



## **OS DESAFIOS DA GESTÃO PEDAGÓGICA EM TEMPOS DE PANDEMIA**

Amanda Karen Kluczkowski (FASF) [amandakaren1999@hotmail.com](mailto:amandakaren1999@hotmail.com)  
Kelly Cristina Campones (FASF) [kcampones@gmail.com](mailto:kcampones@gmail.com)

### **Resumo**

O referido artigo “Desafios pedagógicos em tempo de pandemia”, tem como problema de pesquisa: Quais os principais desafios da gestão pedagógica em tempos de pandemia? Esse estudo pretende analisar as mudanças ocorridas no trabalho pedagógico com a pandemia da covid-19. E como objetivos específicos buscou realizar o levantamento bibliográfico sobre os principais desafios pedagógicos comparando-os com os atuais; a realização de um breve levantamento histórico sobre o papel do gestor pedagógico; a aplicação do questionário para a investigação do problema pesquisado. Considera-se assim, que o coordenador precisa resgatar sua identidade para se conscientizar de suas atribuições e realizar um trabalho de qualidade, considerando a realidade social que estamos inseridos atualmente. Para fins desse estudo, foi utilizado como instrumento metodológico a aplicação de questionários pelo Google Forms, direcionados a 8 Coordenadoras Pedagógicas atuantes da rede privada de ensino nos segmentos do Ensino Fundamental e Médio, na Cidade de Ponta Grossa. A partir das respostas coletadas, buscou-se por uma análise bibliográfica sobre a nova realidade e como ocorre o processo de organização do gestor pedagógico, abordando os desafios já existentes no cotidiano e os que surgiram ao longo do contexto pandêmico, os quais dificultaram ainda mais a prática. Pois, para dar suporte a toda organização de ensino os gestores precisaram se reinventar, reaprender e compartilhar as experiências já vivenciadas, tanto negativas quanto positivas. Desse modo, a pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, a qual permitiu identificar a importância do Coordenador Pedagógico e seus novos desafios dentro ambiente escolar.

**Palavras- chave:** Desafios; Coordenador Pedagógico; Pandemia.

## **THE CHALLENGES OF PEDAGOGICAL MANAGEMENT IN TIMES OF PANDEMICS**

### **Abstract**

The aforementioned article “Pedagogical challenges in times of pandemic”, has as a research problem: What are the main challenges of pedagogical management in times of pandemic? This study intends to analyze the changes that occurred in the pedagogical work with the covid-19 pandemic. And as specific objectives, it sought to carry out a bibliographic survey on the main pedagogical challenges, comparing them with the current ones; conducting a brief historical survey on the role of the pedagogical manager; the application of the questionnaire for the investigation of the researched problem. Thus, it is considered that the coordinator needs to rescue their identity to become aware of their attributions and carry out quality work, considering the social reality that we are currently inserted. For the purposes of this study, it

was used as a methodological instrument the application of questionnaires through Google Forms, directed to 8 Pedagogical Coordinators working in the private education network in the Elementary and High School segments, in the city of Ponta Grossa. Based on the responses collected, a bibliographic analysis was sought about the new reality and how the process of organizing the pedagogical manager takes place, addressing the challenges that already exist in everyday life and those that emerged during the pandemic context, which made it even more difficult the practice. In order to support the entire educational organization, managers needed to reinvent themselves, relearn and share experiences they had already had, both negative and positive. Thus, the research presents a qualitative approach, which allowed to identify the importance of the Pedagogical Coordinator and its new challenges within the school environment.

**Keywords:** Challenges; Pedagogical Coordinator; Pandemic.

## 1 Introdução

O referido artigo intitulado “Desafios pedagógicos em tempo de pandemia”, tem como problema de pesquisa, os principais desafios da gestão pedagógica em tempos de pandemia. Esse estudo pretende analisar as mudanças ocorridas no trabalho pedagógico com o enfrentamento da pandemia da covid-19. E como objetivos específicos buscar-se-a realizar o levantamento bibliográfico sobre os principais desafios pedagógicos comparando-os com os atuais; a realização de um breve levantamento histórico sobre o papel do gestor pedagógico; e a aplicação do questionário para a investigação do problema pesquisado.

Historicamente a década de 1980 na Pedagogia, foram essenciais para a investigação da identidade do curso. A busca em si, com o passar do tempo trouxe fortes influências, as quais modificaram a Educação, e por consequência na Pedagogia, onde era preciso deixar de lado algumas habilitações convencionais da formação e investir num currículo. Segundo Libâneo. (1996, p. 38 – 39)

[...] por influência de pesquisas, debates em encontros e indicações do movimento nacional pela formação do educador, suspenderam ou suprimiram as habilitações convencionais (administração escolar, orientação educacional etc.), para investir num currículo centrado na formação de professores para os anos iniciais do ensino fundamental e curso de magistério. [...] A ideia era a de formar um novo professor, capacitado inclusive para exercer funções de direção, supervisão etc. [...] Pode-se deduzir, entretanto, com base em alguns poucos estudos sobre inovações nas instituições e cursos de pedagogia, que o saldo dessas iniciativas é modesto, enquanto persistem problemas crônicos, tais como o interminável questionamento da identidade da pedagogia e as ambiguidades quanto à natureza do curso, sempre refletidos nos documentos legais. São, de fato, mais de 50 anos de controvérsias em torno da manutenção ou extinção do curso, da pertinência ou não de um campo de estudo próprio à pedagogia, da formação do professor primário em nível superior, da formação de especialista ou técnico em educação etc.

O marco inicial, se concretiza com o surgimento das primeiras necessidades de haver especialistas para atuar junto aos educadores como orientador de experiências pedagógicas. A função principal do Coordenador Pedagógico abordava a característica, de um profissional controlador dos métodos e das condições de ensino- aprendizagem dos alunos.

O Coordenador Pedagógico possuía um trabalho distinto e na sua formação havia determinadas nomenclaturas, como orientador educacional para ações destinadas aos educandos e o Coordenador Pedagógico para ações destinadas às práticas dos professores. O gestor veio se construindo nesse modelo, onde possuía funções específicas e ao passar por

inúmeras modificações em sua trajetória, atua hoje em um campo amplo. Segundo Libâneo (2004, p. 221) o cargo do coordenador pedagógico pode ser resumido em:

Planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógicas-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos, onde se requer formação profissional específica distinta da exercida pelos professores.

Neste sentido utilizou-se como referencial teórico os seguintes autores: FREIRE (1996), LIBÂNEO (1996, 2001, 2003, 2004), OLIVEIRA (2008), LÜCK (2002, 2008, 2009, 2011) e COSTA (2010).

Para melhor apreensão do tema, entende-se que é basicamente necessário explanar sobre as múltiplas ‘interfaces’ que este profissional possui, como as extensões do seu trabalho.

A gestão possui uma convicção ampla, envolvendo o que a instituição carece a fim de abranger os seus objetivos. Segundo Heloisa Luck (2009) a gestão escolar aborda questões da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir o seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.

Como exposto anteriormente, o Coordenador Pedagógico exercia historicamente inúmeras funções. Com as modificações que a Educação brasileira sofreu e com os acontecimentos mais recentes, o gestor pedagógico atualmente possui uma demanda maior, dando suporte a três modelos de ensino: o ensino remoto (compreende a realização das atividades educacionais em casa, de maneira online), presencial (as atividades educacionais realizadas dentro da instituição) e o híbrido (a mescla do ensino presencial com o ensino online), os quais se fazem presentes na realidade da educação em tempos de pandemia.

Em decorrência disso, as modificações na educação tiveram início no mês de março de 2020. Sobretudo quando houve um processo de suspensão das aulas presenciais, a qual foi de suma importância e totalmente necessária para priorizar a saúde de todos os envolvidos na educação. A doença coronavírus veio à tona e precisou de medidas extremamente rigorosas. Considerando a portaria n.º 188/GM/MS, as recomendações feitas pela Secretaria de Saúde incluíam o uso de máscaras faciais em público, o distanciamento social, a ventilação, a lavagem das mãos, cuidados essenciais ao espirrar ou tossir, desinfecção de superfícies com álcool, a aferição da temperatura corporal e isolamento necessário para pessoas em evidências ou sintomáticas. Com isso no dia 17 de março de 2020, a Portaria n.º 343, o Ministério da Educação (MEC) divulgou a substituição das aulas presenciais por aulas em formato online, por tempo indeterminado, as recomendações permaneceriam até a situação de pandemia da COVID-19 estivesse sob controle. Em decorrência deste cenário, no dia 20 de março de 2020, o Congresso Nacional aprovou o Decreto Legislativo n.º 6, reconhece para fins do artigo 65 da Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000, a situação de calamidade pública. O Art. 1.º Autorizou, em caráter excepcional, a substituição das aulas presenciais, para o formato que utilizassem os meios e tecnologias de informação e comunicação, nos limites estabelecidos pela legislação em vigor, por instituição de educação superior que integrasse ao sistema federal de ensino, de que trata o art. 2.º do Decreto n.º 9.235.

Depois da autorização do Ministério da Educação e Cultura (MEC), referente ao ensino, a medida de prevenção era a suspensão das aulas presenciais e substituí-las por atividades remotas por até 60 (sessenta) dias, prorrogáveis a depender das orientações do Ministério da Saúde e dos órgãos de saúde estaduais e municipais. Tendo como base as normas exaradas sobre o assunto solicitando orientações em nível nacional a respeito da reorganização do calendário escolar e da possibilidade de atividades em formato online, para fins de

cumprimento da carga horária mínima anual, até obter um controle da situação de pandemia, o que trouxe aos coordenadores novas demandas.

Para Libâneo (2001), o coordenador pedagógico é aquele profissional que irá responder pela viabilização, integração e articulação da prática pedagógica, atuando diretamente com os professores, alunos e pais/responsáveis. Ao atuar no corpo docente, o coordenador tem como principal atribuição desempenhar a assistência didática pedagógica, buscando refletir sobre as práticas de ensino, auxiliando e construindo novas vivências de aprendizagem, as quais são capazes de auxiliar os alunos ao longo da sua formação.

A competência direcionada ao gestor é de propiciar harmonia e criar um ambiente que incentive a todos da instituição, para garantir resultados qualitativos e uma educação emancipadora. Dentro desse contexto, Libâneo (1998) defende uma prática educacional emancipadora face às transformações do mundo, o qual busca estabelecer uma relação mediadora no processo ensino/aprendizagem, isto é, desenvolver a competências para que o próprio aluno tenha autonomia e consiga perceber seu mundo, sua realidade social e suas experiências, além defender uma educação de qualidade para todos principalmente as classes menos favorecidas considerando as transformações do mundo contemporâneo.

Ser gestor de uma instituição de ensino é algo completamente desafiador, pois para atuar é preciso estar sempre contextualizado com a equipe, as mudanças e as experiências do mundo. Partindo desse pressuposto, é necessário entender que esse papel, passa por um processo de construção do sujeito como um gestor de liderança. A liderança se faz importante em todas as categorias de organização humana. Segundo Heloísa Luck (2008), pode-se afirmar que a liderança corresponde a um conjunto de ações e comportamentos assumidos por uma pessoa/profissional, buscando influenciar o desempenho de algum indivíduo, tendo como principal objetivo a realização organizacional.

Contextualizando na perspectiva de educação, a liderança é uma competência inseparável do trabalho educacional e todos da equipe precisam conseguir liderar dentro da sua atividade e em especial os gestores, os quais assumem responsabilidades conjuntas, para a realização dos objetivos educacionais, a que a instituição de ensino se propõe. A partir dessa contextualização é possível compreender a importância de o gestor pedagógico ter como fio condutor em seus processos uma gestão democrática. “Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos”. (LÜCK, 2011, p. 22).

A gestão democrática, tem como objetivo promover a clareza e o desempenho na organização institucional, ampliando a visão dos educadores e na sociedade escolar o sentimento de compromisso com a procura pela qualidade da educação.

O pedagogo dos dias atuais, necessita dar conta de novos desafios, como os relacionados com o aumento da escolaridade obrigatória à distância e a maior responsabilidade social da escola. Por consequência dessa situação, a escola ficou sobrecarregada, pois, os alunos não estavam frequentando os ambientes sociais que eram possíveis anteriormente, ou seja, ocorreu a diminuição de influência de alguns dispositivos tradicionais de regulação social.

Fica evidente a necessidade de discorrer sobre o presente tema, visto que, os desafios que o pedagogo enfrenta e ainda irá enfrentar são de difícil controle, e tornam a prática pedagógica e a organização escolar muito mais complexa no contexto pandêmico.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 O Gestor Pedagógico e suas Dimensões

A escola, como instituição de ensino e de práticas pedagógicas enfrenta inúmeros desafios, os quais comprometem a ação do gestor frente à sua atuação. Toda essa demanda faz parte da natureza do ato pedagógico.

Diante de todo contexto, os profissionais devem estar sempre cientes de que a formação dos alunos necessita ser cada vez mais ampla, proporcionando sempre a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades fundamentais para poderem participar dos contextos sociais do qual fazem parte. Libâneo (2003) aborda, que toda gestão e organização da instituição irão corresponder à necessidade colocar em prática os objetivos, dentre eles o autor vem destacar a garantia da aprendizagem para todos os educandos.

É reconhecido com certeza, que a qualidade da educação é o reflexo da competência dos profissionais presentes na instituição. Nenhuma escola pode ser considerada melhor do que os profissionais. Segundo Luck (2009) em relação à profissão, a competência é o conjunto de padrões necessários para o bom desempenho das responsabilidades à eles direcionadas.

Com isso entende-se que, as competências envolvem capacitações, conhecimentos e ações referentes ao ato de coordenar. Todo profissional desempenha um conjunto de funções, as quais ao serem associadas desempenham atitudes específicas.

Diante disso, é possível desenvolver uma estrutura organizacional adequada, a qual tem como finalidade facilitar as adaptações do cotidiano da instituição de maneira rápida e eficaz.

Com as modificações que ocorrem no ambiente escolar, surge a necessidade de novas competências para o gestor, Libâneo (2011) traz suas considerações e algumas características direcionadas ao coordenador. Como: a facilidade de trabalhar em equipe; a praticidade de gerenciar o ambiente educacional, o qual se faz cada vez mais complexo; ser capaz de se adaptar a um ambiente instável e a partir disso criar novas significações a ele; a facilidade de utilizar as tecnologias emergentes; é necessário o profissional ter uma visão de longo prazo; estar sempre disponível para assumir responsabilidades; ter facilidade de comunicação (fala e escuta); ser um profissional criativo; estar sempre se aprimorando e buscando fundamentação teórica para melhorar suas práticas; estar sempre comprometido com a autonomia intelectual dos funcionários; ter uma visão pluralista das situações; ser honesto e ter credibilidade durante sua atuação; e sempre estar consciente das oportunidades e das limitações presentes no campo educacional.

Os pontos citados anteriormente trazem algumas competências significativas para a prática, o qual requer aprimoramentos constantes.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. (LUCK, 2009, p. 22)

Partindo dessa finalidade, a gestão pedagógica refere-se a organização, coordenação, e a avaliação de todos os processos e ações voltadas para a aprendizagem e formação de indivíduos. Segundo Luck (2009), o adjetivo “pedagógica” é procedente de Pedagogia, a ciência e a arte de influenciar de maneira sistemática e organizada, os processos de aprendizagem de pessoas.

Com isso percebe-se que o Coordenador Pedagógico é um profissional dinâmico, o qual precisa conhecer a realidade para transformá-la, o que não é uma tarefa fácil, mas com inúmeras exigências se torna ainda mais complexa. O coordenador pedagógico responde pela integração e articulação do trabalho pedagógico na escola.

Essa tarefa de coordenar o pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos. Como toda ação pedagógica, esta é uma ação política, ética e comprometida, que somente pode frutificar em um ambiente coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos (FRANCO, 2008, p. 128).

A ação do coordenador pedagógico requer planejamento, objetivos e ações para serem alcançadas, planejamento esse que pode auxiliar e conduzir o coordenador a ter uma prática com excelência, visando cumprir o projeto da instituição. Para isso ocorrer, é preciso que os educandos, educadores e o Coordenador Pedagógico tenham uma relação baseada nos conceitos da gestão democrática.

Assim, destaca Heloísa Luck, sobre a importância de todos no processo de gestão:

No caso da gestão da escola, corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu projeto político-pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação. (LUCK, 2006, p. 81).

No Brasil, a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, valoriza uma proposta de gestão democrática e participativa, incentivando uma formação profissional e uma prática diferenciada.

Segundo Luck (2008), a gestão escolar envolve áreas e dimensões que somente em conjunto, tornam possível a realização dos objetivos. Com isso, é possível organizar a gestão escolar em 10 dimensões, as quais se dividem em dois grupos: a organização e implementação.

As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva (LUCK, 2008, p 26).

De acordo com Luck (2009), essas dimensões envolvem o monitoramento, o planejamento, as avaliações promovidas na instituição, e também a gestão dos resultados, para que as demais dimensões sejam realizadas com intuito da formação social de qualidade para os alunos. Aquelas diretamente vinculadas a parte teórica, onde o processo de planejamento, fundamentação conceitual, monitoramento e avaliação são os eixos principais.

As dimensões de implementação são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se

propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LUCK, 2009, p 26).

Luck (2009) aborda também que as dimensões de implementação são aquelas vinculadas diretamente com a produção de resultados. Cabe ressaltar que as duas dimensões são separadas apenas para o entendimento, mas ambas são interligadas. Cada uma delas tem sua importância como elemento de um processo de gestão.

O papel principal do gestor é saber acompanhar, atuar e estar disposto a solucionar alguns fatores restritivos, como os recursos financeiros, materiais didáticos, integração da função administrativa com a pedagógica e o nível de formação e experiências significativas dos docentes que atuam na instituição. Onde, a partir dessas restrições o gestor possa tentar ampliar suas capacidades de realizar e organizar o ambiente escolar.

Diante desse contexto, o Coordenador Pedagógico assume um papel preponderante. Sendo ele quem sempre está ao lado do professor e o qual possui condições para realizar de forma concreta as políticas de formação permanente. Com isso, o Coordenador Pedagógico deixa de ser um fiscal e gerente de práticas educativas e das atividades burocráticas para se colocar como corresponsável pela sala de aula, pelo trabalho que o professor exerce e pela qualidade de ensino disponibilizados para os alunos.

Essa tarefa de coordenar o pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos. Como toda ação pedagógica, esta é uma ação política, ética e comprometida, que somente pode frutificar em um ambiente coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos (FRANCO, 2008, p. 128).

Assim, o cargo do Coordenador Pedagógico é gerenciar, supervisionar e coordenar todas as atividades envolvidas com processo de ensino aprendizagem. O mesmo deve estar sempre preparado para as mudanças e disposto a estimular sua equipe, buscando obter resultados qualitativos.

A função formadora do coordenador pedagógico precisa programar as ações que viabilizam a formação do grupo para qualificação continuada desses sujeitos, conseqüentemente, conduzindo mudanças dentro de sala de aula e na dinâmica da escola, produzindo impacto bastante produtivo e atingindo as necessidades presentes. (CLEMENTI, 2003, p.126)

O Coordenador Pedagógico deve identificar as necessidades dos professores e junto a eles buscar soluções que procurem priorizar o trabalho educacional com qualidade. Como já vimos anteriormente, não basta somente o profissional ter o conhecimento teórico para acompanhar o trabalho pedagógico, é preciso saber estimular os docentes a desenvolver a percepção e a sensibilidade, para que assim possam identificar as dificuldades dos alunos.

Entende-se assim, que o Coordenador Pedagógico precisa estar sempre atento ao cenário do seu dia a dia, buscando valorizar e auxiliar os educadores, além de acompanhar os resultados obtidos por todos os processos.

## **2.2 Os desafios do gestor em tempos de pandemia**

Com as mudanças ocorridas na sociedade, a COVID-19 fez os profissionais de todas as áreas se reinventarem e não diferiria com a gestão educacional. A educação precisou se reinventar e exigiu que as instituições de ensino realizassem algumas mudanças para se adaptar a essa nova realidade, a qual teve um impacto enorme na rotina de professores, alunos, familiares e

educadores que atuam nas instituições de ensino. Até mesmo os professores mais resistentes ao ensino à distância (EaD) tiveram que se acostumar ou se adaptar a esse novo ensino durante o isolamento social.

É de conhecimento público que todos os segmentos da educação fizeram um grande esforço emergencial para seguir as orientações do Ministério da Saúde e por determinação de governos estaduais e/ou municipais, as aulas presenciais foram suspensas a partir do mês de março do ano de 2020, para evitar a contaminação. Todavia, as aulas devem continuar e a única alternativa foi o emprego das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Para tanto, coordenadores pedagógicos têm sido fundamentais para a garantia da continuidade das aulas.

O papel da equipe gestora das escolas têm fundamental relevância para garantir a organização administrativa e pedagógica e oferecer continuidade a construção do conhecimento e da aprendizagem dos alunos, nesta nova reestruturação.

A sociedade desde o começo do século passa por inúmeras e profundas mudanças em todos os segmentos, e principalmente no modo de pensarmos e atuarmos. Todas as transformações decorrentes desse momento único de pandemia e do desenvolvimento tecnológico, provocaram alterações no modo de viver, na interação social e no trabalho, enfim, em todos os aspectos da vida humana.

Com a chegada dessa revolução encontramos hoje uma sociedade totalmente desigual, apresentando características em que não se assemelham às do passado:

[...] não existem verdades absolutas, tudo é provisório, gerando incerteza; o ambiente é instável, as situações e os problemas que serão enfrentados são imprevisíveis e as soluções terão de ser encontradas rapidamente pelas pessoas: portanto, de nada valem as receitas do passado, as fórmulas existentes; a competitividade é uma marca dessa sociedade: a disputa é muito grande, vence o melhor, o mais preparado, o mais ágil, o mais criativo; não basta “saber” -o conhecimento no abstrato -, é necessário que ele esteja atrelado ao “fazer”, ou seja o conhecimento só é importante se tiver utilidade e levar o desenvolvimento de habilidades que permitam resolver os problemas concretos; as informações estão em toda parte e são acessíveis a todos; a escola é apenas um dos locais onde se aprende, se adquirem informações; logo, é necessário rever sua função, redefinir o seu trabalho considerando essa nova realidade social; o trabalho em equipe é importante, é fortalecedor em todos os níveis; deve pois, ser aprendido e incentivado; a educação é um trabalho cada vez mais complexo que envolve toda a sociedade; portanto é impossível imaginar a escola trabalhando sozinha, isolada. (ALONSO, 2003, p.27-28)

Certamente, o segmento educacional enfrenta o maior desafio de mudanças de todos os tempos e segue procurando se aprimorar e se adaptar a esse momento. Para obter um resultado positivo, a educação deve rever o significado do ato escolar, afim de sanar as novas ações e analisar os resultados. “Essas mudanças devem considerar os diferentes tipos de demandas e expectativas colocadas para a educação: de um lado, atender às modernas exigências” (ALONSO, 2003,p. 28).

Em outras palavras a educação deverá orientar-se para a formação de indivíduos conscientes e críticos. A transformação necessária nesse período de pandemia, exigiu de todos do âmbito educacional uma nova visão, voltada para a busca significativa de mais criatividade, participação, ética, democratização e exigências tecnológicas e menos acomodação, ou seja, foi de suma importância sair da zona de conforto e se reinventar para suprir todas as



necessidades impostas pelo quadro pandêmico. O qual “Requer, portanto, a preparação de profissionais dinâmicos e administradores escolares capazes de promover e conduzir as mudanças necessárias”. (ALONSO,2003,p. 30)

Com isso não restam dúvidas de que as práticas pedagógicas precisaram ser substituídas por formas de administrar mais flexíveis e ajustadas a cada situação vivenciada, demandando, para tanto, uma maior autonomia das escolas e de seus membros.

A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou alguma coisa) pelo que sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. A autonomia é, também, um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos, mais ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos se encontram no seu meio biológico e social, de acordo com as suas próprias leis e os grupos. (BARROSO, 1998,p. 16)

Entretanto, a autonomia não vai significar apenas a gestão em si, centrada na escola, mas sim no aumento da flexibilidade, alteração nos sistemas de controle e a desburocratização dos processos administrativos, tornando- os mais adequados para a realidade escolar atual.

A pandemia com toda certeza, provocou a necessidade de analisarem e refletirem em torno dos modelos de ensino, das estruturas das escolas, das práticas de gestão, do processo de ensino aprendizagem e também da forma com que as famílias interagem com a aprendizagem de seus filhos. Considerando que com o retorno das atividades educacionais, nos deparamos com novas exigências socioeducacionais.

As escolas precisaram se adequar a todas as normas impostas pelos Órgãos de Saúde e isso fez com que acontecesse uma nova reestruturação física e organizacional. Os professores encontraram novos desafios que os fizeram refletir sobre a prática docente exercida até o momento, além da importância de se reinventarem para que seus alunos participassem ativamente das aulas e conseguissem atingir o maior objetivo de todos, aprender e concluir o ano letivo com êxito.

### **3 Metodologia**

Diante dos objetivos propostos, a natureza desse trabalho refere-se a uma pesquisa básica, a qual tem como objetivo lançar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação de uma prática prevista. Segundo (GIL,2007), essa pesquisa irá envolver verdades e interesses; A qual é feita para desenvolver o conhecimento sobre algum assunto. Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) o levantamento bibliográfico; (b) as entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas de acordo com o tema pesquisado; e (c) análise e reflexão que estimulem a compreensão do leitor.

De acordo com os métodos, refere-se a uma pesquisa bibliográfica e de campo, que visam levantar informações referentes ao tema abordado.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma

pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002,p. 32)

Os dados para análise foram obtidos por meio de questionário. O qual deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções que expliquem a natureza da pesquisa e ressaltem a importância e a necessidade das respostas, de modo a motivar o informante. A aplicação do questionário ocorrerá de maneira online, por conta da situação pandêmica da sociedade e em instituições de rede privada, no Município de Ponta Grossa-Paraná. O estudo consistirá em analisar como ocorre esse processo de desenvolvimento das ações pedagógicas no campo de gestão escolar em tempos de pandemia e refletir sobre as novas atribuições direcionadas aos Coordenadores Pedagógicos.

#### 4 Resultados e Discussões

O desenvolvimento desse trabalho teve como instrumento de pesquisa a aplicação de questionários ligados por meio da plataforma digital Google Forms. Devido ao atual momento de pandemia que estamos vivenciando por conta do Coronavírus, tornou-se inviável a distribuição dos questionários físicos nas instituições escolares. Desse modo, os links foram disponibilizados por meio do WhatsApp, enviados para os Coordenadores pedagógicos atuantes no Ensino Fundamental I, II e Médio. Buscamos ter como objetivo de pesquisa analisar relatos dos Coordenadores Pedagógicos que atuaram na rede particular de ensino da cidade de Ponta Grossa, durante o período de pandemia. A pesquisa é centrada nos novos desafios encontrados no cenário pandêmico, com o intuito de mostrar as dificuldades deparadas pelo mesmo diante das inúmeras funções a eles atribuídas. Segue o quadro 1 com o perfil dos respondentes, sem identificar os participantes e as instituições de ensino.

Quadro 1- Perfil dos respondentes.

Nome	Idade	Tempo de atuação	Segmento de atuação	Formação
M. Z	44 anos;	25 anos na área da educação e 3 anos na Orientação Pedagógica;	-	Licenciada em Pedagogia com Especialização em Supervisão, Orientação e Administração Escolar/ Psicopedagogia Clínica;
D. M	28 anos	Atua como professora há 7 anos, sendo 3 na Orientação Educacional.	-	Licenciada em Pedagogia e Pós-Graduação em Gestão Escolar em ambientes escolares e não escolares.
A. J	-	Atua como professora há 29 anos e como	-	Licenciada em Pedagogia e no Curso Normal

		orientadora por 4 anos.		Superior com Mídias Interativas, especialista em Literatura Infantil, Contação de Histórias e Graduada em Ciências Contábeis.
J.F	-	-	-	-
V.C	-	-	-	-
E	-	Atua há 14 anos com Orientação Educacional.	Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II, e Formação de Docentes.	Licenciada em Pedagogia, Pós-Graduação em Inclusão e Ensino de História.
C.G	46 anos	Atua na área da educação há 28 anos.	Ensino Fundamental I.	Graduada de Letras, Pedagogia, pós-graduada em Ensino Religioso e cursando Pós-Graduação em Gestão Escolar.
C.C	44 anos.	Atua há 24 anos.	Ensino Fundamental II.	Mestrado

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao analisar o quadro de informações sobre o perfil dos respondentes, foi possível perceber que uma boa parte dos participantes possui um curto período de atuação como Coordenador Pedagógico. Isso nos mostra a relevância de discutirmos sobre este assunto com todos os envolvidos na comunidade escolar, visto que, muitas vezes a dúvida ou a angústia do outro pode auxiliar a compreender melhor a sua prática e oferecer momentos de troca de experiências que vem enriquecer e desenvolver novos modelos de ensino frente as mudanças que estão acontecendo no mundo atual.

Muitos estudos Huberman (1995); Tardif (2002); Marcelo (2009), mostram que o período de inserção profissional é marcado, muitas vezes, por uma espécie de “choque da realidade”. Esses estudos explicam que o Coordenador Pedagógico tem de enfrentar situações novas e complexas próprias do trabalho, que, comumente, distancia-se daquilo que foi idealizado na formação inicial. Isso, na maioria das vezes, faz com esse profissional não se sinta preparado para enfrentar a realidade, sentindo-se inseguro e com medo, o que o torna mais vulnerável em relação aos mais experientes.

O trabalho do Coordenador Pedagógico é complexo por ele mesmo, e com a pandemia, isso acabou por se tornar mais difícil ainda. Suas demandas organizacionais, estruturais e pedagógicas aumentaram de maneira significativa e ultrassaram os muros da escola. Os Coordenadores Pedagógicos passaram a se aproximar ainda mais das famílias dando suporte pedagógico e emocional, pois algumas famílias traziam angústias e receios pessoais para o ambiente escolar. Durante a coleta de dados obteve-se várias respostas, porém por escolha dos autores, será realizada a amostragem de algumas respostas.

A primeira questão indagava quais são as novas demandas atribuídas ao coordenador pedagógico nesse momento atual de pandemia para com os professores, Alunos e Pais/responsáveis. Obtiveram-se as seguintes respostas:

*“O acompanhamento pedagógico se tornou um desafio. Afinal, não foi e não está sendo fácil acompanhar o desenvolvimento dos alunos, não estando por perto e tendo a rotina escolar sofrendo tantas alterações. A comunicação constante com os alunos, famílias e professores permite que as evidências de aprendizagem sejam coletadas e ações realizadas sempre em conjunto. O coordenador pedagógico nesse momento de pandemia precisa auxiliar tanto no pedagógico, como no emocional”.* (CP- J.F)

*“Estar mais presente nas salas de aula e acompanhando os alunos tanto no on-line quanto no presencial, além de buscar formas de inovar as práticas de sala de aula para manter os alunos engajados no processo ensino aprendizagem. Motivar tanto professores quanto alunos a seguir uma rotina de trabalho e estudos com mais responsabilidade e autonomia”.* (CP- A.J)

*“As novas demandas estão relacionadas a instruções no que diz respeito ao acesso aos portais, links de aulas, envio e acesso de atividades que acontecem por meio de formulários on-line e também amparo e acolhimento as famílias que acabaram perdendo pessoas da família durante a pandemia”.* (CP- D.M)

*“As novas demandas relativas a este momento estão ligadas a fatores relacionados ao ato do aluno voltar ao presencial, a adaptação escolar, mobilização de estratégias diferenciadas de trabalho para o professor aplicar e atendimento aos responsáveis para orientação e condução das dificuldades enfrentadas no retorno do presencial e também nos alunos que estão no remoto”.* (CP- M.Z)

*“Criar estratégias para lidar com toda a comunidade escolar, mantê-los informados, sair da rotina para se adaptar ao novo modelo. O Coordenador Pedagógico deve ter serenidade para acolher e direcionar todos os desafios encontrados sem perder o foco”.* (CP- V.C)

Como pode-se constatar nas respostas, os Coordenadores Pedagógicos possuem entendimento amplo do momento que estamos vivenciando e procuram auxiliar e encontrar alternativas que resolvam os problemas direcionados a eles. Mediante as diversas mudanças no cotidiano escolar, foi necessário a adaptação e a ação-reflexão-ação frente à todas as dificuldades. Procurando compreender melhor, foi lançada a segunda questão, em torno das mudanças ocorridas na gestão com a pandemia, solicitando que mencionassem três exemplos.

*“Adaptação com os mecanismos voltados à tecnologia - hoje com mais facilidade de trabalhar e encarar esta dinâmica; Atendimentos aos responsáveis via Meet - antes fazíamos no presencial; Busca constante de alunos ausentes nas aulas - antes isso não se fazia necessário”.* (CP- M.Z)

*“Antes da pandemia as demandas do trabalho aconteciam quase que exclusivamente apenas durante o momento das aulas. Não era tão recorrente termos que auxiliar os professores, pais e alunos no acesso aos portais, plataformas, links... Os problemas emocionais existiam, mas não tanto como agora. Atualmente, visando buscar atender a todos, nosso tempo para auxiliar os pais, alunos e professores ultrapassa apenas o momento das aulas. Precisamos buscar compreender constantemente e cada vez melhor as funções das tecnologias para poder auxiliar pais, alunos e professores. O acolhimento aos professores, pais e alunos que*

*sentem-se desamparados por algum problema tem acontecido com mais frequência”. (CP- D.M)*

*“Reuniões de pais on-line, acompanhamento do rendimento escolar do aluno a distância, dar suporte emocional para professores e alunos”. (CP- J.F)*

*“Antes os alunos estavam mais preocupados com os resultados de provas e trabalhos, mantinham uma rotina de estudos, realizavam as tarefas com mais frequência. Hoje pelo fato de realizarem as provas e trabalhos com consulta e alguns on-line, vejo que esta preocupação já não é tão grande, muitos alunos não estão se dedicando, estão mais inseguros. As famílias se acomodaram com relação aos deveres e responsabilidades com os filhos, parecem dedicar menos tempo a eles, algumas não incentivam os filhos a seguirem uma rotina, a tentar voltar ao que era antes da pandemia. Também vejo que algumas famílias estão mais presentes, mesmo sendo um número pequeno, acompanham as aulas, seguem as orientações do Colégio. O trabalho pedagógico aumentou muito, a demanda em realizar atividades diferentes, atrativas, fez com que tanto os gestores quanto os professores saíssem um pouco da zona do comodismo, o trabalho pedagógico aumentou bastante. o pedagogo precisa estar mais em sala buscando a autonomia e responsabilidade tanto dos alunos quanto dos professores, também em contato maior e direto com os pais. Os grupos de whats auxiliaram muito no nosso trabalho bem como nos aproximou mais das famílias”. (CP- A.J)*

*“Os alunos tinham uma rotina de estudos(tarefas, trabalhos e provas), as avaliações foram revistas e todos precisaram se adaptar aos novos formatos. Uma preocupação maior é com os alunos que perderam o estímulo, pois o ensino a distância demanda maior autonomia. professores acostumados com um formato de aula precisaram reinventar seus métodos e formas de dar aula. Algumas famílias acompanhavam a vida escolar de seus filhos, outros já nem tanto, porém, devido a pandemias alguns pais se acomodaram. por outro lado, temos pais preocupados, mesmo atarefados com o trabalho. O coordenador pedagógico está trabalhando muito, pois está sempre procurando ferramentas que ajudem professores, pais e alunos. é fundamental que o coordenador se envolva no processo de ensino e aprendizagem para dar mais segurança a toda comunidade escolar”. (CP- V.C)*

Realizando a análise das respostas da segunda questão foi possível observar o quanto o trabalho pedagógico se ampliou e tornou-se ainda mais complexo. Importante compreender que:

As demandas por transformação e quebra de paradigmas devem ainda continuar intensas, passando a ser a tônica de uma sociedade em constante “evolução”. A postura crítica na adoção de novas perspectivas deve somar-se as novas formas de facilitar sua introdução no sistema escolar, o que exigirá uma cultura em constante processo de auto-organização, um estado de experimentação, pesquisa e análise de novos processos e, ao mesmo tempo, a consolidação via resolução consistente de problemas encontrados no dia-a-dia. (VIEIRA, 2003, p 49)

As palavras de Vieira (2003), vem enriquecer a compreensão sobre a amplitude do trabalho dos Coordenadores Pedagógicos. Entender as dificuldades que enfrentaram não é uma tarefa fácil, visto que as mesmas ultrapassaram o âmbito escolar adentrando seus lares e fazendo parte do cotidiano de sua família, alterando o emocional de todos os envolvidos. Foi necessário um: “Processo colaborativo, no qual professores e alunos trocam informações e experiências com as pessoas que atuam no interior da escola ou com outros agentes externos e produzem conhecimento”. (ALMEIDA, 2003, p 114)

Diante das novas demandas buscou-se compreender o emocional do Coordenador Pedagógico com a seguinte pergunta: Com as novas demandas direcionadas ao Coordenador Pedagógico, como você se sente emocionalmente?

*“Percebo que o Coordenador precisa estar muito bem preparado emocionalmente para conduzir todas as arestas que surgem nesta nova formatação de trabalho. Com o passar do tempo aprendi a separar e não absorver todas as problemáticas que surgem no espaço escolar e hoje já tenho maturidade para conduzir com calma e cautela as situações que surgem”. (CP- M.Z)*

*“Apesar do cansaço físico e emocional, busco acolher e ajudar aqueles que precisam de mim. Acredito que a união fortalece”. (CP- D. M)*

*“É preciso ter equilíbrio emocional, tranquilidade e serenidade para acolher todas estas mudanças e direcionar soluções sem perder o foco”. (CP- J.F)*

*“Algumas vezes sobrecarregada, insegura, mas, sempre buscando novos caminhos para ajudar tanto alunos quanto professores a superar qualquer dificuldade, além de realizada e satisfeita com o meu trabalho junto ao Colégio”. (CP- A.J)*

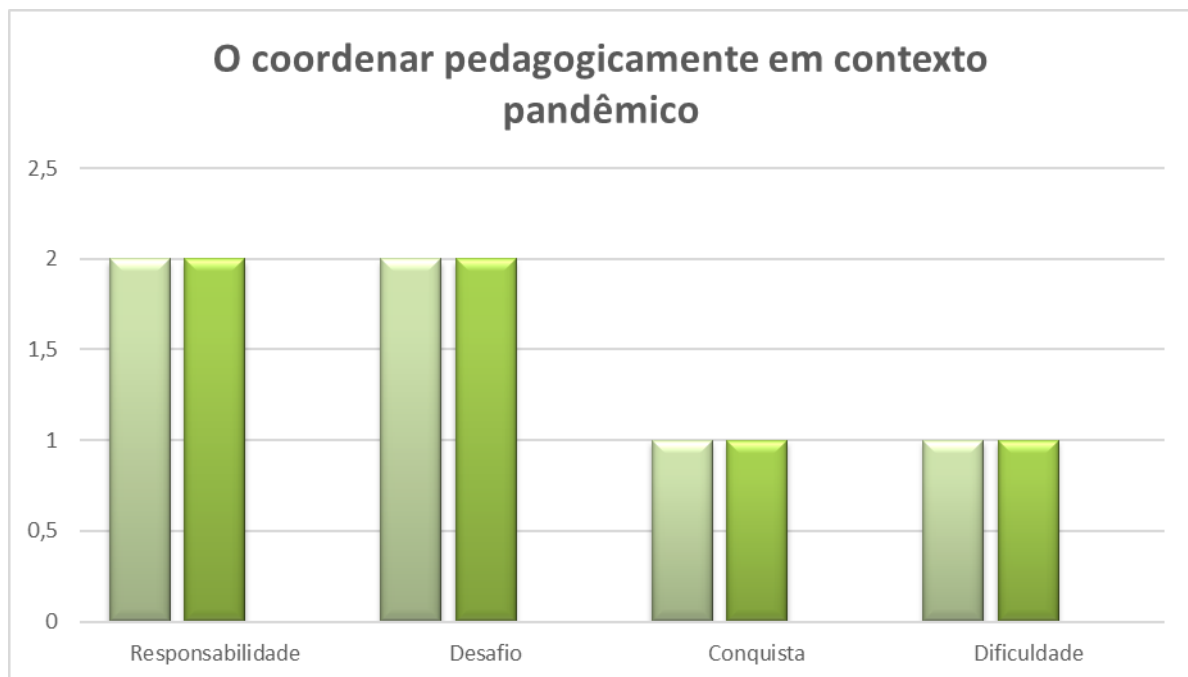
*“O nosso trabalho intensificou nesse período de pandemia, mas é muito gratificante poder ajudar os professores, pais e alunos. fazer o exercício de empatia, nos colocar no lugar do outro”. (CP- V. C)*

Foi constatado o quanto o excesso do trabalho gerou muita exaustão aos Coordenadores Pedagógicos, os quais necessitaram buscar auxílio dentro e fora da escola para poderem estar preparados para conduzir todas as arestas que surgiram para uma nova organização do trabalho, visando ainda a qualidade no processo ensino aprendizagem. Acompanhar o trabalho dos professores, auxiliar os alunos e apoiar as famílias fez com que o foco do trabalho dos Coordenadores Pedagógicos mudasse e também se ampliasse deixando-os cada vez mais distante do processo organizacional da instituição e mais perto dos sujeitos envolvidos no processo pedagógico em si.

A quarta questão vem nos mostrar alguns dos pontos principais do ato de coordenar na realidade atual. Responsabilidade, desafio, conquista e dificuldade se destacaram em meio as respostas e foi possível observar o quanto o trabalho de qualidade realizado pelos Coordenadores Pedagógicos fez toda a diferença nas instituições. Quando o trabalho é focado na responsabilidade e visto como um desafio fica muito mais prazeroso de ser realizado, fazendo com que as dificuldades se transformem em estímulos para amparar os percaussos encontrados e alcançar um trabalho com excelência, onde o aluno aprende e o professor se sente participativo ao desempenhar seu trabalho.

O que significa para você coordenar pedagogicamente uma instituição nesse contexto pandêmico? Para ilustrar as respostas obtidas, observe o gráfico 1 a seguir, onde é possível identificar as palavras que definem o ato de coordenar sob a ótica dos Coordenadores Pedagógicos entrevistados.

Gráfico 1- O coordenar pedagogicamente em contexto pandêmico.

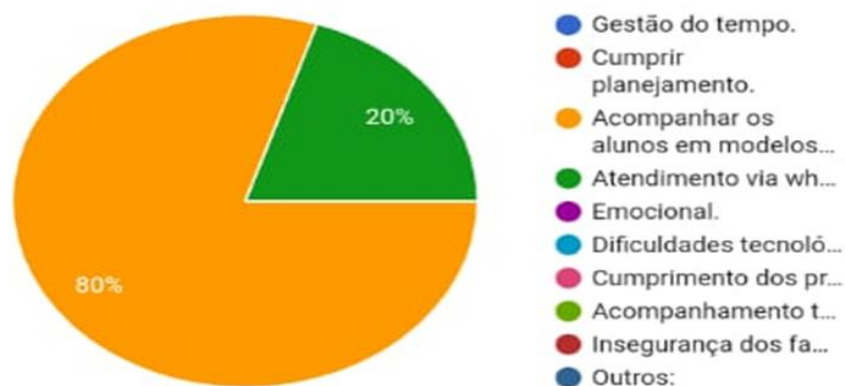


Fonte: Autores (2021).

Quando questionados os Coordenadores Pedagógicos mencionaram palavras que geraram reflexões e fez com que fosse possível enxergar o trabalho pedagógico com outros olhos, um olhar mais complexo e amplo comparado ao realizado antes da pandemia. Os desafios triplicaram e se tornaram muito mais difíceis de serem vencidos, pois, o que antes parecia fácil, atualmente se mostra complexo. Uma das maiores dificuldades encontradas pelos Coordenadores foi a utilização das TICs. Entende-se que “A partir disso, outras dificuldades se fazem presentes, as quais se relacionam tanto com a ausência de condições físicas, materiais e técnicas adequadas quanto com a postura dos dirigentes escolares, pouco familiarizados com a questão tecnológica”. (ALMEIDA, 2003, p 115)

A partir do cenário delicado que a educação se encontra surge a quinta questão. Face à realidade no processo educacional, quais foram os maiores desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico na realização do seu trabalho em tempos de pandemia? O gráfico a seguir nos mostra o quanto o atendimento via WhatsApp e o acompanhamento dos alunos nos modelos distintos de ensino (presencial, híbrido e/ou remoto) transformaram o ato de coordenar desafiador, visto que mais uma vez o trabalho ultrapassou os muros da escola, fazendo com que os Coordenadores realizassem carga horária de trabalho estendida e se preocupassem com as questões institucionais em tempo integral.

Gráfico 2- Os maiores desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico me tempos de pandemia.



Fonte: Autores (2021).

Assim, a partir da coleta de dados, observa-se que a tarefa de coordenar em cenário pandêmico é complexa. Conforme citado no item 2.1, Libâneo (2011) afirma que os Coordenadores necessitam de novas características, como a capacidade de trabalhar em equipe, a capacidade de gerenciar ambientes complexos, criações de novas significações em ambientes instáveis, manejo de novas tecnologias, disponibilidade para assumir responsabilidades mediante resultados, saber se expressar e escutar, improvisação e criatividade, além da disposição para fundamentar teoricamente sua prática.

Sendo assim a função do Coordenador Pedagógico se ampliou cada vez mais, caminhando lado a lado aos novos desafios impostos pela pandemia e pelo novo modelo de ensino. Trabalhar da mesma forma, talvez seja algo que não irá acontecer, pois, diante do que vivenciamos, foi possível aumentar a gama de conhecimentos e compreender que não se pode ficar estagnado mediante novos desafios e necessidades e é de extrema importância querer fazer a diferença e se destacar em meio aos outros.

## 5 Considerações Finais

Com base na análise dos dados adquiridos com a pesquisa realizada junto aos Coordenadores Pedagógicos, foi possível compreender que as dificuldades caminharam junto as conquistas, pois a primeira impulsionou a segunda. Quando os Coordenadores encontravam desafios difíceis de serem alcançados, procuravam auxílio dentro das TICs e também de seus superiores para realizarem as propostas lançadas e conseguirem atingir os objetivos.

Outro aspecto em análise, foi a conexão dos desafios já existentes no cotidiano antes da pandemia e os desafios que surgiram após a pandemia, os quais dificultaram ainda mais a prática, pois para dar suporte a toda organização de ensino os gestores precisaram se reinventar, reaprender e compartilhar as experiências já vivenciadas, sendo elas negativas ou positivas.

Por fim, ressaltamos que essas considerações finais levantaram questionamentos e reflexões e ainda mostraram a importância do gestor pedagógico mediante as mudanças e melhorias no processo educacional, compreendendo que o gestor é aquele que tem as ações principais no campo da gestão pedagógica e sua função é mais que essencial no funcionamento da



instituição, na aprendizagem dos alunos e na orientação dos docentes. Com toda certeza compreendemos a necessidade da reinvenção e da reconfiguração interna e social, visando sempre a qualidade no processo ensino aprendizagem e também no processo de gestão associado a todas as tecnologias e demandas atuais.

Diante do apresentado julga-se que a temática é relevante e sobretudo possui possibilidades de novas incursões de pesquisa, partindo dos aspectos emocionais, na insegurança das famílias, nas dificuldades tecnológicas, no cumprimento dos prazos direcionados ao profissional, na gestão do tempo, no cumprimento dos planejamentos e na continuidade das novas atribuições destinadas ao Coordenador Pedagógico.

## **Referências**

**BARROSO, J. DESCENTRALIZAÇÃO E AUTONOMIA: DEVOLVER O SENTIDO CÍVICO E COMUNITÁRIO À ESCOLA PÚBLICA.** Revista Colóquio/ Educação e Sociedade, nº 4 (nova série) – outubro. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1998.

**BRASIL. LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL 9394.** Brasília: Ministério da Educação, 1996.

**BRASIL/MEC. PORTARIA Nº 343 DE 17 DE MARÇO DE 2020.** Brasília: Ministério da Educação, 2020.

**CLEMENTI, N. A VOZ DOS OUTROS E A NOSSA VOZ.** In.:ALMEIDA, L, R.; PLACCO, V. M. N. S. **O COORDENADOR PEDAGÓGICO E O ESPAÇO DE MUDANÇA.** São Paulo: Edições Loyola, 2003.

**COSTA, M.A. A FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.** Agosto de 2010.

**FONSECA, J. J. S. METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

**FRANCO, M.A.S. COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: UMA PRÁXIS EM BUSCA DE SUA IDENTIDADE.** Revista Múltiplas Leituras, v. 1, n. 1, p. 117-131, jan./jun. 2008.

**FREIRE, P. PEDAGOGIA DA AUTONOMIA. SABERES NECESSÁRIOS A PRÁTICA EDUCATIVA.** São Paulo: Ega 1996.

**GERHARDT, Tatiana Engel et al. MÉTODOS DE PESQUISA.** Editora UFRGS, 2009.

**GIL. A. C. COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA.** Quarta Edição. São Paulo: Editora Atlas: 2002.

**HUBERMAN,M. O CICLO DE VIDA PROFISSIONAL DOS PROFESSORES.** In: NÓVOA, A. (Org). **VIDAS DE PROFESSORES.** 2 ed. Porto, 1995.

**LIBÂNEO, J. C. ADEUS PROFESSOR, ADEUS PROFESSORA? NOVAS EXIGÊNCIAS EDUCACIONAIS E PROFISSÃO DOCENTE.** São Paulo: Cortez, 1998.

**LIBÂNEO, J. C. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA: TEORIA E PRÁTICA.** Goiânia: Editora Alternativa,2001.

**LIBÂNEO, J. C. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA: TEORIA E PRÁTICA. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA.** Heccus Editora. Goiânia: MF Livros, 2003.

**LIBÂNEO, J. C. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA: TEORIA E PRÁTICA.** 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

**LIBÂNEO, J.C. PEDAGOGIA, CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO?** Selma G. Pimenta (Org.). São Paulo; Cortez, 1996.

**LIBÂNEO, J. C. TENDÊNCIAS PEDAGÓGICAS NA PRÁTICA ESCOLAR.** In: LUCKESI, Cipriano Carlos. **FILOSOFIA DA EDUCAÇÃO.** 3 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

**LUCK, H. DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS.** Ed. Positivo. Curitiba, 2008.

**LÜCK. H. DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS, HELOÍSA COMPETÊNCIAS.** Segunda Edição. São Paulo: Editora Positivo: 2009.

**LUCK. H. GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA.** Petrópolis: Vozes, 2006.

**MARCELO. C.G. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOCENTE: PASSADO E FUTURO.** Sísifo. Revista de Ciências da Educação, abr 2009.

**OLIVEIRA, L. P. GESTÃO ESCOLAR. ADMINISTRADORES COM: O PORTAL DOS ADMINISTRADORES.** Abril de 2008.

**PORTAL DO MEC. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO ESCLARECE PRINCIPAIS DÚVIDAS SOBRE O ENSINO NO PAÍS DURANTE PANDEMIA DO CORONAVÍRUS.** 2020.

**TARDIF, M. SABERES DOCENTES E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

**VIEIRA, A.T; COSTAS, J.M.M; MASSETTO, M; ALMEIDA, M.E.B; ALONSO, M. GESTÃO EDUCACIONAL E TECNOLOGIA.** São Paulo: Avercamp, 2003.