola deverão partir dessas três dimensões, pois trabalham em conjunto e funcionam interligadas e de modo integrado” (p.38), ou seja, as dimensões (financeiro, administrativo e pedagógico) devem ser bem geridas, pois depende uma da outra para que os resultados sejam alcançados. Portanto, o diretor escolar deve participar e atuar em todas as dimensões, ainda que receba ajuda de profissionais que o auxiliem nas execuções de determinadas tarefas.

Sendo assim, o dirigente escolar, é uma figura de grande relevância no funcionamento do estabelecimento escolar e seu processo educativo. Uma vez que a eles são atribuídas inúmeras responsabilidades e funções, o diretor, se dispõe de tempo e dedicação para que profissionais da escola, família e comunidade, se mobilizem e trabalhem juntos em prol do desempenho e sucesso dos alunos.

Para Bettoni e Peruchin (2018), o diretor escolar é o condutor das “ações para o funcionamento da educação na escola, mediante a orientação de implantação de novos recursos e a organização do quadro de colaboradores” (p.41). Tem um papel “fundamental

para que a educação se torne presente no meio escolar, auxiliando o corpo docente, de maneira coletiva” (Bettoni & Peruchin, 2018, p. 41).

1.4 A educação na pandemia da Covid19

O final do ano de 2019 foi marcado pelo surto de uma misteriosa doença causada pelo coronavírus - família de vírus que provoca infecções respiratórias. Após estudos, denominaram por Covid19, a doença causada por este vírus da síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2). Em 30 de janeiro de 2020, foi publicada a Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional pela Organização Mundial da Saúde, em decorrência da Infecção Humana pelo novo coronavírus (COVID-19).

No dia 11 de março, a OMS passou a considerar a Covid-19 como uma pandemia, isto é, um surto de doença com distribuição geográfica internacional muito alargada e simultânea. “Os primeiros casos de novo coronavírus (nCoV) foram detectados pela primeira vez na China em dezembro de 2019, com o vírus se espalhando rapidamente para outros países do mundo. Isso levou a OMS a declarar uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional em 30 de janeiro de 2020 e a caracterizar o surto como uma pandemia em 11 de março de 2020” (OMS, 2020)³.

A pandemia do coronavírus apanhou a todos de surpresa, atacando não só a saúde individual e coletiva, mas, também, a economia, a política, o turismo e a educação. De acordo com relatórios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) “a escala do impacto da Pandemia, não se trata apenas de uma questão de Saúde Pública. A Pandemia, e as respostas necessárias para contê-la, impactarão a vida social, econômica e

³ Disponível em: <https://www-who-int.translate.goog/europe/emergencies/situations/covid-19? x tr sl=en& x tr tl=pt& x tr hl=pt-PT& x tr pto=sc>

política. As restrições à mobilidade criadas pelo distanciamento social diminuiram a oferta e a demanda econômica, impactando severamente negócios e empregos” (OCDE, 2020)⁴,

Com o aumento do número de infectados, de internamentos hospitalares e de óbitos relacionados à Covid19, a solução mais eficaz, a nível mundial, foi isolar as pessoas como medida de prevenção e contenção do vírus. “A pandemia de Covid-19 desafiou o mundo, com cidades e vilas paralisadas, fronteiras fechadas e aeroportos fechados em um esforço para conter a propagação do vírus” (OCDE, 2020)⁵.

Adaptar-se a essa nova realidade não foi nada fácil, principalmente quando nos referimos à educação. “As restrições causadas por intervenções não-farmacêuticas, como o distanciamento social, também têm impactado na educação em todos os níveis, e continuarão a fazê-lo por pelo menos vários meses, uma vez que alunos e professores não conseguem se reunir fisicamente nas escolas e universidades” (OCDE, 2020)⁶.

Em meados de março, do mencionado ano, a pandemia causou o fechamento das escolas numa proporção mundial, e muitas delas se viram diante de um momento de reinvenção abrupta para que os alunos não ficassem sem aulas. “A pandemia do COVID-19 interrompeu fundamentalmente a escolaridade na maioria dos países ao redor do mundo” (OCDE, 2020)⁷. Para agravar ainda mais a situação, em alguns países o ano letivo estava por finalizar, mas em outros, notadamente no hemisfério sul, havia acabado de iniciar.

“No auge da pandemia do COVID-19 em 2020, o fechamento de escolas afetou quase 1,6 bilhão de alunos em mais de 190 países. O impacto na educação tem sido global, de uma forma nunca vista antes em epidemias, emergências ou crises anteriores” (UNESCO, 2021)⁸.

⁴ Disponível em: <https://doi.org/10.1787/6ae21003-en>

⁵ Disponível em: <https://doi.org/10.1787/6ae21003-pt>

⁶ Disponível em: <https://doi.org/10.1787/6ae21003-pt>

⁷ Disponível em: <https://doi.org/10.1787/339780fd-en>

⁸ Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379270>

Com as escolas fechadas, o desempenho educacional sofreu grandes prejuízos, de acordo com o texto publicado pela UNESCO (2020)⁹ “a interrupção da escolaridade também leva a outras perdas mais difíceis de medir, incluindo inconvenientes para as famílias e diminuição da produtividade econômica, à medida que os pais lutam para equilibrar as obrigações de trabalho com os cuidados com os filhos”.

Uma nova proposta pedagógica teve de ser formulada dentro do contexto que o mundo vivia. Sem saber o tempo que iria durar o isolamento, as autoridades públicas, representadas pelo Ministério da Educação, começaram a articular ações, que num contexto geral, garantisse aos alunos a continuidade da aprendizagem, ainda que de forma remota.

No Brasil, não foi diferente dos outros países. As medidas de isolamento e distanciamento tiveram de ser adotadas, a população passou a se confinar em casa, do mesmo modo os alunos que acabaram de iniciar o ano letivo.

De acordo com a Unesco, “devido à pandemia de COVID-19, as aulas presenciais das redes públicas de ensino permaneceram em regime remoto na maioria dos estados brasileiros até maio de 2021” (UNESCO, 2021)¹⁰. Desde junho de 2021, todas as redes estaduais de ensino passaram a oferecer ensino híbrido, combinando aulas presenciais com aulas remotas, ou aulas 100% presenciais. “Ainda que parcialmente, em junho de 2021, todos os estados iniciaram a vacinação dos profissionais da educação” (UNESCO, 2021)¹¹.

⁹ Disponível em: <https://www.unesco.org/en/articles/290-million-students-out-school-due-covid-19-unesco-releases-first-global-numbers-and>

¹⁰ Disponível em: <https://pt.unesco.org/fieldoffice/brasil/covid-19-education-Brasil#>

¹¹ Disponível em: <https://pt.unesco.org/fieldoffice/brasil/covid-19-education-Brasil#>

1.4.1 A educação no Espírito Santo durante a pandemia da Covid19

É interessante conhecer as medidas adotadas no Estado do Espírito Santo, uma vez que o nosso objeto de estudo está localizado neste Estado. Faremos uma cronologia a cerca da educação estadual neste período pandêmico.

Em 16 de março de 2020, o Governo do Estado do Espírito Santo publicou no Diário Oficial do Estado o Decreto Estadual nº 4593-R, de 13 de março de 2020, decretando o estado de emergência em saúde pública no Estado do Espírito Santo, e estabelecendo as medidas sanitárias e administrativas para prevenção, controle e contenção de riscos, danos e agravos decorrentes do surto de Coronavírus (Covid-19). Em seguida, no dia 17 de março de 2020, foi publicado o Decreto nº 4597-R, de 16 de março de 2020, dispondo sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (Covid-19) na área da educação, suspendendo, a partir do dia 23 de março de 2020, pelo prazo de 15 (quinze) dias, as atividades educacionais em todas as escolas, universidades e faculdades, das redes de ensino pública e privada. No mesmo dia, o Governo Federal publicou a Portaria MEC nº 343, de 13 de março de 2020, que dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do novo Coronavírus (Covid-19).

Com o avanço da pandemia no estado, o Governo, por meio do Decreto nº 4606-R, de 21 de março de 2020, subsidiado pela Resolução CEE-ES nº 5.447/2020, do Conselho Estadual de Educação, autorizou a instituição de regime emergencial de aulas não presenciais no Sistema de Ensino do Estado do Espírito Santo, como medida preventiva à disseminação do Covid-19. Diante desse contexto, bem como da continuidade da situação de recomendação de suspensão de aulas presenciais, a Secretaria de Estado da Educação (SEDU) instituiu o Programa EscoLAR, por meio da Portaria Nº 048–R, de 02 de abril de 2020, como o objetivo

de incentivar a oferta de Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNP), vinculadas à adoção de metodologias inovadoras e ao uso de tecnologias voltadas para a aprendizagem dos estudantes.

O Programa EscoLar tinha “como objetivo incentivar a oferta de Atividades Pedagógicas Não Presenciais (APNPs) vinculadas à adoção de metodologias inovadoras e ao uso de tecnologias voltadas para aprendizagem dos estudantes” (Diretrizes Operacionais, 2020, p.6).¹² Sua primeira versão, Diretrizes Operacionais 2020 - Versão 1.0 1, estabelecia os procedimentos para assegurar a continuidade do processo de ensino e de aprendizagem por meio das APNP e apresentava os seguintes recursos visando apoiar as escolas e os professores: site EscoLAR; videoaulas; aplicativo EscoLAR: Comunidades interativas; Portal de conteúdos pedagógicos digitais - Currículo Interativo; material impresso; Circuito de Gestão.¹³

Em 03/04/2020, o Governador do Espírito Santo, Renato Casagrande, anunciou a ampliação do período de fechamento das escolas para até o dia 30 de abril.

Como o agravamento da situação epidemiológica, foram demandadas novas orientações para a continuidade do Programa EscoLAR, em uma nova versão (Diretrizes Operacionais 2020 - Versão 2.0) com diretrizes complementares para que as APNP realizadas fossem consideradas letivas a partir do dia 1º de julho de 2020. Esta nova versão trazia novas diretrizes e ações: Readequação Curricular; Formações; Avaliação Diagnóstica; Apoie (Ação Psicossocial e Orientação Interativa Escolar); Cestas Básicas.

A portaria conjunta SEDU/SESA Nº 01-R de 08 de agosto de 2020, estabeleceu medidas administrativas e de segurança sanitária a serem tomadas pelos gestores das instituições de ensino no retorno às aulas presenciais. No art. 1º diz:

¹² Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/escolar/o-que-e-o-programa-escolar>

¹³ Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/documentos-de-retorno-as-aulas-presenciais> (2020)

Ficam estabelecidas as medidas administrativas e sanitárias a serem adotadas pelas instituições de ensino públicas e privadas, em todas as escolas, enquanto perdurar o estado de pandemia por COVID-19. §1º A implementação das medidas administrativas e sanitárias de que trata o caput deste artigo estão condicionadas à avaliação de risco e à autorização para o retorno às aulas presenciais. §2º O retorno das atividades educacionais presenciais deverá ocorrer de forma gradual, em etapas e com revezamento.

No dia 28 de agosto de 2020, devido à pandemia da Covid-19, a Sedu publicou no Diário Oficial do ES, a Portaria nº 092-R/2020, que definia os procedimentos complementares para o Calendário Escolar do ano letivo de 2020 e as interfaces com o ano letivo de 2021, no âmbito da Educação Básica, nas unidades escolares da rede pública estadual de ensino do estado do Espírito Santo.

A SEDU apresentou para finalizar o ano letivo de 2020, o Plano de retorno às aulas presenciais das escolas públicas estaduais, em regime de revezamento semanal, gradual e em etapas, no contexto de pandemia da Covid-19, enquanto durasse o estado de calamidade da saúde pública. O regime de revezamento consistia na alternância semanal, onde cada turma era dividida em 50% de estudantes em estudos presenciais e 50% em estudos não presenciais, por meio das APNPs e dos recursos disponibilizados pelo Programa EscoLAR.

O retorno às aulas presenciais se deu através de 4 etapas, para que todos os envolvidos pudessem retornar às suas atividades de forma segura. A primeira etapa, foi a semana de acolhimento dos professores e JPP (Jornada de Planejamento Pedagógico). Na segunda etapa, o retorno dos alunos do EM, ETP e EJA¹⁴, sendo realizada em duas semanas, com o revezamento de 50% dos alunos de cada turma. A terceira etapa, foi o retorno dos alunos do EF II¹⁵, em duas semanas, sendo que a cada semana tiveram o revezamento de 50% dos alunos de cada turma. Na quarta etapa, os

¹⁴ Ensino Médio, Ensino Técnico Profissionalizante, Ensino de Jovens e Adultos.

¹⁵ Ensino Fundamental 2 (6º ao 9º ano)

alunos do EF I¹⁶, também em duas etapas, com revezamento de 50% dos alunos de cada turma.

Quanto à Avaliação da Aprendizagem, ocorreu por meio de Avaliação Diagnóstica (levantamento da situação dos alunos em relação as aprendizagens adquiridas); Avaliação de Rendimento (para verificar os níveis de aprendizagem, visando a recuperação, o reforço e o aprofundamento das habilidades e competências essenciais). Com os resultados obtidos e o acompanhamento das APNP, foi orientado um plano de intervenções pedagógicas de recuperação, reforço e de aprofundamento para garantir aos estudantes o direito de aprender, que durante o ano de 2020 ficou comprometido em decorrência da pandemia do Covid19.

No dia 10 de dezembro de 2020, foi homologado o Parecer CNE/CP nº 19/2020, que reexamina o Parecer CNE/CP nº 15, de 6 de outubro de 2020, que tratou das Diretrizes Nacionais para a implementação dos dispositivos da Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020, que estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020

O início das atividades escolares do ano letivo de 2021 nas escolas públicas estaduais ocorreu no mês de fevereiro, com revezamento semanal dos estudantes, alternando momentos presenciais e não presenciais e com um número menor de estudantes por turma/sala, considerando o distanciamento físico e as medidas sanitárias previstas na Portaria Conjunta SEDU/SESA nº 01-R/2020.

Visando minimizar os impactos da pandemia na aprendizagem dos estudantes capixabas, a SEDU estabeleceu o continuum curricular 2020-2021, assegurando a progressão da aprendizagem com equidade. Assim, para o primeiro trimestre do ano letivo de 2021, foi proposto o resgate de conhecimentos e habilidades previstos na série/ano anterior com a

¹⁶ Ensino fundamental 1 (1º ao 5º ano)

finalidade de reforçar e recuperar aprendizagens previstas nos documentos curriculares do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. A partir do início das atividades escolares presenciais em regime de revezamento dos estudantes, foi adotado um modelo educacional híbrido, que se caracterizou pela adoção de estratégias pedagógicas com o uso ou sem uso de recursos digitais, e que, na associação de atividades presenciais e não presenciais, favorecesse o processo de construção do conhecimento.¹⁷

Neste contexto, a atuação dos profissionais da educação foi fundamental no processo de implantação e aplicação do planejamento, para que o direito de aprendizagem dos alunos fosse garantido mesmo com a falta de recursos tecnológicos. “As novas configurações foram sendo reinventadas pelos profissionais da educação, necessitando de maior flexibilidade e dinamismo aos envolvidos com a finalidade de alcançar os estudantes” (Silva, Silva & Gomes, 2021, p.6).

1.5 O papel do diretor escolar durante a pandemia do Covid19

Como já mencionado, com a pandemia do Covid19 e o isolamento social, a população mundial foi obrigada a se adaptar com novos hábitos. A educação, como vários outros setores, sofreu grandes modificações e adequações. Toda comunidade escolar (funcionários, alunos, encarregados de educação, fornecedores) se reorganizaram para que o ensino continuasse e o processo de aprendizagem não ficasse desfasado.

O principal problema para o gestor escolar, do ponto de vista de Giordano (2021) “não foi lidar apenas com a reorganização das atividades e do calendário escolar, mas além

¹⁷ Disponível em: <https://sedu.es.gov.br/documentos-de-retorno-as-aulas-presenciais> (2021)

disso, lidar com situações de alunos, pais, funcionários e até mesmo seus próprios familiares que ficaram doentes, desempregados, desamparados ou na pior situação, que faleceram” (p.130).

Conforme Giordano (2021), os maiores desafios enfrentado pelo diretor escolar logo no início, foram a comunicação com todos os funcionários, alunos, pais e responsáveis; depois, prestar o suporte emocional e pedagógico a todos participantes do sistema educacional.

O processo de ensino/aprendizagem mudou de modalidade, passando do presencial para o remoto, através de ferramentas tecnológicas. Câmara (2021) destaca que “em vez de salas lotadas, computadores e celulares cheios de arquivos, professores e alunos tiveram de aprender a lidar com o distanciamento social e com um novo modelo de ensino – elaborado às pressas – sem planejamento e sem tempo para medir se os resultados seriam positivos” (p.6).

O uso das tecnologias foi um grande desafio, uma vez que, para parte da população do país, o acesso a estes meios ainda é limitado. Para Peres (2020) o maior desafio enfrentado no âmbito educacional foram “as carências profissionais para a atuação em ambientes virtuais de aprendizagem, bem como a disponibilidade dos próprios recursos tecnológicos para o desenvolvimento educacional em ambientes virtuais” (p.21).

Neste sentido, o diretor, como líder e responsável pela organização escolar, deparou-se com situações de grandes emergências que demandavam ações imediatas. Além das tarefas e responsabilidades que a sua posição já exigia, também passou a lidar com “novas exigências sociais relacionadas aos protocolos de saúde, as exigências educacionais legais e as queixas e reivindicações das famílias” (Peres, 2020, p.24).

O trabalho do dirigente escolar ficou ainda mais intenso, devido “às exigências das secretarias que não param de chegar no chão da escola, especialmente com as políticas de resultados, e, a necessidade de preocupação com os estudantes e as diferentes formas de chegar até eles” (Silva, Silva & Gomes, 2021, p.8).

De acordo com Peres (2020), além das preocupações com os índices educacionais, o diretor, teve de se dedicar à transição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, e com isso, administrar “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” (p.24). Na falta dos recursos tecnológicos, a estratégia utilizada pelos diretores, foi fornecer aos alunos atividades impressas para que os seus responsáveis os ajudassem em casa.

A escola assumiu a responsabilidade de distribuir os alimentos que seriam servidos nas aulas presenciais, pois muitos alunos fazem suas refeições na escola. Com isto a direção escolar, se organizou para que fosse garantido aos educandos o direito de utilizarem os recursos dedicados a alimentação, ainda que estivessem em casa.

Outra questão desafiadora, foi o retorno às aulas presenciais, que ocorreu de forma gradativa. Peres (2020) considera a ação do gestor escolar neste momento de grande relevância, onde mais uma vez lidou situações adversas, entre elas: a readequação do calendário escolar; o retorno gradual e com uma percentagem reduzida de alunos em sala de aula, através de um sistema rotativo; a ausência de profissionais do grupo de risco; a organização em conformidade com as regras de distanciamento social; a intensificação das ações dos protocolos de higiene e saúde

exigidos pelos órgãos sanitários, com intuito de reduzir ainda mais os casos de Covid19.

O planejamento de retomada das aulas em 2021, na opinião de Giordano (2021) exigiu dos gestores escolares uma atenção especial, devido a gravidade do momento. “Planejamento pedagógico e administrativo são indispensáveis, porém, talvez o mais importante a se pensar inicialmente é na questão do acolhimento dos alunos e suas respectivas famílias” (p. 130).

Diante das pesquisas aqui consultadas, concluímos que a figura do diretor de facto é muito relevante na organização escolar, nomeadamente quando exerceu as suas funções neste contexto novo e atípico, dedicando-se adicionalmente ao lado humanitário e social. Percebe-se que todos os momentos foram desafiadores tanto para gestores como para os demais participantes da comunidade educativa, por se tratar de uma situação nova, jamais vivenciada e que demandou respostas imediatas.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Neste capítulo iremos explicar a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho em questão. Sendo assim, apresentaremos a problemática e os objetivos do estudo para uma melhor compreensão, o paradigma e a estratégia da investigação, as técnicas de recolha e análise de dados.

2.1 Problemática e objetivos do estudo

Para Afonso (2005), “a natureza de um problema de investigação consiste na produção do conhecimento da realidade social, de um determinado contexto ou processo, e que é expresso na questão *O que é que não sabemos e queremos saber?*” (p.53). No ponto de vista de Coutinho (2013), o problema de investigação “tem a importante função de focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em análise, desempenhando o papel de “guia” na investigação” (p.49).

Partindo dos conceitos de Afonso e Coutinho, levando em consideração a experiência profissional do investigador e o momento vivenciado pela população (principalmente na área educacional) decorrente da pandemia, foi formulada a problemática do estudo e traçados os objetivos. O estudo foi realizado considerando as seguintes questões de partida: De que modo o diretor escolar da rede pública no Brasil desempenhou as suas funções e responsabilidades na era Covid19? Quais estratégias que a equipe gestora utilizou para enfrentar os desafios ocasionados pela pandemia?

Em articulação com o enquadramento teórico apresentado no capítulo anterior acerca do diretor escolar e suas funções, e face ao momento enfrentado com a pandemia do Covid19, este estudo teve por objetivo principal descrever e compreender o exercício das funções do dirigente escolar na era Covid19.

Deste modo, interessou-nos perceber como o diretor exerceu as suas funções e geriu simultaneamente as suas diversas tarefas no cenário pandémico. Ainda, desejamos conhecer como foi o funcionamento de uma escola pública no Brasil na era Covid19, e descrever as experiências obtidas pelo diretor escolar e sua equipe gestora no que diz respeito às suas funções e responsabilidades no enfrentamento da pandemia.

2.2 Metodologia da investigação

De acordo com Coutinho (2013), a investigação é “uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistémico, flexível e objetivo de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais” (p.7). No entendimento de Coutinho o processo de desenvolvimento da investigação em ciências sociais e humanas centra-se na busca do conhecimento sobre algo, que parte de questionamentos a cerca de problemáticas e intenções de respostas; por meio de um conjunto de metodologias, métodos e técnicas somos auxiliados e orientados nesta procura pelo conhecimento, esta atividade proporciona debates e reflexões, o que nos leva a edificação de ideias inovadoras, e que finalizamos com a apresentação pública dos resultados.

Conforme Amado (2014) “investigar em educação e no quadro das ciências da educação implica, pois, um compromisso ético com a transformação e o melhoramento dos indivíduos, das instituições e da sociedade em geral” (p.28).

A abordagem qualitativa, também denominada por naturalista, preocupa-se, de acordo com Afonso (2005), “com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspectos específicos da realidade social usando procedimentos empíricos com o intuito de gerar e inter-relacionar conceitos que permitam interpretar esta realidade” (p.14).

Para Bogdan e Biklen (1994), na investigação qualitativa em educação destacam-se cinco características: “a fonte direta de dados é o ambiente natural; os dados são recolhidos de forma descritiva; interessa-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos; a análise dos dados de forma indutiva; e os investigadores preocupam-se com aquilo que se designa por perspetivas participantes” (pp. 47-51).

O trabalho aqui proposto, foi enquadrado no paradigma qualitativo, uma vez que o ambiente natural é a escola, sendo o investigador o instrumento principal e seu maior interesse é compreender o ponto de vista dos sujeitos envolvidos e conhecer suas experiências. A escola é um lugar vivo, com sujeitos dotados de sentimentos e passivos de mudanças, portanto, a intenção principal do estudo é “a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação” (Bogdan & Biklen, 1994, p.16).

2.2.1 Estratégia de investigação

A estratégia de investigação, consiste na forma como a investigação é planeada, estruturada e desenvolvida metodologicamente dentro de um contexto específico (Afonso, 2005). “O design consiste na operacionalização da estratégia de investigação, envolvendo a caracterização e justificação do uso das técnicas e instrumentos, a caracterização dos sujeitos participantes, assim como do dispositivo e dos procedimentos” (Afonso, 2005, p.62).

O estudo de caso é uma das estratégias da investigação qualitativa bastante usada nos estudos relacionados com a escola e a educação, por possibilitar a compreensão e o entendimento acerca dos processos e relações que configuram a experiência escolar em determinados contextos (André, 2013).

Segundo Yin (1989) o estudo de caso se difere de outras abordagens metodológicas por ser “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um

contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e no qual são utilizadas múltiplas fontes de evidência” (p. 23).

Como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, por se tratar de um trabalho que buscou conhecer um contexto da vida real, de um grupo de pessoas em um momento específico em suas vidas.

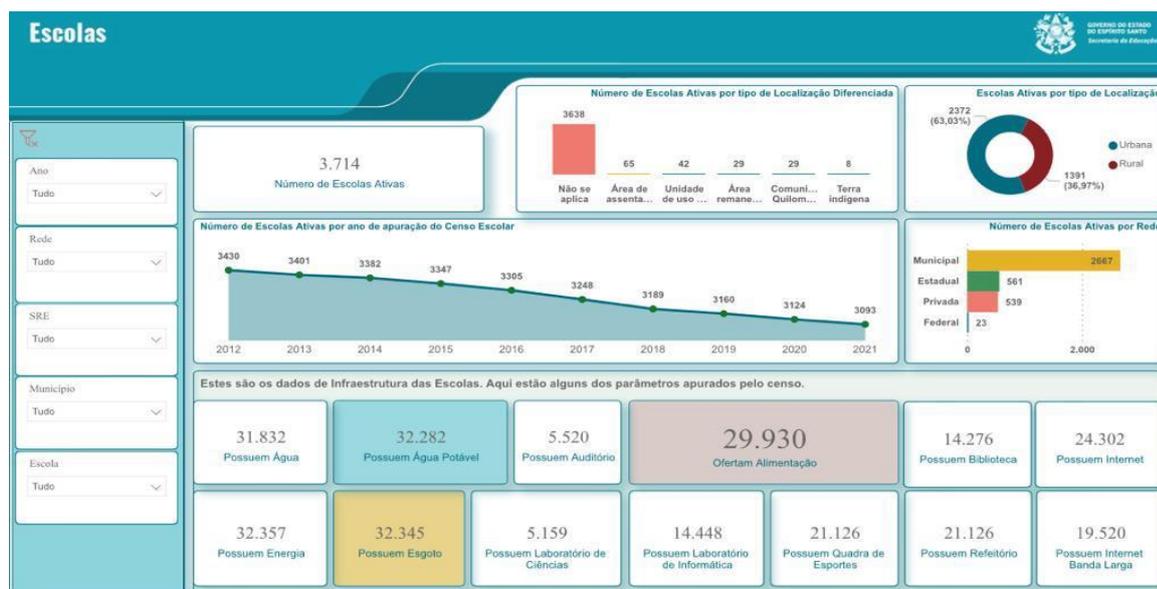
A escolha da escola se deu pelo fato da acessibilidade com o diretor, uma vez que o investigador não se encontrava no país, portanto uma escola que fosse mais acessível facilitaria a execução do trabalho.

A intenção deste estudo de caso foi conhecer e compreender o funcionamento de uma escola na era Covid19, e descrever as experiências obtidas pelo diretor escolar no que diz respeito as suas funções e responsabilidades no enfrentamento da pandemia. Por questões de ética, foi mantido em sigilo e anonimato o nome da escola e dos participantes. Para efeito de caracterização do contexto, apenas mencionamos que a escola escolhida está localizada num bairro do município de Cariacica. Tal município está localizado no estado do Espírito Santo, situado na Região Metropolitana da Grande Vitória. Segundo o IBGE¹⁸, o município possui uma área de 279,718 km² e limita-se, ao norte, com Santa Leopoldina, a oeste, com Domingos Martins, ao sul, com Viana e, a leste, com as cidades de Vila Velha, Serra e Vitória. O Espírito Santo¹⁹ é uma das 27 unidades federativas do Brasil, sua área é de 46.074,448 km², é o quarto menor estado do Brasil. Possui um total de 78 municípios e a sua capital é Vitória. O estado é composto por 3.714 escolas ativas, distribuídas entre rede estadual, municipal, privado e federal, deste total 561 são da rede estadual de ensino (figura 01).

¹⁸ Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/es/cariacica.html>

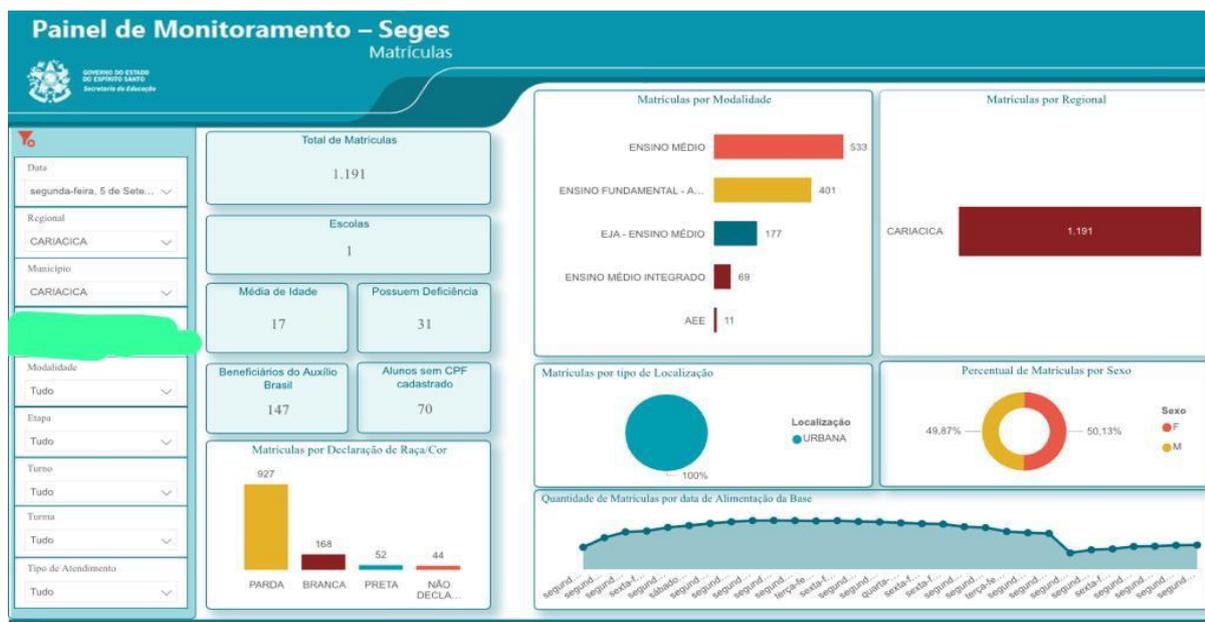
¹⁹ Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/es.html>

Figura 01 – Profissionais da Educação – Censo Escolar



Trata-se de uma escola da rede pública estadual, com a oferta das seguintes etapas de ensino: Fundamental II (6o ao 9o Ano), Ensino Médio (1o ao 3a Ano) e Educação de Jovens e Adultos (EJA), atendendo quase 1200 alunos, distribuídos em 3 turnos: matutino, vespertino e noturno. Podemos ver a distribuição de matriculados na figura abaixo:

Figura 02 - Painel de Monitoramento da Quantidade de Matrículas (Perfil dos Alunos) da Rede Estadual de Ensino



No total, 93 colaboradores fazem parte do quadro de funcionários, cerca de 58 são profissionais da educação, e os demais são administrativos e subcontratados (dos quais prestam serviços de limpeza, cozinha e portaria). Fazem parte da equipe gestora, também denominada como equipe técnica-pedagógica (como já mencionado no capítulo anterior): o diretor escolar, 3 coordenadores, 3 pedagogos, 3 professores coordenadores de áreas e 1 secretário escolar. Desta equipe, participaram diretamente através de entrevistas: o diretor da escola, 1 coordenador de turno, 2 pedagogos e 1 professor coordenador de área e o secretário escolar.

2.2.2 Técnicas de recolha de dados.

A recolha de dados, segundo Creswell (2012), acontece através do processo de seleção e identificação dos indivíduos para um estudo, da busca da autorização destes para estudá-los através de perguntas ou observações, com intuito de recolher informações.

Num estudo de caso “o investigador tem de recorrer a um conjunto amplo e variado de técnicas de recolha de dados: entrevistas, observação participante, questionários, etc.” (Amado, 2014, p.135-136). Como métodos de recolha, utilizamos a entrevista semiestruturada, análise documental e a observação do trabalho do diretor. Neste tipo de estudo, as entrevistas e a observação são bastante precisas, por aproximar o investigador do sujeito investigado.

Entrevista semiestruturada

Na investigação qualitativa, e especialmente no estudo de caso, a entrevista é uma das técnicas de recolha mais frequente e mais utilizada, por permitir que o investigador e investigado tenha maior interação e convivência, seja face a face, seja por telefone, seja por meios tecnológicos (Afonso, 2005). Neste momento o investigador consegue explicar e

explorar questões a cerca da sua problemática, tem a possibilidade de levantar novas questões que surgem à medida em que se aprofunda no caso.

Em conformidade com Afonso, Coutinho (2013) destaca que a entrevista é um instrumento de recolha poderoso, por estabelecer um contato mais próximo entre entrevistador e entrevistado, propiciando ao investigador informações que dificilmente conseguiria através de questionários, afinal a entrevista, permite ao entrevistador oportunidade de solicitar esclarecimentos adicionais.

As entrevistas podem se distinguir entre: estruturada, não estruturada e semiestruturada. Na entrevista estruturada, o entrevistado responde “a uma série de perguntas preestabelecidas dentro de um conjunto limitado de categorias de respostas. (...) O entrevistador controla o ritmo da entrevista utilizando o guião como um script teatral que deve ser seguido de forma padronizada e sem desvios” (Afonso, 2005, p.98). Na entrevista não estruturada, “as perguntas derivam da interação, não existindo, portanto, qualquer grelha prévia de questões, respeitando-se, pelo contrário, a lógica do discurso do entrevistado — o que exige muita competência e sensibilidade por parte do investigador” (Amado, 2014, 209).

A entrevista semiestruturada, é uma mistura das duas já mencionadas. É uma entrevista que requer um guião para orientação, e ao mesmo tempo permite que o entrevistador tem uma flexibilidade na condução do processo, o que lhe possibilita captar mais informações. “As questões derivam de um plano prévio, um *guião* onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado” (Amado, 2014, 208).

Optamos por tanto pelo uso da entrevista semiestruturada, para que o entrevistador pudesse se organizar melhor em relação às perguntas e que pudesse ter um envolvimento

mais amplo com o sujeito investigado. As perguntas estavam relacionadas com o perfil pessoal e profissional de cada entrevistado, o ambiente educativo, as práticas pedagógicas aplicadas neste período e a gestão organizacional no contexto pandémico.

Segundo Coutinho (2013), as entrevistas normalmente são conduzidas pessoalmente, mas podem ser também utilizados outros meios: telefone e internet. O ideal é que sejam gravadas e depois transcritas para que ocorra posteriormente a análise dos dados. As entrevistas do nosso estudo, realizaram-se suportadas por meios tecnológicos, através de videoconferência, devido a impossibilidade de ser pessoalmente.

Foram realizadas seis entrevistas, que ocorreram em dias variados, de acordo com a disponibilidade de cada participante. As entrevistas duraram em média 60 minutos, exceto com a diretora da escola, que foi um pouco mais extensa. Antes de acontecerem as entrevistas, foi enviado para a escola, via correio eletrónico, um convite para a diretora e sua equipe gestora. Logo a seguir, enviamos um termo de consentimento com o título do trabalho, os objetivos do estudo e as questões de ética que garantia a confidencialidade e anonimato tanto do participante como da escola. A diretora foi a ponte entre o investigador e os demais participantes. O guião das entrevistas foi organizado em cinco blocos temáticos: legitimação da entrevista, percurso académico e profissional, funções e responsabilidades do diretor escolar/da equipe gestora, gestão escolar na era Covid19, e considerações finais.

Observação

A observação, é uma técnica de recolha de dados que, segundo Coutinho (2013), consiste “no registo de unidades de interação numa situação social bem definida baseada naquilo que o observador vê e ouve” (Denzin, 1989, Flick, 1998 citado por Coutinho, p. 136). A autora ainda destaca que por meio da dela, o investigador “consegue documentar atividades, comportamentos e características físicas sem ter de depender da vontade e capacidade de

terceiras pessoas” (Coutinho, 2013, p.136). Em concordância com Coutinho, Afonso (2005), afirma que a observação é “útil e fidedigna, na medida em que a informação obtida não se encontra condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos, como acontece nas entrevistas e nos questionários” (p.91).

A observação foi realizada de forma não estruturada, onde o investigador observou os acontecimentos naturalmente, e registou tudo aquilo que julgou ser relevante para o estudo. Coutinho (2013) aponta que neste tipo de observação, “o investigador parte para o terreno apenas com uma folha de papel onde regista tudo o que observa” (p.137). A observação ocorreu no dia 09 de dezembro de 2021, iniciando às 9h, onde se observou o trabalho do diretor no turno matutino. Em concordância com Coutinho, o investigador tomou atenção para todos os fatos que pode observar, e logo após fez o registo dos acontecimentos através de um relatório, que se encontra anexado.

2.2.3 Técnica de análise de dados

Conforme Amado (2014), “no estudo de caso, a recolha de dados é emergente e a análise é indutiva e deve acompanhar o mais possível, mesmo que seja de forma algo informal, o desenvolvimento da investigação” (pp.136).

Para análise e tratamentos dos dados recolhidos através das entrevistas recorreremos à técnica de Análise de Conteúdo, “por ser uma técnica flexível e adaptável à várias estratégias e técnicas de recolha de dados (...), e por ser uma técnica que aposta claramente na possibilidade de fazer inferências interpretativas a partir dos conteúdos expressos (...)” (Amado, 2014, pp. 300).

Com os dados recolhidos, pretendíamos conhecer através dos olhares de vários intervenientes a realidade vivida pela escola, principalmente sobre a perceção do diretor, na questão administrativa, pedagógica e das relações interpessoais, durante a era Covid19. O principal intuito da recolha teve como objetivo analisar a perceção do diretor no que diz respeito às suas funções e responsabilidades na pandemia, dificuldades, constrangimentos e formas de resolução encontradas. O relato da equipe gestora, nos auxilia na compreensão do relato da diretora, pois a mesma não consegue desempenhar as suas funções e responsabilidades sem o auxílio de uma equipe comprometida.

Para Bardin (2006), a análise de conteúdos “organiza-se em torno de três pólos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (p.89).

No primeiro momento, fizemos uma pré-análise, que segundo Bardin (2006), é a fase da organização, por meio da leitura flutuante e escolha de documentos. Ao realizarmos as transcrições, tivemos a oportunidade de ouvir novamente as entrevistas, onde pudemos coletar mais detalhes das respostas. Fizemos também leituras minuciosas com intuito de revisar e coletar mais informações.

A seguir fizemos a exploração do material por meio da codificação e da categorização. Conforme Bardin (2006), a codificação “é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (Holsti, 1969, citado por Bardin, 2006, p.97). A categorização “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamentos segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 2006, p. 111).

Para um rigoroso tratamento de dados foi construída uma tabela com resumo dos resultados obtidos das entrevistas. Recortamos as principais ideias abordadas nas entrevistas, e posteriormente, categorizamos em: percurso acadêmico e profissional, rotina de trabalho, funções e responsabilidades do diretor escolar e gestão da escola na pandemia do Covid19. A seguir apontamos as informações coletadas acerca de cada assunto, relacionando entrevistados e respostas, que nos possibilitou tratar e interpretar os dados “de maneira a serem significativos («falantes») e válidos” (Bardin, 2006, p. 95).

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo faremos a apresentação e interpretação dos resultados obtidos através da observação de um dia de trabalho e das entrevistas semiestruturadas. O objetivo principal do estudo foi compreender e descrever as funções e responsabilidades do gestor escolar e o funcionamento da escola na pandemia do Covid19. Por se tratar de uma escola, onde a gestão está estruturada da seguinte forma: equipe técnico-pedagógico – diretor escolar, pedagogo, coordenador, professor coordenador de área e auxiliar de secretaria, como prevê na portaria Nº 034-R mencionada no capítulo I, decidimos então, coletar informações do diretor e da sua equipe.

Participaram das entrevistas: o diretor, um coordenador, dois pedagogos, um professor coordenador de área e um auxiliar de secretaria. Para que as identidades dos entrevistados fossem mantidas em anonimato, classificamos da seguinte forma: D1 – Diretor, C1 – Coordenador 1, P1 – Pedagogo 1, P2 – Pedagogo 2, PCA1 – Professor Coordenador de Área 1, AS1 – Auxiliar de Secretaria 1. Utilizamos o primeiro bloco para garantir a confiabilidade e o anonimato dos participantes; solicitar a gravação em áudio; e esclarecer o tema e os objetivos da entrevista, onde enfatizamos que nossa intenção não era avaliar a diretora D1, nosso objetivo era recolher informações gerais sobre as funções de um diretor.

Os dados recolhidos foram organizados em quatro categorias: Percurso acadêmico e profissional dos participantes, Rotina de trabalho, Funções e responsabilidades do diretor; Gestão da escola na pandemia do Covid19.

3.1 Percurso académico e profissional dos participantes

Neste momento, faremos a caracterização académica e profissional do diretor e demais participantes, com intuito de conhecer a sua formação académica e a sua experiência profissional, sendo a formação académica um dos critérios para ocupação dos cargos.

3.1.1 Percurso académico

A diretora da escola (D1) tem 52 anos. É formada em Administração de Empresas e tem Licenciatura em Matemática, pós-graduada em Psicopedagogia e mestre em Gestão Escolar. A pedagoga (P1) tem 41 anos, é graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Espírito Santo, com habilitação em gestão, educação infantil, educação especial e educação de jovens e adultos, possui duas pós-graduações, mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional. A pedagoga (P2) não informou a idade, é licenciada desde 2018 em Pedagogia pela Universidade Federal do Espírito Santo, pós-graduação em Gestão Educacional, Educação Especial, Educação de Jovens e Adultos e Ensino Religioso. A coordenadora (C1) tem 49 anos, é licenciatura em Pedagogia e História, gestão escolar, pós-graduação em Séries Iniciais. A professora coordenadora de área (PCA1) tem 44 anos, é formada em Letras/Português pela Universidade Federal do Espírito Santo. A auxiliar de secretaria (AS1) tem 42 anos, é formada em Pedagogia, com pós-graduação em Gestão Educacional Integrada e Magistério no Ensino Médio. Concluímos que a equipe tem um percurso académico voltado para a educação.

3.1.2 Percurso profissional

Há 32 anos que a diretora trabalha na área da Educação, começando como professora, trabalhou na Secretaria Estadual de Educação coordenando a Educação Prisional, foi coordenadora de turno até chegar à direção. Trabalhou por seis anos como gestora de uma

escola do município, a seguir se inscreveu no processo seletivo para ocupar a vaga que exerce hoje. Para o processo era exigido um curso específico, portanto teve de concluir este curso. Se inscreveu e passou por três etapas: avaliação escrita, avaliação de currículo e entrevista, ficaram três finalistas onde um seria escolhido, culminou que foi selecionada dentre os três. A motivação para se tornar diretora, foi sua formação em Administração *“eu gosto de gerir, até pela minha formação acadêmica que era administração de empresas e eu queria muito gerir, ver como era gerir”*. Através da entrevista e conforme a observação, a diretora demonstra ter experiência naquilo que faz e satisfação ao realizar suas funções.

Quanto à sua equipe, a P1 trabalha na área da educação há 14 anos, tinha o sonho desde criança de exercer esta profissão, não iniciou como pedagoga e sim como docente, já exerceu os dois cargos em horários diferentes, mas atualmente trabalha apenas como pedagoga. Já a P2 é menos experiente e está na área da educação há 5 anos, iniciou como pedagoga após terminar os estudos, a sua maior motivação foi a filha que também é professora. A coordenadora, tem 25 anos de experiência, começou a lecionar desde que estava na faculdade, mas somente em 2006 ocupou o cargo de coordenadora de turno, como professora sentia a necessidade de ajudar outros alunos além dos seus, por isto decidiu ir para a coordenação. A PCA1 tem 20 anos na área da educação, começou a estagiar no último ano da faculdade, já foi diretora desta escola por dois anos, e atualmente coordena os professores da área de linguística, a sua maior motivação para exercer a atual função é a paixão pela sala de aula. Quanto à AS1, apesar de ser formada, não exerce função de docente por não conseguir vagas para contrato, está na atual função há 20 anos e já trabalhou em várias escolas estaduais. Pelo tempo que cada participante exerce funções na área da educação, percebemos que esta equipe é bastante experiente, o que facilita a condução da gestão nesta escola.

3.2 Rotina de trabalho

A rotina de trabalho é um fator muito importante na vida de cada profissional, por se tratar da forma como planeja o exercício de suas tarefas. A escola é uma organização em que podem ocorrer diversos imprevistos, conhecer o roteiro das atividades dos profissionais nos leva a uma ampla percepção das suas funções e responsabilidades.

A diretora chega à escola por volta das 7:30 da manhã. Faz uma ronda começando pela secretaria, depois sala dos professores, sala dos pedagogos. Vai para a sua sala conferir os emails. Logo a seguir anda pela escola, conversa com alunos, funcionários. Terça-feira e quinta-feira pela manhã faz prestações de contas, e na sexta-feira guarda tempo para interagir melhor com o pessoal.

“Primeira coisa, entro na secretaria, tem documentos para assinar? Vou assinar documentação. Vou na sala de professores dá um “oi”. Vou na sala da pedagoga, para saber como está tudo, se tem alguma tarefa para fazer que a gente tem que dá andamento, faço uma reuniãozinha rápida. Depois venho para minha sala, olho email, vejo se tem alguma coisa para fazer, olho o e-docs, que é onde chegam todas as documentações para eu assinar. Depois vou conversar com aluno, dou uma andada pela escola, para conversar com aluno, saber como está indo tudo. Terça e quinta de manhã é o dia em que eu mexo com prestações de contas, é o dia em que eu dou conta do financeiro, duas vezes por semana”.

Conforme a observação do dia de trabalho da diretora, percebemos que a rotina desta profissional se alinha com o que foi dito na entrevista. Foi observado que a diretora chega à escola e comunica-se com sua equipe, ficando ciente de tudo o que se passa.

Ao ser questionada sobre as atividades a que dedica mais tempo no seu dia, a D1 respondeu que é o administrativo, pois as questões pedagógicas ela conta com a equipe de pedagogos e PCA. *“Eu acho que, hoje em dia, o administrativo, porque o pedagógico eu*

tenho quem faça. O pedagógico é mais alinhamento comigo, mas eu mesma não faço o pedagógico. Mas o administrativo, a maior parte sou eu mesma quem faço”. Quanto à maior preocupação no cotidiano do diretor, a D1 relata que tudo é preocupante, porém a prestação de contas e as documentações em dia são tarefas que requerem uma atenção mais especial. *“Olha tudo preocupa, mas a documentação em dia, porque somos muito cobrados documentação, muito. Então planilha disso, planilha daqui, então está é uma preocupação, de está sempre em dias com as documentações da escola. Está sempre em dias com a prestação de contas para receber verba. Não deixar faltar nada na escola. (...) A questão administrativa, depende mais de mim. Porque tem coisas que outros podem fazer por mim, mas tem coisas que só eu posso fazer pela escola, por exemplo, comprar é só eu, pagar, só eu, fazer licitação, é comigo”.*

Apesar de planejar as suas tarefas diárias, de dedicar o seu tempo em determinadas tarefas para que tudo ocorra bem na escola, a gestora relata que sempre aparece um imprevisto, fazendo com que sua programação diária fique um pouco comprometida. *“É lógico que a escola é uma coisa viva, e que acontecem muitas coisas. Igual hoje, eu cheguei e o portão quebrou, então, já tive de parar para resolver, a primeira coisa que tive para resolver no dia”.*

Os demais participantes, declaram ter uma rotina diária, onde planeiam as suas atividades, porém não conseguem também cumprir sempre com o planejado. A P1 refere: *“chego às 13 horas, vejo se tem alguma necessidade pontual, ou seja, se tem algum professor faltando, atendo pais, passo nas salas, converso com professores, faço planejamentos, etc. Normalmente planejo minhas atividades, porém quase sempre não consigo fazer o que planejei”.* P2: *“Existe uma organização, algo que você determina para fazer, para se organizar e planejar. Mas a gente não consegue dar conta daquilo que é planejado. De forma alguma. Até mesmo o professor, pode escrever, pode pensar no tempo, mas fazer tudo*

aquilo que você planeja dentro de uma escola é praticamente assim, impossível. A gente tenta, mas conseguir mesmo não dá. A gente não dá conta”. Segundo a C1: “Cada dia eu me planejo, mas ocorre que, existem várias situações que acabam mudando sua rotina. Não é um trabalho que tenho uma rotina certa. Porque as vezes chego aqui e me planejo para fazer um atendimento ao pai, porém no decorrer do atendimento você observa que do nada aparece uma criança que passa mal, daí tenho que socorre esta criança”. A PCA1 afirma que: “Às vezes é tumultuada, e às vezes mais tranquila. Porque a gente começa com o planejamento das aulas, depois a gente vai para aplicação do que começou na sala de aula, mas a maioria das vezes o que a gente planeja não sai exatamente como a gente imagina. Então cada sala reage a um conteúdo de uma forma, as vezes você tem que replanejar, as vezes acontece alguma coisa que acontece em sala de aula que tira você daquele planejamento que você tinha feito, e você acaba abordando outros fatos, outros motivos que você tem que as vezes ter uma conversa diferente com a turma”. E a AS1 diz que: “Todos os dias planejo minhas atividades, mas a cada email recebido uma nova demanda para o momento, então nem todos os dias consigo cumprir o que planejei, na questão de confecção de históricos”.

O planejamento das atividades diárias bem como a rotina de trabalho na escola é um fator bastante relevante, por se tratar da forma como a escola e seus intervenientes se organizam para colocar em prática as suas atividades. Todos os participantes alegaram não conseguir cumprir o seu roteiro diário devido aos imprevistos que ocorrem diariamente no ambiente escolar.

Como citado por todos os entrevistados, os imprevistos são situações que ocorrem fora do que foi planejado. Perguntamos à diretora como lidar com os imprevistos que surgem no cotidiano escolar, a mesma respondeu que ao ser surpreendida com algum acontecimento inesperado, para tudo o que está fazendo para resolvê-los: “Eu paro e vou resolver. Tem de

resolver, não fico desesperada. Eu resolvo. Não é que eu dou conta de tudo não, tem hora que não dá para não, porque é muita coisa. Mas tentamos deixar o máximo possível de problemas resolvidos”.

3.3 Funções e Responsabilidades do Diretor Escolar

A gestão de uma escola é organizada por uma equipe composta de profissionais da educação, onde o responsável principal é o diretor escolar. No capítulo I abordamos sobre gestão escolar, a figura do diretor e suas funções. A escola objeto de pesquisa deste estudo é gerida e administrada através da equipe formada por diretor, coordenador, pedagogo, PCA e auxiliar de secretaria. Para além dessa equipe, conforme relatado pela diretora, participam do processo de gestão democrática e participativa o Conselho Escolar, com representantes do corpo docente, de alunos e da comunidade.

Esta categoria será dividida em subcategorias onde descreveremos as percepções do diretor e da sua equipe gestora acerca das funções exercidas pelo chefe do estabelecimento e os procedimentos adotados para o funcionamento da escola bem como o sucesso do aluno.

3.3.1 A figura do diretor escolar

Do ponto de vista do dirigente, o diretor é a pessoa que faz todos os alinhamentos da escola. Na perspectiva da entrevistada (D1) *“ele tem de saber de tudo: do pedagógico, do financeiro, do administrativo, do pessoal, recursos humanos, ele que faz todos os alinhamentos. Ele não é a pessoa que vai fazer tudo, mas é a pessoa que tem de saber de tudo e dá o aval dele para que as coisas aconteçam na escola”.*

A PCA1, que já esteve na função de diretora da mesma escola, acredita que o diretor é a pessoa que gerencia todas as atividades executadas na escola. A P2 vê a figura do

dirigente como o centro de tudo, *“o diretor é como aquele que faz tudo. Tudo ele tem que está sabendo, tudo ele se organiza, então é uma escola que precisa o tempo todo da opinião, do pulso firme da direção”*.

Percebemos através das respostas que na escola, o diretor não é apenas o cargo de poder máximo, que manda em tudo, mas é a pessoa sobre a qual recai todas as responsabilidades que acontecem no contexto escolar, que ele precisa ter o controle dos acontecimentos. Em conformidade com os pensamentos de Luck (2009), o diretor é o orientador e condutor de todo trabalho desenvolvido na escola.

3.3.2 Principais funções e responsabilidades do diretor

No que diz respeito às principais funções e responsabilidades do cargo, na percepção da entrevistada D1 (assim denominamos a diretora), estão relacionadas às áreas: pedagógica, administrativa, financeira e relações humanas. Do ponto de vista dos demais funcionários, as respostas foram variadas. Para P1: *“A principal função do diretor é fazer uma gestão democrática e participativa”*, C1 disse que compartilha da mesma opinião, acrescentando *“as questões burocrática, para serem colocada em prática no dia-a-dia, questões dos projetos escolares, questões de acordo com os recursos de acordo com a demanda da escola”*. A entrevistada P2, afirma que o diretor é responsável pelo financeiro, pelo administrativo, pelos alunos e o rendimento escolar. Vale destacar a referência da profissional (P2) que julga ser uma função com muitas responsabilidades: *“então é uma função que eu não gostaria de ter, porque é uma responsabilidade muito grande, para uma pessoa. Para gerir pessoas, não é fácil, lidar com o ser humano é complicado. (...) Não só a parte pedagógica, mas a parte administrativa, secretaria, tudo o diretor está ali para olhar, para finalizar, para dar o Feedback e para fazer esta organização de uma escola principalmente”*. A PCA1, destacou as funções de gerência, gestão de conflitos e liderança: *“ele é a pessoa que gerencia, ele*

gerencia as atividades executadas por todos na escola. Ele media conflitos, conflitos entre alunos, conflitos entre os profissionais, conflitos de interesses, às vezes, próprios. (...) Tem de delegar funções para não ficar sobrecarregado, as vezes delegar funções é algo difícil, porque muita gente centraliza poder, por achar que se passar para outra pessoa não vai sair da forma com que planejou ou que tem vontade”. A percepção da AS1 é parecida com as demais respostas, porém ressalta as questões administrativas e financeiras da escola: “é cuidar do administrativo da escola e das burocracias, ou seja, prestar conta, saber as normas, portarias referente às modalidades que existem na escola”.

As respostas dos entrevistados concordam com Barroso (2005), quando categorizam as funções do diretor em: pedagógico, financeiro, administrativo e relações humanas.

3.3.3 Responsabilidades pedagógicas

Nesta subcategoria, iremos apresentar o entendimento que o entrevistado apresenta em relação às responsabilidades atribuídas ao diretor escolar no âmbito pedagógico.

Neste aspecto, D1 considera que é de sua responsabilidade articular com pedagogos e PCAs, para que o ensino e aprendizagem do aluno seja o melhor possível. Relata ainda, que costuma participar dos planejamentos, pois muitas decisões dependem do seu consentimento “Igual, os planejamentos, planejar junto, sabe? Com os PCAs, vê o que está acontecendo, fazer calendário, como fizemos agora o calendário do 3º trimestre, com as atividades. E estou envolvida em tudo, por exemplo, querem fazer um passeio, então tenho de saber, porque eu que tenho de contratar ônibus, pagar”. A diretora cita várias situações em que participa diretamente do pedagógico: “procuro vê, igual pauta, se está tudo em dia. Converso com o pedagogo, estes alinhamentos, quem não está com a pauta em dias, me dá o nome que chamo o professor para conversar. Eu olho, igual hoje, eu mandei, não, sexta-feira eu mandei para a superintendência o calendário do 3º trimestre, “olha, vão ser estas as ações

da escola”. Ela ainda relata que está envolvida diretamente no combate ao abandono escolar *“Eu ligo para eles, e eles dizem que não vão voltar porque precisam trabalhar para ajudar a família. Então isto afastou o aluno da escola e fez com que ele ficasse reprovado por falta”*.

Na percepção de P1, o diretor é o encarregado pela organização geral da escola, necessitando do apoio de uma equipe comprometida e responsável. Para P2, o diretor precisa verificar o funcionamento da equipe, fazer intervenções quando necessário, inspecionar o andamento do ensino, ajudar pedagogos e coordenadores a solucionarem determinados problemas. Na concepção de PCA1, o diretor tem a responsabilidade de adquirir materiais para o uso dos docentes e discentes, incentivando a sua equipe com o intuito de melhorar as ações pedagógicas para um ensino de qualidade. Segundo AS1, o diretor precisa estar ciente de tudo que acontece no pedagógico, *“pedagógico deve caminhar lado a lado. Diários em dia, motivar alunos com problemas, é questão de notas”*.

De modo geral, o diretor conta com uma equipe que trabalha diretamente com as questões pedagógicas, porém é de sua responsabilidade fazer alinhamentos, inspecionar, criar oportunidades, cobrar e tomar decisões, para que a qualidade do ensino seja de excelência.

3.3.4 Diretor versus sucesso do aluno

Buscamos nesta subcategoria, conhecer de que forma a intervenção do diretor pode influenciar o sucesso do aluno. De acordo com D1, as ações diretivas ajudam na qualidade do ensino, desde o desenvolvimento de um projeto pedagógico *“Por exemplo, como eu falei, um professor quer fazer um projeto, eu vou lá e banco o projeto, isto influencia no ensino/aprendizagem. Os alunos aprenderam Barroco indo lá e olhando em Ouro Preto”*, até mesmo ao se relacionar com os discentes *“Quando uma turma está dando um pouco mais de trabalho, eu vou na sala de aula conversar com eles. Tenho uma relação muito boa com os alunos”*. A diretora enfatiza que ser acessível a todos é um fator primordial na sua gestão *“A*

minha porta está sempre aberta para eles”. Conforme P1 influencia muito, P2 ainda atribui ao fato de ser a autoridade máxima, consegue impor respeito e disciplina *“é uma pessoa que tem uma certa moral quando fala, se direciona, isso faz com que os alunos respeitem o professor”*. Do ponto de vista de PCA1, o sucesso do aluno também depende do diretor, quando este é presente, tem o poder de influenciar e motivar os discentes a estudarem: *“Então eu acho que o sucesso dos alunos também tem uma parte, uma pitada do diretor, porque quando ele é presente, quando ele é incentivador, quando ele trabalha com meritocracia, os alunos se sentem mais motivados para estudar”*.

Os entrevistados acreditam que a participação do diretor nas questões pedagógicas é de grande relevância para a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos. Na percepção da equipe gestora, quando o dirigente está envolvido com o pedagógico, professores e alunos se sentem motivados e apoiados, alcançado resultados satisfatórios.

3.3.5 Responsabilidades administrativas e financeiras

As questões administrativas de um estabelecimento de ensino, segundo Boccia e Dabul (2013), referem-se ao cuidado com o espaço físico, com as pessoas, documentações, garantia dos direitos e deveres de todos envolvidos na comunidade educativa. Já as questões financeiras, estão relacionadas com o uso das verbas, orçamento, pagamentos e prestações de contas.

Dentre as responsabilidades administrativas do cargo, D1 pontua algumas: contratar profissionais para compor o quadro, manutenção do espaço físico, frequência de funcionários, etc. Por não conseguir realizar o trabalho sozinha, a diretora delega tarefas ao pessoal da secretaria, onde recebe o auxílio de cada um para desenvolver as atividades. *“Cada pessoa da secretaria tem uma função além do atendimento, fazer histórico e declaração. A funcionária A, por exemplo, faz o censo e cuida do terceirizado. A funcionária B mexe com a parte de*

professores, a frequência dos profissionais. A funcionária C, já mexe com outro sistema, porque temos vários sistemas no Estado, ela mexe com esta parte de dá o Notebook, de conversar com os alunos sobre informática, cada um fica responsável por uma coisa”. Nas questões financeiras, D1 relata que o Estado disponibiliza uma verba para contratar um contabilista, que lhe dá suporte nas prestações de contas. As compras, orçamentos, pagamentos, são tarefas executadas por ela, “faço compras, orçamentos, compras e pagamentos. Vejo tudo que a escola precisa, tanto no pedagógico como infraestrutura. Por exemplo, cozinha, compra panela, compra fogão. Isto tudo é comigo”, por ser uma tarefa muito complexa, minuciosa e que requer uma atenção especial, que envolve dinheiro.

Na compreensão de P1, o diretor é o responsável por administrar financeiramente a escola. Ele precisa ter disposição e entendimento de quais recursos financeiros poderá utilizar para comprar os diferentes tipos de materiais que a escola necessita. “Então essa parte é muito importante, toma um tempo muito grande do diretor também, porque ele precisa fazer com que isso rode certinho (...)”. P2 julga não contribuir diretamente neste quesito, porém está ciente de que para uma boa gestão administrativa e financeira é necessário que o diretor seja bem orientado e organizado, utilizando de forma responsável os recursos financeiros. Na percepção de PCA1, a função administrativa é gerenciar pessoas, garantir que o quadro de funcionários esteja completo; no financeiro, garantir a compra de materiais, a manutenção da escola, as melhorias físicas. É preciso que a prestação de contas seja perfeita. É uma tarefa muito importante e que requer muito esforço e dedicação do diretor. No entendimento de AS1, o diretor tem de ter uma equipe que o auxilie no que diz respeito ao recebimento de emails e documentos, respostas, escrituração de documentação em dia, o bom atendimento ao público e a prestação de contas em dia.

3.3.6 Relações humanas

As relações humanas no ambiente escolar é uma questão muito importante que influencia de diversas maneiras, quer entre profissionais, alunos, familiares, quer entre a comunidade educativa. Uma vez que se estabelece um clima de qualidade na escola, as atividades educacionais são desenvolvidas com maestria e os resultados são alcançados.

Na compreensão de D1, o clima organizacional é o fundamental nas relações pessoais. A diretora considera a sua liderança carismática, que consegue conduzir a equipe por acreditarem no seu trabalho. *“Eu acho que minha função administrativa de pessoal é esta, criar um clima organizacional para que todos fiquem comprometidos com a escola, para que todos queiram fazer”*. No dia da visita à escola, pudemos observar a relação da diretora, tanto com os funcionários como os alunos, onde naquele momento, percebemos um clima pacífico, onde foi abordada por docentes e discentes, havendo ali cumplicidade, respeito e atenção.

3.3.7 Desafios e dificuldades do cargo de diretor

Como relatado anteriormente por alguns profissionais, ao diretor escolar é imputado funções que requer muitas responsabilidades, uma vez que este profissional responde por todos e por tudo dentro do estabelecimento de ensino. Consequentemente os desafios e as dificuldades fazem parte da função, por isso, achamos relevante trazer ao conhecimento de todos estes desafios e dificuldades, partindo do olhar do diretor e seus parceiros.

O maior desafio segundo D1, é lidar com o corpo docente, pela resistência em cumprir com as suas obrigações burocráticas: *“Especialmente com o professor, os outros são mais maleáveis, agora tem professores que são muito difíceis. Colocar na cabeça deles o que tem de ser feito, sabe. Tem muitos que acham que o que é prerrogativa deles, eles acham que a gente está mandando demais. Só que é prerrogativa do cargo, tem de fazer. Manter uma pauta em dia, tem de cobrar muito, “pauta em dia, planilha”. Quando o pedagogo não*

consegue, eles me chamam e eu tenho de conversar”. A diretora também destaca que a falta de professores é uma grande dificuldade, não há profissionais para completar o quadro de funcionários, “(...) *como falta professor, misericórdia. Agora por exemplo, mandaram uma mensagem da SRE (superintendência regional de educação), não tem mais professor de língua portuguesa para ser chamado em nenhum edital. Quer dizer, a minha professora vai entrar de licença prêmio, eu estou igual uma louca tentando arrumar alguém para o lugar dela*”. Outra dificuldade é a ausência diária de profissionais, “*o absenteísmo, falta ao trabalho, tem dias que você está assim, sem oito professores, imagina, 17 turmas eu tenho, faltando 8 professores. É uma loucura*”.

Na perspectiva dos pedagogos, os maiores desafios são motivar o corpo docente, lidar com o abandono escolar, ter uma boa relação com as pessoas. P2 destaca que: “(...) *é um desafio. Na verdade, o diretor é o tempo todo desafiado, são os pais que chegam, que querem conversar, é como eu disse, são as denúncias de uma escola, são os alunos que querem criar algum problema, existe aquele grupo do bem, existe o grupo do mal*”.

Do ponto de vista de C1, um dos maiores desafios é a gestão financeira, pois precisa administrar muito bem todos os recursos da escola, atendendo as exigências do sistema. “*Porque, o contato direto com as partes burocráticas da educação, onde o sistema do Estado está sempre mudando, está sempre questionando alguma coisa, relacionadas as verbas. (...) A situação do gestor é complicada, pois precisa administrar os recursos na escola, tem de atender as exigências do sistema, e principalmente atender as exigências de uma escola, e uma escola grande então é muito difícil, é uma responsabilidade muito grande*”. A entrevistada conclui a sua entrevista afirmando que jamais gostaria de exercer a função “*eu jamais pegaria uma direção de escola, é uma responsabilidade muito grande e que tem muitas demandas*”.

Na concepção da PCA1, o desafio maior do cargo é pelo fato de o diretor responder por todos na organização educativa: *“É muito desafiante para o diretor ter de responder por todos, qualquer erro dentro da escola é a pessoa responsável, que figura, o para-raios da escola, é o diretor. Então essa responsabilidade de fiscalizar, e observar o trabalho de todos porque tem de responder por todos, é uma carga pesada”*. As questões burocráticas também são citadas pela entrevistada, uma vez que dificultam o trabalho do diretor ao fazer aquisições, principalmente de materiais. *“Outra coisa que dificulta muito o trabalho do diretor é controle de burocracia que se tem para fazer determinadas aquisições para a escola, de material ou de serviço que as vezes é urgente, e a burocracia da papelada enterra um pouco”*.

Já na perspectiva da AS1, o maior desafio é ser imparcial, ser justo com todos, para que seja cumprido o regimento interno da escola, *“(...) ele não poder ser bonzinho, ele tem de ser justo com todos e fazer tudo de acordo com o regimento interno da escola. O que pode para um, pode para todos, o que não pode para um, não pode para ninguém”*.

Percebemos que para a maioria dos entrevistados, as relações humanas são desafiadoras, uma vez que o diretor responde por todos na escola, ele precisa ter um bom relacionamento com todos, onde a dedicação e comprometimento da equipe deve ser um fator importantíssimo.

3.3.8 Importância da família na educação

A educação, conforme a LDB, é dever do Estado e da família. Sendo assim nos interessa saber a percepção que os profissionais da educação têm em relação à importância da família nas atividades educativas.

Do ponto de vista de D1, a família tem muita relevância no processo de ensino e aprendizagem, conscientizando os alunos que a escola é muito importante para sua vida,

incentivando e cobrando sua participação nas aulas. O seu dever é ensinar os seus filhos a serem comprometidos com a frequência escolar. *“Então eu acho que o principal elo de escola com família, é a família conscientizar o filho da importância da escola. A família não precisa ensinar, porque esta é a função da escola, mas ela precisa mandar o menino para escola”*. Na perspectiva dos pedagogos, a participação da família na educação contribui para o desenvolvimento do aluno, fazendo com que o processo ensino/aprendizagem seja eficiente, formando cidadãos responsáveis e comprometidos. C1 e PCA1, também partilham da mesma ideia, porém ressaltam que a falta da família na escola, fragiliza o trabalho com o aluno, sendo a escola em algumas situações o único apoio do discente.

3.3.9 Relação escola com família

A escola precisa promover uma relação com a família que proporcione a participação e a colaboração na vida estudantil dos seus filhos. Deste modo, questionamos aos entrevistados quais mecanismos que a escola utiliza para promover esta relação. Todos os entrevistados citaram as reuniões de pais, tanto individuais como coletivas, e os eventos como Dia da Família na Escola. Alguns destacaram que a escola está sempre de portas abertas para a família. Compreendemos então, que a escola convida a família a está sempre presente, independente de ser convocada ou não.

Ainda nesta relação escola-família, surgiu a questão da forma como se comunicam. Todos responderam que a comunicação acontece por meios tecnológicos: telefone, mensagem de texto, WhatsApp, redes sociais, e bilhetes.

3.3.10 Contribuições da equipe gestora no trabalho do diretor

Como já mencionado, o diretor é o líder de uma equipe, que trabalha alinhada para garantir o sucesso e desenvolvimento intelectual do aluno. Portanto este líder, não exerce todas as tarefas sozinho, e precisa delegar funções por não conseguir atender todas as

demandas. Questionamos os entrevistados que fazem parte da equipe pedagógica a respeito das suas contribuições com o trabalho do diretor. P1 julga fazer parte de uma equipe que busca o melhor para a escola. Do seu ponto de vista, a sua função é essencial, por contribuir em todos os diferentes tipos de ações no âmbito escolar. C1 ressalta que o coordenador é o olhar do diretor na sua ausência, é o braço direito do diretor no cotidiano escolar. Para PCA1, a sua função colabora com o trabalho do diretor ao filtrar demandas que ele não consegue, ao fazer reuniões e alinhamentos com os professores.

3.4 A gestão escolar na Pandemia do Covid19

Com intuito de responder às problemáticas deste estudo, esta categoria centra-se nas questões relacionadas com o trabalho do gestor escolar e da sua equipe na pandemia, e o funcionamento da escola neste contexto. Quando a pandemia foi decretada, vários setores tiveram que ficar em casa, inclusive a educação. Todos os intervenientes do processo educativo, ficarem em casa, isolados até que o vírus fosse contido. Era previsto que a quarentena durasse quinze dias, mas foi preciso prolongar o tempo e ficar mais do que era suposto.

3.4.1 Rotina profissional e desempenho de funções no isolamento social

A diretora D1, relatou que no mesmo dia em que as aulas foram suspensas, no final do expediente, a secretaria de educação convocou os dirigentes escolares para uma reunião de emergência, onde teriam de começar a alinhar estratégias para assegurar o funcionamento da escola e manter o ensino. *“Quando a gente estava indo embora, foi chamado para a reunião de urgência à noite, onde foi falado: olha, vamos parar as aulas nas escolas e agora vamos mudar tudo. Só que todo mundo estava muito perdido”*. Na sua perspectiva, o trabalho aumentou, porque novas tarefas foram inseridas na nova rotina. Foi um período difícil, precisou-se fazer busca ativa de alunos e professores, foi necessário ensinar alguns

profissionais a usarem programas. Além de se fazer compra de cestas básicas, distribuí-las. A diretora só fez teletrabalho durante os 15 primeiros dias, em seguida passou a frequentar a escola, com menos frequência que o habitual, mas manteve a escola aberta para apoiar os funcionários e as famílias.

Para os demais entrevistados, foi um momento estressante, complicado, que causava medos e receios, onde tiveram de lidar com muitas mudanças, pois saíram da zona de conforto e viveram um avanço tecnológico na forma de trabalhar. Em geral, os participantes relataram que foram poucos os dias trabalhando em casa, pois a equipe gestora precisou voltar para a escola a fim de organizar e dar suporte aos demais funcionários e alunos.

3.4.2 Organização da escola

Apesar do isolamento social, a escola precisou se manter aberta, pois cabia ao Estado garantir aos alunos a continuação do ensino e da aprendizagem. A estratégia mais eficiente para o momento, era fazer uso da internet através dos recursos tecnológicos. Decorrente do novo percurso que a educação tomou, D1 relata a necessidade do seu retorno presencial juntamente com sua equipe gestora, para organização de reuniões, horários de atendimentos, busca ativa de alunos, entrega de atividades e cestas básicas. Para que não houvesse ajuntamento, organizaram o trabalho em pequenas equipes, assegurando naquele momento crítico os protocolos de segurança estabelecidos pelo ministério da saúde.

3.4.3 Ações para manter o ensino

Para manter o ensino no estado do Espírito Santo, como relatado no capítulo I deste estudo, ficou estabelecido o ensino a distância fazendo uso dos recursos tecnológicos. As escolas, passaram a utilizar as atividades pedagógicas não presenciais (APNPs) de forma remota ou através de materiais impressos.

Na percepção de D1, o ensino não se manteve, mesmo com as atividades pedagógicas não presenciais, alguns alunos não levaram a sério. Percebeu-se que fizeram de qualquer jeito. A aprendizagem ficou desfasada uns 5 a 6 anos. *“Tanto que quando voltou, vimos que eles estavam uns cinco ou seis anos de defasagem, não foram só os dois anos. Porque o menino (aluno) desaprendeu a estudar, ele desaprendeu a conviver, ele só queria celular”*. P2 compartilha do mesmo ponto de vista, ao relatar que cumpriram com todas as propostas, seguiram todas as orientações, mas sentiu que não houve um interesse recíproco da parte dos alunos. *“Foi a demanda daquilo que o estado quis, foi feito, cumprimos o que foi determinado, mais interesse do aluno não teve nenhum”*.

Do ponto de vista dos demais entrevistados, destacaram a busca ativa pelos alunos por meio telefonemas, reuniões on-line, sendo uma das ações. O incentivo da escola para que os alunos participassem das atividades remotas. Aqueles que não tinham acesso a nenhum recurso tecnológico, as APNPs foram impressas e distribuídas, com prazo determinado para serem devolvidas e corrigidas. As cestas básicas eram distribuídas para as famílias, pois o aluno não estava na escola para usufruir de um recurso que é seu por direito. Porém, a escola utilizou a entrega destas cestas como estratégia para conscientizar pais e alunos sobre a importância das aulas remotas e das atividades não presenciais. Assim, puderam entregar material, cobrar a participação e tentar manter o ensino.

D1 ainda ressalta que atualmente o governo do estado tem um programa de fortalecimento da aprendizagem nas disciplinas de língua portuguesa e matemática, a fim de recuperar a defasagem causada pelo isolamento social.

3.4.4 O trabalho remoto no aspecto administrativo e financeiro

Pensando numa escola, que atendem questões administrativas e financeiras, nos interessa perceber como estas questões foram trabalhadas pelo gestor no isolamento social. A

diretora aqui entrevistada, relata que no início do isolamento, diminuíram as compras, por não ter alunos na escola para gastar, portanto, o administrativo e financeiro não tinham a mesma demanda que no período de aulas normais. O trabalho não foi tão remoto, tiveram de retornar para a escola (diretor, coordenador, pedagogo, PCA e secretaria) para dar suporte à comunidade educativa. A partir deste retorno, foi que novas atividades surgiram na questão financeira e administrativa, pois antes não havia a necessidade de comprar cestas básicas para a família, e neste período passou a ser uma tarefa do gestor. *“Minha função não dava para exercer somente de casa, como eu ia dar a cesta básica de casa? Acionei coordenador para ajudar, um ia num turno, outro ia em outro turno. Criamos caixas para as turmas, aí os professores colocavam materiais e a família vinha buscar, tinha de assinar que buscou”*.

3.4.5 Momento mais difícil

Percebemos através das respostas anteriores, que a pandemia foi um período stressante, complicado e desafiador, por isso questionamos aos entrevistados qual foi o momento que sentiram mais dificuldades. A diretora D1, considera o início, porque era tudo novo e estavam todos sem direção, sem suporte. *Ninguém sabia o que ia fazer e não tinha suporte de ninguém, porque todo mundo estava perdido*”. Em concordância com a diretora, as pedagogas, julgaram também ter sido no início, P1 *“(…) pois foi nos “delegado” vários trabalhos dos quais ainda não tínhamos ideia de como fazer. Por exemplo, usar as plataformas online*”, para P2 *“(…) o grande medo e dificuldade era de ser infectado, estávamos ali junto das pessoas diariamente então tinha todo processo, temos de ir e não tinha o que fazer. De vê colegas nossos morrendo diante da pandemia isso foi uma grande preocupação*”. Um outro momento citado, foi quando tiveram de contactar com as famílias e não conseguiram, porque muitos alunos já não estavam mais com o mesmo contato ou não moravam mais no mesmo endereço.

3.4.6 Momento mais tranquilo

Mesmo com todas as dificuldades ocasionadas pela pandemia, imaginamos que em algum momento as pessoas começaram a voltar, ainda fora da realidade, às suas rotinas. Acreditando que a população aprendeu dia após dia, a lidar com a pandemia, perguntamos aos entrevistados em que momento sentiram mais tranquilidade. Para D1, foi o final, o retorno. Por não ser obrigatório, sendo de modo parcial e gradativo. Mas tiveram de fazer um trabalho de conscientização com os alunos acerca da importância de voltar às aulas presenciais. *“Acho que foi este final do retorno. Porque não era obrigatório, e foi parcial, que queria voltar voltava, quem não queria não voltava. Aí fomos conscientizando que era importante voltar (os alunos)”*. Alguns entrevistados consideram a chegada da vacina, principalmente para os profissionais da educação, o momento mais tranquilo. AS1 ressalta que *“(...) foi a nossa esperança de retomar às atividades, tudo ficou um pouco mais tranquilo”*. Em contrapartida, P1 acredita que nenhum momento foi tranquilo para o pedagógico, *“Vivíamos pressionados o tempo todo para que déssemos conta em fazer com que alunos não se afastasse da escola”*.

3.4.7 Retorno às aulas presenciais

Após um longo período de isolamento social, como já relatamos neste estudo, as aulas voltaram ao seu modo natural, de forma presencial. A educação pública estadual, adotou um retorno gradativo e rotativo, para que os protocolos de segurança fossem mantidos. A diretora nos relatou que antes do retorno, a escola elaborou um Plano Estratégico de Prevenção e Controle (PEPC), que definia medidas específicas para o enfrentamento do Covid19,

garantindo a segurança de todos. Ela nos enviou o documento, onde fizemos a leitura para maior conhecimento²⁰.

Segundo D1, retornar às aulas presenciais foi difícil, pelo fato dos alunos se acostumarem a não estudar. Muita violência, muita indisciplina, muita ansiedade. Os alunos voltaram mentalmente abalados, viciados em telefone. *“Eu não sei, mas eles devem ter sofrido muito em casa. Esta é a realidade. Eu acho que sofreram violência sexual, violência física. Você imagina, tem uns que tem pais alcoólatras ou drogados, vivem com padrastos, todo mundo em casa. Celular, voltaram muito viciados, para tirar o celular deles foi um problema, ainda é”*. O restante da equipe julga ter sido complicado, desafiador e cansativo, devido ao fato das aulas, em princípio, serem facultativas, muitos alunos não levaram a sério. Para P1: *“(...) cansativo pelo fato de que tivemos de monitorar, e chamar os alunos para as aulas. Estavam acomodados em não ter compromisso com a escola... (maioria dos alunos)”*. P2 afirma que não houve uma normalidade, *“(...) porque a princípio alguns alunos iam porque queriam ir, outros não iam, e a grande maioria preferiu ficar em casa, fingir que não tinha entendido nada”*. Para C1, foi muito bom este retorno, principalmente para os alunos, porém voltaram com mais problemas comportamentais. *“(...) que socialmente falando desaprenderam a conviver com outras pessoas em alguns casos, porque o aumento de briga entre os alunos aumentou muito”*. PCA1 considera que *“(...) até hoje nós estamos com muita dificuldade, porque os alunos não mostram interesse, eles se cansam muito fácil, eles não querem depois dessa volta fazer as atividades, eles querem dormir em sala ou então ficar no telefone o tempo todo, porque foi isso que eles aprenderam durante a pandemia”*. AS1 destaca o quanto foi desafiador, por lidarem com o cuidado, o distanciamento, *“as crises de ansiedade, as doenças modernas do momento foi desafiador, mas acredito que estamos vencendo. E se Deus quiser tudo vai passar, tudo vai resolver”*.

²⁰ O documento não será anexado ao trabalho, pois expõe diversas identidades. Devido ao nosso compromisso com nossos entrevistados, iremos manter o sigilo e anonimato de todos.

3.4.8 Fatores positivos

Ao questionarmos os nossos entrevistados sobre os pontos positivos que surgiram ao longo deste período, muitos responderam que o uso dos recursos tecnológico, foi algo positivo tanto para os profissionais da educação básica como para os alunos. Para muitos, o uso da informática era algo muito longe da sua realidade, a necessidade de aprender a manusear estes meios, os obrigou a acompanhar as evoluções do século atual. D1 acrescenta que uma aproximação maior com a família dos alunos, ocorreu devido aos transtornos causados pela pandemia. *“Para o meu trabalho, eu acho que a pandemia criou um vínculo maior entre o diretor e as famílias, porque nós tínhamos de chamar o tempo todo as famílias na escola, mesmo que fosse para dar cestas básicas”*. Concluímos que os avanços tecnológicos, foi algo positivo para todos, pois passaram a usá-los como ferramenta de trabalho e pesquisa, bem diferente do que estavam acostumados.

3.4.9 Contributos para a gestão da escola neste período

Nossos entrevistados consideram que a sua participação e atuação neste período foram válidas, pois dedicaram-se o quanto puderam, para que o funcionamento da escola continuasse no meio do caos. Quanto ao seu trabalho, D1 julga ter fluído por ser uma diretora presente, que escuta os seus pares e leva em consideração. *“Muita comunicação. Coordenador o que você acha? Qual é a melhor forma de entregar estas cestas básicas? O que você acha a fazer? O coordenador, vamos criar um grupo com as famílias? Você topa? Vamos fazer assim?”. Os professores, que nós vemos que são mais dedicados “vocês topam fazer isto?”. E nós fomos construindo”*. P1 ressalta que se “doou” tanto, ao ponto de ficar extremamente cansada e stressada. O pior no seu ponto de vista, foi a falta de compromisso e comprometimento de alguns profissionais e alunos. Para P2, *“Acho que fui uma parte importante dentro da escola nesse momento. Essa busca pelo aluno que é um ponto positivo,*

que acontece, sempre aconteceu e precisa ter mais foco nesse sentido, buscar pelo aluno (...)”.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

O enquadramento teórico foi nossa base para que o estudo fosse desenvolvido e os dados fossem recolhidos. No capítulo anterior, apresentamos e interpretamos os resultados, portanto, pretendemos neste momento fazer as considerações que julgamos importantes. O principal objetivo deste estudo foi descrever e compreender as funções e responsabilidades do diretor escolar no enfrentamento da pandemia.

Conforme mencionado na revisão literária, no estado do Espírito Santo, as escolas estaduais, seguem o modelo de gestão democrático e participativo, onde o objetivo principal é a participação de todos, profissionais, alunos, pais, comunidade, no processo educativo, com intuito de promover uma educação de qualidade. Portanto, a equipe gestora da escola é composta pela direção escolar, supervisão ou coordenação pedagógica, orientação educacional e secretaria da escola, onde o diretor é o responsável por conduzir toda a equipe de profissionais e alunos no ambiente escolar. Por isto, interessou nos conhecer, a percepção do gestor e sua equipe gestora.

No primeiro momento, buscamos conhecer o percurso acadêmico e profissional dos participantes, voltando uma atenção maior para a figura do diretor. Nos chama a atenção, a vida acadêmica da diretora, que é formada em Administração de Empresas e Matemática, porém para ocupar o cargo, foi necessário fazer uma formação em Gestão Escolar. Percebemos que a sua formação acadêmica lhe proporciona segurança ao tratar dos assuntos financeiros e administrativos. A diretora também já possui experiência na função, pois foi diretora da rede municipal de ensino. Os demais, são formados e exercem suas funções nas áreas de suas competências. É uma equipe experiente, onde a maioria possui mais de 15 anos na educação, o que consideramos ser um fator importante para o desenvolvimento do trabalho na escola.

A diretora relata ter uma rotina de trabalho intensa. Pudemos testemunhar a sua maratona na escola, quando fomos visitá-la, ainda no início da pesquisa. Acompanhamos um pouco a sua rotina, e verificamos que os seus relatos na entrevista se confirmam com o que presenciamos. Ela chega à escola, procura falar com todos, pedagogos, coordenadores, para tomar ciência do que se passa naquele dia. Depois vai até a secretaria verificar o andamento dos trabalhos, documentações para assinar, enfim, dar atenção às questões burocráticas. Ela também procura se relacionar com o corpo docente e discente, e os demais funcionários, além de atender os diversos fornecedores que prestam serviços à escola. Enfim todos os dias, tem o seu tempo preenchido com atividades planejadas e eventuais imprevistos.

Em relação às suas funções e responsabilidades, a dirigente demonstra bastante conhecimento acerca do assunto. Quando questionada quais eram suas funções, respondeu prontamente que envolvia as questões pedagógicas, administrativa, financeira e gestão de pessoas. Para que o trabalho na escola aconteça da melhor forma possível, a diretora e sua equipe desenvolvem as suas funções em harmonia, respeitando uns aos outros. Portanto, nas questões pedagógicas, tem o auxílio do pedagogo, do coordenador e dos professores coordenadores de áreas (PCA), pessoas estas, que trabalham diretamente com o corpo docente, discente e família. Apesar de confiar no comprometimento da sua equipe pedagógica, a diretora participa de planejamentos e reuniões com docentes, para que juntos possam discutir metas educacionais baseadas nos resultados das avaliações. Também faz questão de participar nas reuniões com pais e responsáveis, em busca de conscientizá-los sobre a importância do ensino e aprendizagem dos seus filhos. Nas questões administrativas, conta com a ajuda da secretaria escolar, que é composta por quatro profissionais, onde existe uma divisão de tarefas privilegiando as competências e as habilidades específicas que cada um demonstra. Percebemos isto na entrevista com a diretora, que relatou, aproveitar os conhecimentos que cada colega tem em determinadas áreas. De modo geral, percebemos que

as questões administrativas, como ressalta Luck (2009), abrangem “a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros” (p.107). A gestão financeira, é uma responsabilidade do diretor, por se tratar de verbas, compras e pagamentos de serviços. No que se refere à gestão de pessoas, gestão de conflitos e participação da comunidade, a diretora atribui o seu sucesso ao estilo de liderança adotado no cotidiano. Ela caracteriza este por carismático, onde está sempre ouvindo e levando em considerações as opiniões e desejos dos demais envolvidos no processo educativo, age com justiça e tendo em conta igualdade de todos. Percebemos que sem a execução efetiva das dimensões citadas neste estudo, o principal objetivo da escola não é alcançado, o ensino e a aprendizagem dos alunos, isto significa que gerir simultaneamente todas as áreas da gestão numa escola é a chave para o sucesso. O diretor é o organizador, mediador, coordenador e líder, que conduz todos os intervenientes em busca de uma educação de qualidade e valorização do ser humano.

Baseados nos estudos e nas informações obtidas na recolha de dados, pudemos observar que o período pandémico foi muito desafiador para todos envolvidos na educação. O diretor, foi o que mais viveu esta pressão, pois era o mediador entre autoridades educacionais e escola. As decisões eram tomadas, e cabia ao chefe do estabelecimento, motivar e incentivar a sua equipe num período repleto de medos e incertezas. Também era a sua função organizar os trabalhos, de forma prudente porque o perigo era real e vidas eram ceifadas devido à pandemia. Outro ponto muito citado por todos, foi dos desafios tecnológicos, pois até então o uso das tecnologias na educação básica era opcional. A partir do isolamento social, a utilização destes meios passou a ser obrigatório, pois era a forma mais segura para continuar os trabalhos sem colocar vidas em risco. A diretora cita uma outra dificuldade, a de fazer a busca ativa por alunos e professores, pois muitos tinham os seus dados desatualizados,

outros foram passar o período da pandemia em outro lugar. Combater o abandono escolar, é uma tarefa árdua para a gestão escolar. Quanto ao desenvolvimento nas atividades e a manutenção do ensino, percebeu-se que mesmo com todas as alternativas propostas tanto pela secretaria de educação como as ações da própria escola, não foram suficientes para que os alunos mantivessem o nível de ensino igual ao que estava antes da pandemia. A diretora relata que o desfasamento do ensino aumentou muito, os alunos estão com muita dificuldade na aprendizagem, por isto o governo do Estado tem feito vários projetos de recuperação principalmente nas áreas de língua portuguesa e matemática.

Quanto às funções e responsabilidades da função do gestor escolar, a diretora julga ter conseguido gerir e ser líder em cada área, mesmo com o aumento de trabalho e responsabilidades, ela juntamente com a sua equipe conseguiram que a escola funcionasse dentro do que era possível. Um fator positivo, percebido por alguns dos nossos entrevistados, foi a aproximação da escola com a família, que estava um pouco perdida anteriormente. Acreditam que hoje conseguem o envolvimento maior e participação de pais e responsáveis, pois no período crítico, criaram um relacionamento mais sólido. A diretora, acredita que a família, precisa de ensinar aos educandos a importância da educação e da escola para a sua formação acadêmica, cultural e cívica. Deste modo, a expectativa por parte da escola, é que com a ajuda da família, o sucesso do aluno seja alcançado e melhores cidadãos sejam formados.

Também nos chamou a atenção, os transtornos comportamentais e emocionais que os alunos desenvolveram durante o confinamento. Uma grande parte dos entrevistados destacaram que ao retornar às aulas presenciais, perceberam o quanto os alunos voltaram agressivos, dependentes de redes sociais, telefone, televisão, mais ansiosos e impacientes. Por isto, a diretora juntamente com a sua equipe, promoveram palestras com profissionais da saúde mental, e criaram um Espaço de Vivência e Convivência para os alunos. Neste espaço,

não se usa telefone, televisão, ou qualquer outro recurso tecnológico, é um ambiente descontraído, onde podem conversar com os colegas, e se conhecerem melhor. O intuito deste espaço é promover um momento mais relaxante e de convivência para os todos que quiserem usufruir.

Para finalizar, percebemos que ao diretor escolar são imputadas funções e responsabilidades de grande relevância, sendo um cargo que exige do profissional muita dedicação, comprometimento, conhecimento e uma boa liderança. Através deste estudo, pudemos conhecer ainda mais sobre o trabalho do diretor de escola, também compreendemos que não importa a circunstância e as dificuldades, pois a gestão da escola tem de acontecer, mantendo o profissionalismo, comprometimento, dedicação e amor pelo que se faz. Quem escolher esta função, não pode olhar para os obstáculos, mas ser movido por ações construtivas e acreditar que é por meio da educação que se forma melhores cidadãos.

Referências

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Asa Edições
- Amado, J. (2014). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- André, M. (2013). O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? *Revista da FAEEDBA – Educação e Contemporaneidade*, 22(40), 95-103
<https://doi.org/10.21879/faeeba2358-0194.2013.v22.n40.p95-103>
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barrère, A. (2006), *Taches et Temporalités” en Sociologie des chefs d’établissement: les managers de la République*, PUF.
- Barroso, J. (2005). *Os gestores escolares*. Em J. Barroso, *Políticas Educativas e Organização Escolar* (pp. 145-172). Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2011). Direção de escolas e regulação das políticas : em busca do unicórnio. In: A. N. Mendes, J. A. Costa, A. Ventura (Orgs). *A emergência do director de escola: questões políticas e organizacionais*, (pp. 11-22).. Universidade de Aveiro.
- Bettoni, A., Peruchin, R. A. (2018). Especificidades da gestão do pedagógico na escola de educação básica. *Unoesc & Ciência - ACHS*, 9(1), 37-48.
- Boccia, M. B. (2011). *Os papéis assumidos pelos diretores de escola*. Paco Editorial e Pulsar.
- Boccia, M. B., Dabul, M. R. (2013). Competências Necessárias à Equipe Gestora. In. M. B. Boccia, M. R. Dabul, & S. D. Lacerda (Orgs.) *Gestão Escolar em Destaque* (Vol. 5). JPaco.

- Bogdan, R., Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Bordignon, G. (2004). *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica.
- BRASIL (1988). Constituição Federal.
- BRASIL (1996). Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Palácio do Planalto.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.
- Câmara, A. P. (2021). O ensino remoto na rede pública no Brasil em tempos de pandemia, os professores e o obscurantismo do governo atual. In: I. A., Gonçalves, (Org.) *Educação em tempos de pandemia: desafios e perspectivas*. (pp. 6-9). Areia.
- Carmo, J. G. B. (2017). *Gestão democrática na educação*. Ed. Amazon. V. II
- Cattonar, B. (2006). Evolução do modo de regulação escolar e reestruturação da função do diretor da escola. *Educação em Revista*, 44.
- Correia, P., Sá, S. (2021). Liderança do(a) diretor(a) escolar e a sua relação com o clima organizacional. *Humanidades & Tecnologia (FINOM)* 29.
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Almadina.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 4th Editions, Person.
- Ferreira, S. M., Mariotini, S. D. (2011). O Papel do Diretor de Escola: Contrapontos da administração e da Gestão Escolar. *Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade*, 2(1),

73-84.

<https://www.unifafibe.com.br/cadernodeeducacao/?pagina=sumario&edicao=35>

Giacomin, D. E. W. (2017). *Gestão e liderança pedagógica - O diretor escolar do Centro de Educação Integral Padre Francisco Meszner Curitiba-Brasil*. [Dissertação de mestrado, U-Lisboa – Universidade de Lisboa] Repositório da U-Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/37783>

Giordano, D. X. F. (2021). Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. *Educação Básica Online*, 1(1), 125–133. <https://doi.org/10.24115/S2675-949720211115p.125-133>

Katz, R. L. (1974). The skills of an effective administrator. In *Harvard Business Review*, 52.

Libâneo, J. C. (2001). *Organização e Gestão da Escola- teoria e prática* (4ª ed.). Alternativa.

Libâneo, J. C. (2009). As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. *Presente! Revista de Educação*, CEAP, 39-45.

Lombardi, J. C. (2012). A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In A. L. Andreotti, J. C. Lombardi, & L. W. Minto (Orgs.). *História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor* (2ªed.) (pp. 15-31). Alínea.

Lück, H. (2004). *Ação Integrada: Administração, Orientação e Supervisão Educacional*. Vozes.

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Positivo.

Marinho, I. C., Vidal, E. M., Vieira, S. L. (2020). 2020 - Diretores escolares do Brasil mudanças no perfil e na gestão. *Atos de Pesquisa em Educação*, [S.l.], 15, 3, 823-846 <https://bu.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/8272>

- Minto, L. W. (2012). A Administração Escolar no Contexto da Nova República e do Neoliberalismo. In A. L. Andreotti, J. C. Lombardi, & L. W. Minto (Orgs.). *História da administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor* (2ªed.) (pp. 93-128). Alínea.
- Muniz, L. (2021). *Fundamentos da gestão escolar: desafios e ferramentas para uma gestão de qualidade*. Amazon
- OCDE (2020), "Coronavirus special edition: Back to school", *Trends Shaping Education Spotlights*, 21, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/6ae21003-en>
- OCDE (2020), "A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020", *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/6ae21003-pt>
- Oliveira, D. A., Augusto, M. H. & Vieira, L. F. (2014). Políticas de responsabilização e gestão escolar na educação básica brasileira. *Linhas Críticas*, 20 (43),529-548 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193532896003>
- Peres, M. (2020). Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. *Revista de Administração Educacional*, 11(1), 20-31. Doi:<https://doi.org/10.51359/2359-1382.2020.246089>
- Rocha, L. M. C. (2022). *Como gestores escolares lidam com o paradoxo entre demandas pedagógicas e administrativo-financeiras*. [Dissertação de mestrado, Fucape – Fundação de Pesquisa e Ensino]
- Sandes, C. A., Andrade, T. O. (2020). Gestão Escolar: Os principais desafios do diretor de Escola Pública Municipal. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*.10(12), 123-136. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escola-publica-municipal>

Silva, G., Silva, A., Gomes, E. (2021). A GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA NA CAPITAL ALAGOANA. *Jornal de Políticas Educacionais*, 15. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v15i0.77531>

Stoll, L. e J. Temperley (2010), *Improving School Leadership: The Toolkit*, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264083509-en> .

Yin, R. (1989). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Sites :

<http://www.ie.ulisboa.pt/download/carta-etica-e-regulamento-da-comissao-de-etica>

<https://sedu.es.gov.br/escolar/o-que-e-o-programa-escolar>

Portarias e Decretos :

Portaria SEDU Nº 034-R, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2018

Portaria MEC nº 343, de 13 de março de 2020

Portaria Nº 048–R, de 02 de abril de 2020

Portaria conjunta SEDU/SESA Nº 01-R de 08 de agosto de 2020

Portaria nº 092-R/2020, de 28 de agosto de 2020

Decreto Estadual nº 4593-R, de 13 de março de 2020

Decreto nº 4597-R, de 16 de março de 2020

Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020

Decreto nº 4606-R, de 21 de março de 2020

Resolução CEE-ES nº 5.447/2020

ANEXOS

Anexo 1. Espaço de Convivência

APÊNDICES

Apêndice 1. CONSENTIMENTO INFORMADO

TERMO DE CONSENTIMENTO

“FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DO DIRETOR ESCOLAR DA REDE PÚBLICA NO BRASIL – ESTUDO DE CASO NA ERA COVID19.”

Objetivo do estudo: O projeto de investigação intitulado por “A percepção do diretor escolar da rede pública no Brasil sobre suas funções e responsabilidades – estudo de caso na era Covid19.”, centra-se na escola e no trabalho desenvolvido pelo gestor escolar. Muitas pesquisas já foram realizadas com relação ao diretor escolar e suas tarefas, em diversos contextos. Porém, diante de uma crise sanitária, de abrangência mundial, é importante perceber a relevância do trabalho destes profissionais e como eles vem desempenhando seu papel desde o início da pandemia. O intuito deste estudo não é avaliar, mas, conhecer, descrever e compreender as percepções do diretor escolar da rede pública sobre o seu trabalho, suas funções e responsabilidades na era Covid19. O estudo faz parte do projeto de investigação científica desenvolvido no âmbito do Mestrado em Educação - especialização em Administração Educacional, pela Universidade de Lisboa sob a orientação da professora Dra. Ana Luísa Rodrigues. A pesquisa atende às diretrizes exigidas pelo comité de Ética no que se refere ao consentimento, sigilo e anonimato dos participantes. A recolha de informações se dará por meio de **entrevistas, análise documental e observação presencial.**

Benefícios e riscos de participar: Quanto a participação, não é obrigatório e sua decisão em não participar não terá qualquer consequência ou prejuízo, a nível pessoal ou profissional. Caso decida por participar, será pedido que assine e devolva o termo de consentimento, ficando com uma cópia.

Tipo de participação: A participação será através da entrevista semiestruturada, o tempo de duração de 1h a 1:30h.

Procedimentos para desistir de participar no estudo: Se decidir em desistir de participar do estudo, poderá ocorrer a qualquer momento sem necessidade de justificar ou apresentar um motivo. Não é obrigado a responder a todas as questões que forem colocadas ao longo do estudo e a desistência não terá qualquer consequência. Os dados recolhidos até ao momento da desistência podem ser destruídos ou apagados, se for essa a sua intenção.

Utilização dos dados durante a investigação, a disseminação dos resultados e o armazenamento: Os dados serão utilizados pelo investigador até a conclusão da pesquisa.

Procedimentos para salvaguardar a confidencialidade e o anonimato dos dados pessoais: Os dados recolhidos serão confidenciais, sendo utilizado apenas pelo investigador e o orientador. Os arquivos digitais/transcrições/resumos receberão códigos e serão

armazenados separadamente de qualquer nome ou outra identificação direto dos participantes, garantindo o anonimato do entrevistado. Será preservado sua identidade através de códigos que substituirá o seu nome. Os dados pessoais não serão divulgados em nenhum relatório ou publicação resultante do estudo.

Procedimentos para esclarecer dúvida: Em caso de dúvida entrar em contato com o investigador através do email citado a baixo.

Confirmo que li e compreendi a informação que me foi entregue sobre o estudo, datada de ___/___/____. Confirmo que tive a oportunidade de refletir sobre esta informação e de esclarecer todas as minhas dúvidas.

Aceito participar no estudo.

A PARTICIPAÇÃO NESTE ESTUDO É VOLUNTÁRIA.

Por favor, guarde uma cópia deste formulário de consentimento.

Nome do participante:

Assinatura e data:

Nome do Investigador:

Assinatura e data:

Para informações, favor contatar: Rafaela Rocha – raffinhaoliveira@gmail.com

Apêndice 2. Guião de Entrevista Semiestruturada – Diretor escolar



CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO – ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

**“FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DO DIRETOR ESCOLAR DA REDE
PÚBLICA NO BRASIL – ESTUDO DE CASO NA ERA COVID19.”**

2020/2022

Objetivo Geral:

- Conhecer a percepções do diretor escolar e da equipe técnico-pedagógica acerca das funções e responsabilidades do diretor escolar na era Covid19.

Objetivos Específicos:

- Apresentar a pesquisa, pesquisador e obter consentimento para a entrevista e gravação em áudio.
- Conhecer as funções desempenhadas pelo gestor escolar no cotidiano da escola.
- Perceber como o diretor escolar desempenhou tais funções na pandemia.

Entrevistado:

Entrevistador: Rafaela Rocha

Data da entrevista:

Local:

Blocos temáticos	Objetivos específicos	Questões
Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecer o tema e os objetivos da entrevista; - Garantir a confiabilidade e o anonimato; - Solicitar a gravação em áudio da entrevista; - Motivar a participação do entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador: Rafaela, 39 anos, professora do ensino fundamental I pelo município de Cariacica. - Apresentação do tema e objetivos do estudo; - A entrevista é anônima e será usada apenas para fins acadêmicos; - Solicitar a permissão para fazer a gravação. - Apresentação do entrevistado: Nome e idade.
Percurso Acadêmico e Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o entrevistado no que diz respeito ao percurso acadêmico e profissional, motivações e fontes de referência para o exercício da função. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a sua formação acadêmica? - Há quanto tempo exerce atividades profissionais na área da educação? - Qual foi seu percurso profissional até chegar ao cargo de diretor? - O que te motivou a escolher a função de diretor? - Já exerceu a função de diretor em outra instituição? - Como foi o processo para chegar ao cargo de diretor nesta instituição?
As funções e responsabilidades do diretor escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber quais as funções e responsabilidades desempenhadas pelo diretor no seu cotidiano. 	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido? - Na sua perspectiva, quem é o diretor escolar? - Quais as principais funções de um(a) diretor(a)? - Como é sua rotina do seu trabalho. - Qual a maior preocupação no dia-a-dia de um diretor?

		<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente planeja suas atividades? Com que frequência? - Em geral consegue cumprir o que planeja? - Qual sua reação diante dos imprevistos? - Considerando um dia do seu trabalho na escola, quais atividades dedica mais tempo? Quais os principais desafios e dificuldades do cargo de diretor escolar? - Na área pedagógica, quais são as responsabilidades do diretor? - Você considera que a atuação do diretor no aspecto pedagógico influencia no sucesso dos alunos? De que maneira? - Quais são as funções do diretor acerca da questão administrativa da escola? E financeira? - Como deve ser a atuação do dirigente escolar em relação a gestão de pessoas? - Qual a importância da família e da comunidade na educação? - Quais mecanismos a escola utiliza para garantir a participação e a contribuição da família nas atividades escolares? - Como a escola estabelece comunicação com a comunidade externa?
<p>O trabalho do diretor na era covid 19</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar por meio da autopercepção as experiências vividas num momento específico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando a pandemia foi decretada, e o isolamento social se fez necessário, como ficou sua rotina profissional? - Como foi para você desempenhar suas funções em meio ao isolamento social? - Quais estratégias foram usadas para organizar a escola e lidar

		<p>com os desafios, no contexto do isolamento social e perante as vivências atípicas causadas pela pandemia?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quais ações foram necessárias manter o ensino? - Quanto as questões administrativas e financeiras, como foi realizar os trabalhos de forma remota? - Em que momento sentiu mais dificuldades? - Qual momento julga ter sido mais tranquilo? - Como foi retornar com as aulas presenciais? - A pandemia proporcionou algo positivo para a educação? O que? - Quais ensinamento a pandémico trouxe para a sua atuação enquanto gestor escolar? - Faça uma análise da sua atuação como gestor no contexto pandémico (falhas, acertos, melhoria).
<p>Finalização da entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer a participação do entrevistado. <p>Permitir suas considerações finais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Você gostaria de acrescentar mais algum assunto que não tenha sido abordado? - Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice 3. Guião de Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora



CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO – ÁREA DE
ESPECIALIZAÇÃO ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

**“FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DO DIRETOR ESCOLAR DA REDE
PÚBLICA NO BRASIL – ESTUDO DE CASO NA ERA COVID19.”**

2020/2022

Objetivo Geral:

- Conhecer a percepções da equipe gestora acerca das funções e responsabilidades do diretor escolar na era Covid19.

Objetivos Específicos:

- Apresentar a pesquisa, pesquisador e obter consentimento para a entrevista e gravação em áudio.
- Conhecer a percepção do entrevistado sobre o papel do diretor.
- Perceber como a equipe gestora contribuiu com o trabalho do diretor na pandemia.

Entrevistado:

Entrevistador: Rafaela Rocha

Data da entrevista:

Local:

Blocos temáticos	Objetivos específicos	Questões
Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecer o tema e os objetivos da entrevista; - Garantir a confiabilidade e o anonimato; - Solicitar a gravação em áudio da entrevista; - Motivar a participação do entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador: Rafaela, 39 anos, professora do ensino fundamental I pelo município de Cariacica. - Apresentação do tema e objetivos do estudo; - A entrevista é anônima e será usada apenas para fins acadêmicos; - Solicitar a permissão para fazer a gravação. - Apresentação do entrevistado: - Nome e idade.
Percurso Acadêmico e Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o entrevistado no que diz respeito ao percurso acadêmico e profissional, motivações e fontes de referência para o exercício da função. - Conhecer as funções desempenhadas pelo entrevistado no cotidiano escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a sua formação acadêmica? - Há quanto tempo exerce atividades profissionais na área da educação? - Qual foi seu percurso profissional? - Qual função exerce na escola? - O que te motivou a escolher a função que atua? - Trabalha em outra instituição? - Descreva sua rotina de trabalho. - Normalmente planeja suas atividades? - Em geral consegue cumprir o que planeja?
As funções e responsabilidades do diretor escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a visão da equipe gestora quanto as funções e responsabilidades do diretor. 	<ul style="list-style-type: none"> - De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido? - Na sua percepção quais as principais funções de um(a) diretor(a)? - Quais os principais desafios e

		<p>dificuldades do cargo de diretor escolar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na área pedagógica, quais são as responsabilidades do diretor? - A atuação do diretor no aspecto pedagógico influencia no sucesso dos alunos? De que maneira? - Quais são as funções do diretor acerca da questão administrativa da escola? E financeira? - Qual a importância da família e da comunidade na educação? - Quais mecanismos a escola utiliza para garantir a participação e a contribuição da família nas atividades escolares? - Como a escola estabelece comunicação com a comunidade externa? - De que forma sua função contribui com o trabalho do diretor escolar?
<p>A gestão escolar era covid 19</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as experiências da equipe gestora na era covid19. - Perceber como suas funções contribuíram com o trabalho do diretor no contexto pandêmico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando a pandemia foi decretada, e o isolamento social se fez necessário, como ficou sua rotina profissional? - Como foi para você desempenhar suas funções em meio ao isolamento social? - Quais estratégias foram usadas para organizar a escola e lidar com os desafios, no contexto do isolamento social e perante as vivências atípicas causadas pela pandemia? - Quais ações foram necessárias manter o ensino? - Em que momento sentiu mais dificuldades? - Qual momento julga ter sido mais tranquilo? - Como foi retornar com as aulas presenciais? - A pandemia proporcionou algo positivo para a educação? O que?

		<ul style="list-style-type: none">- Faça uma análise da sua atuação como equipe gestora no contexto pandêmico (falhas, acertos, melhoria).- De que forma sua função contribuiu com o trabalho do diretor escolar no enfrentamento da crise pandêmica?
Finalização da entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Agradecer a participação do entrevistado.- Permitir suas considerações finais.	<ul style="list-style-type: none">- Você gostaria de acrescentar mais algum assunto que não tenha sido abordado?- Obrigada pela sua colaboração.

Apêndice 4. Entrevista Semiestruturada – Diretor

Nome: Diretor 1

Idade: 52 anos

Qual a sua formação acadêmica?

Eu sou formada em Administração de Empresas, com licenciatura em Matemática, mestrado em Gestão Escolar, pós-graduada também, tenho minha pós-graduação em Psicopedagogia.

Há quanto tempo exerce atividades profissionais na área da educação?

32 anos

Qual foi seu percurso profissional até chegar ao cargo de diretor?

Eu entrei como professora, já fui coordenadora de turno, já trabalhei na Secretaria Estadual de Educação coordenando a Educação Prisional, aí depois cheguei à direção.

O que te motivou a escolher a função de diretor?

Eu gosto de gerir, até pela minha formação acadêmica que era administração de empresas e eu queria muito gerir, ver como era gerir.

Já exerceu a função de diretor em outra instituição?

Sim, na rede municipal de Cariacica, durante seis anos.

Como foi o processo para chegar ao cargo de diretor nesta instituição?

Foi por um processo seletivo, um dos pré-requisitos era ter o curso de gestora, aí eu fiz o curso, depois quando abriu a vaga eu me inscrevi, aí passou por um processo seletivo tanto escrito, currículo, avaliação de currículo, depois entrevista. Dos três finalistas, fui chamada. Na minha escola foram 14 candidatos.

De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido?

Eu como diretora, aí faz parte da gestão: os coordenadores de turno, pedagogos e PCAs. Pela manhã são 3 coordenadores, à tarde 2 e à noite 1. Pedagogos: 3 pela manhã, 2 à tarde e 1 à noite. PCA, para cada área de conhecimento tem um PCA, portanto são 3 pela manhã e 3 à tarde. As áreas de conhecimentos são divididas em: linguagens, humanas e ciências da natureza.

Na sua perspectiva, quem é o diretor escolar?

É a pessoa que faz todos os alinhamentos da escola, ele tem de saber de tudo: do pedagógico, do financeiro, do administrativo, do pessoal, recursos humanos, ele que faz todos os alinhamentos. Ele não é a pessoa que vai fazer tudo, mas é a pessoa que tem de saber de tudo e dá o aval dele para que as coisas aconteçam na escola.

Quais as principais funções de um(a) diretor(a)?

O pedagógico, o administrativo e o financeiro.

Como é sua rotina do seu trabalho?

Eu chego por volta das 7:30 da manhã, e vou vê como está a escola. Primeira coisa, entro na secretaria, tem documentos para assinar? Vou assinar documentação. Vou na sala de professores dá um “oi”. Vou na sala da pedagoga, para saber como está tudo, se tem alguma tarefa para fazer que a gente tem que dá andamento, faço uma reuniãozinha rápida. Depois venho para minha sala, olho email, vejo se tem alguma coisa para fazer, olho o e-docs, que é onde chegam todas as documentações para eu assinar, olho o e-docs. Depois vou conversar com aluno, dou uma andada pela escola, para conversar com aluno, saber como está indo tudo. Terça e quinta de manhã é o dia em que eu mexo com prestações de contas, é o dia em que eu dou conta do financeiro, duas vezes por semana. E na sexta-feira eu tento tirar mais livre, para eu poder interagir mais com o pessoal da escola, com todo mundo.

Qual a maior preocupação no dia-a-dia de um diretor?

Olha tudo preocupa, mas a documentação em dia, porque somos muito cobrados documentação, muito. Então planilha disso, planilha daqui, então está é uma preocupação, de está sempre em dias com as documentações da escola. Está sempre em dias com a prestação de contas para receber verba. Não deixar faltar nada na escola. Igual hoje, um aluno forçou o portão, aí quebrou a maquinazinha do portão, já liguei para uma pessoa vir consertar, então a preocupação é que esteja tudo em ordem.

A questão administrativa, depende mais de mim. Porque tem coisas que outros podem fazer por mim, mas tem coisas que só eu posso fazer pela escola, por exemplo, comprar é só eu, pagar, só eu, fazer licitação, é comigo. E vê os reparos, ah quando quebra isto, chamar a pessoa para vir consertar. Eu gosto de chamar logo, para não deixar nada em atraso, porque quanto mais demora, pior a situação fica.

Normalmente planeja suas atividades? Com que frequência?

Sim, igual te falei: terça e quinta é prestação de contas. Então tenho planejamento sim, e é tudo como te falei, eu chego, vou na secretaria, então é tudo meio que planejado o que eu vou fazer. É logico que a escola é uma coisa viva, e que acontecem muitas coisas. Igual hoje, eu cheguei e o portão quebrou, então, já tive de parar para resolver, a primeira coisa que tive para resolver no dia.

Em geral consegue cumprir o que planeja?

No geral eu consigo, mas é logico que, igual hoje, foge, tem coisas que fogem. Mas temos de trabalhar também com o que não está previsto, a escola só não pode parar.

Qual sua reação diante dos imprevistos?

Eu paro e vou resolver. Tem de resolver, não fico desesperada. Eu resolvo. Não é que eu dou conta de tudo não, tem hora que não dá para não, porque é muita coisa. Mas tentamos deixar o máximo possível problemas resolvidos.

Considerando um dia do seu trabalho na escola, quais atividades dedica mais tempo?

Eu acho que, hoje em dia, o administrativo, porque o pedagógico eu tenho quem faça. O pedagógico é mais alinhamento comigo, mas eu mesma não faço o pedagógico. Mas o administrativo, a maior parte sou eu mesma quem faço.

Quais os principais desafios e dificuldades do cargo de diretor escolar?

O maior desafio que eu acho é lidar com o professor. Especialmente com o professor, os outros são mais maleáveis, agora tem professores que são muito difíceis. Colocar na cabeça deles o que tem de ser feito, sabe. Tem muitos que acham que o que é prerrogativa deles, eles acham que a gente está mandando demais. Só que é prerrogativa do cargo, tem de fazer. Manter uma pauta em dia, tem de cobrar muito, “pauta em dia, planilha”. Quando o pedagogo não consegue, eles me chamam e eu tenho de conversar.

Ah, outra coisa, falta de professor. Como falta professor, misericórdia. Agora por exemplo, mandaram uma mensagem da SRE (superintendência regional de educação), não tem mais professor de língua portuguesa para ser chamado em nenhum edital. Quer dizer, a minha professora vai entrar de licença prêmio, eu estou igual uma louca tentando arrumar alguém para o lugar dela. E o absenteísmo, falta ao trabalho, tem dias que você está assim, sem oito professores, imagina, 17 turmas eu tenho, faltando 8 professores. É uma loucura.

Na área pedagógica, quais são as responsabilidades do diretor?

É articular para que tudo saia da melhor maneira possível o ensino/aprendizagem do aluno. Fazer com que o professor seja comprometido. Fazer articulações. Igual, os planejamentos, planejar junto, sabe? Com os PCAs, vê o que está acontecendo, fazer calendário, como fizemos agora o calendário do 3º trimestre, com as atividades. E estou envolvida em tudo, por exemplo, querem fazer um passeio, então tenho de saber, porque eu que tenho de contratar ônibus, pagar. De uma certa forma, eu acabo participando de todos os planejamentos, porque eu tenho que da conta do financeiro para que as coisas aconteçam. Compra de material, eles falam: “oh, nos queremos fazer tal projeto”, aí eu falo: “ah, me dá a lista”, para comprar para desenvolver. Procuo vê, igual pauta, se está tudo em dia. Converso com o pedagogo estes alinhamentos, quem não está com a pauta em dias, me dá o nome que chamo o professor para conversar. Eu olho, igual hoje, eu mandei, não, sexta-feira eu mandei para a superintendência o calendário do 3º trimestre, “olha, vão ser estas as ações da escola. Nós temos o Smart, do Instituto Unibanco, que fala sobre o ensino médio, então o tempo todo eu estou olhando, vendo ata, assinando ata. Vê quais são as prioridades da escola, que ainda, por causa da pandemia, é o fortalecimento da aprendizagem, porque nós ficamos dois anos afastados, eles (alunos) ficaram muito prejudicado no ensino/aprendizagem. Então é o fortalecimento da aprendizagem, é a busca ativa, ainda continuamos buscando alunos, porque 30% dos nossos alunos já estão quase reprovados por falta. Por causa da pandemia, por causa do nosso financeiro que está muito ruim, os alunos estão trabalhando. Eu ligo para eles, e eles dizem que não vão voltar porque precisam trabalhar para ajudar a família. Então isto afastou o aluno da escola e fez com que ele ficasse reprovado por falta. Então a busca ativa, que estamos fazendo. Diminuir as desigualdades, é um trabalho que estamos fazendo. Estamos fazendo também um trabalho de equidade com os meninos. Então nisto tudo estou de frente.

O uso de celular está muito grande, porque dois anos em casa, ficaram muito viciados, aí, depois até te mando uma foto, fizemos uma sala de convivência, onde é proibido usar celular. É o horário de tocar violão, de conversar, de ler, entendeu? Eles ficam juntos para interagir.

Muitos alunos com crise de ansiedade. Chamei minha sobrinha para dá palestra, para eles. Muita crise de ansiedade, você não tem noção. Tem dias que tenho 6, 8 alunos com crise de ansiedade. Dois alunos tentaram se matar, com depressão. Então está bem problemático. Muita crise de ansiedade na escola. É nesta hora que eu lido com meu pedagógico: “o que vamos fazer? ah, então vou chamar minha sobrinha, para falar sobre ansiedade”. Aí chamo para fazer uma palestra. Vamos fazer um projeto, porque tudo é projeto, vamos fazer um projeto para chamar, aí eu chamei.

Então eu acabo interagindo muito (com o pedagógico) por causa destas coisas. Por exemplo: meu 3º ano foi para Ouro Preto. Eles estavam estudando sobre barroco, eu falei “vamos fazer uma viagem com eles”. Então a escola bancou tudo, e eles foram para Ouro Preto.

Você considera que a atuação do diretor no aspecto pedagógico influencia no sucesso dos alunos? De que maneira?

Com certeza. Por exemplo, como eu falei, um professor quer fazer um projeto, eu vou lá e banco o projeto, isto influencia no ensino/aprendizagem. Os alunos aprenderam Barroco indo lá e olhando em Ouro Preto. Então influencia, vi ser um aprendizado para o resto da vida.

Quando uma turma está dando um pouco mais de trabalho, eu vou na sala de aula conversar com eles. Tenho uma relação muito boa com os alunos. A minha porta está sempre aberta para eles. Aí toda hora tem um aluno aqui para conversar.

Quais são as funções do diretor acerca da questão administrativa da escola? E financeira?

A parte financeira, faço compras, orçamentos, compras e pagamentos. Vejo tudo que a escola precisa, tanto no pedagógico como infraestrutura. Por exemplo, cozinha, compra panela, compra fogão. Isto tudo é comigo. E o administrativo, contrato de pessoal, porque aí eu peço, por exemplo, minha professora vai entrar de licença, então já entro em contato com a superintendência, vou precisar de um professor de português para tal e tal período, explico o motivo. Na secretaria tem uma pessoa responsável só pela frequência, mas quem tem de auditar a frequência, fazer as coisas sou eu. O coordenador abre o livro de ponto, mas tem decisões que são minhas, por exemplo, o professor não veio, “e aí, vai cortar o ponto?”. Esta decisão fica comigo. Nós temos as terceirizadas, que são as cozinheiras, o pessoal da limpeza e da vigilância, se uma pessoa da limpeza passar mal, tem de entrar em contato com a empresa para mandar outra pessoa, tudo isto é questão administrativa. Cada pessoa da secretaria tem uma função além do atendimento, fazer histórico, declaração. A Profissional A por exemplo, faz o censo e cuida do terceirizado. A Profissional B mexe com a parte de professores, a frequência dos profissionais. A Profissional C, já mexe com outro sistema, porque temos vários sistemas no estado, ela mexe com esta parte de dá o Notebook, de conversar com os alunos sobre informática, cada um fica responsável por uma coisa. O diretor não dá conta de fazer tudo na escola. O diretor na realidade é o grande articulador da escola. Ele é quem controla tudo, para que tudo caminhe.

Como deve ser a atuação do dirigente escolar em relação a gestão de pessoas?

Eu acho que a principal articulação do diretor em relação a pessoas é do clima organizacional, ele tem de deixar um clima organizacional bom, onde todo mundo goste de estar. Ter autoridade sem ser autoritário. É aquela liderança, a minha, eu tenho ela como carismática. É aquela que todos querem seguir porque gostam, porque acreditam. Eu acho

que minha função administrativa de pessoal é esta, criar um clima organizacional para que todos fiquem comprometidos com a escola, para que todos queiram fazer.

Qual a importância da família e da comunidade na educação?

Vou colocar com ensino/aprendizagem, porque a maior relação que temos com a família é no ensino aprendizagem do aluno. Igual eu falo para o pai, “você não vai ensinar português, você não vai ensinar matemática para o seu filho, mas você vai ensinar ele a vir para a escola todos os dias, a cobrar dele que ele estude, que aquilo é bom para a vida dele, que aquilo vai ser importante para ele, que você conscientize seu filho”. Esta é a obrigação da família, conscientizar e mandar o filho para a escola todos os dias para a escola. E criar rotinas. Eu tenho meninos aqui que vem e dorme, porque não dormiram à noite por ficarem jogando. Aí eu até brinco: “enquanto você jogava, seu pai dormia, não é?”, eles começam a rir. Mas é verdade, porque não criaram aquela responsabilidade no menino, “olha, você tem que dormir, porque você precisa no outro dia aprender”. Então eu acho que o principal elo de escola com família, é a família conscientizar o filho da importância da escola. A família não precisa ensinar, porque esta é a função da escola, mas ele precisa mandar o menino para escola.

Quais mecanismos a escola utiliza para garantir a participação e a contribuição da família nas atividades escolares?

Reunião. Reunião por sala. O que fizemos este ano, como tinha muito aluno faltando, fizemos reunião por sala. O aluno com a família, e ali mostrávamos. Fizemos a planilha, cada um via seu filho, o número de faltas, notas, e via como estava. Teve pai que quase morreu do coração. Porque não esperava que estivesse tão ruim. Mesmo ele tendo acesso ao boletim do menino, porque é tudo online, mas ele não entra para olhar. Quanto ao número de faltas, estamos agora chamando as famílias para virem sem ser para a reunião. Quando não resolve com a reunião geral, vamos chamando por turma, vamos chamando os pais, e estamos mandando para o conselho tutelar e ministério público. Então eu tive um monte de pais que apareceram semana passada porque o conselho tutelar acionou ele.

Como a escola estabelece comunicação com a comunidade externa?

WhatsApp, dos grupos das turmas, aí é o coordenador que tem. A busca ativa, que é o coordenador que faz, por telefone, ligando para a família. Quando não acha, mandamos para o conselho tutelar. Mandamos bilhetes pelo menino (aluno). Mas é mais por ligação mesmo, a coordenação tem um telefone que ela só usa para isto. É a escola que paga a conta, só para isto.

Mas aqui temos um diferencial, a maior parte dos alunos não são do bairro. Setenta por cento dos alunos são de fora. Vem de outro bairro, até de outro município. Temos alunos de Viana, de Vila Velha, de Vitória. Eles vem de ônibus, para o ensino médio é gratuito a passagem. Então eles saem de outro município para vir. O fundamental não é gratuito, mas, eles às vezes preferem estudar aqui do que no bairro onde moram. Tem muito aluno de XXXXXX, por exemplo, porque os pais não quer que eles estudem no bairro onde eles moram. Eles buscam a escola, por ela ser bom organizada, pela infraestrutura, mas também porque os pais não querem que eles estudem na escola do bairro por não acreditar na escola do bairro, achar desorganizada.

Quando a pandemia foi decretada, e o isolamento social se fez necessário, como ficou sua rotina profissional?

Aumentou. Porque começamos a fazer coisas que até então não fazíamos. Busca ativa, mexer com a parte de informática, google sala de aula foi lançado, uma plataforma. Começamos a comprar cesta básica, que antes o diretor não comprava. Entregar as cestas básicas. Então mudou toda uma rotina, que começou a ser a distância, mas muito perto. Porque os alunos não estavam, mas tínhamos de estar aqui e ir agregando tudo. Acabamos trabalhando mais do que antes.

Fomos chamados para uma reunião no dia mesmo dia em que foi decretado a pandemia, às dezesseis da tarde. Quando a gente estava indo embora, foi chamado para a reunião de urgência à noite, onde foi falado: olha, vamos parar as aulas nas escolas e agora vamos mudar tudo. Só que todo mundo estava muito perdido. Todo mundo estava perdido. No princípio, os professores ficaram em standby, mas eu não. Porque eu tinha de articular junto com a secretaria (secretaria de educação) tudo que a escola ia fazer. Mas nem a secretaria sabia o que ia fazer. Foi criado junto, “olha que vamos fazer?”. Começamos: “vamos da atividades, mas o aluno não tem acesso a internet, vamos da impresso, vamos criar grupos de WhatsApp, vamos chamar a família para pegar atividades, ah, as famílias estão passando fome, o menino às vezes (...), tem a verba da merenda, mas os meninos não vão merendar, então vamos comprar cestas básicas para ele comer em casa”. E por aí foi. Tinha aquele turbilhão de coisas, e o diretor no meio disso tudo, tendo de tomar atitudes que até então ele nunca tinha tomado na vida. Os diretores participaram nas tomadas de decisões em conjunto com a secretaria de educação, porque eles perguntavam “o que vocês acham que devemos fazer?” porque nós que estamos no chão da escola, nós que sabemos a realidade. Fomos chamados o tempo inteiro, em reuniões online porque não podíamos estar juntos, mas reuniões online uma atrás da outra. Aí tinha diretor que não sabia mexer no zoom, em meet, não sabia mexer em nada, e vamos aprender. No primeiro momento, ficamos voltados para o planejamento de contingências, continuava pagando as contas de telefone, água, luz, porém não comprava mais material pedagógico, porque não estava mais usando, começou a usar mais folhas porque tinha de imprimir atividades para todo mundo. No início mudou tudo. Foi um avalanche em cima da gente.

Como foi para você desempenhar suas funções em meio ao isolamento social?

Não foi fácil. Aqui nesta escola por exemplo, teve professor que sumiu por três meses. Imagina, você ter de buscar professor, você ter de buscar aluno, você ter de ensinar professor a mexer, porque a maioria dos professores idosos, igual Professora A, se desesperou, “como vou fazer? como vou postar aula?”. Foi uma loucura. Na realidade foi um isolamento, mas que tinha de encontrar para ensinar. Porque tinha de estar perto para ensinar. Tipo assim: hoje vem tal professor para não juntar muito, iam dois professores, quando era uma pessoa mais velha ele ia sozinho com a pedagoga, para ensinar. Eu por exemplo, vinha trabalhar. O professor em casa, mas eu estava no trabalho. Não fiquei em casa, fiquei no trabalho. Minha função não dava para exercer somente de casa, como eu ia dar a cesta básica de casa? Acionei coordenador para ajudar, um ia num turno, outro ia em outro turno. Criamos caixas para as turmas, aí os professores colocavam materiais e a família vinha buscar, tinha de assinar que buscou. Depois entregar. Então sempre tinha que está na escola.

Surgiu uma pergunta da parte do entrevistador: como você fez para conseguir se administrar psicologicamente principalmente? Como você geriu seu tempo em casa com marido e filhos?

Muita coisa foi fora do horário de trabalho, porque era emergencial. Em casa até que deu para administrar porque eu não tinha filho pequeno, foi muito difícil para quem tinha filho pequeno, que não entendia que ali tinha virado seu local de trabalho. Para muitos professores foi complicado demais. Tenho depoimentos de professores que foi uma catástrofe, porque os

filhos queriam ficar juntos, e tinha hora que tinha de trabalhar, aí teve professor que mudou toda a rotina de trabalho, começou a trabalhar a noite quando os filhos dormiam. Eu não senti muito baque psicológico, não, para dizer a verdade. Eu passei de boa. Precisei trabalhar o sócio emocional quando voltamos para a escola.

Quais estratégias foram usada para organizar a escola e lidar com os desafios, no contexto do isolamento social e perante as vivências atípicas causadas pela pandemia?

A estratégia foi ir para a escola, colocar horário para pegar atividades, colocar horário para pegar cestas básicas. Foi feito um cronograma mesmo, de tal hora a tal hora, vim buscar cestas básicas. Associamos vem buscar a cesta básica e pegar a atividade do aluno.

Quais ações foram necessárias manter o ensino?

Na realidade não manteve. Fala a verdade. Na realidade você mandava as APNPs (atividades pedagógicas não presenciais), mas quando você corrigia, você via que o menino só marcou, que não houve uma aprendizagem. Tanto que quando voltou, vimos que eles estavam uns cinco ou seis anos de defasagem, não foram só os dois anos. Porque o menino (aluno) desaprendeu a estudar, ele desaprendeu a conviver, ele só queria celular. Agora o governo do estado tem um programa de fortalecimento da aprendizagem, que é dentro de português e matemática. Aí os alunos que estão com muita defasagem, eles tem essas aulas de português e matemática, duas aulas por semana para cada turma. E vamos trabalhando, o professor aqui na escola optou em dar aula junto com o professor de matemática e língua portuguesa em sala de aula, aí ele pega os meninos mais fracos, o professor dá a matéria, e ele (professor apoio) vai ensinando o menino na mesa do menino.

Quanto as questões administrativas e financeiras, como foi realizar os trabalhos de forma remota?

Olha na realidade, a financeira não compramos coisas, ou compramos bem pouco, porque mudou tudo, não é? Não tinha mais aluno na escola para gastar. O trabalho não foi tão remoto assim, porque acabamos indo para a escola. Eu acho assim, ficamos em casa, talvez fiquei mais em casa do que o de costume, mas eu tinha de ir na escola toda semana, porque a escola não fechou, ela fechou por 15 dias. Depois voltou tudo. A secretaria voltou com pouca gente, tinha um, dois em cada sala (ambiente) para da suporte.

Em que momento sentiu mais dificuldades?

No início, porque estava tudo muito novo e a gente estava perdido, que realmente agente ia fazer. Ninguém sabia o que ia fazer e não tinha suporte de ninguém, porque todo mundo estava perdido.

Qual momento julga ter sido mais tranquilo?

Acho que foi este final do retorno. Porque não era obrigatório, e foi parcial, que queria voltar voltava, quem não queria não voltava. Aí fomos conscientizando que era importante voltar (os alunos).

Os professores mais idosos foram amparados por lei, e ficaram de trabalho remoto em casa, aí ele fazia a parte que era para colocar no google sala de aula. E foi colocado outro no lugar

dele na escola. Este amparo foi para grávidas, quem tinha comorbidade e para os que tinham mais idade.

Como foi retornar com as aulas presenciais?

Foi difícil, porque o aluno não estava mais acostumado a estudar, muita indisciplina, violência, e, nossa, voltaram muito violentos. Briga? Você tinha de separar briga, de porradeiro. Violência e crise de ansiedade. Nós voltamos com os meninos (alunos) mentalmente abalados. Eu não sei, mas eles devem ter sofrido muito em casa. Esta é a realidade. Eu acho que sofreram violência sexual, violência física. Você imagina, tem uns que tem pais alcoólatras ou drogados, vivem com padrastos, todo mundo em casa. Celular, voltaram muito viciados, para tirar o celular deles foi um problema, ainda é. O telefone hoje é permitido na escola, só para o uso de atividades pedagógicas, e no recreio que eles podem usar. Mas eles querem usar em sala de aula, fone de ouvido, ouvindo música e professor explicando, eles não prestam atenção. No caso de sumir, não nos responsabilizamos. Mesmo sendo acordado por regimento interno, os pais vem, mesmo assim eles vem atrás. Nós temos câmera na escola toda, a gente até puxa pelas câmeras, dependendo da onde o menino falou que estava. Por exemplo, teve um que sumiu na hora do recreio, a gente puxou e vi a menina que pegou, até demos a transferência para ela. Como a mãe tirou a menina, não acionamos a polícia, se ela ficasse teríamos de acionar, ela devolveu o telefone. Nós temos câmera na sala de aula, para resguardar os professores e alunos, para quando tiver algum problema, podemos puxar e ver quem fez o problema, como foi.

A pandemia proporcionou algo positivo para a educação? O que?

O uso de tecnologia foi positivo.

Para o meu trabalho, só foi mais trabalho (risos). Para o meu trabalho, eu acho que a pandemia criou um vínculo maior entre o diretor e as famílias, porque nós tínhamos de chamar o tempo todo as famílias na escola, mesmo que fosse para dar cestas básicas.

Faça uma análise da sua atuação como gestor no contexto pandêmico (falhas, acertos, melhoria)

Oh, é porque se Deus quiser não vamos tem mais pandemia, espero, só daqui a 100 anos, mas já vou estar morta (risos). Se fosse para voltar atrás a gente ia acertar muitas coisas, porque no início foi muita batidão de cabeça, como fazer. Nossa, é professor líder de sala, vamos escolher um líder de sala, e tinha professor que não queria ser líder de sala, porque não queria disponibilizar o telefone dele, falei “então compra um chip, dez reais”. Eu acho que hoje eu faria diferente, “falava, olha, me dá cá, eu mesma vou comprar o chip para professor, e vou dar, toma, você vai ser o líder”. Seria de outra forma, porque olha foi muita porrada no início, muita porrada. Então eu acho que articularia diferente, certas coisas.

Mas foi por inexperiência mesmo, o erro foi por inexperiência e porque não tinha a quem pedir ajuda, porque ninguém sabia de nada. Aí foi assim, “como você está fazendo isto?”, se achasse que deu certo, nós copiávamos do outro. Mas era muita reunião que todo mundo batia a cabeça, que, eu acho que acertar de primeira, ninguém acertou não.

Meu trabalho sempre fluiu. Acho que deu certo porque eu estava muito presente. Porque eu estava presente e porque eu sempre ouvi dos meus pares, o que poderíamos fazer para melhorar. Muita comunicação. “Coordenador o que você acha? Qual é a melhor forma de

entregar estas cestas básicas? O que você acha a fazer? O coordenador, vamos criar um grupo com as famílias? Você topa? Vamos fazer assim?”. Os professores, que nós vemos que são mais dedicados “você topam fazer isto?”. E nós fomos construindo.

Considerações finais a cerca das funções.

Não é fácil. Não foi fácil, e não é fácil ser diretor. Precisa de muita, como que eu diria? Não é característica. Precisa de muita dedicação, boa vontade (disposição). Querer melhorar todo dia, porque não é fácil. Não é fácil às vezes você chegar com aluno com problema, professor com problema, e gerir tudo isto para que tudo dê certo. Não é fácil você ter uma secretaria como eu tenho, com duas pessoas idosas que não sabem mexer no computador, mas que, eu faço que, o que ela é boa eu fortaleço, entendeu? E o que ela é ruim, outro faz. É assim que eu estou agindo. Elas são excelentes para cuidar de uma arquivo, então elas vão mexer com arquivo. E se você é computador, você vai mexer nesta área de informática. Se você é boa com atendimento, você vai atender. É fortalecer o lado bom de cada um, o que cada um é bom, isto aí o gestor tem de saber fazer. Porque ele tem de tratar desigualmente os desiguais, não pode tratar todo mundo da mesma forma. Porque são seres humanos diferentes, a educação mexe muito com ser humano, é uma coisa muito viva. Viva e todo dia é uma coisa diferente, não adianta você falar que vai fazer isto, porque vai surgir coisas que você vai ter de parar e vai ter de fazer. E você vai ter de pensar “não, eu estou aqui para isto”. Porque se você for um gestor que fala “ah, não fazer isto, porque agora não é horário disto não”. Aconteceu o problema, é agora que tenho de resolver. Não deixar nada para trás. Porque uma coisinha que você deixa para trás é um transtorno depois. Tudo que você tiver de falar, você tem de falar, até chamar a atenção te que ser na hora, não pode deixar para depois. Porque se não a coisa cresce. Se é com aluno, se é com professor, com os demais funcionário, “olha não gostei da limpeza do banheiro hoje, vem cá Funcionário E não está legal. Então o gestor tem que está muito atento a tudo que acontece na escola. Ele não pode ser um gestor de porta fechada como eu estou agora, a porta tem de estar aberta, eu tenho de circular, eu tenho de andar. Porque às vezes tem “uai gente porque esta maçaneta esta quebrada e ninguém me falou nada?” aí ligo na hora para vir consertar a maçaneta. Porque nem tudo vão chegar para você e falar, entendeu? Então você tem que está aberto para vê as coisas o tempo inteiro. E querer melhorar, não é? Amar o que faz, outro dia a filha (sua filha), falou bem assim, ela falou com a psicóloga dela que ela quer ser uma profissional igual a mãe dela, feliz com o que faz. Ela falou: “a minha mãe, pode está o problema que for, que ela está sorrindo”. O gestor que é aquela pessoa que comanda tudo, se ele não estiver bem não vai fluir o trabalho. Então este que é o papel do gestor, é ser o articulador e estar atento a tudo.

Questões que foram fluindo no decorrer da entrevista.

Os alunos são pessoas que tem de ser administrado, tem de ser controlado. Eu converso, se está sem uniforme eu vou lá falar com eles. O uso do celular, eu chego para eles e converso. Falo da importância do estudo, que a maioria não percebe o quanto é importante na vida deles. Isto tudo afeta o ensino/aprendizagem. A minha escola por exemplo, agora, tem ar condicionado em todas as salas, você acha bobeira, né? Mas não é não, influência. Em todas as salas de aula eu coloquei data show, influência, o professor pode dá uma aula diferenciada.

A nossa escola está sendo sempre avaliada, e tenho escutado muito elogio, que a escola melhorou muito. Principalmente a parte de infraestrutura. Porque meus professores são bons, um ou outro que destoa. A maioria dos professores são efetivos com CHE. A grande maioria.

Eu divido as tarefas, e falo: vou cobrar de você aquilo que é sua obrigação de fazer. Então primeiro faça o que é sua obrigação para depois ajudar alguém em outra.

Ficamos de março de 2020 até julho de 2021 sem aulas presenciais, um ano e pouco sem aulas presenciais.

Eu acho que as avaliações externas serão muito fracas. Será considerada as notas, porque o governo bancou os programas de fortalecimento. Temos agora o estudo orientado, é para ajudar o menino a como ele vai estudar para aprender certos conteúdos, o que ele tem de fazer, rotina de estudo. Estão tentando, agora se vai conseguir, creio que com alguns sim, mas com outros não.

O trabalho de todo mundo aumentou, estamos exaustos. Até hoje tem professores que não aceitam muito bem (o aumento do trabalho). A grande pergunta é: “mas qual portaria manda a gente fazer isto?”. O que fizemos aqui na escola: o PCA, por exemplo, tem uma planilha que temos de entregar para a superintendência, que é alimentada de 15 em 15 dias, onde tem nota do aluno, falta, para vê em tempo real como este menino está na escola. Tem professor que não faz, fala que não tem portaria. Só que tem uma portaria que fala que a superintendência tem de ter instrumentos avaliativos, para não manipular (resultados), para ela vê como está saindo a educação naquela escola, para vê quantos alunos vão ficar reprovados por falta, aí chama a atenção do diretor “esta turma está com nota baixa em física, porque isto está acontecendo?” aí vem cobrança para nós. Tem professor que não quer fazer, aqui na escola o PCA quem faz, os professores que se negam, o PCA faz. Não tenho autonomia para fazer nada (com o professor), posso diminuir a nota dele na avaliação de desempenho, mas obrigá-lo a fazer não. Não vale a pena brigar com o professor neste sentido. Converso muito com meus PCAs, e eles fazem, eles são assim, é um cargo de confiança, então eles fazem, um cargo que é o diretor quem escolhe mesmo. O PCA é um professor de uma determinada área de conhecimento, por exemplo Profissional D é minha PCA de linguagem, ela é professora de língua portuguesa na escola, dentro da carga horária de 25h dela, ela tem 11h para planejar com o pessoal de área, para fazer planilha, para fazer planejamento, ela tem a função na verdade de um pedagogo, só que junto com sua área.

Apêndice 5. Entrevista Semiestruturada– Equipe Gestora

Nome: Pedagoga 1

41 anos

Qual a sua formação acadêmica?

Fiz graduação na universidade Federal do Espírito Santo, habilitação em gestão, educação infantil, educação especial e educação de jovens e adultos. Depois fiz duas pós-graduações. Mestrado em gestão social, educação e desenvolvimento regional.

Há quanto tempo exerce atividades profissionais na área da educação?

14 anos exerço profissão na área da educação

Qual foi seu percurso profissional?

Um ano após finalizar a graduação, já com a pós-graduação fiz processo seletivo (município) para dar aulas. Como não tinha experiência consegui apenas dar aula de arte. Nos demais anos atuei como professora de ensino fundamental I e educação infantil (uns 7 anos). Depois trabalhei concomitante como professora e pedagoga (município e estado). Me adaptei ao cargo de pedagoga e assim estou até hoje.

Qual função exerce na escola?

Atualmente trabalho como pedagoga.

O que te motivou a escolher a função que atua?

O que me motivou foi um sonho de criança em ser professora/pedagoga.

Trabalha em outra instituição?

Não trabalho em outra instituição

Descreva sua rotina de trabalho.

Minha rotina de trabalho: possui 40 horas na secretaria estadual de educação. Trabalho como pedagoga ensino fundamental 2 e Pedagoga da EJA. Chego às 13 horas, vejo se tem alguma necessidade pontual, ou seja, se tem algum professor faltando, atendo pais, passo nas salas, converso com professores, faço planejamentos, etc.

Normalmente planeja suas atividades? Em geral consegue cumprir o que planeja?

Normalmente planejo minhas atividades, porém quase sempre não consigo fazer o que planejei.

De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido?

A gestão de minha escola está organizada por diretora, pedagogas, PCAs, coordenadores.

Na sua percepção quais as principais funções de um(a) diretor(a)?

A principal função do diretor é fazer uma gestão democrática e participativa.

Quais os principais desafios e dificuldades do cargo de diretor escolar?

Os principais desafios e dificuldades do diretor são: desafios - motivar o corpo docente, e dificuldade - lidar com a evasão escolar pois não depende diretamente do diretor.

Na área pedagógica, quais são as responsabilidades do diretor?

Na área pedagógica as dificuldades do diretor é muitas vezes ter uma equipe responsável.

A atuação do diretor no aspecto pedagógico influencia no sucesso dos alunos? De que maneira?

A atuação do diretor no aspecto pedagógico influencia e muito no sucesso dos alunos. É ele o responsável pela organização geral da escola.

Quais são as funções do diretor acerca da questão administrativa da escola? E financeira?

Para o sucesso da escola, o diretor precisa ser atuante na escola. É fundamental q ele esteja presente no dia a dia da escola. É ele o responsável por administrar financeiramente a escola. Ele precisa ter disposição e entendimento de quais recursos financeiro poderá utilizar para comprar os diferentes tipos de materiais que a escola necessita. Se o diretor por exemplo do estado não é capaz de fazer uma boa gestão, comprando, gastando, pagando o que é necessário para a escola, os recursos oriundos do governo federal por exemplo voltam para o governo, ou seja, um dinheiro que poderia ser utilizado para a melhoria da escola volta e a escola como um todo perde o recurso por não ter tido um diretor capaz de administrar o dinheiro disponibilizado para a escola. Já vi isso acontecer por má gestão administrativa e financeira.

Qual a importância da família e da comunidade na educação?

A participação da família e da comunidade na educação são fundamentais para o crescimento geral da sociedade. Elas são os pilares de uma educação para gerar bons cidadãos.

Quais mecanismos a escola utiliza para garantir a participação e a contribuição da família nas atividades escolares?

A escola organiza reuniões semestrais, Dia da família na escola.

Como a escola estabelece comunicação com a comunidade externa?

Temos redes sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp).

De que forma sua função contribui com o trabalho do diretor escolar?

Somos uma equipe que busca o melhor para a escola. A função do pedagogo deste modo é essencial, contribuindo em todos os diferentes tipos de ações no âmbito escolar.

Quando a pandemia foi decretada, e o isolamento social se fez necessário, como ficou sua rotina profissional?

Minha rotina profissional ficou mais stressante pois tive de lidar com vários professores que não tinham afinidade com trabalho remoto, não tinham experiência com aparelhos tecnológicos como computadores, web etc. Além disso o trabalho aumentou significativamente.

Como foi para você desempenhar suas funções em meio ao isolamento social?

Foi normal pois ser pedagogo exige uma responsabilidade grande para organizar toda escola.

Quais estratégias foram usada para organizar a escola e lidar com os desafios, no contexto do isolamento social e perante as vivências atípicas causadas pela pandemia?

As estratégias foram: organização, reuniões semanais com professores e toda a equipe da escola.

Quais ações foram necessárias manter o ensino?

As ações foram as mais diversas como: ligações telefônicas, estudos diversos, reuniões com pais online, muito esforço e força de vontade.

Em que momento sentiu mais dificuldades?

Logo no início da pandemia pois foi nos “delegado” vários trabalhos dos quais ainda não tínhamos ideia de como fazer. Por exemplo, usar as plataformas online.

Qual momento julga ter sido mais tranquilo?

Nenhum momento foi tranquilo para o pedagógico. Vivíamos pressionados o tempo todo para que déssemos conta em fazer com que alunos não se afastasse da escola.

Como foi retornar com as aulas presenciais?

Ainda cansativo pelo fato de que tivemos de monitorar, e chamar os alunos para as aulas. Estavam acomodados em não ter compromisso com a escola... (maioria dos alunos).

A pandemia proporcionou algo positivo para a educação? O que?

Proporcionou um aprendizado significativo em relação a informática para todos os alunos e professores, equipe gestora como um todo.

Faça uma análise da sua atuação como equipe gestora no contexto pandêmico (falhas, acertos, melhoria).

As falhas foram: diante de inúmeros aprendizados e atribuições, no meu caso o “doar” no trabalho a ponto de ficar extremamente cansada e estressada e no final das contas, os alunos

simplesmente foram promovidos de série fez com que eu particularmente olhasse esse “doar” como uma falha. Vi muitos profissionais e alunos sem esse doar e no final deu tudo certo para todos (desabafo). O acerto: todo meu profissionalismo. O que estava dentro do meu alcance eu creio que fiz o meu melhor.

De que forma sua função contribuiu com o trabalho do diretor escolar no enfrentamento da crise pandémica?

O pedagogo teve papel primordial para organização e concretização de todas as ações direcionadas a escola.

Considerações finais.

Sem considerações finais.

Apêndice 6. Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora

Nome: Pedagoga 2

Idade:

Qual a sua formação acadêmica?

Então, eu me formei na verdade na educação em 2018, estou atuando desde 2019. Eu me formei em pedagogia, na universidade federal do Espírito Santo. Tenho licenciatura e tenho pós-graduação em gestão educacional, educação especial e educação de jovens e adultos. E a última eu fiz de ensino religioso

Há quanto tempo exerce atividades profissionais na área da educação?

Estou atuando desde 2019, então tem 5 anos que estou na educação,

Qual foi seu percurso profissional?

Quando eu terminei a minha graduação em 2018, em 2019 eu já estava trabalhando e desde então não parei, foi assim muito rápido.

Qual função exerce na escola?

A minha função sempre foi de pedagoga e até hoje estou atuando como pedagoga, nunca trabalhei assim em sala de aula, como regente, mas só atuei enquanto pedagoga.

O que te motivou a escolher a função que atua?

A motivação na verdade é que quando você vai, o tempo vai passando você tem de fazer algo mais. Então eu resolvi escolher educação, porque minha filha também é professora.

Trabalha em outra instituição?

Eu atuo no estado e na prefeitura municipal de Cariacica, também como pedagoga.

Descreva sua rotina de trabalho.

É uma correria, desde a hora você chega até a hora que você sai. Muito professor pedindo alguma coisa, é pai que chega, é alguém da secretaria, então é uma rotina assim corrida mesmo, a gente não para em nenhum momento. Apesar de algumas pessoas acharem que na educação não se faz nada, mas é uma correria. O professor corre, secretaria corre, pedagogo também. Tem múltiplas funções. Ele corre atrás de alunos, ele atende aluno, ele atende pai de aluno, secretaria e principalmente os professores. A nossa função é auxiliar, é está perto, está próximo, e é assim, corrido mesmo. Tem momento de, nem para o cafezinho.

Normalmente planeja suas atividades? Em geral consegue cumprir o que planeja?

Existe uma organização, algo que você determina para fazer, para se organizar e planejar. Mas a gente não consegue dar conta daquilo que é planejado. De forma alguma. Até mesmo o professor, pode escrever, pode pensar no tempo, mas fazer tudo aquilo que você planeja

dentro de um escola é praticamente assim, impossível. A gente tenta, mas conseguir mesmo não dá. A gente não dá conta.

De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido?

A gestão pedagógica, este trio gestor que é tao dito, coordenação, o PCA, a diretora, o pedagogo, este trio gestor é formado por nós. Pelos coordenadores, pela diretora, pelos pedagogos. As funções tem de estar alinhadas, esta conversa, este alinhamento precisa acontecer para que as coisas corram da melhor forma possível. Não é nada fácil, mas a gente tenta.

Na sua percepção quais as principais funções de um(a) diretor(a)?

O diretor é como aquele que faz tudo. Tudo ele tem que está sabendo, tudo ele se organiza, então é uma escola que precisa o tempo todo da opinião, do pulso firme da direção. E a direção cuida do financeiro, ele pensa em secretaria, nos alunos, no rendimento. Então é uma função que eu não gostaria de ter, porque é uma responsabilidade muito grande, para uma pessoa. Para gerir pessoas, não é fácil, lidar com o ser humano é complicado. E todo tempo são estas demandas, é algo que acontece, é uma notícia que não é legal, que desestabiliza a escola, então o diretor está assim, como que de frente de todas estas coisas. Ele é o cabeça, que direciona, que fala, que vamos fazer, como nós vamos fazer, ele direciona sim todas as coisas de escola. Não só a parte pedagógica, mas a parte administrativa, secretaria, tudo o diretor está ali para olhar, para finalizar, para dar o Feedback é para fazer esta organização de uma escola principalmente.

Quais os principais desafios e dificuldades do cargo de diretor escolar?

É um desafio. Na verdade, o diretor é o tempo todo desafiado, são os pais que chegam, que querem conversar, é como eu disse, são as denúncias de uma escola, são os alunos que querem criar algum problema, existe aquele grupo do bem, existe o grupo do mal. E a diretora tem de está ali focada, o diretor escolar ele tem foco, uma cabeção que pensa, que age, aquilo que vai fazer, não de qualquer forma, mas também ele pede a opinião, ele se organiza juntamente com este trio gestor, que eu te disse, que é a coordenação, pedagógico. Ele tem uma direção, mas a decisão final é dele. Então é isto, o diretor tem múltiplas funções. É muita coisa envolvida numa pessoa só.

Na área pedagógica, quais são as responsabilidades do diretor?

Dentro da área da educação pensa muito naquilo que ta rendendo no aprendizado, e a diretora quer saber como está o rendimento do trimestre, como foi os alunos que estão evadindo da escola, aqueles que estão dando trabalho, aqueles que trazem algo de novidade, então essa parte pedagógica com o diretor é muito importante, então o pedagogo o coordenador precisa desse diretor para que possa ver as possibilidades, o que deu certo o que não deu certo, para onde vamos seguir, então essa é a função do diretor ver como o grupo está funcionando, se o professor ta trabalhando legal se ta dando trabalho, então dentro da parte pedagógica essa é a função do diretor inspecionar, vê como está o professor como está o aluno se o trabalho ta fluindo bem.

A atuação do diretor no aspecto pedagógico influencia no sucesso dos alunos? De que maneira?

Influência quando ele está envolvido com as diversas necessidades dos alunos, é uma pessoa que tem uma certa moral quando fala, se direciona isso faz com que os alunos respeitem o professor então essa função do diretor nas suas devidas demandas traz um sucesso para esses alunos, influência na aprendizagem desses meninos.

Quais são as funções do diretor acerca da questão administrativa da escola? E financeira?

Essa questão financeira não olhamos muito, mais sabemos que tudo que precisa na escola, material, essas coisas o diretor precisa ter uma orientação, organização, então essa parte financeira, é muito complexa para o pedagogo falar, mais sei que o diretor é muito focado é bem bacana, bem legal, tem uma responsabilidade com o dinheiro do estado, e não é usado de qualquer maneira, de qualquer forma mais precisa de uma organização que é muito complexa para o pedagogo dizer.

Qual a importância da família e da comunidade na educação?

A família quando está envolvida no processo com filho com aluno a tendência é que o aluno tenha sucesso. Então esse processo de envolvimento, a comunidade quando se envolve dentro do contexto escolar tende a ir bem, já quando não acontece temos evasão, notas baixas por isso que o envolvimento família e comunidade é benéfica, beneficia esse grupo de alunos então para a escola isso é muito importante, e a escola tem feito esse processo de chamar a família, a comunidade escolar para que haja esse envolvimento e esse processo de desenvolvimento seja um sucessora vida do aluno.

Quais mecanismos a escola utiliza para garantir a participação e a contribuição da família nas atividades escolares?

A escola está sempre aberta para a família, aluno e a grande contribuição dos pais na verdade é o envolvimento, a preocupação. Eu acho que a era da tecnologia facilitou muito esse processo, o estado por exemplo tem Chromebook que tem uma facilidade imensa, a família só precisa mesmo se importar com o aluno, interessar mais em questão de ajudar não seria o caso, seria mais se importar com o aluno a educação do filho já ajudaria bastante.

Como a escola estabelece comunicação com a comunidade externa?

As reuniões é muito importante nessa comunicação, mais necessariamente o uso do celular, WhatsApp, que está mais fácil e acessível a todos, acho que é por aí que estabelecemos uma comunicação mais fácil, por esse tipos de comunicação que fica mais viável falar com os pais e a comunidade.

De que forma sua função contribui com o trabalho do diretor escolar?

Quando a pandemia foi decretada, e o isolamento social se fez necessário, como ficou sua rotina profissional?

Eu acho que a pandemia foi uma fase assim para a gestão pedagógica para aqueles que ficaram à frente foi muito complicado. Porque o professor tinha medo de ir para a escola, mas quando, acho q foi em março , que se declarou acho 18, se não me engano em março de 2020

que decretou que as escolas fecharia por 15 dias começamos assumir funções por um todo, o pedagogo, coordenador e diretor ficou à frente da batalha, porque o professor tinha medo de ir à escola, e os pais queria que os alunos retornassem e o pedagogo, eu por exemplo fiquei trabalhando praticamente o dia inteiro preocupada com o aprendizado, então foi muito desgastante, estressante, muita gente surtou mais deu para sobreviver no primeiro momento.

Como foi para você desempenhar suas funções em meio ao isolamento social?

Não importava se você estava em casa, tinha de trabalhar, preparar atividade, tínhamos de ir à escola. Existia uma demanda que tinha de ser cumprida, e era o pedagogo, o coordenador, o diretor, menos o professor que ficou no trabalho de home office mais quem pegava no pesado, pressão, atividade, de correria de ir à escola de entregar cesta básica, alimentação fomos nós que ficamos nesse processo, então você tava em casa tava preparando atividade, estava na escola estava entregando atividade, era uma rotina desgastante e os pais não queriam nem saber, eles queriam atividade, saber quando ia voltar, é isso.

Quais estratégias foram usada para organizar a escola e lidar com os desafios, no contexto do isolamento social e perante as vivências atípicas causadas pela pandemia?

Tínhamos que cumprir uma demanda, mais também precisávamos dos alunos, dos pais dos alunos, e a busca ativa foi necessária no momento, porque os pais trocavam de número ou não compareciam e a prefeitura queria que entregássemos kits alimentação, kit escolar mesmo o aluno em casa, a busca ativa principalmente pelo WhatsApp foi que, que deu certo foi o que fez com que os pais fossem a escola para buscar atividade quinzenal, semanal e foi isso, acho que o grande sucesso de trazer os pais que iam com covid para a escola que tinham sido infectados que tinha perdido familiares, em a busca pelo WhatsApp, por telefone foi o que proporcionou que os alunos tivesse essas atividades e se cumprisse o ano letivo.

Quais ações foram necessárias manter o ensino?

Na verdade levar a criança para escola para pegar alguma atividade tava condicionado também pegar uma cesta básica porque houve uma grande necessidade pessoas ficaram desempregadas não tinha como trabalhar, autônomos por exemplo, então levar o aluno para escola através da busca ativa, do telefone, entregar atividade impressa, quem não tinha acesso como uma grande maioria pegava atividade impressa mais condicionado a pegar uma cesta básica, então esse foi o processo diante da necessidade do aluno, da família. Alunos que faziam uma atividade, que interagiam uma única vez, que foram aprovados, tinha uma vontade de aprender, então foram pouquíssimos alunos que se interessaram, foi algo mesmo do tipo fazer que o ano se concretize, mais não houve o interesse por parte do aluno não, porque a grande maioria não fez. Os alunos simplesmente passaram o ano sem nenhum aprendizado. Foi a demanda daquilo que o estado quis foi feito, cumprimos o que foi determinado, mais interesse do aluno não teve nenhum.

Em que momento sentiu mais dificuldades?

Quando se fala de pandemia o grande medo e dificuldade era de ser infectado, estávamos ali junto das pessoas diariamente então tinha todo processo, temos de ir e não tinha o que fazer. De vê colegas nossos morrendo diante da pandemia isso foi uma grande preocupação.

Qual momento julga ter sido mais tranquilo?

O grande lance que deixou o povo mais tranquilo, foi quando chegou a vacina para os professores, principalmente para os que estavam com os alunos, com a família, esse foi o grande momento a tranquilidade foi a vacina. É nosso alento foi a vacina ter chegado para todos

Como foi retornar com as aulas presenciais?

Não teve uma normalidade, porque primeiro quem quisesse voltar para a escola voltava depois teve um grupo ficava um dia outro grupo ficava no outro, então não havia algo de concreto havia sempre reclamação por parte dos professores porque uma semana era uma coisa dois dias depois retornava na mesma situação não andava, não adiantava voltar para a escola. Eu não via nenhum progresso devido a isso, porque a princípio alguns alunos iam porque queriam ir, outros não iam, e a grande maioria preferiu ficar em casa, fingir que não tinha entendido nada. Foi um ano que não fizeram nada e passaram.

A pandemia proporcionou algo positivo para a educação? O que?

Eu acho que não houve nenhum ponto positivo nessa pandemia, a defasagem do aluno é muito grande ela foi um reflexo de um fracasso escolar, o aluno parece que perdeu a noção de escola, estamos lidando com um grupo que parece que está fora do ar, fora da escola eu não vi nada de positivo nessa pandemia, ninguém apegou a nada para a educação. Então foi um fracasso total que a gente vai ter de pagar o preço por alguns anos, não vi nada de positivo no momento da pandemia.

Faça uma análise da sua atuação como equipe gestora no contexto pandêmico (falhas, acertos, melhoria).

Acho que fui necessária para aquele momento apesar do medo, da angústia de ter de sair de casa, mesmo diante da pandemia as pessoas não queriam sair mais esse grupo teve um foco e precisou sair, ponto positivo que não peguei covid naquele momento, peguei bem depois tomei a vacina consegui trabalhar mais enquanto via os meus colegas todos os dias tinha um contaminado. Tinha um grupo que ficava 10 dias depois vinha outro grupo. Acho que fui uma parte importante dentro da escola nesse momento. Essa busca pelo aluno que é um ponto positivo, que acontece, sempre aconteceu e precisa ter mais foco nesse sentido, buscar pelo aluno, querer que ele venha para a escola que ele aprenda, acho que o ponto positivo de continuar fazendo essa busca de correr atrás mesmo de chamar a família e positivo e é preciso uma efetivação nesse sentido.

De que forma sua função contribuiu com o trabalho do diretor escolar no enfrentamento da crise pandêmica?

Considerações finais.

Acho que agora vamos ter um pouco mais de cuidado principalmente com a higiene, lavar a mão. Ter de perceber certas situações, quando vemos um colega gripado já ficamos mais afastado, olhar mais o lado do profissional da escola que as vezes trabalha doente, perceber, acolher, está junto dele, ter essa empatia de olhar o outro que isso é algo que não acontece, perceber se está doente, se está adormecendo ou adoecido, vê o outro, vê o que ele precisa, vê o que pode fazer com aquele que está ao nosso lado, acho que é mais cuidado com o outro.

Apêndice 7. Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora

Nome: Coordenadora 1

Idade: 49 anos

Qual a sua formação acadêmica?

Fiz licenciatura em Pedagogia e História, eu tenho, sou licenciada, fiz gestão escolar, mas eu gosto mais com relação a séries iniciais, também fiz uma pós em séries iniciais.

Há quanto tempo exerce atividades profissionais na área da educação?

Vai fazer vinte e cinco anos.

Qual foi seu percurso profissional?

Na verdade, comecei já no primeiro semestre da faculdade de história, comecei a fazer a faculdade e já lecionava, porque tinha o magistério, antigamente tinha o magistério aqui no Brasil, então eu já comecei a faculdade e ao mesmo tempo já dava aulas. E trabalhava numa empresa privada, então este período da minha faculdade foi todo assim: eu trabalhando numa empresa privada, trabalhando e dando aulas, e também fazendo a faculdade. Até o momento que eu decidei largar por completo a empresa privada e só lecionar. A minha trajetória eu peguei desde as séries iniciais até o terceiro ano do ensino médio lecionando. Em 2006, continuei lecionando e também passei a exercer a função de coordenadora. Que me abriu uma outra visão, pois em sala de aula você se envolve com os problemas somente dos seus alunos, mas quando você exerce a função de coordenadora, você se envolve com a escola toda. Alguns problemas que não conseguia sanar na sala de aula, consigo como coordenadora da escola.

Qual função exerce na escola?

Coordenação de turno, há 5 anos.

O que te motivou a escolher a função que atua?

O fato que em sala de aula, você lida apenas com um determinado grupo (seus alunos), na coordenação você lida com todos, então você consegue sanar, ver alguns problemas, e tentar ajudar em um todo a escola. Apesar de na coordenação, precisa ter uma equipe para ajudar, consegue vê os problemas, e com a equipe gestora, tentar sanar os problemas.

Trabalha em outra instituição?

Atualmente, faço 40 horas nesta mesma escola. Não trabalho em outra.

Descreva sua rotina de trabalho.

Eu tenho uma rotina de trabalho, mas vou ser sincera com você, coordenação, você não pode dizer que tem uma rotina correta de trabalho. Em geral, inicia o dia dando a entrada dos alunos todos os dias, organizo as documentações do dia, vejo se os professores estão na sala

de aula, verifico a frequência dos alunos, organizo o recreio, verifico os alunos que estão faltando, faço a busca ativa do porque estão faltando, entre outras questões.

Normalmente planeja suas atividades? Em geral consegue cumprir o que planeja?

Cada dia eu me planejo, mas ocorre que, existem várias situações que acabam mudando sua rotina. Não é um trabalho que tenho uma rotina certa. Porque as vezes chego aqui e me planejo para fazer um atendimento ao pai, porém no decorrer do atendimento você observa que do nada aparece uma criança que passa mal, daí tenho que socorre esta criança. Tem alguns momentos que você está pensando assim, eu vou sentar e fazer o livro de pontos, aí chega um pai, porque teve um problema com um aluno, tenho de fazer um atendimento as pressas, resolver tal situação. Professor está na sala de aula e muitas vezes ocorre dele passar mal, ou acontecer algo, então tenho de suprir a necessidade daquele professor, assumir a turma. Nós tentamos fazer com que tenha uma rotina, mas normalmente na escola tem uma rotina, porém existem várias situações, principalmente depois da pandemia, por exemplo, hoje o índice de alunos que tem crise de ansiedade na escola é muito grande. Então eu tenho uma gama de aluno muito grande que passa mal durante a aula, com crises de choro. Em escola grande sempre teve uma gama de alunos que tem virose, gripe, coisas normais, mas na atualidade, além disto, lidamos com muitos alunos com crise de ansiedade, isto demanda tempo, temos de escutar o aluno, tentar acalmar, tentar localizar a família, tentar ajudar de alguma forma, acabamos exercendo um pouco o papel de psicólogo em alguns momentos.

De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido?

Através de uma equipe gestora, composta por diretora, pedagogos, coordenadores, secretario escolar. Temos um conselho de escola. Todos os assuntos são tratados com a equipe gestora, dependendo da situação, é acionado o Conselho da escola. O conselho escolar é composto por profissionais da escola, representante de pais, representante da comunidade.

Na sua percepção quais as principais funções de um(a) diretor(a)?

Gestão participativa, gestão democrática e as questões burocrática, para serem colocada em prática no dia-a-dia, questões dos projetos escolares, questões de acordo com os recursos de acordo com a demanda da escola.

Quais os principais desafios e dificuldades do cargo de diretor escolar?

Eu acho que um dos maiores desafios que os gestores tem no momento, é o fato de estarem trabalhando num ano letivo, e muitas das verbas que são recebidas, eles precisam pensar no ano atual e nos anos futuros. Portanto tem de se planejar sempre para o momento e para depois. Porque, o contato direto com as partes burocráticas da educação, onde o sistema do Estado está sempre mudando, está sempre questionando alguma coisa, relacionadas as verbas. Às vezes vem uma verba para o ano letivo, mas vai se estender para o próximo, então você está pensando em evoluir, e muitas vezes tem um determinado número de alunos no ano, mas em outro ano tem uma demanda maior, então está sempre mudando isto. Pois uma escola que não sabe gerir os recursos fica muito complicado. A situação do gestor é complicada, pois precisa administrar os recursos na escola, tem de atender as exigências do sistema, e principalmente atender as exigências de uma escola, e uma escola grande então é muito difícil, é uma responsabilidade muito grande. Eu jamais pegaria uma direção de escola, é uma responsabilidade muito grande e que tem muitas demandas.

Na área pedagógica, quais são as responsabilidades do diretor?

A atuação do diretor no aspecto pedagógico influencia no sucesso dos alunos? De que maneira?

Quais são as funções do diretor acerca da questão administrativa da escola? E financeira?

Qual a importância da família e da comunidade na educação?

Hoje é um tema que eu penso ser muito polêmico, porque temos atualmente tantas famílias desestruturadas que isto muitas vezes gera problemas grandes na educação. Porque muitas vezes grande parte dos problemas de um educando é justamente a falta de estrutura familiar que ele tem, às vezes o único apoio que ele tem no seu dia-a-dia, a única ajuda, o único socorro que vem para a criança é justamente a escola.

Quais mecanismos a escola utiliza para garantir a participação e a contribuição da família nas atividades escolares?

A escola hoje usa como mecanismos as reuniões de pais, os encontros que são feitos com as atividades que os alunos produzem na escola através dos projetos pedagógicos, que são apresentados para pais, família. Mas ainda temos um grande problema, que muitas vezes quando convidamos alguns familiares para comparecer a escola para assistir um evento do aluno, algumas famílias se desentendem dentro da escola, principalmente situações de famílias que tem envolvimento com coisas ilícitas, é uma situação complicada nos dias atuais.

Como a escola estabelece comunicação com a comunidade externa?

De que forma sua função contribui com o trabalho do diretor escolar?

A função do coordenador na escola para ajudar o diretor é ser digamos, um olhar atento aonde em alguns momentos quando o diretor, são três turnos, em algum momento o diretor não está na escola, quem olha, quem vê as demandas no decorrer do dia e passa para o diretor é o coordenador. Quando conseguimos perceber alguma situação temos de passar para ele, em tempo hábil para que ele tome as devidas providencias e sanar as dificuldades no decorrer do dia, então, é como se fosse o braço direito do diretor no cotidiano escolar.

Quando a pandemia foi decretada, e o isolamento social se fez necessário, como ficou sua rotina profissional?

Eu só tenho uma filha e é adulta, então não me deu tanta dificuldade, e o meu marido também é professor, então conseguimos organizar bem.

Como foi para você desempenhar suas funções em meio ao isolamento social?

A princípio na pandemia, consegui desenvolver um bom trabalho em casa, não me deu tanto problema para exercer minha função em casa, fazer o home office que durou pouco tempo, pois a coordenação teve de voltar para a escola para organizarmos o funcionamento da escola nesta nova modalidade.

Quais estratégias foram usadas para organizar a escola e lidar com os desafios, no contexto do isolamento social e perante as vivências atípicas causadas pela pandemia?

Quais ações foram necessárias manter o ensino?

Nossa escola tinha equipamentos chamados Chromebook, para serem distribuídos para os alunos, então alguns que não tinham acesso a internet em casa, uma vez e outra vinha a escola pegar atividades impressas, isto no início da pandemia. Depois passaram a fazer atividades com o Chromebook, que era responder online as questões de ensino.

Em que momento sentiu mais dificuldades?

Alguns alunos, que foi para mim, a maior dificuldade em todo momento que tivemos, foi que nós precisamos contactar com esses alunos, e eles não tinham nenhum número de telefone. Então teve alguns alunos que durante a pandemia nos não tivemos contato, mandávamos recado por outros alunos conhecidos, ligava para algumas famílias que moravam mais próximo para mandar recado para estas famílias, mas a mudança de número telefónico da família é muito complicado, que teve aluno que durante a busca em momento nenhum conseguimos contato com ele. Até sair e tentar localizar umas casas, nós fizemos isto aqui na escola. Mas teve aluno que mudou de endereço, foi morar na casa de avó pela falta de condições, foi morar em outros bairros mais afastados, muitos pais perderam emprego, então teve assim, uma grande imigração de alunos que saíram dos bairros ao entorno da escola, e foram para bairros mais distantes.

Qual momento julga ter sido mais tranquilo?

Como foi retornar com as aulas presenciais?

O retornar às aulas presenciais foi muito bom, mas ele trouxe um problema em relação ao comportamento de alguns alunos, que socialmente falando desaprenderam a conviver com outras pessoas em alguns casos, porque o aumento de briga entre os alunos aumentou muito. Passamos a ter vários alunos que malmente tropeçam no outro já estão brigando, fala algo já querem brigar. Agora que está começando a normalizar um pouco está situação, mas no começo foi difícil a organização com os alunos. porque qualquer coisa eles queriam discutir, por qualquer coisa eles queriam brigar.

A pandemia proporcionou algo positivo para a educação? O que?

O que eu consigo tirar de positivo para a educação após pandemia foi justamente a questão da mudança na tecnologia, porque eu acho que professores, profissionais da educação passaram a interagir mais e entender mais a questão informática, questão da evolução de tecnologia, isto mudou muito, avançou bastante. Algumas situações em que os alunos não se viam usando direito o celular, usando uma internet, um computador, isto melhorou muito. Mas por outro lado, a defasagem escolar dos alunos cresceu assustadoramente, é algo que vai ser sanado a longo prazo, a médio prazo ao vai conseguir.

Faça uma análise da sua atuação como equipe gestora no contexto pandémico (falhas, acertos, melhoria).

Eu acho que analisar falhas e acertos da gestão no período de pandemia, é algo complicado. Porque foram tantas dificuldades que todos passaram, eu acho que, todos tiveram

dificuldades. Mas eu acho que podemos tirar de vantajoso em relação a equipe gestora, funcionários, durante a pandemia, foi querendo ou não, a grande força e vontade que todos tiveram de aprender, porque foram tantas mudanças, tantas mudanças rápidas, que todos tiveram de aprender algo novo. Então eu acho que o ponto mais positivo que podemos tirar, é a questão de estarmos aprendendo cada vez mais todos os dias.

De que forma sua função contribuiu com o trabalho do diretor escolar no enfrentamento da crise pandêmica?

Considerações finais.

Para finalizar, com a pandemia eu acho que o isolamento social trouxe uma necessidade de que o ser humano precisa de contato social. porque se você fica em casa, mas dependendo da estrutura familiar que você não tem, uma estrutura boa, as crianças ficam a merce de vários tipos de situações e a escola não consegui diagnosticar estas situações. Porque você tem o contato só por sala de google aula, você tem um contato somente por telefone é uma coisa, você vê uma criança no dia-a-dia, conversar com a criança, ela desabafar com você e contar algumas situações que ela passa em casa no seu dia-a-dia. Com o isolamento social nós não tivemos isto, então muitas crianças em algum momento sofreram muito e isto agora está repercutindo no dia-a-dia, onde temos várias crianças com problemas emocionais: a questão da ansiedade, a questão da insegurança, a questão do medo do convívio com as pessoas. Então está mudança foi muito brusca, foi triste, que para mudar vai demorar um pouquinho para voltar digamos assim uma normalidade. Nós estamos praticamente agindo normalmente, mas quando você senta com uma criança com ansiedade, conversa com ela, você vê que para aquela criança está longe de ser o normal ainda, mas vamos continuar tentando.

Apêndice 8. Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora

Nome: Professor Coordenador de Área 1

Idade: 44 anos

Qual a sua formação acadêmica?

Sou formada em Letras/Português pela Universidade Federal do Espírito Santo.

Há quanto tempo exerce atividades profissionais na área da educação?

Trabalho como professora no estado há 20 anos, mas tem 14 anos que eu sou efetiva do estado.

Qual foi seu percurso profissional?

Eu comecei o meu percurso profissional trabalhando no comércio depois de terminar o ensino médio. Eu imediatamente não passei no vestibular, depois eu decidi que eu ia então prestar o vestibular. Aí prestei o vestibular de Letras na UFES, passei. E fiz meu curso todo ainda, quase todo sem pisa na sala de aula. No último ano de curso eu comecei a estagiar e a dá aulas. Comecei como professora de espanhol, que também tenho um curso pela Escola de Línguas da UFES de Espanhol. E depois quando as aulas de espanhol diminuíram é que comecei a da aula de português efetivamente. Nesse tempo na educação do Espírito Santo sendo efetiva, eu já fui professora, já fui diretora também da escola onde eu atuo, fui diretora por 2 anos depois voltei para ser professora, trabalhei 2 anos na escola de tempo integral que na época era denominada Escola Viva. Depois retornei para minha escola de origem, que é onde que eu sou efetiva, em Cariacica.

Qual função exerce na escola?

Hoje em dia eu sou professora de Língua Portuguesa e PCA (professor coordenador de área) da minha área, há dois anos que eu já exerço essa denominação de PCA.

O que te motivou a escolher a função que atua?

O que me motivou a escolher a função que eu atuo é realmente a paixão pela sala de aula. Essa descoberta a cada dia, é ver o brilho nos olhos de alguns alunos, é saber que você faz diferença na vida de alguém, na vida de algum adolescente e isso é o que motiva. Mas hoje em dia tem muita coisa que desmotiva também, mas a gente procura não pensar pra não poder parar no meio do caminho. Porque não está fácil hoje em dia.

Trabalha em outra instituição?

Eu não trabalho em outro instituição, trabalho só aqui nessa escola, tenho CHE (carga horária estendida), trabalho aqui de manhã com o ensino médio, como professora do ensino médio e na parte da tarde como professora do ensino fundamental. Eu ministro a disciplina da minha formação, que é português, mas também ministro aulas de projeto de vida, que pertence agora a nova carga horária dos estudantes.

Descreva sua rotina de trabalho.

Às vezes é tumultuada, e às vezes mais tranquila. Porque a gente começa com o planejamento das aulas, depois a gente vai para aplicação do que começou na sala de aula, mas a maioria das vezes o que a gente planeja não sai exatamente como a gente imagina. Então cada sala reage a um conteúdo de uma forma, as vezes você tem que replanejar, as vezes acontece alguma coisa que acontece em sala de aula que tira você daquele planejamento que você tinha feito, e você acaba abordando outros fatos, outros motivos que você tem que as vezes ter uma conversa diferente com a turma.

Normalmente planeja suas atividades? Em geral consegue cumprir o que planeja?

Mas o planejamento muitas vezes dá certo sim, a gente tenta em alguns momentos durante o trimestre para uma aula diferenciada, algo que movimente mais os alunos, para ver se desperta mais interesse neles. Mas as vezes isso não acontece, então algumas vezes o que a gente planeja eu não consigo executar por causa da dinâmica de sala de aula mesmo. As vezes você tem de chamar atenção demais, as vezes sente que o conteúdo está demais para os alunos, que você tem de fazer uma volta ao conteúdo anterior, porque eles não estão dominando aquele próximo, por não ter a base anterior. Então em suas vezes faz com que o planejamento saia do equilíbrio.

De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido?

A escola onde eu atuo é uma escola de nível estadual, ela está organizada na gestão que tem a diretora, tem coordenadores, 3 pela manhã, 2 a tarde e 2 a noite. Ela tem pedagogos e tem os PCA. São 3 PCA, um para cada área de conhecimento e os professores.

Na sua percepção quais as principais funções de um(a) diretor(a)?

As funções de um diretor na minha percepção, ele é a pessoa que gerência, ele gerencia as atividades executadas por todos na escola. Ele media conflitos, conflitos entre alunos, conflitos entre os profissionais, conflitos de interesses, às vezes, próprios. Outro conflito que ele tem também, é passar, decidir o que é prioridade dentro da escola, porque as vezes são tantas demandas que ele tem que pré-estabelecer. Ah, essa semana eu tenho de priorizar meu pedagógico, na outra eu tenho de priorizar meu financeiro. Então esse tipo de mediação sobre o que tem urgência, pelo aquilo que é importante, ele também tem de fazer. Tem de delegar funções para não ficar sobrecarregado, as vezes delegar funções a algo difícil, porque muita gente centraliza poder, por achar que se passar para outra pessoa não vai sair da forma com que planejou ou que tem vontade. Então ele tem de aprender a delegar essas funções e também aprender a cobrar. Cobrar cada um, o seu serviço de excelência para qual é feito, para qual recebe e as vezes essa parte de você cobrar algo de alguém também é muito complicado.

Quais os principais desafios e dificuldades do cargo de diretor escolar?

É muito desafiante para o diretor ter de responder por todos, qualquer erro dentro da escola a pessoa responsável, que figura, o para-raios da escola, é o diretor. Então essa responsabilidade de fiscalizar, e observar o trabalho de todos porque tem de responder por todos, é uma carga pesada. Porque apesar de ter as responsabilidades individuais, para onde chega primeiro todas as informações é para o diretor. Outra coisa que dificulta muito o trabalho do diretor é controle de burocracia que se tem para fazer determinadas aquisições para a escola, de material ou de serviço que as vezes é urgente, e a burocracia da papelada

enterra um pouco. A burocracia também de você não conseguir as vezes trocar um profissional de dentro da escola que não está atuando devidamente, e que está destoando do grupo. É muito difícil também, é muito complicado você tirar alguém de dentro da escola que não está fazendo um bom trabalho. Então essas coisas dificultam um pouco o trabalho do diretor na escola.

Na área pedagógica, quais são as responsabilidades do diretor?

Bom, o diretor, na parte pedagógica, ele é responsável pela aquisição dos materiais que esses profissionais precisam usar na escola, para transformar o pedagógico melhor e incentivar os professores, os pedagogos, a sempre fazerem um trabalho melhor. Cobranças, incentivos de alunos, premiações para alunos para pode incentivar também eles, a terem um mérito melhor nos ensinamentos e serem recompensados por isso.

A atuação do diretor no aspecto pedagógico influencia no sucesso dos alunos? De que maneira?

Então eu acho que o sucesso dos alunos também tem uma parte, uma pitada do diretor, porque quando ele é presente, quando ele é incentivador, quando ele trabalha com meritocracia, os alunos se sentem mais motivados para estudar. Alguns, não todos, porque tem aluno que está vindo só cumprir tabela mesmo e esse é difícil de qualquer um alcançar alguma coisa com ele.

Quais são as funções do diretor acerca da questão administrativa da escola? E financeira?

As questões administrativas que o diretor passa, eu acho que a questão de gerenciar pessoas, trabalhar substituições quando necessárias, pedir substituições sempre que é necessário. Na parte financeira garantir a compra dos materiais, a manutenção da escola, as melhorias físicas da escola também. Uma prestação de contas que seja perfeita, sem nenhum vácuo, para que a escola não seja impedida de receber nenhuma verba por causa de processos administrativos e financeiros. Então essa parte é muito importante, toma um tempo muito grande do diretor também, porque ele precisa fazer com que isso rode certinho, porque ele sabe que um orçamento que faltar, um DAS que não tiver, faz com que a próxima verba da escola, receba impedimento de chegar ou atrase. E esses atrasos podem gerar prejuízos a todo corpo escolar.

Qual a importância da família e da comunidade na educação?

E isso a gente tem também dentro da comunidade a importante da família, a família é muito importante, a presença da família é importante. Porque se a família não tiver uma responsabilidade com o estudo dessa criança/adolescente, ele também não terá. Mas muitas vezes a gente percebe que, por causa de tanto trabalho, ou tantas demandas, a família acaba ficando um tanto quanto ausente. Não dá o telefone correto, por exemplo para a secretária, para poder entrar em contato, e é chamado na escola e não vem porque está trabalhando, não olham o caderno do aluno, não se importa se ele tirou nota baixa, não vê se ele está com a presença em dia na escola. Então a família é muito importante, mas a ausência dela está fazendo com que a educação esteja muito fragilizada hoje em dia.

Quais mecanismos a escola utiliza para garantir a participação e a contribuição da família nas atividades escolares?

A escola usa alguns mecanismos para garantir essa participação da família na vida escolar, ela está sempre a disposição, ela faz reunião de pais no início ano, tem o Dia Família na Escola aonde os pais são convidados para vim, ou para um plantão pedagógico, para uma amostra cultural.

Como a escola estabelece comunicação com a comunidade externa?

Tem o contato pelo WhatsApp, também tem a busca ativa, que são ligações feitas pelos coordenadores atrás dessas famílias que os filhos faltam muito na escola. Então os laços para se estreitar existem, ou às vezes o que existe é a outra ponta da corda que está fragilizada por algum percurso e não consegue dá a devolutiva perfeita para escola.

De que forma sua função contribui com o trabalho do diretor escolar?

A minha função de PCA ela contribui para o trabalho do diretor na forma de filtrar as demandas, de separar aquilo que é de ossada da direção do que não é. Fazer reunião com os professores para passar as demandas da direção com eles também, fazer ajustes, observar o trabalho, coisas que de repente era o diretor que teria de fazer anteriormente e a gente já consegue dá um alívio aí. Dá uma filtrada nesse trabalho e para chegar na direção só aquilo que for extremamente necessário.

Quando a pandemia foi decretada, e o isolamento social se fez necessário, como ficou sua rotina profissional?

A gestão durante a COVID-19, quando a pandemia foi decretada a rotina da gente mudou total, nós fomos para um isolamento social de um dia para outro, e nós saímos da realidade de sala de aula para um trancamento em casa.

Como foi para você desempenhar suas funções em meio ao isolamento social?

Esse primeiro momento foi um momento complicado, de distanciamento, de afastamento, de terror e depois que nossa rotina profissional foi começar a ser estruturada.

Quais estratégias foram usada para organizar a escola e lidar com os desafios, no contexto do isolamento social e perante as vivências atípicas causadas pela pandemia?

A gente teve de começar a fazer tudo online, então as reuniões com a escola começou a ser pelo teams, que teve de criar grupos de WhatsApp com os alunos, elencar professores representantes de turma, e para fazer esses grupos de WhatsApp, para tentar fazer contato com a família, para esses meninos começarem a ter acesso aquilo que começou a ser postado como aulas e como atividades com o Google sala de aula. Os professores tutores de casa sala ficava monitorando o acesso dos alunos no Google sala de aula, se eles conseguiam fazer as atividades, se eles estavam com alguma dúvida.

Quais ações foram necessárias manter o ensino?

Aí começou a se pensar em: não é mais algo provisório, então vamos ter de fazer o quê? Aí que foi pensado a questão do ensino remoto e no ensino remoto a gente teve de se adaptar, reaprender, estudar, se reinventar na verdade, porque até então a gente não fazia nenhum tipo de postagem online, era tudo presencial. O ensino, a explicação, a correção, as atividades, eram todas presenciais.

Então foi difícil para gente que teve que aprender essa nova modalidade de ensino, e foi muito mais difícil para os alunos que só usavam o telefone pra divertimento ou computador, alguns não tinham internet em casa, alguns não tinham computador, alguns não tinham celular de acesso, tinha família que a mãe tinha um celular e tinha 5 filhos na escola que não tinha como os 5 fazerem as atividades, porque ela trabalhava o dia inteiro, chegava em casa e não dava, tinha que priorizar um fazer a atividade numa semana, outro fazer na outra.

Então essas atividades em tudo foram muito complicadas, porque quando você está numa realidade onde você está numa comunidade carente e você depende de recursos que as vezes a família não tem, o aprendizado fica muito mais complicado de que quando você está numa lugar onde as pessoas tem esse recurso.

Em que momento sentiu mais dificuldades?

Então a hora que a gente sentiu mais dificuldade mesmo, foi nesse acesso, nesse alcance dos alunos. Porque muitos alunos não conseguiram entrar na plataforma, assistir as vídeos aulas, fazer as atividades, muitos deles ficaram até o final do ano sem nenhum acesso, sem saber de nada, sem ver nenhum conteúdo. Então essa parte foi muito difícil.

Qual momento julga ter sido mais tranquilo?

Como foi retornar com as aulas presenciais?

Retornar para um ensino presente depois dessa ausência total, foi extremamente complicado, até hoje nós estamos com muita dificuldade, porque os alunos não mostram interesse, eles se cansam muito fácil, eles não querem depois dessa volta fazer as atividades, eles querem dormir em sala ou então ficar no telefone o tempo todo, porque foi isso que eles aprenderam durante a pandemia. Eles ficaram muito em telefone, tudo que a gente passa é exagero. Esse retorno, está complicado, eles só querem questão de marca X, porque ficaram marcando X durante dois anos basicamente por Google sala de aula. O pensar, o ler, está muito prejudicado, essa pandemia trouxe centenas de problemas para a educação.

A pandemia proporcionou algo positivo para a educação? O que?

Algo positivo que podemos dizer que ela trouxe foi essa modernização dos professores quanto ao uso das tecnologias. Hoje em dia a gente é muito mais apto a usar a tecnologia dentro da sala de aula, porque a gente passou por essa pandemia, teve de evoluir durante esse processo, durante esse período. Então se teve algo positivo, eu acredito que foi esse acesso ao mundo tecnológico que muitos professores achavam que o computador era até um bichinho, mas agora a gente vê que as aulas tomaram uma outra estrutura, muito mais dinâmica por causa desse acesso, as inovações.

Faça uma análise da sua atuação como equipe gestora no contexto pandêmico (falhas, acertos, melhoria).

Óbvio que durante essa pandemia houve muitas falhas, próprias falhas do governo, houve falhas da escola, houve falhas da família. Foi algo inesperado, muitos telefones que nós tínhamos na escola das famílias não funcionavam, então nós não conseguíamos acesso a esses alunos. Muitos desses alunos não tinham tecnologia, a escola tinha alguns Chromebook, mas precisava de pessoas para estarem aqui dando acesso a essa tecnologia, aos alunos e muitas vezes nós não podíamos por causa do distanciamento. Mas esse meio tecnológico dentro da

escola também melhorou muito depois da pandemia. Muitas delas conseguiram acesso a internet, conseguiram que o governo entregasse computadores ou Chromebook para que os alunos utilizasse nas aulas. Então teve falhas, mas também teve um acerto tecnológico que era algo que a escola tinha muito defasagem ainda nesse tratamento de receber, esses apoios tecnológicos do governo

De que forma sua função contribuiu com o trabalho do diretor escolar no enfrentamento da crise pandémica?

Considerações finais.

Apêndice 9. Entrevista Semiestruturada – Equipe Gestora

Nome: Auxiliar de Secretaria 1

Idade: 42 anos

Qual a sua formação acadêmica?

Sou formada em Pedagogia, com pós-graduação em Gestão Educacional Integrada e Magistério no Ensino Médio.

Há quanto tempo exerce atividades profissionais na área da educação?

Estou há 20 anos na área da educação como auxiliar de secretaria escolar.

Qual foi seu percurso profissional?

Comecei no ano de 2000 numa escola do estado, depois fiquei desempregada por dois anos. Em 2003 fui convidada pela diretora para um novo contrato. Na época era indicação de diretores. Em 2005, processo seletivo com provas, e desde então, vem renovando contrato a cada edital.

Qual função exerce na escola?

Auxiliar de secretaria escolar.

O que te motivou a escolher a função que atua?

Não é que eu não queira ser professora ou pedagoga, mas minha classificação fica muito longe por não ter experiência, então vou ficando na secretaria.

Trabalha em outra instituição?

Já trabalhei em outras escolas, nestes 20 anos foram cinco escolas, três anos em uma, doze no noturno em outra, mais três em outra, e assim vou seguindo.

Descreva sua rotina de trabalho.

Minha rotina de trabalho é a seguinte: ao chegar na secretaria tenho de alimentar o sistema SIGEST, com matrícula, atualização de cadastros, transferências, emissão de declarações, e o sistema SIGEST, a qual se refere ao terceirizado da escola (serventes e vigilantes), quem faltou, quem está substituindo, quem está presente, e atendimento ao público em geral, aluno, pais, professores, funcionários, respondo emails.

Normalmente planeja suas atividades? Em geral consegue cumprir o que planeja?

Todos os dias planejo minhas atividades, mas a cada email recebido uma nova demanda para o momento, então nem todos os dias consigo cumprir o que planejei, na questão de confecção de históricos.

De que forma está organizada a gestão na escola em que você trabalha? Quem está envolvido?

Está organizada da seguinte forma: diretora, coordenadores, pedagogos e administrativo, num trabalho em conjunto.

Na sua percepção quais as principais funções de um(a) diretor(a)?

A função do diretor é cuidar do administrativo da escola e das burocracias, ou seja, prestar conta, saber as normas, portarias referente às modalidades que existem na escola.

Quais os principais desafios e dificuldades do cargo de diretor escolar?

O maior desafio na função do diretor é ele não poder ser bonzinho, ele tem de ser justo com todos e fazer tudo de acordo com o regimento interno da escola. O que pode para um, pode para todos, o que não pode para um, não pode para ninguém.

Na área pedagógica, quais são as responsabilidades do diretor?

O diretor precisa está ciente de tudo que acontece não escola no pedagógico. O pedagógico deve caminhar lado a lado. Diários em dia, motivar alunos com problemas, é questão de notas. Diretores tem que está ciente.

A atuação do diretor no aspecto pedagógico influência no sucesso dos alunos? De que maneira?

Quais são as funções do diretor acerca da questão administrativa da escola? E financeira?

Quanto ao administrativo, o diretor tem de ter uma equipe que o auxilie no que diz respeito ao recebimento de emails e documentos, respostas, escrituração de documentação em dia, o bom atendimento ao público e a prestação de contas em dia.

Qual a importância da família e da comunidade na educação?

O diretor precisa ser cortes com a família, aluno, comunidade escolar, porque o sucesso do diretor depende da boa convivência com a comunidade escolar que ele tem.

Quais mecanismos a escola utiliza para garantir a participação e a contribuição da família nas atividades escolares?

Promovendo o Dia da Família na escola para receber esta comunidade, para ele está lado a lado com a comunidade que ele está atuando.

Como a escola estabelece comunicação com a comunidade externa?

De que forma sua função contribui com o trabalho do diretor escolar?

Quando a pandemia foi decretada, e o isolamento social se fez necessário, como ficou sua rotina profissional?

Com a pandemia, fomos obrigados a estabelecer uma nova rotina de trabalho, aprender a trabalhar remoto e online. Nos revezamos e a internet foi nosso meio de trabalho.

Como foi para você desempenhar suas funções em meio ao isolamento social?

Fazíamos o necessário e urgente, com todo cuidado tomado nesse momento. O atendimento aos pais para orientar como fazer as atividades online, emissão de senha para o sistema e orientação quanto as datas de entrega.

Quais estratégias foram usada para organizar a escola e lidar com os desafios, no contexto do isolamento social e perante as vivências atípicas causadas pela pandemia?

Quais ações foram necessárias manter o ensino?

Graças a tecnologia, o ensino foi mantido

Em que momento sentiu mais dificuldades?

A maior dificuldade foi o acúmulo de emissão de documento que ficou parado neste momento.

Qual momento julga ter sido mais tranquilo?

Quando veio a vacina foi a nossa esperança de retomar às atividades, tudo ficou um pouco mais tranquilo.

Como foi retornar com as aulas presenciais?

Retornar às aulas presenciais foi um desafio. O cuidado, o distanciamento, o lidar com as crises de ansiedade, as doenças modernas do momento foi desafiador, mas acredito que estamos vencendo. E se Deus quiser tudo vai passar, tudo vai resolver.

A pandemia proporcionou algo positivo para a educação? O que?

A pandemia foi um momento de aprendizado, de trabalhar de outra forma, da qual não estávamos acostumados, aprender a usar ferramentas novas e moderna. É preciso está atento às novas tecnologias, para dar conta do trabalho, e este foi um momento em que tivemos de aprender mesmo. O ter de fazer o dever de casa estava perdido, e com a pandemia voltou à tona.

Faça uma análise da sua atuação como equipe gestora no contexto pandémico (falhas, acertos, melhoria).

De que forma sua função contribuiu com o trabalho do diretor escolar no enfrentamento da crise pandémica?

Considerações finais.

Apêndice 10. Relatório de Observação

No dia 9 de dezembro de 2021, por volta das 9h da manhã, estive na Escola X para conversar com a diretora que se propôs a colaborar com a pesquisa. Aproveitando a oportunidade, acompanhei o seu trabalho e da sua equipe. Ao chegar na escola, procurei pela diretora, que ainda não se encontrava. Após alguns minutos (cerca de 10), ela chegou. Ao entrar pelo espaço escolar percebi que a diretora dá bom dia ao funcionário que fica no portão. Como esperava por ela próximo à sua sala, observei que saudou a todos pelo caminho com muita atenção e disposição, até o nosso encontro, deste modo, percebi que a gestora faz questão de falar e interagir com as pessoas.

Em seguida, veio até mim, e nos cumprimentamos. Já a conhecia, portanto, não houve a necessidade de apresentações formais. Ela, porém, pediu que eu a aguardasse, pois precisava saudar a equipe. Então perguntei se poderia acompanhá-la, pois a minha intenção ao visitá-la era observar o seu dia de trabalho, neste sentido, com a sua permissão eu a acompanhei.

Ao guardar os seus materiais na sua sala, ela direcionou-se até a sala dos professores, onde havia um grupo de docentes fazendo o planejamento. A diretora desejou bom dia a todos que ali estavam, apresentou-me aos colegas e perguntou se estava tudo bem, se precisavam de alguma coisa. Se demonstrou acessível aos professores. Neste momento, me mostrou o local que estávamos, e seguimos até à secretaria. Ao adentrar na sala, saudou a todos e me apresentou para os profissionais. Uma secretária aproveitou a sua presença naquele recinto, e solicitou a sua assinatura em alguns documentos, no entanto, chegou um coordenador que precisava falar com ela, desse modo, finalizou as assinaturas e foi conversar com o coordenador. Após esta pequena reunião, fomos conhecer a escola.

No caminho, pelos corredores, a diretora foi saudando e conversando com alunos, colaboradores, professores. Percebi que o seu relacionamento com os demais integrantes da comunidade educativa parecia ser bom, acessível e respeitoso. Ela então me levou para conhecer o espaço físico: sala de aula, refeitório, cozinha, pátio, quadra esportiva (espaço este que acabara de ser inaugurado). Explicou-me que a escola funcionava em três turnos: matutino, vespertino e noturno. Que no noturno funcionava o Ensino de Jovens e Adultos e nos outros dois turnos o Ensino Fundamental II e o Ensino Médio.

Ao retornarmos para a sua sala, foi abordada por um professor que gostaria de discutir a respeito de um projeto em desenvolvimento e precisava de ajustes quanto a sua culminância, onde dependia da ação e participação da diretora para ser concretizado. Ela então, pediu que ele a procurasse para acertarem os detalhes. Daí percebi o envolvimento dela nos aspectos pedagógicos. Fomos então para a sua sala, onde conversamos um pouco a respeito do projeto de investigação e os objetivos. Relatei que gostaria de fazer entrevistas com ela e sua equipe, mas provavelmente não seria presencial, devido à distância. A diretora concordou, se prontificando a ajudar em tudo que fosse necessário. Em meio à conversa, fomos interrompidas algumas vezes, ora por uma colaboradora que nos trouxe café e água, por coordenadores para tirar dúvidas, por pedagogos que precisavam de ajuda para assuntos diversos, por professores, ora por funcionários da secretaria. Enfim, percebi o quanto a diretora é solicitada, pois todas as ações e situações passam por ela.

Depois de um período ali conversando sobre assuntos diversos, inclusive o retorno às aulas após o período de isolamento, fomos ao laboratório de química da escola. O espaço é bastante interessante, na minha experiência em escolas públicas municipais e estaduais, não havia encontrado uma escola com um laboratório de química. Ela apresentou o espaço e continuamos o nosso bate papo. Aproveitei para fazer algumas perguntas antecipadas, que poderiam me orientar no meu trabalho de investigação. Ela me contou como foi o processo

seletivo para a função, sua trajetória até chegar a direção desta escola. Logo a seguir fomos interrompidas, pois um fornecedor estava à sua espera. Era um fornecedor de uma gráfica que prestou serviços principalmente na pandemia, quando tiveram que confeccionar materiais impressos para alunos que não tinham acesso à internet e computadores.

Finalizei então a minha visita, pois naquele dia a sua jornada de trabalho se estenderia até o noturno. Agradecia por me receber e ser tão atenciosa. A diretora se prontificou a colaborar em tudo que fosse necessário para que o estudo fosse desenvolvido com sucesso.

Apêndice 11. Tabela com resultados

Categoria: Percurso acadêmico e profissional						
	D	P1	P 2	C	PCA	AS
Função	Diretor	Pedagogo	Pedagogo	Coordenador de turno	Professor Coordenador de Área	Auxiliar de Secretaria escolar
Formação acadêmica	Formada em Administração de Empresas, com licenciatura em Matemática, mestrado em Gestão Escolar, pós-graduada em Psicopedagogia	Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Espírito Santo, com habilitação em gestão, educação infantil, educação especial e educação de jovens e adultos. Duas pós-graduações. Mestrado em gestão social, educação e desenvolvimento regional.	Licenciada desde 2018 em Pedagogia pela Universidade Federal do Espírito Santo, pós-graduação em Gestão Educacional, Educação Especial, Educação de Jovens e Adultos e Ensino Religioso.	Licenciatura em Pedagogia e História, gestão escolar (mas gosta mais do ensino fundamental I), pós-graduação em Séries Iniciais.	Formada em Letras/Português pela Universidade Federal do Espírito Santo.	Formada em Pedagogia, com pós-graduação em Gestão Educacional Integrada e Magistério no Ensino Médio
Motivação para escolha do cargo	Por gostar de gerir e pela sua formação acadêmica: administração.	O sonho de criança de ser professora/pedagoga.	Com o passar dos anos é necessário fazer escolhas na vida, portanto escolheu a educação. Pelo fato da filha também ser professora.	O fato de que em sala de aula lidar com um determinado grupo, na coordenação o trabalho passa a ser com todos.	A paixão pela sala de aula.	Não é que eu não queira ser professora ou pedagoga, mas sua classificação fica muito longe por não ter experiência, então vai ficando na secretaria.
Trajeto profissional	Entrou como professora, foi coordenadora de turno, já trabalhou na Secretaria Estadual de Educação coordenando a Educação	Um ano após finalizar a graduação, já com a pós-graduação fez processo seletivo (município) para dar	Após terminar a graduação em 2018, logo no ano seguinte começou a trabalhar, desde	Começou no primeiro semestre da faculdade de história, porque tinha magistério. Trabalhava numa	Começou trabalhando no comércio após o ensino médio. Não passou no vestibular de imediato. Fez o curso todo sem ter	Começou no ano de 2000 numa escola do estado, depois ficou desempregada por dois anos. Em 2003 foi convidada pela diretora para um novo contrato. Na época

	Prisional, até chegar à direção	aulas. Por não ter experiência conseguiu apenas dar aula de arte. Nos demais anos atuou como professora de ensino fundamental I e educação infantil (uns 7 anos). Depois trabalhou concomitante como professora e pedagoga (município e estado). Se adaptou ao cargo de pedagoga, e permanece até hoje	então não parou.	empresa privada, dava aulas e estudava. Com o tempo optou por apenas lecionar. Tem experiências desde as séries iniciais até o ensino médio. Em 2006 começou a exercer a função de coordenadora.	experiências em sala de aula. No último ano da faculdade começou a estagiar e dar aulas. Foi diretora da escola em estudo por dois anos. Trabalhou por dois anos na Escola Viva (tempo integral).	era indicação de diretores. Em 2005, processo seletivo com provas, e desde então, vem renovando contrato a cada edital.
Tempo de serviço na Educação	32 anos	14 anos	5 anos	25 anos	20 anos	20 anos
Experiência como diretor	Seis anos pela prefeitura de Cariacica					
Processo para chegar ao cargo de diretor nesta instituição	Pré-requisito: curso de gestão, fez o curso. Processo seletivo, inscrição, avaliação escrita, avaliação de currículo, entrevista. Escolha dentre três finalistas.					
Categoria: Rotina de trabalho						
Rotina de trabalho	Chega na escola às 7:30 da manhã, faz uma ronda começando pela secretaria, depois sala dos professores, sala dos pedagogos. Vai para sua sala conferir os emails. Logo a seguir anda pela escola, conversa com alunos, funcionários. Terça-feira e quinta-feira pela manhã faz prestações de contas, e sexta-feira tira para interagir	Sua rotina de trabalho: possui 40 horas na secretaria estadual de educação. Trabalha como pedagoga do ensino fundamental 2 e Pedagoga da EJA. Chega às 13 horas, vê se tem alguma necessidade pontual, ou seja, se tem algum professor faltando,	Uma correia desde a hora que chega até a hora de ir embora. Muitas demandas com professor, alunos, pais, secretaria. Os profissionais da educação não param, principalmente o pedagogo que tem	No geral, inicia começando pela entrada dos alunos, logo após organiza as documentações do dia, verifica se o quadro está completo naquele dia, verifica a frequência dos alunos. Organiza o recreio, entre outras	Às vezes é tumultuada, às vezes é tranquila. Primeiro faz o planejamento e depois aplica em sala de aula. Cada sala é uma realidade, e às vezes é necessário se replanejar.	Ao chegar na secretaria a alimenta o sistema SIGEST, com matrícula, atualizações de cadastros, transferências, emissão de declarações. O sistema SIGEST se refere ao terceirizado da escola (serventes e vigilantes). Faz atendimento ao público em geral, aluno, pais, professores, funcionários, responde emails.

	melhor com o pessoal.	atende pais, passa nas salas, conversa com professores, faz planejamentos, etc	múltiplas funções.	atividades.		
Planejamento das atividades diárias/cumprimento do planejamento	Sim, tem uma rotina diária. Nem sempre consegue seguir à risca, por se tratar de uma escola e que imprevistos acontecem.	Normalmente planeja, porém quase sempre não consegue cumprir.	Existe uma organização e um planejamento. Mas nem sempre consegue cumprir o que é planejado.	Cada dia faz seu planejamento, porém com os imprevistos, os planos vão mudando. As várias situações que vão surgindo, fazem com que o roteiro mude.	Sim, muitas vezes da certo, tenta fazer aulas diferenciadas, mas às vezes não consegue executar por causa da dinâmica das turmas.	Todos os dias, mas a cada email recebido uma nova demanda para o momento. Portanto nem sempre consegue cumprir o planejado no que se refere a confecção de históricos escolares.
Imprevistos	Para e resolve. Tenta resolver o máximo possível dos problemas que surgem.					
Maior preocupação no dia do diretor	Tudo preocupa, mas manter a documentação e a prestação de contas em dia acaba sendo as maiores preocupações, por conta das cobranças externas. As questões administrativas, por depender dele.					
Atividades que dedica mais tempo	O administrativo. O que diz respeito ao pedagógico tem apoio do pedagogo e PCA, apenas faz alinhamentos. Mas o administrativo depende muito da sua ação.					
Categoria: Funções e responsabilidades do Diretor Escolar						
Organização da gestão da escola	O diretor, 6 coordenadores, 6 pedagogos, 6 PCAs	A gestão da escola está organizada em uma equipe composta por diretor, pedagogos, coordenadores, PCAs.	Pelo trio gestor: diretor, pedagogos, coordenadores e PCAs.	Uma equipe gestora, composta por diretora, pedagogos, coordenadores, secretário escolar. Um conselho de escola. Todos os assuntos são	É uma escola de nível estadual, com a equipe gestora composta por diretora, coordenadores, pedagogos e PCAs. São três PCAs, uma para cada	Da seguinte forma: diretor, coordenadores, pedagogos e administrativo, um trabalho em conjunto.

				tratados com a equipe gestora, dependendo da situação, é acionado o Conselho da escola. O conselho escolar é composto por profissionais da escola, representante de pais, representante da comunidade.	área de conhecimento.	
O diretor escolar	A pessoa que faz todo alinhamento da escola, que trata de todas as áreas: pedagógico, administrativo, financeiro, pessoal, recursos humanos. Não é a pessoa que vai fazer tudo, as tarefas são divididas, mas ele precisa saber de tudo, pois o aval final é dele para que as coisas aconteçam.		O diretor é quem faz tudo. Precisa está ciente de tudo, organizar e supervisionar		É a pessoa que gerência todas as atividades executadas por todos na escola.	
Principais funções e responsabilidades do diretor	Área pedagógica, administrativa, financeira, e relações humanas.	É fazer a gestão democrática e participativa.	É responsável pelo financeiro, administrativo, gestão de pessoas, pedagógico. Uma grande responsabilidade. Ele é o cabeça de tudo, direciona, administra e organiza a escola.	Gestão participativa, gestão democrática e as questões burocrática, para serem colocada em prática no dia-a-dia, questões dos projetos escolares, questões de acordo com os recursos de acordo com a demanda da escola.	Mediar conflitos entre alunos, profissionais, conflitos de interesses. Delegar funções para não ficar sobrecarregado, cobrar um serviço de excelência. Tem a responsabilidade de fiscalizar e observar o trabalho de todos.	É cuidar do administrativo da escola e das burocracias, fazer prestações de contas, saber as normas, portarias referente às modalidades que existem na escola.
Responsabilidades na área pedagógica	Articular com pedagogos e PCAs para que o ensino e a aprendizagem do aluno seja o melhor possível. Participa de planejamentos. Dá suporte financeiro para que	Ele é responsável pela organização geral da escola. Precisa ter uma equipe responsável.	É o responsável direto pelo grupo. Sua função é verificar o funcionamento da equipe, fazer		É responsável pela aquisição dos materiais que os profissionais precisam usar na escola, para transformar o pedagógico melhor e	O diretor precisa está ciente de tudo que acontece na escola no pedagógico. O pedagógico deve caminhar lado a lado. Diários em dia, motivar alunos com problemas.

	projetos sejam executados.		intervenção quando for necessário. É inspecionar o andamento do ensino e ajudar pedagogos e coordenadores nas soluções de problemas.		incentivar os professores, os pedagogos, a sempre fazerem um bom trabalho.	
A influência do diretor no sucesso do aluno	Sim, com certeza. O apoio para executar projetos. Uma boa relação com os alunos ajuda bastante.	Influencia muito.	Influencia quando ele está envolvido no processo ensino aprendizagem. Por ser a autoridade máxima, consegue impor respeito e disciplina. O diretor que exerce as suas funções influencia na aprendizagem e sucesso dos alunos.		O sucesso do aluno também tem uma pitada do diretor, um gestor presente, incentivador, meritocrático, motiva os alunos a estudarem.	
Funções do cargo na área administrativa/financeira	Financeiro: compras, orçamentos e pagamentos. As necessidades do pedagógico e da infraestrutura (espaço físico). Administrativo: contrato de pessoal para compor o quadro, decisões que envolve frequência de funcionários, manutenção do espaço físico. A diretora conta com a ajuda dos profissionais da secretaria, ela delega funções, pois não consegue fazer tudo sozinha. O diretor é o grande articulador.	É ele o responsável por administrar financeiramente a escola. Ele precisa ter disposição e entendimento de quais recursos financeiros poderá utilizar para comprar os diferentes tipos de materiais que a escola necessita.	Neste quesito, o pedagogo julga não contribuir diretamente, porém está ciente que para uma boa gestão administrativa e financeira é necessário que o diretor seja bem orientado e organizado, utilize de forma responsável os recursos financeiros.		Na sua percepção, a função administrativa é gerenciar pessoas, garantir que o quadro de funcionário esteja completo; no financeiro, garantir a compra de materiais, a manutenção da escola, as melhorias físicas. É preciso que a prestação de contas seja perfeita. É uma tarefa muito importante e que requer muito esforço e dedicação do diretor.	

Relações humanas	O clima organizacional é o fundamental nas relações pessoais. O diretor considera sua liderança carismática, que consegue conduzir a equipe por acreditarem no seu trabalho. (usar fala do diretor)					
Desafios e dificuldades do cargo de diretor	O maior desafio segundo o diretor é lidar com o professor, alguns não cumpre com suas obrigações burocráticas (pautas, planilha), acham que são muitas demandas. Uma dificuldade é professor para compor o quadro, o estado tem uma grande defasagem de profissionais docentes.	Motivar o corpo docente e lidar com a evasão escolar pois não depende diretamente do diretor.	O diretor é desafiado o tempo todo. Precisa está focado o tempo todo, alinhado com sua equipe.	Um dos maiores desafios é a gestão financeira. O gestor precisa administrar os recursos da escola, tem de atender as exigências do sistema, e principalmente atender as exigências de uma escola. É muito difícil gerir uma escola grande, é uma grande responsabilidade.	É um cargo muito desafiante pelo fato de responder por todos. Uma dificuldade do trabalho é o controle de burocracia para aquisição de materiais ou de serviços.	O maior desafio na função do diretor é não ser bonzinho, ele tem de ser justo com todos e fazer tudo de acordo com o regimento interno da escola.
Importância da família	É muito importante para o ensino/aprendizagem. A família tem o papel de conscientizar os alunos que a escola é muito importante para sua vida, é incentivar e cobrar sua participação nas aulas. Ensinar os filhos o compromisso de frequentar as aulas e se dedicarem aos estudos.	É fundamental para o crescimento geral da sociedade. É o pilar na educação para gerar bons cidadãos.	A família quando está envolvida no processo educativo do aluno, a tendência é que o sucesso seja alcançado. A falta do envolvimento da família prejudica a aprendizagem, ajuda no crescimento da evasão escolar.	Atualmente muitas famílias são desestruturadas e grande parte dos problemas dos alunos está associada a esta falta de estrutura familiar. Tem alunos que recebe apoio na escola.	A presença da família na escola é de grande importância, porém sua ausência tem fragilizado o processo nos dias atuais.	O diretor precisa ser cortes com a família, aluno, comunidade escolar, porque seu sucesso depende da boa convivência com a comunidade escolar.
Relação e comunicação escola – família	Através de reuniões gerais, ou individuais. Eventos na escola.	Através de reuniões semestrais, Dia da Família na Escola.	A escola está sempre aberta para a família e a	Reuniões de pais, encontros para apresentação de	A escola está sempre a disposição da família, através das reuniões de	Promovendo o Dia da Família na escola para receber a comunidade, assim o diretor trabalha lado a lado com a comunidade e as

	Por meio de recursos tecnológicos tipo WhatsApp, através dos grupos das turmas, chamadas por telefone, bilhetes.	Redes sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp)	comunidade. A era da tecnologia facilitou esta interação. A família precisa se importar e ajudar os alunos em casa. Reuniões, celular, WhatsApp.	atividades desenvolvidas através de projetos pedagógicos.	pais no início do ano, o Dia da Família na Escola, plantão pedagógico, amostra cultural. Contato pelo WhatsApp, busca ativa, ligações feitas por coordenadores.	famílias.
Contribuição da equipe gestora ao trabalho do diretor		Para a pedagoga, ela faz parte de uma equipe que busca o melhor para a escola. Do seu ponto de vista, sua função é essencial, por contribuir em todos os diferentes tipos de ações no âmbito escolar.		O coordenador é o olhar do diretor na sua ausência, é o braço direito do diretor no cotidiano escolar.	Minha função ajuda o trabalho do diretor ao filtrar demandas que ele não consegue. Faz reuniões com professores, faz alinhamentos.	
Categoria: Gestão escolar na pandemia do Covid19						
Rotina profissional no isolamento social	Aumentou, porque novas tarefas foram inseridas na nova rotina. No início, o trabalho foi cansativo. Participou de muitas reuniões de urgência, até mesmo fora do horário de trabalho, com a secretaria de educação para o planejamento de contingência.	Ficou estressante, por ter de lidar com vários professores que não tinham afinidade com o trabalho remoto, inexperientes quanto ao uso de recursos tecnológicos. O trabalho aumentou significativamente.	A pandemia foi uma fase muito complicada para a gestão pedagógica. O medo de ir trabalhar, as novas funções, a pressão dos pais para que os alunos retornassem. O diretor, pedagogo e coordenador estiveram à frente da batalha. Foi m período desgastante, estressante.	Não teve muita dificuldade, por sua filha ser adulta e o marido ser professor.	Mudou totalmente, saíram da realidade da sala de aula para um trancamento em casa.	Com a pandemia, todos foram obrigados a estabelecer uma nova rotina de trabalho, aprender a trabalhar remoto e online. Houve um revezamento do pessoal e a internet foi o meio de trabalho de toda a equipe.
Desempenho de suas	Não foi fácil. Professor	Para o entrevistado foi	O diretor, pedagogo	Consegui	No primeiro momento foi	Faziam o necessário e urgente,

funções	sumiu, professor não sabia lidar com os recursos tecnológicos, precisava fazer busca ativa de alunos e professores, precisava ensinar alguns profissionais usar programas. Além de fazer compra de cestas básicas, distribuí-las. A diretora só fez homeoffice durante os 15 primeiros dias, em seguida passou a frequentar a escola, com menos frequência que o habitual, mas manteve a escola aberta para apoio aos funcionários e família.	normal, pois sua função já exige uma grande responsabilidade no que diz respeito a organização da escola.	e coordenador fizeram o trabalho mais pesado, desgastante e cheio de pressão, quase não fizeram homeoffice, estavam na escola para cumprir com as demandas.	desempenhar bem suas funções em casa, porém o homeoffice durou pouco tempo, pois a coordenação precisou voltar ao trabalho presencial, para organizar o funcionamento da escola neste novo momento.	complicado, por causa do distanciamento, do afastamento, do terror. Só depois que a rotina profissional começou a ser estruturada.	com todo cuidado. O atendimento aos pais para orientar como fazer as atividades online, emissão de senha para o sistema e orientação quanto as datas de entrega.
Estratégias para organização da escola	Ir para a escola, organizar horários para a entrega de atividades, de cestas básicas. Usaram a entrega das cestas básicas para entregar e cobrar as atividades.	Organização, reuniões semanais com professores e toda equipe da escola.	Fizeram busca ativa por telefone. Para cumprir com a demanda de manter o ensino, usaram a entrega das cestas básicas para garantir que os pais fossem a escola buscar as atividades e cobrar a participação dos filhos nas aulas online.		Começou a fazer tudo online, as reuniões com os profissionais foi pelo teams, houve a necessidade de criar grupos de WhatsApp para ter contato com a família. Aulas online, atividades pelo Google sala de aula.	
Ações para manter o ensino	Na percepção do diretor o ensino não se manteve. Mesmo com as atividades pedagógicas não presenciais, alguns alunos não levaram a sério. Percebeu-se que fizeram de qualquer jeito. A aprendizagem ficou desfasada uns 5 a 6 anos. Atualmente o governo do	Ligações telefônicas, estudos diversos, reuniões com pais online, muito esforço e força de vontade.	Levar o aluno para escola através da busca ativa, do telefone, entregar atividade impressa para quem não tinha acesso, como uma grande maioria, pegava a atividade impressa, mas	No início, os alunos que não tinham acesso tecnológico recebiam atividades impressas para realizarem em casa. Depois a escola recebeu Chromebook para ajudar alunos	O ensino remoto. Os profissionais tiveram de adaptar, estudar, reaprender, se reinventar. O ensino, as explicações, a correção, as atividades passaram a ser online.	Graças a tecnologia, o ensino foi mantido.

	estado tem um programa de fortalecimento da aprendizagem nas disciplinas de língua portuguesa e matemática.		condicionado a pegar uma cesta básica, esse foi o processo diante da necessidade do aluno, da família. Foram pouquíssimos alunos que se interessaram, foi algo mesmo do tipo fazer que o ano se concretize, mais não houve o interesse por parte do aluno, a grande maioria não levou a sério. Fizeram tudo que foi proposto pelo estado, cumpriram o que foi determinado, mas julga que não houve interesse da parte dos alunos.	sem acesso.		
Trabalho remoto no aspecto administrativo e financeiro	Na área financeira, no início diminuiu as compras, por não ter alunos na escola para gastar. O trabalho não foi tão remoto, tiveram de retornar para a escola (diretor, coordenador, pedagogo, PCA e secretaria) para da suporte a comunidade educativa.					
Momento mais difícil	No início, porque estava tudo novo e todos sem direção, sem suporte, pois era tudo novo para todo	No início da pandemia, pois foi delegado vários trabalho que até então	No início, quando todos temiam ser infectados, O momento das	Quando houve a necessidade de contactar com alguns	Momento em que os alunos não cumpriam com suas atividades, e a escola	A maior dificuldade foi o acúmulo de emissão de documento que

	<p> mundo.</p>	<p> fora da realidade dos profissionais.</p>	<p> morte, muitos profissionais da educação morreram.</p>	<p> alunos e não era possível por faltar o número, trocar de endereço.</p>	<p> não conseguia encontrá-los.</p>	<p> ficou parado neste momento.</p>
<p>Momento mais tranquilo</p>	<p> No final, o retorno. Não era obrigatório, foi parcial e gradativo. Tiveram de conscientizar os alunos a importância do retorno às aulas.</p>	<p> Nenhum momento foi tranquilo. Muita pressão para que os alunos não se afastassem da escola.</p>	<p> Quando chegou a vacina, principalmente para os professores.</p>			<p> Quando veio a vacina foi a esperança de retomar às atividades, tudo ficou um pouco mais tranquilo.</p>
<p>Retorno às aulas presenciais</p>	<p> Foi difícil, pelo fato dos alunos se acostumarem a não estudar. Muita violência, muita indisciplina, muita ansiedade. Os alunos voltaram mentalmente abalados, viciados em telefone.</p>	<p> Cansativo. Um trabalho de monitoramento e cusca pelo aluno, uma vez que estravam acomodados a estarem em casa.</p>	<p> Não teve uma normalidade, no início o retorno era facultativo, depois a volta foi de forma rotativa, parecia não ter aulas de forma concreta. Os professores não ficaram à vontade, por achar que o trabalho não rendia dessa forma. Alguns alunos aproveitaram a forma com foi organizado e não se dedicaram aos estudos.</p>	<p> Foi muito bom, mas ele trouxe um problema em relação ao comportamento de alguns alunos.</p>	<p> Foi extremamente complicado, até hoje existe esta dificuldade. Alguns não tinham interesse pela escola, ficaram viciados em telefone. Não querem pensar, ler, enfim centenas de problemas surgiram,</p>	<p> Retornar às aulas presenciais foi um desafio. O cuidado, o distanciamento, o lidar com as crises de ansiedade, as doenças modernas do momento foi desafiador, na sua percepção, estão vencendo. E se Deus quiser tudo vai passar, tudo vai resolver.</p>
<p>Fatores positivos</p>	<p> O uso da tecnologia. Para o trabalho do diretor: cresceu o vínculo com as família.</p>	<p> O aprendizado significativo em relação ao uso da informática por parte dos alunos, professores, equipe gestora.</p>	<p> Não acha que teve ponto positivo. a defasagem no ensino é muito grande, o fracasso escolar aumentou.</p>	<p> O avanço tecnológico, os profissionais passaram a usar as ferramentas tecnológicas. Em contrapartida aumentou a defasagem dos alunos.</p>	<p> A modernização dos professores quanto ao uso das tecnologias. Atualmente os profissionais estão mais aptos para usar os recursos tecnológicos dentro da sala de aula.</p>	<p> A pandemia foi um momento de aprendizado, de trabalhar de outra forma, de aprender a usar ferramentas novas e moderna. Outro ponto positivo foi o fortalecimento das tarefas de casa.</p>
<p>Análise da sua atuação e</p>	<p> Se pudesse voltar ao passado teria tomado atitudes</p>	<p> Quanto ao seu trabalho,</p>	<p> Acredita que a equipe gestora foi</p>	<p> Foram tantas</p>	<p> Ouve muitas falhas de</p>	

contribuição para a gestão	diferentes, mas tudo que aconteceu de errado, no seu ponto de vista, foi por inexperiência de todos. Quanto ao seu trabalho, julga ter fluído por ser uma diretora presente, que está sempre presente, que escuta seus pares e leva em consideração.	julga que se “doou” tanto, aponto de ficar extremamente cansada e estressada. O pior no seu ponto de vista, foi a falta de compromisso e comprometimento de alguns profissionais e alunos.	muito importante neste momento, onde todos temiam e não queriam sair de casa, pois focou nas demandas da escola. Quanto ao seu trabalho, avalia que foi muito importante neste momento. A busca pelo aluno foi algo positivo	dificuldades, porém a atuação da equipe, o comprometimento e a força de vontade dos profissionais para aprender com as mudanças.	todas as partes, governo, escola, família. Os dados das famílias estavam desatualizados, houve uma grande de dificuldade para contactar com os alunos. O acerto foi a disponibilidade de aparelhos tecnológico ao alunos.	
Considerações finais	Não é fácil ser diretor. Precisa de muita dedicação, disposição, humildade e espírito de liderança. Gerir problemas, alunos, professores, enfim pessoas, é uma tarefa muito difícil. É preciso ser um líder de excelência, capaz de fazer seguidores que lutam pela mesma causa: o ensino, a aprendizagem e o sucesso dos alunos. Acredita que uma boa gestão é delegar tarefas para que o trabalho não seja executado apenas por uma pessoa. É fortalecer o talento que cada profissional tem, porque cada um tem algo de bom para contribuir. O gestor tem que está atento aos acontecimentos, ser preciso para solucionar problemas.		Acredita que a partir de agora, as pessoas irão se cuidar mais, cuidar do próximo, estará mais atento às necessidades alheias.			