



O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR EM PROMOVER O TRABALHO PEDAGÓGICO COLETIVO À DISTÂNCIA

ARTIGO DE REVISÃO

PAVAN, Juliana Maria¹, LACERDA, Gislene Soares², TONIZA, Fernanda Loureiro³, PRADO, Eliana Astolfo de Souza Campos⁴, TERRANI, Ana Carolina Theodoro⁵, NORONHA, Raquel Denardi⁶, PINHEIRO, Luciana Maria Caetano⁷

PAVAN, Juliana Maria. *et al.* **O papel da gestão escolar em promover o trabalho pedagógico coletivo à distância.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 07, Vol. 03, pp. 05-23. Julho de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/papel-da-gestao-escolar>

RESUMO

A perspectiva deste trabalho é analisar o papel da direção escolar durante o trabalho educativo coletivo realizado à distância. O papel dos líderes escolares é envolver-se na prática educacional e administrativa e ser o elo entre professores, alunos, famílias e outros membros da comunidade escolar. Os gestores educacionais diante da pandemia causada pela Covid-19 tiveram que reinventar suas habilidades para superar os efeitos do isolamento social nas escolas. Entre suas novas atribuições estava a incorporação da tecnologia digital nas horas de trabalho coletivo a distância. Como questão norteadora tem-se: qual o papel da gestão escolar em promover o trabalho pedagógico coletivo através das tecnologias digitais durante a pandemia? Nesse sentido, tem-se como objetivo investigar, a partir das competências da gestão escolar, o seu papel durante o trabalho pedagógico coletivo remoto. A metodologia utilizada para este estudo foi uma pesquisa qualitativa de revisões bibliográficas de diversos autores, artigos publicados sobre o assunto e entrevistas com os gestores de uma escola municipal de Araras-SP.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Tecnologias Digitais, Trabalho Pedagógico Coletivo, Pandemia.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em uma discussão teórica e investigativa sobre as ações e competências da gestão escolar de uma escola municipal situada no município de



Araras/SP, para implantar as tecnologias digitais nas horas de trabalho pedagógico coletivo à distância. A pesquisa teve como objetivos apresentar os desafios e possibilidades do trabalho pedagógico coletivo para a formação dos docentes, identificar as ações da gestão escolar utilizadas para a realização do trabalho pedagógico coletivo à distância e demonstrar como as ferramentas digitais favorecem as atividades e formações das práticas pedagógicas.

Para responder esta questão, apresentou-se o conceito e as funções da gestão escolar, depois, listou-se as competências dos gestores para implantar as tecnologias digitais e o seu papel para aplicá-las remotamente.

Este estudo é descritivo e investigativo, tendo como metodologia uma pesquisa qualitativa de revisões bibliográficas sobre o tema e entrevistas com os gestores da unidade escolar. Algumas das fontes utilizadas foram: literatura, teses, artigos e publicações.

2. O TRABALHO COLETIVO PEDAGÓGICO A DISTÂNCIA

A democratização do espaço escolar e a possibilidade da construção do trabalho coletivo, colaborativo, partilhado entre os docentes vêm quebrar o modelo de isolamento, fechado no espaço da sala de aula, que foi construído historicamente para a docência. A realização do trabalho coletivo mostra a própria evolução da profissão que busca responder às demandas colocadas pelas diferentes tarefas exigidas do profissional na atualidade e a diversificação e diversidade que adentrou as escolas públicas brasileiras com o processo de universalização do direito à educação. A emergência do trabalho coletivo coloca em debate a evolução e redistribuição do poder no âmbito dos estabelecimentos escolares, estimulam os professores a partilharem projetos, espaços e tarefas que são muitas vezes relegados ao âmbito privado da sala de aula e expõe também as precárias condições de trabalho a que os professores estão submetidos no Brasil.

Como diz Almeida e Freitas (2013),



A escola em todos os níveis precisa manter-se à frente no desafio de utilizar de forma articulada e correta essas ferramentas. É da escola a responsabilidade de orientar a aplicação das facilidades (e ensinar sobre os riscos) obtidas com a convergência de mídias. Situações antes imaginadas apenas no universo da ficção são realidade hoje e desafiam nossa percepção dia após dia. As pessoas são expostas continuamente às consequências da convergência de mídias e precisam orientar-se para compreender suas funcionalidades, aplicações e riscos (ALMEIDA; FREITAS, 2013, p. 3).

Também é preciso reconhecer que a direção do centro é o mediador mais importante no processo de formação de professores. A administração deve democratizar o acesso às ferramentas digitais e oferecer aos integrantes da escola um trabalho autônomo e com recursos adequados.

Almeida (2006) ainda acrescenta,

O uso das tecnologias no espaço escolar revela novos papéis dos seus profissionais – como organizadores de informações, criadores de significados e líderes – na tomada compartilhada de decisões. Esses profissionais encontram nas tecnologias, especialmente naquelas de Informação e Comunicação, o suporte adequado para o desenvolvimento de suas atividades, apoiadas em informações provenientes de fontes distintas, internas ou externas ao sistema, e na colaboração com seus pares e com a comunidade escolar. (ALMEIDA, 2005, p. 104)

Brancaglião e Fernandes (2016), “o interesse dos gestores no uso das tecnologias digitais é muito importante para o sucesso da implantação destas”. Como líderes nas atividades de ensino e aprendizagem escolar, os administradores escolares devem incentivar os professores a participar de cursos de educação continuada sobre tecnologias digitais. Com isso, o gestor se torna capaz de incentivar nos docentes o interesse pelo aperfeiçoamento de suas práticas didáticas e os conduz para uma aproximação com as novas tecnologias do mundo digital, em que estas já fazem parte do universo dos alunos.

Almeida e Silva (2011) afirmam que o papel do gestor frente às novas tecnologias é diferente, ou seja, este deve elaborar um novo padrão educacional. O gestor educacional é muito importante no processo de ensino aprendizagem, por ser ele um articulador que compartilha tarefas e valoriza a participação de toda comunidade



escolar. Por isso, ele deve contribuir para uma reflexão sobre a relação entre teoria e prática proporcionando a experimentação de novas alternativas pedagógicas, revendo as práticas tradicionais, promovendo as transformações necessárias e permitindo a criação de variadas e diferentes experiências de aprendizagens.

Cada escola tem suas particularidades que afetam o processo de implementação das tecnologias digitais. Quando os administradores decidem implementar a tecnologia em um ambiente escolar, o primeiro passo é garantir o acesso à Internet para que chegue à escola e permita conexões entre professores, alunos e comunidade.

O gestor educacional para atuar na contemporaneidade, necessita de uma formação mais completa que envolva dentre outros aspectos o estudo das tecnologias, e que leve em conta, sobretudo, a sensibilidade para desenvolver um trabalho inovador, apesar das condições restritivas.

De acordo Libâneo (2004), essas situações exigem do gestor educacional:

a habilidade de convivência coletiva; capacidade de administrar um ambiente, cada vez mais, complexo; criação de novas significações em um ambiente instável; capacidade de abstração; manejo de tecnologias emergentes; capacidade de comunicação, além de fundamentar teoricamente suas decisões; comprometimento com a emancipação e autonomia intelectual dos funcionários; e conscientização das oportunidades e limitações. (LIBÂNEO, 2004, p. 13)

Os desenvolvimentos tecnológicos indicam a necessidade de incorporar tecnologias digitais no ensino e na prática de sala de aula, e os administradores devem se envolver nessas atividades para estendê-las além da prática de sala de aula. Os administradores serão os principais responsáveis por tornar os novos recursos tecnológicos parte da vida cotidiana da escola.

O gestor escolar deve mediar todos os profissionais da escola para trabalharem juntos na criação de situações em que utilizem as ferramentas digitais no seu dia a dia e oportunizar a participação destes em redes colaborativas de aprendizagem virtual, encontrando com isso, um caminho a seguir juntos, de acordo com a identidade da escola e o contexto em que está inserida.



Quando a escola opta pela inserção das novas tecnologias em suas práticas, o gestor tem a oportunidade de exercer um grande papel educativo, podendo tornar-se um agente promotor da aprendizagem em seu meio (ALMEIDA, 2005). Isso poderá garantir não apenas a apropriação das inovações tecnológicas, mas proporcionar o seu uso com efetiva qualidade na organização escolar.

Um gestor bem preparado tem condições de integrar as áreas administrativa e pedagógica da escola, utilizando as tecnologias digitais para otimizar as informações, a tomada de decisões e o acompanhamento das suas ações, de modo que poderá dar condições para constantes reflexões sobre as práticas educativas da sua escola.

No exercício das suas funções, o gestor, enquanto agente responsável pela definição de estratégias e ações para a implantação das tecnologias digitais, têm um papel fundamental no processo de adaptação organizacional e integração destas nas escolas, ou seja, ele se torna o agente da transformação digital.

3. O TRABALHO COLETIVO PEDAGÓGICO DURANTE A PANDEMIA

Durante a pandemia de Covid-19, o distanciamento social foi ativado, o que levou ao fechamento de escolas e à impossibilidade de ensino presencial. O decreto veio de repente, já que a prática presencial da escola foi alterada para ensino a distância. Toda a comunidade escolar, neste caso isolada, passou a priorizar questões relacionadas à saúde física e mental, bem como às implicações educacionais da interrupção repentina do ensino presencial (PERES, 2020, p. 23).

A inexistência de uma política de tecnologias educacionais foi sentida durante a pandemia, tendo muitas repercussões (BARBERIA, CANTARELLI, SCHMALZ, 2021). As principais dificuldades observadas foram: a falta de equipamentos adequados, conexão à internet e falta de domínio digital de alguns professores.

Durante a pandemia, a gestão escolar teve que desenvolver estratégias para permitir uma efetiva educação a distância. Cruz, Matos e Pimenta (2020) apontam que em tempos de isolamento social, o papel dos dirigentes escolares não se concentra apenas na necessidade de melhorar os recursos para as salas de aula remotas, mas



também prepara e apoia os professores para um melhor aproveitamento da sala de aula e do ensino.

O ensino remoto emprega a tecnologia para mediar a atividade pedagógica, especialmente por meio das redes e plataformas digitais. A diretriz curricular e seu desdobramento seguem os princípios do ensino presencial. Destarte, de forma remota, os professores interagem com os alunos para o desenvolvimento das aulas, metodologia que tem exigido uma rápida aceção do novo espaço de sala de aula. (CRUZ, MATOS E PIMENTA, 2020)

Nestas circunstâncias, os dirigentes escolares tiveram de organizar e regular as práticas educativas para tentar colmatar as lacunas criadas pela distância física das escolas. Para Cruz, Matos e Pimenta (2020), “Todas as partes devem zelar para que se mantenham os níveis de qualidade do ensino, ainda que sejam externos e não pessoais”. Para tanto, segundo Firmino (2020),

O gestor precisa adotar uma postura crítica em relação aos sujeitos envolvidos e tomar decisões condizentes com o beneficiamento da coletividade. Precisa criar diálogos para decisões democráticas, ampliação da participação, respeitando as partes envolvidas, mas, não se esquivando da hierarquia de funções existentes. (FIRMINO, 2020)

Kirchner (2020) também ressalta a importância do gestor na mediação do seu corpo docente e o uso das tecnologias digitais nas práticas de ensino, e destaca:

A dificuldade em relação à conscientização da docência em relação à elaboração de material didático adequado para os alunos, considerando que nem todos dispõem de recursos tecnológicos de imediato. Assim, a gestão precisou criar grupos de trabalhos coletivos, respeitando o distanciamento social, é claro, mas com êxito na produção dinâmica para suprir a lacuna da escola junto aos alunos rapidamente. (KIRCHNER, 2020)

Segundo Valle e Marcom (2020), “a liderança precisava repensar rapidamente a forma como os professores são formados em resposta à necessidade de praticar novas competências sem comprometer o desempenho durante o ano letivo e o processo de ensino e aprendizagem”. Como afirmam Avelino e Mendes (2020), “A literacia digital é um grande desafio em muitas escolas, pois muitos professores não estão preparados para a mudança tecnológica na sua formação acadêmica”.



O papel dos gestores é conscientizar os professores e apoiá-los no uso da tecnologia, fornecendo-lhes os recursos adequados e necessários. A gestão escolar é a principal responsável por facilitar a participação e interação entre todos os envolvidos no processo de ensino por meio de tecnologias digitais.

4. METODOLOGIA

4.1 A DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DA PESQUISA: A ESCOLA MUNICIPAL DE ARARAS

A UE iniciou suas atividades no dia 12 de fevereiro de 2007, juridicamente legalizada pela Lei nº3954 de dezembro de 2006. O Sr. Ivan Inácio de Oliveira Zurita – Patrono e que dá seu nome à escola – passou boa parte de sua vida em Araras, tendo estudado seus primeiros anos na Escola Estadual, no centro da cidade. Começou sua carreira profissional em São Paulo transferindo-se para o Crefisul, no Edifício Joelma e permaneceu lá até o dia do famoso incêndio que destruiu o prédio e fez de Ivan Inácio uma de suas 188 vítimas, aos 26 anos de idade.

A unidade escolar atende crianças exclusivamente da zona rural do maternal ao nono ano. Seu funcionamento se dá em período integral da 07:00 h às 16:00 totalizando 200 alunos.

Esta unidade escolar atende desde famílias que vivem exclusivamente da agricultura, desenvolvendo trabalhos braçais sem qualquer especialização e uma pequena parcela que trabalha na zona urbana. As profissões mais comuns são: empregadas domésticas, operários, trabalhadores rurais (maioria). Os alunos são oriundos das fazendas, sítios, chácaras e assentamentos.

Atualmente funciona a Educação Infantil, Ensino Fundamental I e Ensino Fundamental II totalizando 11 classes, sendo: 02 de Educação Infantil, 05 de Ensino Fundamental I e 04 de Ensino Fundamental II com 200 alunos matriculados, em média.



O quadro de funcionários é composto por uma diretora, uma vice-diretora, uma coordenadora PEBI, uma coordenadora PEBII, uma secretária, 29 professores, uma psicóloga, duas cozinheiras e três serventes, uma monitora e um inspetor de alunos.

A proposta pedagógica da escola é preparar os alunos para enfrentarem os desafios ampliando seus horizontes para que possam atuar no presente e no futuro com sucesso, favorecendo a formação e o desenvolvimento de suas funções e operações cognitivas, assimilação de conhecimento e a elaboração de valores éticos e estéticos.

Toda a equipe escolar, incluindo os funcionários da limpeza, da cozinha e todos de modo geral se mostraram bem comprometidos e dedicados, onde todos trabalham em conjunto em prol do desenvolvimento e bem-estar dos alunos.

4.2 PERFIL DA EQUIPE GESTORA

Tabela 1 - Equipe gestora

NOME	CARGO	TEMPO ATUAÇÃO	DE	FORMAÇÃO
Gestora A	Diretora	30 anos		Letras / Pedagogia Pós-Graduação
Gestora B	Vice-Diretora	23 anos		Pedagogia Pós-Graduação
Gestora C	Coordenadora Educação Infantil e Ensino Fundamental I	15 anos		Ciências Biológicas / Pedagogia Pós-Graduação
Gestora D	Coordenadora Ensino Fundamental II	22 anos		Letras Pós-Graduação

Fonte: *Elaboração própria a partir de dados coletados do local da pesquisa (2022).*

A coordenadora, diretora e a vice-diretora formam a equipe de gestão escolar, juntamente com o auxílio da secretaria, funcionários de manutenção e professores. A Escola do Campo mostrou-se como exemplo de comprometimento de profissionais



que sabem suas funções e as cumpre com excelência e que se ajudam mutuamente sempre visando o bem estar da criança ,me deparei com realidades bem difíceis, notei grande diferenças entre crianças que são cuidadas por seus pais e outras que são cuidadas por parentes e dificuldades que estas crianças vêm enfrentando para manter-se na escola, e pude presenciar o poder da gestão em ajudar estas famílias, arrecadando alimentos, roupas calçados etc.

Para que uma gestão democrática aconteça é um necessário um trabalho em conjunto pensado para a concretização em um bem comum, na Escola de campo pude ver desde o início um bom relacionamento entre os funcionários, a forma como foi acolhida e aos poucos me tornei parte da equipe, também notei que os alunos agiam da mesma forma, notei que o respeito ao próximo sempre foi parte dos valores da escola e passados por ela.

Observando a rotina da diretora analisando documentos observei algumas teorias e conclui que muitas coisas funcionam bem, melhor na teoria do que na prática e vice-versa, me dei conta do peso da gestão em cada decisão, mas também em cada consequência, em como é preciso ser responsável e maduro para uma função tão séria, importante e necessária.

A partir do PPP, pude notar que a organização da instituição possuía um norte como apoio, uma base de extrema importância repleta de intenções, metas e objetivos a serem cumpridos com a finalidade da qualidade de vida e aprendizagem dos alunos no âmbito escolar.

A partir de tal documento e do cotidiano da gestão e coordenação escolar que diariamente buscam soluções e métodos para a resolução de problemas e propostas interventivas para melhoria da escola e da aprendizagem dos alunos, tive a oportunidade de analisar o peso de cada norma, regra ou decisões ali tomadas.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE

Esta pesquisa coletou dados que possibilitam análises qualitativas. Estes dados foram fornecidos por quatro gestores de uma escola municipal da cidade de Araras/SP. Os



procedimentos adotados para a coleta foram à confecção de um questionário com cinco questões abertas e de uma entrevista estruturada.

A entrevista é uma técnica importante para fazer a coleta de dados subjetivos em uma pesquisa qualitativa. Algumas informações não podem ser obtidas por meio de pesquisa bibliográfica ou de observação, e a única forma de coletá-las é através de entrevistas.

Nesta pesquisa optou-se por uma entrevista estruturada com cinco questões previamente planejadas. A principal característica da entrevista estruturada é que o entrevistador deve restringir sua entrevista somente com as questões já formuladas, ou seja, este não pode elaborar novas questões durante a entrevista. O objetivo principal deste tipo de entrevista é possibilitar a comparação dos resultados, através do conjunto e análises das respostas de todos os entrevistados.

Segue abaixo o roteiro de entrevista sobre o Trabalho Pedagógico Coletivo:

1. Quais os desafios que você destaca na sua atuação na gestão escolar?
2. Quais ações você desenvolve para a realização do Trabalho Pedagógico Coletivo? Dê um exemplo de ação realizada.
3. Quais ações você desenvolve para a realização do Trabalho Pedagógico Coletivo a distância?
4. Quais as possibilidades e os desafios que você destacaria na sua atuação como gestora atuação com recursos tecnológicos?
5. Quais ferramentas digitais você destacaria como potencializadoras das atividades e formações das práticas pedagógicas no Trabalho Coletivo Pedagógico?

4.4 PRESSUPOSTOS ÉTICOS DA PESQUISA CIENTÍFICA

Todos os participantes da entrevista autorizaram a pesquisa e também podem sair desta a qualquer momento. O termo de Consentimento Livre e Esclarecido será entregue aos participantes, os quais ficarão de posse de uma cópia permanecendo outra com o pesquisador.



O material coletado será de uso exclusivo do pesquisador, sendo utilizado com a única finalidade de fornecer elementos para a realização deste projeto de pesquisa, da própria pesquisa e dos artigos e publicações que dela resultem. Nesta pesquisa será assegurada a confidencialidade dos dados e das informações que possibilitem a identificação dos participantes.

5. ANÁLISE DE DADOS

A gestão escolar é um trabalho de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar (SILVA, 2007). A gestão escolar configura-se como um dos alicerces importantes para o desenvolvimento de práticas pedagógicas que auxiliem no sucesso da escola como todo.

De acordo com Lück (2000, p. 11)

A gestão escolar se constitui em uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

A construção de uma cultura colaborativa dentro das escolas parte do pressuposto de que novas práticas necessitam de um trabalho de discussão e construção coletiva dos sujeitos que irão implementá-las e de que precisam de tempo para serem testadas e validadas pelo coletivo de professores, envolvendo experimentação e avaliação posterior pelo coletivo de docentes.

Considerando a complexa dinâmica que envolve a escola, o trabalho do gestor consiste em organizar as atividades a serem desenvolvidas na mesma, de forma coerente ele vai direcionando as práticas e resolvendo os conflitos que surgem o tempo todo. Esses desafios na resolução de conflitos interpessoais, podemos verificar também, ao analisarmos as respostas das gestoras entrevistadas.



A gestora A e a gestora B levantaram como desafio comum a parte administrativa e pessoal da escola. Sendo que a gestora A também desempenha um papel pedagógico na escola. A gestora C e a D citaram os conflitos entre os alunos como o maior desafio, ou seja, mediação de pessoas.

(Gestora A) *O gestor escolar precisa ter muito claro três eixos: precisa cuidar da parte administrativa, precisa ter olhar pedagógico que inspire sua equipe e por último, tem que ter um olhar de acolhimento para todos os agentes da sua comunidade escolar, família, colaboradores e crianças. Se eu olhar somente a parte administrativa, o outro eixo enfraquece e vice-versa. Hoje meu maior desafio é conseguir administrar com equilíbrio estes três eixos, porque a escola é um espaço dinâmico e com muitas demandas.*

(Gestora B) *No meu ponto de vista e baseado nas minhas experiências como vice-diretora, é lidar com os funcionários que trabalham na escola. Sou responsável por administrar a parte financeira da escola e administrar os inspetores, serventes e merendeiras. Estes funcionários faltam muito e não conseguem trabalhar em equipe.*

(Gestora C) *Um dos maiores desafios como coordenadora é ter que mediar tudo de maneira dinâmica para atender a todos. Minha função demanda o exercício de questões pedagógicas, que envolvem o ensinar e o avaliar. Sinto que a cada dia está mais difícil ser coordenadora devido à sobrecarga que nos é dada. Temos que, a maior parte do tempo, resolver problemas com pais, com alunos e com os professores. Isso atrapalha bastante o desenvolvimento do meu trabalho, que é coordenar e ajudar os professores.*

(Gestora D) *Como coordenadora do ensino fundamental 2, acredito que minhas maiores dificuldades são em relação aos alunos, que já se encontram na fase da adolescência. São alunos sem estrutura familiar, o que dificulta muito a mediação dos conflitos. Meu trabalho seria planejar e ajudar os professores, mas a maior parte do tempo fico envolvida com os alunos.*

Com base nas falas das gestoras percebemos, que os maiores desafios estão nas relações interpessoais do espaço escolar, dessa forma é necessário repensar como a gestão pode trabalhar e administrar essas relações. A chave para vencer esses



desafios é construir relações mais horizontais dentro das escolas, evitando a concentração do poder de decisão em um único grupo. Trata-se de focar nas relações democráticas dentro da escola e construir um processo de maior autonomia de ação e decisão por meio da discussão coletiva com e entre os professores.

As ações da gestão escolar para desenvolver o Trabalho Pedagógico Coletivo devem ter caráter integrador, ou seja, um elo entre gestores e professores, otimizando sempre um ambiente democrático, flexível e participativo. A gestão escolar sustenta uma função significativa, permitindo atos que possibilitam que o professor reflita sobre sua prática através da crítica dos acontecimentos e trocas de experiências.

Leite (2012) comenta que o trabalho do gestor escolar exige múltiplas competências, constituindo-se como um dos desafios para os gestores, sendo que cabe aos sistemas organizar experiências que sejam capazes de prepará-los para esse processo. O gestor escolar precisa ser dotado de conhecimentos que possam auxiliar no gerenciamento das atividades e das pessoas que atuam na escola. No contexto atual deve estar aberto ao diálogo, às críticas e às sugestões criando um espaço para o debate democrático e participativo no ambiente escolar.

As entrevistadas quando perguntadas sobre as ações que desenvolvem para a realização do Trabalho Pedagógico Coletivo foram bem e objetivas, práticas e bem singulares. Ações bem específicas do cargo em que atuam.

(Gestora A) *Faço reunião com as duas coordenadoras para alinhar os assuntos que serão discutidos no HTPC.*

(Gestora B) *Preparo a sala de reunião, deixando o computador e datashow prontos para a apresentação. Escrevo e imprimo os recados importantes para os professores e também preparo a mesa de lanche.*

(Gestora C) *Converso com a diretora para passar os assuntos que deverão ser falados e depois escrevo a pauta do HTPC para entregar para os professores durante a reunião. Preparo também slides e vídeos para apresentar.*

(Gestora D) *Me reúno com a diretora antes do HTPC para conversar sobre os assuntos a serem discutidos no HTPC.*



Depois escrevo a pauta para os professores se orientarem durante o HTPC.

O gestor escolar e a sua equipe têm nas tecnologias, um grande apoio para gerenciar e desenvolver suas atividades administrativas e pedagógicas. O computador começou a ser utilizado primeiro na secretaria para depois alcançar as atividades pedagógicas. É necessário que as tecnologias estejam em todos os ambientes de forma integrada, sem separar o administrativo do pedagógico, pois ambos são necessários.

De acordo com Almeida (2004, p. 2),

o envolvimento dos gestores escolares na articulação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, na liderança do processo de inserção das TIC na escola em seus âmbitos administrativo e pedagógico e, ainda, na criação de condições para a formação continuada e em serviço dos seus profissionais, pode contribuir e significativamente para os processos de transformação da escola em um espaço articulador e produtor de conhecimentos compartilhados.

As ações desenvolvidas para a realização do Trabalho Pedagógico Coletivo a distância das gestoras entrevistadas

(Gestora A) Escolher os vídeos e mensagens de acolhimento dos professores no início da reunião e pontuar com os coordenadores os assuntos que devem ser discutidos.

(Gestora B) Envio os recados pelo whatsapp no grupo da escola para os professores, informando o horário do HTPC e o link da reunião.

(Gestora C) Envio no google drive da pauta do HTPC para os professores e criação de slides para apresentar no google meet com os temas da pauta da reunião.

(Gestora D) Envio da pauta do HTPC por e-mail para os professores lerem antes de entrar na reunião.

Na implantação de tecnologias no espaço escolar, a primeira ação é garantir o acesso das tecnologias à escola, para que todos os envolvidos possam estar conectados. A infraestrutura e os equipamentos adequados também são importantes para a aplicação das ferramentas digitais na escola.



Outro ponto importante é que os profissionais envolvidos precisam de uma formação contextualizada. É preciso que os gestores sejam capazes de identificar os problemas e as necessidades da sua unidade para a implantação e o uso das tecnologias digitais. Essa formação amplia o papel da gestão escolar em relação às tecnologias, buscando condições que articulem o uso administrativo e pedagógico das tecnologias na escola.

Todas as entrevistadas disseram que as tecnologias digitais facilitam muito o desenvolvimento do seu trabalho, mas que ainda encontram alguns desafios na sua utilização, como a falta de domínio, internet de baixa qualidade e falta de bons equipamentos tecnológicos.

(Gestora A) *O uso da tecnologia tem me facilitado e otimizado meu tempo, principalmente em relação às reuniões que tenho com a Secretaria de Educação. Um desafio seria ainda a falta de domínio em algumas ferramentas digitais.*

(Gestora B) *Maior controle e organização da parte financeira da escola através das planilhas do excel e a digitalização e armazenamento dos documentos no google drive. O maior desafio é a falta de bons equipamentos tecnológicos e uma internet de boa qualidade.*

(Gestora C) *Melhor interação com os professores e pais de alunos. Maior aproveitamento do HTPC online, pois os professores prestam mais atenção. Ainda preciso melhorar meu uso com as tecnologias, pois às vezes não consigo utilizar algum recurso.*

(Gestora D) *Através de alguns recursos, principalmente com o whatsapp, consigo passar um recado urgente, por exemplo, para os professores, e estes rapidamente visualizam e já respondem. Para mim, a maior possibilidade da utilização dos recursos tecnológicos é a velocidade e objetividade em resolver as situações da escola. E como desafio está a falta de bons computadores e internet em nossa escola.*

Atualmente existem diferentes tipos de ferramentas digitais que podem ser usadas no espaço escolar, tendo em comum alguns objetivos principais, como facilitar a interação e aumentar a colaboração no ambiente educacional.



As gestoras foram questionadas sobre quais ferramentas digitais elas consideram como potencializadoras para desenvolver o Trabalho Coletivo Pedagógico, e todas destacaram o google meet como ferramenta digital que tornou efetivo este trabalho à distância.

(Gestora A) Google Meet e Whatsapp.

(Gestora B) Google Meet e E-mail.

(Gestora C) Google Meet e Google Drive.

(Gestora D) Google Meet e E-mail.

O Google Meet é uma ferramenta de videoconferência do Google, podendo ser usado de forma integrada a outros produtos, como sala de aula, gmail e apresentações. Um dos diferenciais desta ferramenta é que permite a colaboração em tempo real, garantindo a segurança das informações trocadas.

Acredito que as escolas devam cada vez mais investir em soluções digitais, principalmente em uma infraestrutura tecnológica que permita aproveitar ao máximo os recursos oferecidos pelas ferramentas digitais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As novas tecnologias estão presentes em quase todas as nossas atividades diárias, mas principalmente no espaço escolar, onde temos a grande missão de formar alunos capazes de se adaptarem às constantes transformações na sociedade. Por isso é importante que a gestão escolar crie meios para integrar os recursos tecnológicos no seu espaço.

Como disse Almeida (2000, p. 107), quanto maior a participação e o compromisso dos educadores e gestores nas ações de formação, de colaboração, de participação e de mediação entre todos os envolvidos, maior será a possibilidade de sucesso dos projetos inovadores que a unidade escolar se propõe a realizar e, especialmente, o projeto de integração da tecnologia com a prática pedagógica.



Após as leituras realizadas e a análise dos dados coletados, conclui-se que as tecnologias digitais, apesar de terem alguns desafios para a sua implementação, devem ser utilizadas para auxiliar e promover o trabalho pedagógico coletivo. Nesse contexto, o gestor escolar deve ser aquele agente que executa ações a fim de promover a utilização destas reuniões pedagógicas, de forma a construir uma aceitação e efetivação entre os seus professores.

Com relação aos desafios para a utilização das tecnologias digitais no trabalho pedagógico coletivo, apontou-se: a falta de infraestrutura, internet inadequada e dificuldade de alguns gestores em utilizar alguns equipamentos tecnológicos. Mesmo com esses desafios, pode-se perceber muitos benefícios das ferramentas tecnológicas no HTPC, como por exemplo, maior dinamicidade na troca de conhecimentos e de interação entre docentes e gestores.

Podemos afirmar com essa pesquisa, que as tecnologias digitais se apresentam como uma ferramenta indispensável para a educação, uma vez que trazem grandes contribuições para o processo de ensino aprendizagem dos educandos e nas formações e reuniões com os professores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B. **O computador na escola: contextualizando a formação de professores.** 2000. Tese (Doutorado em Educação) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

ALMEIDA, M. E. B. **O papel do gestor escolar na incorporação das TIC na escola: experiências em construção e redes colaborativas de aprendizagem.** São Paulo: PUC-SP, 2004.

ALMEIDA, M. E. B. Formação de Gestores para uma escola em transformação: a contribuição das TICs. **III Congresso Luso Brasileiro de Administração da Educação**, Recife, Pernambuco, 2005.

ALMEIDA, M. E. B.; SILVA, M. das G. M. da. Currículo, tecnologia e cultura digital: espaços e tempos de web currículo. **Revista e-curriculum**, São Paulo, v. 7, n. 1, abril. 2011.

ALMEIDA, M. G.; FREITAS, M. C. D. **A escola no século XXI. V. 3: virtualização das relações: um desafio da gestão escolar.** Rio de Janeiro: Brasport, 2013.



ARARAS. Lei nº 3.954, de 22 de dezembro de 2006. **Denomina "Ivan Inácio de Oliveira Zurita" a Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental localizada no Centro Social Rural de Araras.** Araras, SP: Diário Oficial, 2006.

AVELINO, W. F.; MENDES, J. G.. **A realidade da educação brasileira a partir da COVID-19.** Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 2, n. 5, p. 56-62, 2020.

BARBERIA, L. G.; CANTARELLI, L. G. R. SCHMALZ, P. H. S. **Uma avaliação dos programas de educação pública remota dos estados e capitais brasileiros durante a pandemia do COVID-19.** Financiamento: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Departamento de Ciência Política. Universidade de São Paulo – Brasil, 2021.

BRANCAGLIÃO, J. R.; FERNANDES, T. D. C. A atuação do gestor escolar na formação continuada de educadores para o uso das tecnologias educacionais nas práticas educativas. In: Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE. **Cadernos PDE**, v. 1, p.1-19, 2016.

FIRMINO, M. A. R. Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota. **Pedagogia em Ação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p.275-278, 2020.

KIRCHNER, E. A. Vivenciando os desafios da educação em tempos de pandemia. In: PALÚ, J.; SCHÜTZ, J. A.; MAYER, L. (orgs.). **Desafios da educação em tempos de pandemia.** Cruz Alta: Ilustração, 2020.

LEITE, S. A. S. Afetividade nas práticas pedagógicas. **Temas psicológicos**, v.20, n.2, pp. 355-368, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática: 5ªed.** Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

CRUZ, L. S.; MATOS, C. T.; PIMENTA, L. B. Gestão escolar: dificuldades e desafios no oferecimento do ensino remoto em tempos de pandemia. **CONEDU – VII Congresso Nacional de Educação**, 2020.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, v.11, n. 1, p. 20-31, 2020.

SILVA, J. B. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. **Educação em Revista**, 2007. Disponível em: <<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/616>>. Acesso em: 28 jun. 2023.



VALLE, P. D.; MARCOM, J. L. R. Desafios da prática pedagógica e as competências para ensinar em tempos de pandemia. 2020. In: PALÚ, J.; SCHÜTZ, J. A.; MAYER, L. (Org.). **Desafios da educação em tempos de pandemia**. Cruz Alta: Ilustração, 2020.

Enviado: 24 de abril, 2023.

Aprovado: 22 de junho, 2023.

¹ Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University, Especialização em Psicopedagogia com Ênfase em Educação Especial pela UNAR, Especialização em Docência do Ensino Superior pela UNAR, Graduação em Pedagogia pela UNAR, Graduação em Artes Visuais pela UNAR e Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Santa Úrsula. ORCID: 0000-0002-9039-2794. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6004138103540333>.

² Especialização em Psicopedagogia Institucional pela Faculdade de Educação São Luís e Graduação em Pedagogia pela Faculdade de Direito e Ciências Sociais do Leste de Minas. ORCID: 0000-0002-2229-5933.

³ Especialização em Educação Infantil pela Uninter, Graduação em Artes Visuais pela UNAR e Graduação em Pedagogia pela UNISEB. ORCID: 0000-0002-3646-833X.

⁴ Especialização em Planejamento, Implementação e gestão da Educação a distância ORCID: 0000-0002-6034-9496.

⁵ Graduação em Ciências Biológicas pela Uniararas e Pedagogia pela Uninove. ORCID: 0009-0005-6575-0966.

⁶ Educação Física - Pontifícia Universidade Católica de Campinas; Pedagogia - Faculdade Paulista São José; Pós Graduação Lato Sensu em Educação Infantil - Universidade São Francisco; Pós Graduação Lato Sensu em "As relações interpessoais na escola e na construção da autonomia ética e moral" - Universidade de Franca; Pós Graduação lato Sensu em Psicopedagogia Institucional - Faculdade da Aldeia de Carapicuíba. ORCID: 0009-0007-5331-765X.

⁷ Graduação em Letras pela Faculdade de Ciências e Letras de Araras e Pós Graduação em Supervisão, Orientação e Inspeção Escolar. ORCID: 0009-0006-7431-1057.