



## Boas práticas escolares em tempos de pandemia COVID-19: um olhar para uma escola técnica estadual na cidade de São Paulo

### *Good school practices in times of the COVID-19 pandemic: a look at a state technical school in the City of São Paulo*

**Natália Moura Leonardo**

Mestranda em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, CEETEPS  
São Paulo–SP, Brasil  
[natalia.leonardo@cpspos.sp.gov.br](mailto:natalia.leonardo@cpspos.sp.gov.br)

**Michel Mott Machado**

Professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, CEETEPS  
São Paulo–SP, Brasil  
[michel.machado@cpspos.sp.gov.br](mailto:michel.machado@cpspos.sp.gov.br)

**Marília Macorin de Azevedo**

Doutora em Engenharia  
Professora no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, CEETEPS  
São Paulo–SP, Brasil  
[marilia.azevedo@cpspos.sp.gov.br](mailto:marilia.azevedo@cpspos.sp.gov.br)

**Resumo:** Este artigo visou analisar as boas práticas escolares que contribuíram para uma gestão escolar eficaz dentro do contexto pandêmico, tendo por foco uma escola técnica estadual, na cidade de São Paulo. Metodologicamente, realizou-se um estudo descritivo, bibliográfico e documental, de abordagem qualitativa. Os resultados sugerem cinco processos internos da escola que influenciaram uma gestão escolar eficaz: organização orientada à aprendizagem, parceria casa-escola, ambiente de aprendizagem, liderança profissional e monitoramento/avaliação do progresso. Além disso, verificou-se que as boas práticas relacionadas à gestão escolar, resultaram em um bom desempenho dos alunos nas menções finais, mesmo diante do cenário de um evento extremo.

**Palavras-chave:** boas práticas escolares; escola técnica; pandemia COVID-19.

**Abstract:** This article aims to study good school practices that contributed to effective school management within the pandemic context, focusing on a state technical school in the City of São Paulo. Methodologically, we carried out a descriptive, bibliographic, and documentary study using a qualitative approach. The results suggest five internal school processes that influenced an effective school management: learning-oriented organization, family-school partnership, learning environment, professional leadership, and progress monitoring/evaluation. Furthermore, we found that the good practices related to school management resulted in good student performance in the final mentions, even in the face of an extreme event.

**Keywords:** good practices; technical school; COVID-19 pandemic.

Cite como

(*ABNT NBR 6023:2018*)

LEONARDO, Natália Moura; MACHADO, Michel Mott; AZEVEDO, Marília Macorin. Boas práticas escolares em tempos de pandemia COVID-19: um olhar para uma escola técnica estadual na cidade de São Paulo. *Dialogia*, São Paulo, n. 46, p. 1-27, e25594, set./dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/46.2023.25594>

*American Psychological Association (APA)*

Leonardo, N. M., Machado, M. M., & Azevedo, M. M. (2023, set. /dez.). Boas práticas escolares em tempos de pandemia COVID-19: um olhar para uma escola técnica estadual na cidade de São Paulo. *Dialogia*, São Paulo, 46, p. 1-27, e25594. <https://doi.org/10.5585/46.2023.25594>

## 1 Introdução

Em dezembro de 2019, foi registrado na cidade de Wuhan (China), o primeiro caso relacionado à COVID-19, Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS-CoV-2). A progressão da doença na Europa e nas Américas, em março de 2020 levou a Organização Mundial da Saúde a declarar a pandemia, instituindo medidas severas para conter a sua propagação, sendo o isolamento social um dos fatores considerado eficientes para o controle e redução da circulação do vírus (COSTA; MACHADO, 2022).

Essa situação desafiadora trouxe impactos para diversas áreas, o que não deixou de incluir, de diferentes formas, a área da Educação (CASTELLANI NETO, 2023; CALDERÓN *et al.*, 2022; COSTA; MACHADO, 2022; MORESI; PINHO, 2022; GUEDES, ROSA; DO PRADO ANJOS, 2021; COUTO *et al.*, 2020; DIAS; PINTO, 2020; TEIXEIRA *et al.*, 2020). As instituições de ensino, seja de nível básico ou superior, não estavam preparadas para oferecer cursos 100% a distância. Tanto gestores educacionais e professores tiveram que lidar com essa situação emergencial/de crise, bem como os estudantes, que segundo Abrucio (2020), foram os que mais sofreram com essa experiência.

No caso do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza [CEETEPS] – autarquia pública do governo do Estado de São Paulo –, a Deliberação CEETEPS 55, de 18 de maio de 2020, visava cumprir o Decreto Nº 64.881/2020 de 22 de março de 2020 (SÃO PAULO, 2020a) – que instituiu a quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia COVID-19 – de modo a atender a recomendação do Centro de Contingência do Coronavírus do estado de São Paulo, que instaurou a quarentena em todo o território, trazendo, portanto, a necessidade de normativas para a reorganização das atividades pedagógicas e práticas docentes diante da suspensão presencial das aulas.

Diante dessa perspectiva, assim como pelo Decreto Nº 64.862/2020 de 13 de março de 2020 (SÃO PAULO, 2020b) – que dispôs sobre a adoção, no âmbito da Administração Pública direta e indireta, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo **COVID-19**, bem como sobre recomendações no setor privado estadual –, as Escolas Técnicas Estaduais e as Faculdades de Tecnologias do Estado de São Paulo, também precisaram, inicialmente, alterar seus calendários, instituindo como não-letivos os dias 18, 19 e 20 de março de 2020 e determinando recesso escolar no período de 23 a 28 do mesmo mês, com retorno a partir de 30 de março daquele ano, com atividades letivas em ambiente virtual (CASTELLANI NETO, 2023), buscando, assim, um prazo para a organização pedagógica do ensino remoto emergencial [ERE] (MOREIRA; HENRIQUES; BARROS, 2020) a fim de cumprir com o distanciamento social.

Por meio do Grupo de Supervisão Educacional (GSE), área integrante da Unidade do Ensino Médio e Técnico (CETEC) – órgão do CEETEPS responsável pela coordenação das escolas técnicas –, memorandos produzidos e encaminhados com frequência, de modo orientar a gestão escolar e, conseqüentemente, os/as docentes acerca dos procedimentos dentro de um ambiente atípico – de ERE –, bem como sobre o uso das plataformas digitais disponíveis.

Nesse quadro, a gestão escolar teve seu papel potencializado dentro das escolas, de maneira que foi possível perceber, de forma mais ou menos contundente, assim como já pontuava Sander (2007), que a administração de uma escola desempenha um papel mediador essencial, sendo não apenas um serviço prestado ao processo educacional, mas, na verdade, parte integrante de todo este processo.

As temáticas de escola eficaz ou eficácia escolar, voltadas à investigação da capacidade da escola de interferir positivamente, por meio de políticas e práticas escolares, no desempenho dos alunos (SOARES, 2002; 2004; BROOKE; SOARES, 2008), também podem ser utilizadas para estudar a interferência das boas práticas na gestão escolar no cenário da pandemia de COVID-19, inclusive no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica (CASTELLANI NETO, 2023; CALDERÓN *et al.*, 2022; COSTA; MACHADO, 2022).

Estudos sobre eficácia escolar trazem, comumente, características ou fatores-chave das escolas eficazes (REYNOLDS; TEDDLIE, 2008; SAMMONS, 2008), o que, muitas vezes, encontram-se conectados – tanto na prática da gestão educacional e pedagógica, quanto na pesquisa – ao melhoramento escolar (REYNOLDS *et al.*, 2008; FIALHO *et al.*, 2014; COSTA *et al.*, 2023), às boas práticas escolares (MARTINS; CALDERÓN, 2015; 2016; 2019; TEODORO; MARTINS; CALDERÓN, 2021; CALDERÓN *et al.*, 2002; CASTELLANI NETO, 2023; COSTA *et al.*, 2023), bem como às políticas educacionais (GOLDSTEIN; WOODHOUSE, 2008; FIALHO *et al.*, 2014; MARTINS; CALDERÓN, 2019). No caso brasileiro, por exemplo, um trabalho seminal foi o de Soares *et al.* (2002), no qual apresentam-se seis grandes elementos de análise: infraestrutura e os fatores externos à organização da escola, a governança da escola, os professores, a relação com as famílias, o clima interno e as características do ensino.

Assim, para compreender o papel e a influência da gestão escolar diante do contexto trazido pelo enfrentamento da SARS-CoV-2 será utilizada, neste artigo, a pesquisa de Sammons (2008) que elenca onze características-chave para escolas eficazes, que são: Liderança profissional, objetivos e visões compartilhados, um ambiente de aprendizagem, concentração no ensino e na aprendizagem, ensino e objetivos claros, altas expectativas, incentivo positivo, monitoramento do progresso, direitos e responsabilidades do aluno, parceria casa-escola e uma organização orientada à aprendizagem.

O contexto desta investigação se deu, portanto, diante da adoção do ERE imposto pelo cenário da pandêmico, tendo por foco as boas práticas adotadas no âmbito da gestão escolar em uma escola técnica estadual do CEETEPS. Logo, a pergunta motriz neste artigo é a seguinte: quais as boas práticas escolares que contribuíram para uma gestão escolar eficaz dentro do contexto pandêmico na Escola Técnica Estadual de Artes (Etec de Artes)?

Sendo assim, o objetivo geral do artigo é identificar as boas práticas escolares que contribuíram para uma gestão escolar eficaz dentro do contexto pandêmico na Etec de Artes, à luz das características-chave das escolas eficazes elencados por Sammons (2008).

Ao analisar um caso específico de gestão escolar dentro de uma unidade de escola técnica estadual, acredita-se que o artigo possa contribuir com a compreensão dos fatores de alto desempenho escolar, de boas práticas vinculados a uma gestão escolar eficaz, especialmente a partir ações realizadas diante de um contexto/evento extremo [pandemia COVID-19].

Além desta introdução, o artigo encontra-se estruturado em quatro partes. Na primeira parte, desenvolve-se a fundamentação teórica sobre gestão escolar e as boas práticas escolares. Na sequência, descreve-se como a pesquisa foi realizada. Na terceira parte do texto, apresenta-se a sessão de resultados e discussão. Por fim, tecem-se algumas considerações finais.

## 2 Referencial teórico

Em 26 de fevereiro de 2020 foi confirmado o primeiro caso do novo coronavírus no Brasil, menos de um mês depois houve o registro do primeiro óbito em decorrência da doença, em 16 de março, ambos no Estado de São Paulo (GOV.BR, 2020). O avanço rápido da COVID-19 levou o governo do Estado de São Paulo a tomar medidas que visavam reduzir a circulação do vírus e consequentemente diminuir a pressão nos hospitais públicos e particulares.

Diante do quadro de contaminação, foram publicados decretos, portarias, deliberações e pareceres nos âmbitos federal, estadual [limitamo-nos a São Paulo, devido ao escopo do presente artigo], que visavam readequar o funcionamento das unidades de ensino ao contexto pandêmico, os quais nortearam as estratégias de gestão para a pandemia de COVID-19 no CEETEPS (CEETEPS, 2020).

Saliente-se que o relatório “Estratégias de Gestão para a Pandemia da COVID-19” (CEETEPS, 2020), além da introdução, encontra-se organizado em oito partes: infraestrutura e gestão; ações solidárias; capacitação pedagógica docente; início das aulas remotas; educação *online*; processo seletivo; pesquisas WebSAI [avaliação institucional]; preparação para a volta presencial.

Nesse contexto, alguns decretos nortearam as atividades da sociedade durante o cenário da pandemia de SARS-Cov2. No âmbito do Estado de São Paulo, por exemplo, pode-se apontar o já

mencionado Decreto nº 64.862, de 13 de março de 2020, que dispunha sobre a adoção, no âmbito da Administração Pública direta e indireta, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio, realizando, ainda, recomendações para o setor privado estadual.

O Decreto em questão dispunha, entre outras coisas, sobre a área da Educação:

**Artigo 1º** - Os Secretários de Estado, o Procurador Geral do Estado e os dirigentes máximos de entidades autárquicas adotarão as providências necessárias em seus respectivos âmbitos visando à suspensão:

I - de eventos com público superior a 500 (quinhentas) pessoas, incluída a programação dos equipamentos culturais públicos;

II - de aulas no âmbito da Secretaria da Educação e do Centro Paula Souza, estabelecendo-se, no período de 16 a 23 de março de 2020, a adoção gradual dessa medida;

III - do gozo de férias dos servidores da Secretaria da Saúde, até 15 de maio de 2020.

(...) **Artigo 4º** - No âmbito de outros Poderes, órgãos ou entidades autônomas, bem como no setor privado do Estado de São Paulo, fica recomendada a suspensão de:

I - aulas na educação básica e superior, adotada gradualmente, no que couber;

II - eventos com público superior a 500 (quinhentas) pessoas.

(São Paulo, 2020)

Após a publicação deste Decreto nº 64.862/2020, dois Memorandos produzidos pelo Grupo de Supervisão Educacional/Gestão Pedagógica [GSE/Geped] – no âmbito do CEETEPS – nortearam as atividades. No Memorando Circular nº 008/20 de 18 de março de 2020, as orientações direcionadas aos Diretores(as) indicavam as alterações de calendário e quais atividades seriam realizadas.

**Dias 16 e 17 de março de 2020** – Dias letivos – todos os docentes deverão registrar as aulas, inserindo no seu diário “Atividade de Profilaxia contra o Covid-19 e/ou Reforço Escolar”;

**Dias 18, 19 e 20 de março de 2020** – Atividades não letivas – Replanejamento escolar para atividade a distância;

**Entre os dias 23 e 28 de março de 2020** – Recesso Escolar (referente a semana de 20 a 24 de abril);

**A partir de 30 de março de 2020** – Retorno das atividades letivas a distância no ambiente virtual – semana de “ambientação e início das atividades”. (CEETEPS - Memorando nº008/20)

Já o Memorando Circular nº009/20 de 20 de março de 2020, trazia como assunto central a organização pedagógica para as atividades a distância, em decorrência do contexto pandêmico. Com o objetivo de orientar a equipe de gestão das Unidades Escolares o já referido GSE/Geped, trazia os seguintes esclarecimentos:

- A partir de 23 de março de 2020, os docentes entrarão em recesso escolar, considerando para tanto, a antecipação dos períodos de recesso de abril, julho e outubro de 2020.
- Durante esse período a equipe gestora deve manter a comunicação com os docentes, utilizando de ferramentas online, para as orientações sobre:
  - ✓ planejamento das aulas a distância por meio do POAD (Plano de Orientação para aprendizagem e distância – documento específico que os docentes deverão organizar/ preencher para acompanhar do cumprimento curricular pelos Coordenadores de Curso e Pedagógico);
  - ✓ treinamento autoinstrucional aos docentes em relação a mediação de atividades a distância (...);
  - ✓ participação dos docentes em capacitação a ser ofertada pelos coordenadores pedagógicos e de curso sobre o uso do aplicativo Teams;
  - ✓ inserção, pelos docentes, das atividades a distância no Teams. não letivas – Replanejamento escolar para atividade a distância. (CEETEPS - Memorando nº 009/20)

O Memorando Circular nº 009/20, ainda fazia menção ao processo de capacitação realizado pela Supervisão Regional aos coordenadores pedagógicos e de cursos, de modo que os mesmos fossem multiplicadores em suas unidades escolares.

Dando continuidade às ações de contenção da pandemia de Covid-19, o Decreto Nº 64.881/2020 de 22 de março de 2020, realizado pelo então governador do Estado de São Paulo, João Dória, considerando a Portaria MS nº 188, de 3 de fevereiro de 2020, por meio da qual o Ministro de Estado da Saúde declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), em decorrência da Infecção Humana pelo Novo Coronavírus, regulamentava, no Artigo 1º, a medida de quarentena em todo Estado de São Paulo, consistindo na restrição de atividades de maneira a evitar a possível contaminação ou propagação do Novo Coronavírus.

O Artigo 2º do referido Decreto, por sua vez, suspendia o atendimento presencial em estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços, permitindo a funcionalidade apenas em locais que exerciam atividades essenciais, o que incluía, portanto, as áreas de saúde, alimentação, abastecimento, segurança e comunicação.

Diante dos referidos Decretos e da ampliação da quarentena no Estado de São Paulo para 31 de maio de 2020, normatizada pelo Decreto Nº 64.967/2020 de 8 de maio de 2020, o CEETEPS publicou a Deliberação 55, de 18 de maio de 2020 que dispunha sobre a reorganização das atividades pedagógicas e da prática docente nas Unidades de Ensino, determinando em seu Artigo 1º, a reorganização do calendário, e no Artigo 2º, o exercício da docência em caráter excepcional de forma remota, em jornada laboral de teletrabalho.

Todo esse cenário de mudança exigido pelo isolamento social levou, inicialmente, à ideia de que a “educação a distância” iria acelerar a “transformação pedagógica do ensino”. Essa previsão baseava-se em dois pontos: (i) os instrumentos tecnológicos já existentes facilitariam a transação



entre presencial e remoto; (ii) o fato de os jovens alunos serem acostumados com o mundo digital (ABRUCIO, 2020).

Porém, segundo Abrucio (2020), o otimismo dessa previsão não levou em conta três aspectos que se mostraram relevantes: (i) os professores não estavam didaticamente preparados para assumir de forma integral o modelo pedagógico digital; (ii) as desigualdades de acesso ao mundo digital; (iii) a necessidade contínua dos alunos de estar em contato com os professores e com os colegas.

De certa forma, devido à “falta” de preparação dos professores para fins de transposição didática ao modelo pedagógico digital, é de se reconhecer que se tornou ainda mais desafiador o desenvolvimento de certas competências e habilidades previstas, inclusive, pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), diante da ausência de contato presencial, como, por exemplo, a Competência 4, que visa:

Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo. (BRASIL, p. 9, 2017)

Outro ponto importante citado por Abrucio (2020), foi a desigualdade do acesso dos alunos ao mundo digital. Nessa direção, o documento publicado pelas Nações Unidas, ‘*Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond*’, de agosto de 2020, afirma, que o impacto nos alunos de países de média e baixa renda é 45% maior que em regiões de média e alta renda, de modo que mesmo para quem pode acessar o “ensino a distância”, o sucesso depende de suas condições de vida, observando, inclusive, a distribuição justa de tarefas domésticas.

Diante disso, uma das tentativas de reduzir a desigualdade de acesso, com base em um levantamento do acesso dos estudantes à plataforma digital utilizada pelas Escolas Técnicas – o MS Teams –, realizado pelas unidades escolares nos meses de abril e maio de 2020, somado aos dados de verificação da inviabilidade para o estudante adquirir Internet Banda Larga, o CEETEPS adquiriu 22.971 *chips* de *internet*, em contrato celebrado com a operadora TIM, em 23/06/2020, a fim de atender esses discentes. Os *chips* foram entregues às escolas pelos Núcleos Regionais Administrativos, e, posteriormente, disponibilizados aos alunos nas unidades escolares, até 31 de maio de 2020 (CINTRA, PORELLI E CAROLO, 2022).

No que concerne a necessidade contínua dos alunos de estar em contato com os professores e com os colegas, tem-se que:

O processo educacional é uma troca que exige o contato humano, por meio do qual conteúdos, experiências, competências e emoções estão em jogo. A construção do conhecimento exige compartilhamento entre docentes e discentes que não pode se resumir a uma impessoal transmissão de informações via recursos digitais. O conhecimento educacional precisa de um ambiente coletivo, fato que fica mais evidente nos ensinamentos básico e superior [...]. É muito difícil substituir a necessidade presencial em um processo que envolve a construção de elementos intrinsecamente humanos, que não podem ser completamente mediados por máquinas. (ABRUCIO, p. 50, 2020)

Nos desafios postos ao ambiente escolar para o seu funcionamento no modo ERE, não se deve surpreender que a organização e gestão escolar eficaz aparece ainda mais necessária. A definição dos objetivos de uma escola, de certa maneira, já tinha esse tom muito antes do cenário pandêmico:

Instituições sociais como as escolas pressupõem objetivos que deem sentido às ações educativas levadas a efeito frente a demandas sociais. Os objetivos determinam o tipo de sujeito a ser educado, os conteúdos a serem ensinados e aprendidos, os valores a serem formados, as práticas de organização da escola, o perfil profissional dos professores. Na escola, objetivos mais gerais se transformam em objetivos pedagógicos-didáticos a serem realizados por meio das disciplinas e atividades escolares, em um ambiente social organizado para isso. (LIBÂNEO, p. 21, 2002)

As organizações escolares, sem dúvida, passam por pressões diversas de forças sociais/políticas para desenvolver os seus objetivos, e com o cenário da pandemia de COVID-19, não foi diferente. Num certo sentido, isso se dá uma vez que a administração da educação, no Brasil, se desenvolve dentro de um contexto de administração pública permeada por aspectos econômicos, educacionais, políticos e culturais, gerando, como consequência, uma interdependência entre educação e sociedade (SANDER, 2007).

As diferentes concepções para o processo de organização e gestão escolar, são relevantes nos percursos escolhidos por aqueles que se viam à frente das instituições escolares durante os enfrentamentos do distanciamento social. De certa forma, as concepções científico-racional, sociocrítica, técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrática-participativa (LIBÂNEO, 2018), a seu modo, são utilizadas de forma consciente ou inconsciente, de maneira isolada ou em suas inúmeras combinações, com vistas ao êxito dos objetivos da escola.

Logo os elementos que envolvem uma possível gestão eficaz, se interligam com as questões discutidas nas pesquisas de Eficácia Escolar. Os estudos nesse campo, surgiram nos Estados Unidos nos anos 1970, como resposta às pesquisas desenvolvidas nas décadas de 1950 e 1960, como o Relatório Coleman, que concluiu que as escolas não faziam diferença (SOARES, 2002).

As definições de Eficácia Escolar dependem de uma variedade de fatores, como: a amostra de escolas examinadas, a escolha de medidas de resultados, o controle adequado das diferenças entre as características dos alunos admitidos, a metodologia e escala de tempo e, principalmente, o



fato de que as pesquisas, neste campo, possuem como foco central a ideia de que as escolas são importantes e fazem a diferença (SAMMONS, 2008). Para melhor visualização de possíveis fatores de uma escola eficaz, o quadro 2 traz os itens identificados por Sammons (2008).

### Quadro 1 - Onze fatores para escolas eficazes

1. Liderança profissional	Firme e objetiva Um enfoque participativo Um profissional que lidera
2. Objetivos e visões compartilhados	Unidade de propósitos Prática consistente Participação institucional e colaboração
3. Um ambiente de aprendizagem	Um ambiente ordenado Um ambiente de trabalho atraente
4. Concentração no ensino e na aprendizagem	Maximização do tempo de aprendizagem Ênfase acadêmica Foco no desempenho
5. Ensino e objetivos claros	Organização eficiente Clareza de propósitos Aulas bem estruturadas Ensino adaptável
6. Altas expectativas	Altas expectativas em geral Comunicação de expectativas Fornecimento de desafios intelectuais
7. Incentivo positivo	Disciplina clara e justa Feedback
8. Monitoramento do progresso	Monitoramento do desempenho do aluno Avaliação do desempenho da escola
9. Direitos e responsabilidades do aluno	Aumentar a auto-estima do aluno Posições de responsabilidade Controle dos trabalhos
10. Parceria casa-escola	Envolvimento dos pais na aprendizagem de seus filhos
11. Uma organização orientada à aprendizagem	Desenvolvimento de pessoal baseado na escola

Fonte: Sammons (2008, p. 351).

Em estudo recente sobre como práticas de organização e gestão da escola podem influenciar a eficácia escolar (COSTA *et al.*, 2023), os autores identificaram alguns elementos que podem ser considerados recorrentes/convergentes nos estudos voltados aos processos de uma escola eficaz, quais sejam: liderança; foco na aprendizagem; clima e cultura escolar; relação família/comunidade-escola; formação do professor; monitoramento/avaliação; expectativa de alto desempenho.

A liderança é recorrentemente apontada como um dos fatores mais relevantes à construção de uma escola eficaz, sendo, geralmente, caracterizada como “firme e objetiva”, “mediadora”,

capaz de desenvolver o “trabalho em equipe” [equipe gestora, professores etc.]. Na visão de Sammons (2008), trata-se de exercer uma “liderança profissional”. Seguindo essa linha de pensamento, pode-se dizer que

[...] tanto em suas funções administrativas quanto em suas funções pedagógicas, deve buscar um relacionamento próximo e tranquilo com a equipe de trabalho, sendo capaz de mobilizar os supervisores e os professores para o cumprimento dos objetivos educacionais estabelecidos na escola. O diretor deve também buscar interagir com os alunos no sentido de deixá-los interessados em sua própria aprendizagem. A interação entre a liderança administrativa e os outros sujeitos presentes na escola é tão importante quanto a boa capacidade administrativa de gerenciamento de recursos. (SOARES, p. 17, 2002)

No campo de estudos em eficácia e melhoria escolar, ademais, a liderança eficaz pode ser compreendida como aquela que se mostra “objetiva e firme”; adota uma “abordagem participativa”; está relacionada à crença do/a dirigente de que o ensino-aprendizagem é o objetivo da escola [liderança pedagógica]; que se envolve na vida escolar, especialmente no “monitoramento frequente e pessoal do desempenho da equipe” e na “seleção e substituição proativa da equipe” (REYNOLDS; TEDDLIE, 2008).

Outro ponto relevante é o ambiente de aprendizagem. Estudos afirmam que escolas de sucesso têm maior probabilidade de serem lugares mais calmos, enfatizando, ainda, a importância de manter um clima de ordem orientado para as tarefas (SAMMONS, 2008). Logo, o clima interno da escola, enquanto reflexo da organização do ambiente escolar, isto é, a existência de um clima propício ao ensino/aprendizagem, quando adequado é de grande importância para um aumento do rendimento do trabalho e da motivação de toda a equipe (SOARES, 2002).

Nessa direção, Reynolds e Teddlie (2008) apontam que escolas eficazes se caracterizam pelo compartilhamento exitoso da visão/missão pela equipe da escola, o que revela a necessidade de construção de um senso de “comunidade” relacionado à cooperação entre os colegas, boa comunicação entre os membros, objetivos comuns, entre outros pontos. Trata-se, em suma, de adotar meios eficazes a fim de criar uma cultura escolar positiva (REYNOLDS; TEDDLIE, 2008), propícia ao desenvolvimento de um ambiente favorável (positivo) à cooperação, à participação, ao compartilhamento de responsabilidades, ao alto desempenho de professores e alunos, entre outros aspectos.

O Monitoramento do progresso é outro aspecto relevante, pois atua em conjunto com as demais boas práticas, identificando, de certa maneira, até que ponto os objetivos da escola estão se realizando, concentrando assim a atenção da comunidade escolar nestes objetivos (SAMMONS, 2008). Assim, a recolha sistemática de informações, o uso de diversos instrumentos e técnicas de

monitoramento e de avaliação, são formas de acompanhamento do desempenho dos alunos e da própria escola.

Nesse sentido, assume-se que o “monitoramento” e a “avaliação” do progresso e desempenho, em todos os níveis (alunos, sala de aula, da escola), também se mostram como um fator recorrente nos estudos em eficácia escolar (COSTA *et al.*, 2023). Sobre essa questão, Reynolds e Teddlie (2008), sinalizam a centralidade da prática de monitoramento/avaliação, mas, também, ressaltam que este não deve ser excessivo. Além disso, tais procedimentos “[...] contribuem para um foco no ensino e aprendizagem e, frequentemente, desempenham um papel no aumento das expectativas e nos incentivos positivos” (SAMMONS, 2008, p. 370), também, sendo considerados úteis para “incentivar a reflexão e a adoção de boas práticas” (REYNOLDS; TEDDLIE, 2008, p. 322).

Vários estudos brasileiros recentes têm apontado a estreita relação entre avaliações em larga escala e as boas práticas e eficácia escolar (MARTINS; CALDERÓN, 2015; 2016; 2019), o que não deixa de ser, de certa forma, um desdobramento de políticas educacionais, que baseadas em princípios da nova gestão pública, induziram uma perspectiva de avaliação por resultados nos diversos níveis educacionais, tanto em larga escala quanto em caráter institucional (CASTRO, 2009; CALDERÓN; BORGES, 2013). No que concerne a avaliação da aprendizagem escolar, propriamente dita, avoca-se que:

[...] a justa medida da eficácia das escolas está no grau em que todos os alunos incorporam capacidades e competências cognitivas, operativas, afetivas, morais, para sua inserção produtiva, criativa e crítica na sociedade contemporânea. (LIBÂNEO, 2018, p. 199)

Um item que possui relação direta com as questões de gestão com vistas à eficácia escolar, é a parceria casa-escola [família/comunidade-escola], sobretudo na Educação Básica. Nesse ponto, pode-se dizer que, praticamente, há um consenso entre pesquisadores e educadores no que diz respeito à importância da participação dos pais e da comunidade nas atividades escolares, de modo que estudos mostram que as escolas que conseguem êxito nesta questão, tendem a obter uma melhora significativa no desempenho dos seus alunos (SOARES, 2002).

Assim, considera-se que “a boa escola deve participar da vida da comunidade a que serve” (SOARES, 2004, p. 90), raciocínio este que pode/deve abranger a educação profissional e tecnológica.

Outro ponto a ser destacado é a organização orientada à aprendizagem. Nessa direção, entende-se que:

[...] escolas eficazes são organizações que aprendem, com professores e administradores experientes continuando a ser aprendizes, mantendo-se a par de suas disciplinas e dos avanços na compreensão de práticas eficazes. Nós usamos o termo “organização orientada à aprendizagem” em um segundo sentido, que é aquele em que essa aprendizagem tem efeito máximo, quando acontece na própria escola ou abrange a escola toda, ao invés de ser específico a professores isolados. (SAMMONS, p. 377-376, 2008)

O processo de aprendizagem do professor ocorre dentro e fora da sala de aula, por isso sua formação continuada [ou permanente] não deveria se recolher em seus microcontextos sem práticas no ambiente escolar – direcionada para problemas genéricos –, mas, isto sim, ser voltada às realidades das escolas, onde emergem inúmeras questões relevantes e significativas (IMBERNÓN, 2010). Nessa linha, Soares (2002) afirma que a oportunidade oferecida aos professores à realização de cursos de capacitação, treinamentos e atualização, é determinante para uma melhora no desempenho do aluno, na medida em que a atualização do professor influencia a aprendizagem do aluno.

Do ponto de vista de um sistema de organização e gestão da escola que contribua à eficácia escolar, assume-se que tal desígnio possa ser alcançado de modo mais sustentável, quando se desenvolvem práticas baseadas num modo de gestão participativa (CHANLAT, 1995; LIBÂNEO, 2018).

### 3 Método

A presente investigação se caracteriza por sua função básica (PATTON, 2002) e abordagem qualitativa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; CRESWELL, 2014). Quanto aos tipos de pesquisa, tratou-se de realizar um estudo descritivo, bibliográfico e documental (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Com vistas a detectar conceitos-chave, compreender entendimentos distintos, bem como estabelecer o referencial teórico da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), inicialmente, realizou-se pesquisa bibliográfica com base em livros e artigos que abordassem as temáticas: “eficácia escolar”, “gestão escolar” e “educação em tempos de pandemia COVID-19”.

Ainda nessa primeira etapa, também se realizou a leitura de decretos do governo estadual, deliberações da CEETEPS e memorandos do GSE – órgão da Administração Central do CEETEPS –, com vistas a entender quais normativas percorreram as ações da gestão escolar ao longo das atividades escolares no contexto pandêmico, bem como traçar um retrospecto histórico do período.

Em seguida, dentre os onze características-chave das escolas eficazes elencados por Sammons (2008), definiu-se os seguintes elementos para as análises: liderança profissional,

ambiente de aprendizagem, monitoramento do progresso, parceria casa-escola e organização orientada à aprendizagem. Essa escolha se deu conforme a relação das boas práticas com às ações de responsabilidade da gestão escolar na escola.

Na sequência, realizou-se o levantamento da documentação que envolveu as ações da gestão escolar junto à docentes, discentes e pais das turmas de Ensino Médio Integrado ao Técnico em Eventos e Ensino Médio Integrado ao Técnico em Design de Interior, ambos os cursos oferecidos pela Escola Técnica Estadual de Artes, localizada na cidade de São Paulo.

O processo de coleta da documentação foi acessível, uma vez que uma das autoras deste artigo foi participante da gestão escolar da referida escola técnica no período estabelecido pela pesquisa, qual seja, de março a dezembro de 2020, intervalo no qual foi instituído o ERE, em decorrência da pandemia de COVID-19. Os documentos utilizados foram diversos e vinculavam-se a diferentes ações realizadas pela gestão escolar, tais como: tabelas com rendimento de alunos, apresentações de reuniões pedagógicas, reuniões de representantes de sala e reuniões de pais, materiais de formação continuada e pesquisas de avaliação do trabalho dos docentes e da coordenação de área.

A fim de concretizar os objetivos da investigação, como principal método de análise, optou-se pela confrontação dos resultados obtidos na investigação documental com a literatura sobre o tema.

#### 4 Resultados e discussão

##### *Organização orientada à aprendizagem*

A partir do Memorando Circular nº 009/20, iniciaram-se as ações de planejamento e organização para o atendimento aos alunos, por meio de ERE, sendo que uma das práticas mais relevantes, neste sentido, foi o impulso à formação continuada por meio de capacitações.

Nesse aspecto, três ações foram fundamentais, tendo sido a primeira relacionada à ampla divulgação e incentivo para que os docentes participassem das formações desenvolvidas pelo setor de capacitações da CETEC. Dentre os cursos ofertados estava a formação “Metodologia para aulas remotas”, produzida pelo eixo de Gestão e Negócios. Essa capacitação trazia dez módulos relacionados à prática das aulas remotas, dentre eles constavam: direitos autorais, gravação de vídeo aulas, construção de exercício etc.

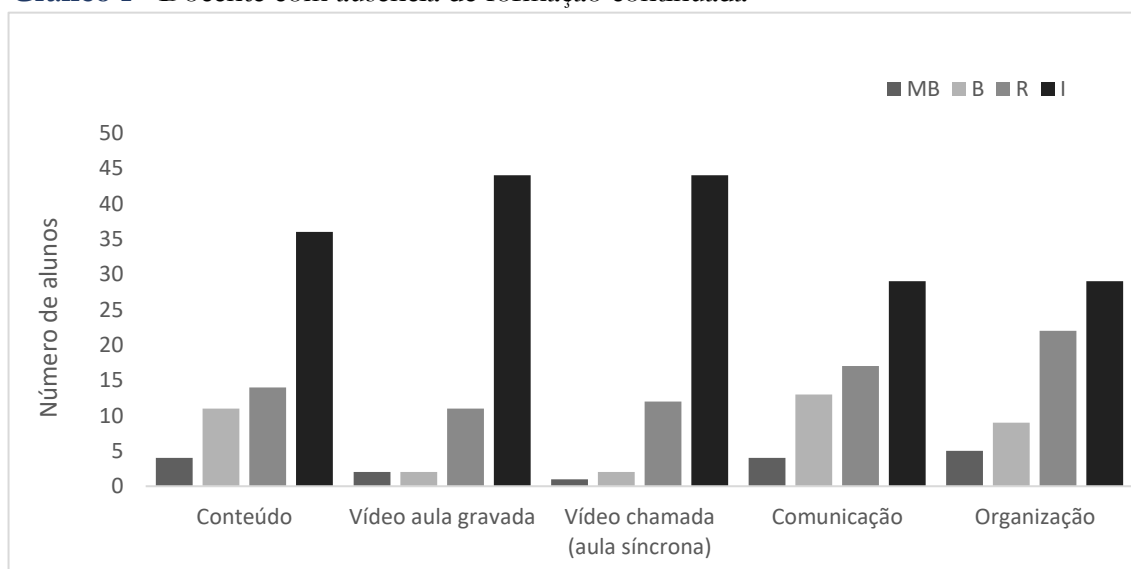
Além do incentivo na formação continuada oferecida pela sede administrativa da CEETEPS, a coordenação de curso criou um canal no *Youtube* com uma *playlist* de tutoriais exclusivos para docentes, com vistas a auxiliar na ambientação da plataforma *MS Teams*. Na época,

o corpo docente dos cursos de Ensino Médio Integrado ao Técnico somava 21 professores e a média de acesso aos vídeos era de 20 visualizações por conteúdo.

A terceira ação correspondeu a cursos ofertados pela própria coordenação de curso aos professores, como a formação “Ensino Híbrido”, que visava ampliar e auxiliar o conhecimento dos professores na temática. A fim de possibilitar a participação dos docentes, a coordenação conduzia os sábados letivos e os professores estudavam os materiais da formação.

Tais ações refletiram na percepção dos alunos, tendo sido possível verificar a satisfação dos mesmos por meio de pesquisa de satisfação. Nesse instrumento, a coordenação de curso questionava sobre alguns aspectos da prática do docente durante o período de 2020, no ERE. O principal resultado identificado foi que professores que não participavam das ações de formação continuada, propostas pela gestão escolar, acabavam por ter uma avaliação regular e/ou insatisfatória na perspectiva dos alunos, como mostra o gráfico 1, que traz a avaliação de um docente que possuía o perfil descrito acima.

**Gráfico 1 - Docente com ausência de formação continuada**

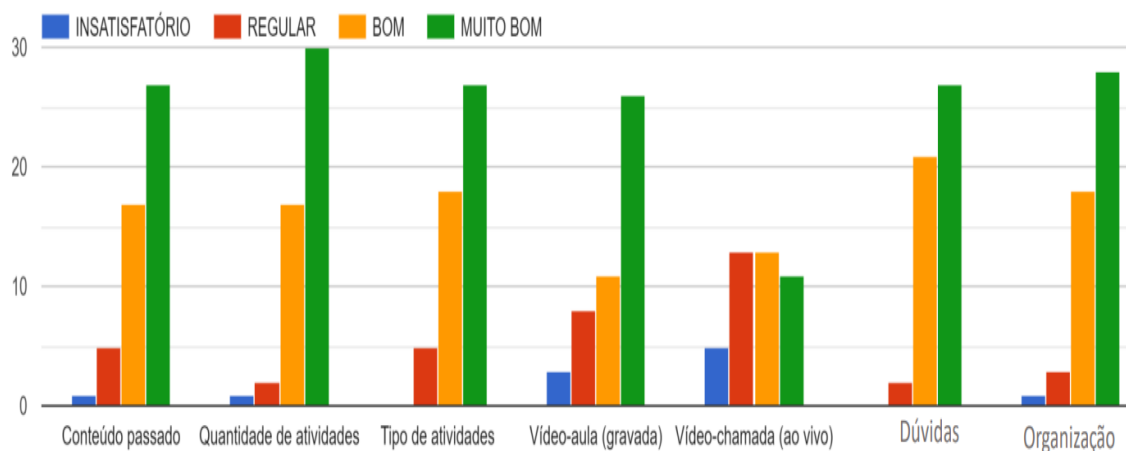


Fonte: Os autores.

A comparação dos resultados pode ser vista por meio do gráfico 2, retirado da apresentação formulada para reunião de curso junto aos professores, e no qual elenca-se a avaliação positiva do docente que participava das formações propostas.



Gráfico 2 - Docente participativo na formação continuada



Fonte: Etec de Artes.

Esses resultados podem sugerir que o processo de aprendizagem permanente do professor (IMBERNÓN, 2009; 2010), no presente caso, propiciado pelo impulso da gestão escolar à formação continuada por meio de capacitações, ao incidir a ação formativa em uma situação problemática, também se encontrava centrada em uma “orientação à aprendizagem” (SAMMONS, 2008), ou seja, “na busca de desenvolvimento das pessoas com base na escola” (SAMMONS, 2008), o que, de certa forma, se refletia na própria experiência dos alunos.

#### *Parceria casa-escola*

A pandemia foi um momento muito delicado, pois interferiu na rotina das pessoas e determinou um distanciamento social que interferiu na vida cotidiana em diversos aspectos, inclusive no âmbito psicológico dos alunos, sendo que neste ponto a “parceria casa-escola” se mostrou fundamental. Esse fator pode ser evidenciado por dois pontos fundamentais: a relação entre o trabalho da coordenação de curso e a orientação educacional; atendimento aos pais.

A primeira questão foi a estreita relação existente entre o trabalho da coordenação de curso e orientação educacional, a qual possibilitou o cruzamento de informações para fins de identificar quais discentes precisavam de um olhar mais atencioso, possibilitando com isso uma informação mais precisa aos professores.

Por meio dessa ação foi possível estabelecer temáticas para sábados letivos, com parceria psicológica que conversou com discentes e pais. Os eventos eram *online* sempre possibilitando interações, além de contar com a participação da coordenação e da orientação educacional, que procuravam viabilizar o esclarecimento das situações vivenciadas naquele contexto emergencial ou extremo. De certa maneira, essa ação possibilitou a criação de um espaço de “escuta”, na qual os

sujeitos ali envolvidos na cena também faziam da escola “uma organização ‘cuidadora’ importante” (MANZINI-COVRE, 2005, p. 330).

Essa oportunidade de [re]elaboração subjetiva e intersubjetiva, e por meio das “falas” ali pronunciadas nesse ambiente de “escuta”, entre outras coisas, possibilitou discussões junto aos professores em reuniões pedagógicas, emergindo projetos como o “E quando tudo passar”, que trouxe especialistas de diversas áreas para dialogar com os alunos acerca das possibilidades reais para um futuro breve pós pandemia. Tais ações contaram com a participação de professores, alunos, pais, coordenação, orientação, direção e especialistas externos à comunidade escolar.

Do ponto de vista da gestão escolar, o efeito positivo dessas ações pode ser verificado pelo aumento da participação dos alunos nas interações *online* e no acesso aos materiais produzidos. O vídeo de encerramento do referido projeto, por exemplo, teve 210 visualizações e tinha como conteúdo central, reflexões dos docentes acerca do período pandêmico.

O segundo ponto a se destacar no que se refere ao fator “parceria casa-escola”, foi o atendimento realizado junto aos pais, pela orientação educacional e a coordenação de curso. Foram registrados um total de 45 atendimentos entre maio e dezembro. Os meios de atendimento eram via telefone (*WhatsApp*) ou pelo *MS Teams*. Os temas centrais dos atendimentos eram: questões de saúde psicológica; casos de COVID; problemas tecnológicos; relacionamento entre pais e filhos; ausência de participação nas aulas e ausência de entrega de atividade. Os direcionamentos eram diversos e correspondiam às questões levantadas pelos responsáveis [pais] dos alunos.

O efeito positivo dessa comunicação com os pais [responsáveis] foi verificado por meio de formulário direcionado aos mesmos, sendo que neste instrumento, 57,1% dos respondentes atribuíram valor 3, em uma escala de 1 a 4, onde 1 é insatisfeito e 4 é muito satisfeito, com relação a comunicação com a coordenação de curso, e outros 33,3% atribuíram valor 4 para o mesmo item. Quanto a comunicação com a coordenação pedagógica e a direção, 52,4% atribuíram valor 3 e 33,3%, valor 4.

Essas evidências sugerem que ações baseadas na “parceria casa-família”, de modo a propiciar o envolvimento dos pais [responsáveis] na aprendizagem dos seus filhos, pode ser de grande relevância à aprendizagem e ao desempenho escolar dos alunos, conforme discutido por Soares (2002; 2004), Sammons (2008) e Reynolds e Teddlie (2008).

### *Ambiente de aprendizagem*

No contexto desta análise, o fator “ambiente de aprendizagem” foi um dos mais desafiadores, pois diante da situação de pandemia que nos levou ao distanciamento social e ao

ERE, o acompanhamento do aluno também acabava por distanciar-se da equipe gestora. A “parceria casa-escola”, por meio da comunicação, era a maior ferramenta para o contexto.

O elemento novo desse aspecto, foi o acompanhamento do professor, o cuidado e a proximidade da gestão com os docentes, o que possibilitou manter, minimamente, um “clima interno” adequado para continuar a manutenção das aulas. E isso foi possível, pelo menos em parte, graças aos espaços de diálogo criados, tais como: reuniões e planejamentos síncronos e contato telefônico (*WhatsApp*).

Os registros das reuniões comprovam os momentos de diálogo como indica a figura 1, que retrata o *slide* de um encontro síncrono com docentes. A imagem supõe o despertar para o diálogo sobre como anda o trabalho docente no ERE, trazendo apontamentos sobre a rotina docente, para assim, despertar a troca das experiências individuais.

**Figura 1 -** Diálogo na reunião pedagógica



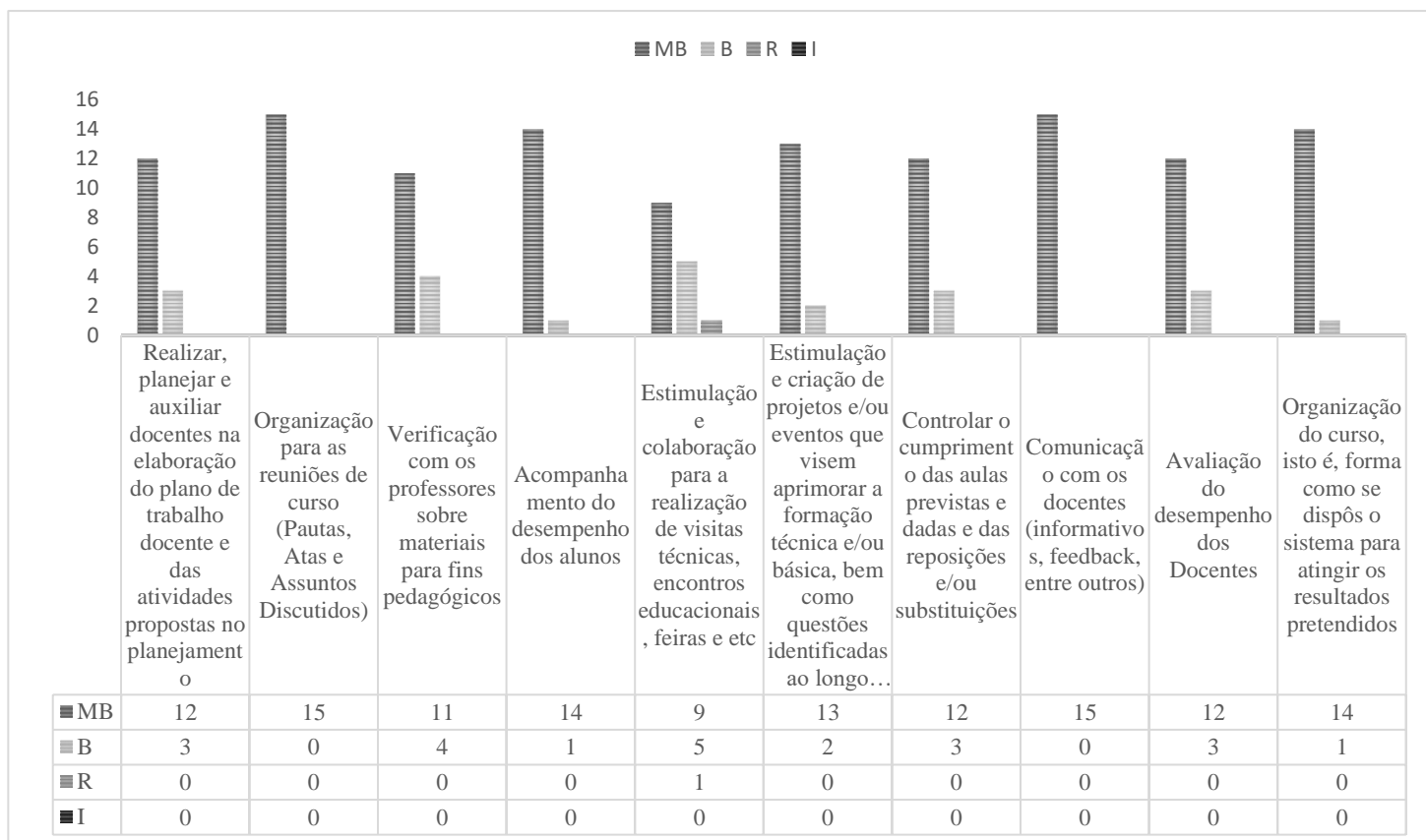
Fonte: Etec de Artes.

Outra forma de monitorar e avaliar o “clima interno”, diante do cenário e em relação às práticas induzidas pela coordenação, se deu por meio da aplicação de um questionário direcionado ao corpo docente. Nesse instrumento, os professores avaliavam itens que compõem, de acordo com a Deliberação CEETEPS 19, de 16-07-2015, as funções da coordenação de curso, sendo que o corpo do formulário vinha com a seguinte descrição:

Este questionário tem por finalidade avaliar o desempenho das atribuições do coordenador de curso ao longo do ano letivo de 2020 e de acordo com as definições da Deliberação CEETEPS 19, de 16-07-2015. Entende-se por coordenação de curso às ações destinadas ao planejamento, o acompanhamento, a avaliação e o registro das atividades técnicas e pedagógicas dos cursos vinculados ao Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar, além da otimização dos recursos disponíveis para os cursos que lhe são afetos. (Etec de Artes, 2020)

Após essa orientação, o instrumento seguia com 10 itens a serem avaliados entre Insatisfatório, Regular, Bom e Muito Bom. Além de três campos com questões abertas. Do grupo de 21 docentes, 15 responderam ao questionário elaborado pela coordenação de curso. Os resultados, demonstrados no gráfico 3, são majoritariamente positivos e possibilitaram aos gestores a continuidade das ações de forma assertiva.

**Gráfico 3** - Avaliação da coordenação de curso



Fonte: Os autores.

Dentre os itens apresentados acima, é válido ressaltar a “Organização para as reuniões de curso” e a “Comunicação com os docentes”. Ambos os critérios já foram citados nesta análise, relatando as ações que foram desenvolvidas, sendo que a avaliação dos docentes – que nestes itens foi de 100% MB (muito boa) –, de certa forma concretiza o “sentimento” dos docentes quanto ao ambiente de trabalho.

O fator “ambiente de aprendizagem”, que também pode ser entendido como um “ambiente ordenado” e um “ambiente de trabalho atraente” (SAMMONS, 2008), pode ter uma forte relação com o “clima interno da escola” (SOARES, 2002; 2004; REYNOLDS; TEDDLIE, 2008). Suscintamente falando, sabe-se que o clima organizacional tem a ver com o nível de satisfação, as expectativas e as necessidades dos integrantes da organização (DIAS, 2012), de modo que, a depender da qualidade desta “atmosfera psicológica” interna, poderá haver uma maior ou menor disposição em colaborar com os objetivos organizacionais.

### *Liderança profissional*

A liderança é um dos fatores primordiais para uma da gestão/organização eficaz, como já se pontuou no referencial teórico.

O exame desse fator se fez com o instrumento citado no item anterior, isto é, com as questões abertas do formulário produzido para a avaliação das funções da coordenação de curso, no ano letivo de 2020. As três perguntas corroboram para a compreensão da “liderança profissional”, bem como a busca por melhorar as metas e ações da gestão, com vistas a uma abordagem gestonária que busca ser democrática e participativa. As questões eram as seguintes: Suas expectativas em relação ao curso e a coordenação foram atingidas neste semestre? Qual foi a maior dificuldade enfrentada no 1º semestre? Sugestões / Críticas. O quadro 2 mostra a linha de raciocínio dos respondentes, de modo a evidenciar um certo olhar positivo quanto a coordenação de curso.

**Quadro 2:** Perspectivas sobre a liderança

Suas expectativas em relação ao curso e a coordenação foram atingidas neste semestre?	Qual foi a maior dificuldade enfrentada no 1º semestre?	Sugestões / Críticas:
Sim	Estar junto	Precisamos elaborar um plano para os alunos serem mais participativos no EAD.
Sim.	O EAD.	
Plenamente atingidas.	A transição para o ambiente virtual.	Continuar de onde paramos e só seguir melhorando...
Sim	A pandemia!! Enfrentar o medo....	Talvez uma posição mais incisiva em relação ao cumprimento das deliberações, especialmente no sistema de avaliação
Sim	Dificuldades com a plataforma	Mais capacitações sobre como planejar aulas mais interativas.
Plenamente, sempre estamos a par do que será executado de forma organizada.	Adequar-se a plataforma MSTeams de forma plenamente satisfatória	Excelente

Sim, totalmente	Administrar o Covid 19	Obrigada!!!
Sim, completamente, apesar da pandemia	Acesso ao teams	
Sim	Não tive	
Sim	Alunos ausentes nas aulas on LINE	
Acima das expectativas, diante de todas as dificuldades imprevistas	Conseguir atrair e manter os alunos na metodologia Ensino remoto	
ok	equipamentos tecnológicos e conexão	nenhuma
Sim	Adaptação ao trabalho remoto	
Foi um ano muito difícil, mas tivemos um ótimo respaldo, temos a agradecer!	A participação dos alunos em aulas e atividades	Vamos continuar tentando!!!

Fonte: Os autores.

É perceptível que esses resultados sugerem que as expectativas dos docentes, em certa medida, foram correspondidas. No entanto, ao mesmo tempo, existiam pontos que poderiam ser melhorados, o que indica ou pelo menos sugere, que havia o esforço à construção de uma gestão participativa, onde o grupo respeita a liderança e se entende respeitado por ela.

No campo de estudos da eficácia escolar, como é sabido, a “liderança” pontua como um dos fatores de alto desempenho dos mais importantes (SOARES, 2002; 2004; REYNOLDS; TEDDLIE, 2008, SAMMONS, 2008; COSTA *et al.* 2023), o que pode ser especialmente relevante, quando de se leva em consideração o seu papel no melhoramento da escola (REYNOLDS; TEDDLIE, 2008), pois muito deste intento, dependerá do envolvimento e da colaboração por parte dos membros da comunidade escolar.

### *Monitoramento do progresso*

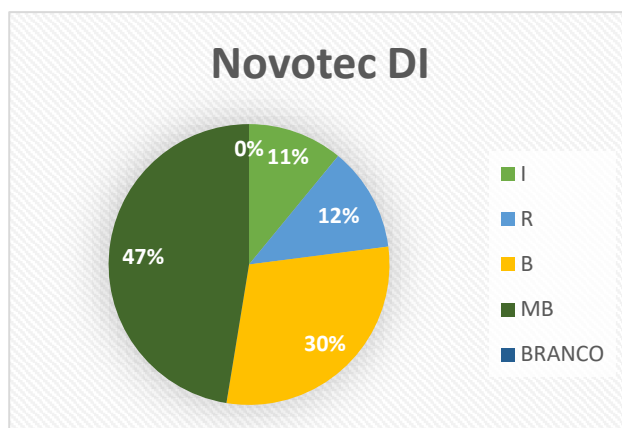
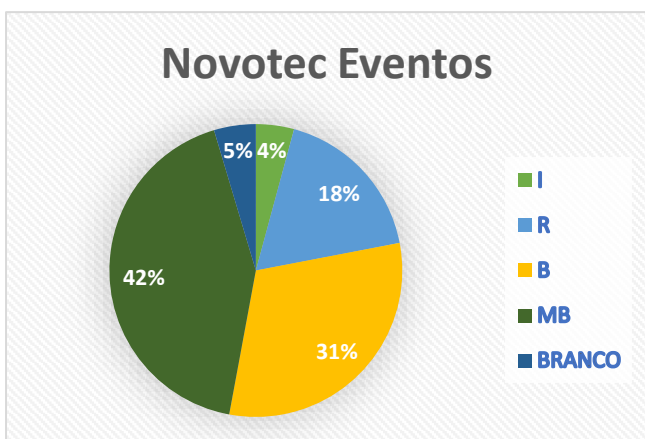
Concernente ao fator “monitoramento do progresso”, aqui também entendido como “monitoramento do desempenho do aluno” e “avaliação do desempenho da escola” (SAMMONS, 2008), buscou-se compreender como todos esses aspectos e ações interferiram no desempenho dos discentes. Entende-se tal perspectiva como de suma importância, uma vez que tal prática possibilita traçar caminhos mais claros, modificando estratégias – quando necessário –, ou mesmo mantendo práticas condizentes com os propósitos educacionais da escola.

O instrumento utilizado nesta análise foram os dados de uma tabela produzida pelo Diretor da unidade de ensino. Esse documento era um controle pessoal da direção para acompanhar os índices de frequência, menções e retenções, com o objetivo de estabelecer ações de acordo com os índices apresentados. O gráfico 4 mostra a evolução das menções dos alunos do Ensino Médio Integrado ao Técnico, ao longo do ano letivo de 2020. Menções, esclareça-se, são os critérios

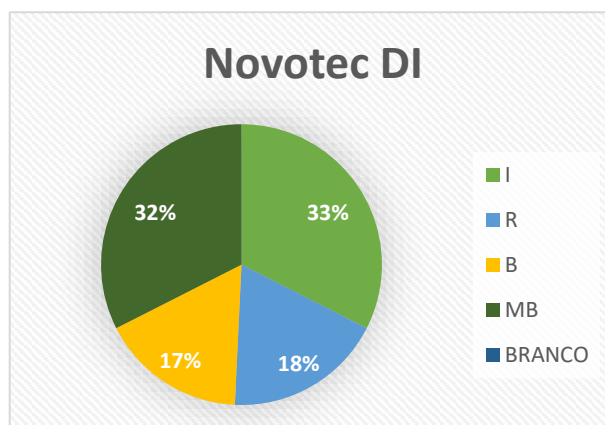
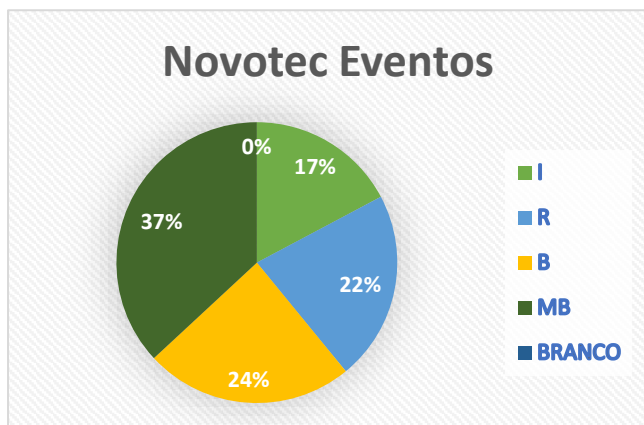


estabelecidos pelo CEEATEPS para avaliação dos alunos das Etecs, compostos de quatro níveis distintos [insatisfatório, regular, bom e muito bom], sendo que apenas a menção “insatisfatório” é passível de reprovação.

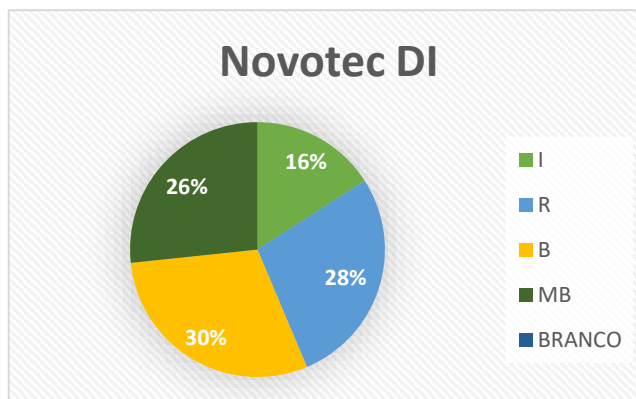
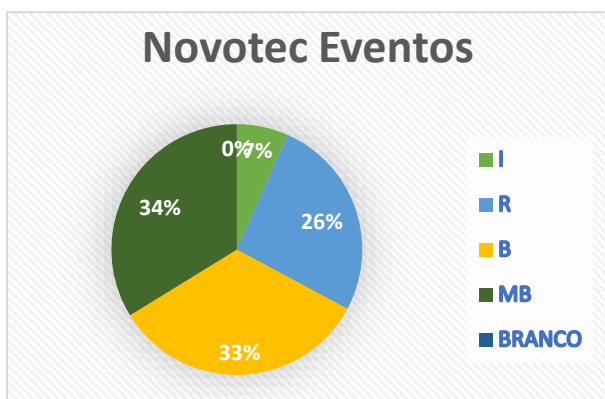
**Gráfico 4 - Evolução das menções – 2020**  
[Parcial - 1º semestre/2020]



[Parcial 2º semestre/2020]



[Menções finais/2020]



Fonte: Etec de Artes.

Por meio desses dados, é possível identificar a evolução das menções para o cenário final. Na 1ª parcial, é possível verificar os efeitos do início presencial do curso, que facilita os processos de aprendizagem, logo a quantidade de “Insatisfatório”, é relativamente baixa. Já na segunda parcial, fica evidente o impacto do ERE, ocasionando a ausência do contato direto com professores e colegas, o que levou os índices de menções insatisfatórias a subirem drasticamente.

Os dados das menções finais sugerem, pelo menos em parte, como as ações descritas ao longo desta pesquisa influenciaram positivamente no desempenho dos alunos, de modo que as menções insatisfatórias chegaram a níveis inferiores aos da 1ª parcial, demonstrando que as boas práticas escolares relacionadas com a gestão escolar, podem ter contribuído significativamente para os bons resultados de desempenho dos alunos.

O quesito “monitoramento/avaliação”, quando atrelado a um “foco no ensino e na aprendizagem” (SAMMONS, 2008, p. 370), pode ser considerado extremamente útil para fins de “incentivar a reflexão e a adoção de boas práticas” (REYNOLDS; TEDDLIE, 2008, p. 322).

## 5 Considerações finais

No presente artigo, procurou-se discutir sobre como as boas práticas escolares contribuíram para uma gestão escolar eficaz dentro do contexto pandêmico, pois entende-se que refletir sobre estas questões pode contribuir à busca da melhoria escolar. Para tal, buscou-se responder a seguinte pergunta motriz: Quais as boas práticas escolares que contribuíram para uma gestão escolar eficaz dentro do contexto pandêmico na Escola Técnica Estadual de Artes?

De modo geral, os resultados identificaram cinco fatores ou boas práticas escolares que se ligam ao processo de construção de uma gestão escolar eficaz, são eles: “organização orientada à aprendizagem”, “parceria casa-escola”, “ambiente de aprendizagem”, “liderança profissional” e “monitoramento do progresso”.

Dentro da esfera “organização orientada à aprendizagem” o principal resultado foi que os professores que não participavam das ações de formação continuada propostas pela gestão escolar, acabavam por ter uma avaliação regular e/ou insatisfatória na perspectiva dos alunos, a partir de suas práticas pedagógicas.

Sobre a “parceria casa-escola”, evidenciou-se dois aspectos fundamentais: a relação entre o trabalho da coordenação de curso e orientação educacional e o atendimento aos pais. O efeito positivo dessa comunicação é evidenciado no resultado obtido por meio do questionário aplicado pela coordenação de curso.

No que concerne ao fator “ambiente de aprendizagem”, o principal resultado foi a identificação de 100% de satisfação dos professores quanto a organização para as reuniões de curso

e a comunicação com os docentes, espaços criados e direcionados para uma maior proximidade da coordenação de curso com os docentes.

A “liderança profissional” perpassa pelos três itens já descritos. Isso significa, que todas as ações relatadas precisam de respeito, apoio e colaboração do grupo, e isso só é possível com uma liderança que corresponda as expectativas do corpo docente. Nesse sentido, os indicadores estabelecidos apontam que as expectativas dos docentes com relação a coordenação de curso foram atendidas ou até mesmo superadas.

Em relação ao “monitoramento do progresso”, foi possível identificar a evolução das menções no cenário final do ano letivo, sendo que, na 1ª parcial é possível verificar os efeitos do início presencial do curso – que facilita os processos de aprendizagem, logo a quantidade de “insatisfatório” foi relativamente baixa. Na segunda parcial, ficou evidente o impacto da implantação do ERE, com a correspondente ausência do contato direto com professores e colegas, levando os índices de menções insatisfatórias a subirem consideravelmente. As menções finais, de certa forma, demonstram, ou pelo menos podem sugerir, como as boas práticas influenciaram positivamente no desempenho dos alunos, uma vez que as menções insatisfatórias chegaram a níveis inferiores aos da 1ª parcial.

As evidências aqui trazidas, bem como as análises realizadas, permitem inferir, para o caso da unidade escolar em questão, que a organização e gestão da escola influenciaram os modos de funcionamento da mesma, bem como o sucesso escolar de seus alunos. Além disso, foi possível perceber uma dinâmica de influências mútuas entre os fatores ou as boas práticas, de modo que concorressem aos objetivos educacionais.

Assim, considera-se que o presente artigo alcançou o seu objetivo de identificar as boas práticas escolares que contribuiriam para uma gestão escolar eficaz dentro do contexto pandêmico, tendo como *locus* uma escola dedicada a Educação Profissional Técnica de Nível Médio.

Acredita-se que este artigo contribuiu para ampliar o entendimento da influência de boas práticas vinculadas a uma gestão escolar eficaz, democratizando, assim, as ações realizadas diante de um evento extremo. Também, há relevância na contribuição a uma perspectiva prática de organização e gestão escolar baseada em evidências, tendo por foco a melhoria da escola.

## Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. COVID-19: Educação é conhecimento compartilhado. *GV Executivo*, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v. 19, julho/agosto de 2020.

BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio; BORGES, Regilson Maciel. Avaliação educacional: uma abordagem à luz das revistas científicas brasileiras. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, v. 6, n. 1, p. 167-183, 2013.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio; WANDERCIL, Marco; BLANCO, Marcos Luengo; MACHADO, Michel Mott; BORGES, Regilson Maciel. *Pandemia COVID-19: problemas e ações de enfrentamento de membros da comunidade escolar do SENAI-SP*. São Paulo: SENAI, 2022.

CASTELLANI NETO, Fioravante. *Boas práticas escolares no contexto da pandemia COVID-19 no ensino médio integrado ao técnico: o caso de uma escola técnica estadual (ETEC) do Estado de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2023.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. Sistemas de Avaliação da Educação no Brasil – avanços e novos desafios. *São Paulo Perspec.*, v.1, n. 1, p. 05-18, 2009.

CEETEPS. *Memorando Circular N° 08 – GSE/Geped*. São Paulo, 18 mar. 2020.

CEETEPS. *Memorando Circular N° 09 – GSE/Geped*. São Paulo, 18 mar. 2020.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEETEPS). *Deliberação n° 55*, de 18 de maio de 2020. Dispõe sobre a reorganização das atividades pedagógicas e da prática docente nas Unidades de Ensino do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Diário Oficial Poder Executivo - Seção I, ano 2020, n. 130, p. 42, 20 de maio. 2020.

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEETEPS). Relatório CPS: *Estratégias de Gestão para a Pandemia da COVID-19*. São Paulo, 2020. Disponível em:

[https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/06/relatorio\\_pandemia\\_2020.pdf](https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2021/06/relatorio_pandemia_2020.pdf).

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA (CEETEPS). *Deliberação n° 19*, de 16 de julho de 2015. Dispõe sobre as funções do coordenador.

CHANLAT, Jean-François. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In DAVEL, Eduardo.; VASCONCELOS, João (Orgs.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

CINTRA, Sílvia Beltrane; PORELLI, Ana Beatriz Gasquez; CAROLO, Adriana Lúcia. Centro Paula Souza em Tempos de Pandemia: Relato de Experiência. *Revista Humanidades e Inovação*, São Paulo, v.8, n. 62, p. 274-282, 13 de outubro de 2021.

COSTA; Laismayra da Silva; MACHADO, Michel Mott. Boas práticas da comunidade escolar: fundamentos teóricos para uma abordagem na educação profissional e tecnológica. *Anais do XII Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional – SIMPROFI*, São Paulo, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, 2022. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/1161/ad70855b9f62cd862393a17f8b5e907d.pdf>.

COSTA, Laismayra da Silva; MACHADO, Michel Mott; LEONARDO, Natália Moura; SANTOS, Maira Ferreira dos. Organização e gestão da escola e a influência na eficácia escolar.

*Anais do XIII Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional – SIMPROFI*, São Paulo, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEE/TEPS, 2023. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/workshops>.

CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

COUTO, Edvaldo Souza.; COUTO, Edilece Souza.; CRUZ, Ingrid de Magalhães Porto. *#Fiqueemcasa: educação na pandemia da covid-19*. Educação, v. 8, n. 3, p. 200–217, 2020.

DIAS, Reinaldo. *Sociologia das organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Érika; PINTO, Fátima Cunha Ferreira. A Educação e a Covid-19. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, [S.L.], v. 28, n. 108, p. 545-554, set. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-40362019002801080001>.

FIALHO, Isabel *et al.* (Orgs.). *Políticas educativas, eficácia e melhoria das escolas*. Évora: Centro de Investigação em Educação e Psicologia – Universidade de Évora (CIEP-UE), 2014.

GOLDSTEIN, Harvery; WOODHOUSE, Geoffrey. Pesquisa sobre eficácia escolar e políticas educacionais. In BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Decreto N° 64.862/2020*. São Paulo, 13 mar. 2020.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Decreto N° 64.881/2020*. São Paulo, 22 mar. 2020.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Decreto N° 64.967/2020*. São Paulo, 08 mai. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU), 2020, *Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond*. Disponível em: [https://www.un.org/development/desa/dspd/wpcontent/uploads/sites/22/2020/08/sg\\_policy\\_brief\\_covid19\\_and\\_education\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/development/desa/dspd/wpcontent/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid19_and_education_august_2020.pdf) Acesso em: 15 nov 2023.

IMBERNÓN, Francisco. *Formação permanente do professorado: novas tendências*. São Paulo: Cortez, 2009.

IMBERNÓN, Francisco. *Formação continuada de professores*. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*. Goiânia, GO: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Editora Heccus, 2018.

MANZINI-COVRE, Maria de Lourdes. Narcisismo, aprendizagem e formação do sujeito. In MANZINI-COVRE, Maria de Lourdes (Org.). *Mudança de sentido, sujeitos e cidadania: novos paradigmas em Ciências Sociais*. São Paulo: Expressão e Arte, 2005.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti.; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Boas práticas escolares e avaliação em larga escala: a literatura ibero-americana em questão. *Est. Aval. Educ.*, São Paulo, v. 26, n. 62, p. 264-293, maio/ago. 2015.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Boas práticas e elevado desempenho escolar em contexto de vulnerabilidade social com referência aos resultados do IDEB. *Educação em Debate*, Fortaleza, v. 38, n. 71, p. 130-144, jan./jun. 2016.

MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Eficácia escolar: boas práticas à luz de estudos do governo brasileiro e das agências multilaterais. *Rev. Diálogo Educ.*, Curitiba, v. 19, n. 62, p. 1297-1327, jul./set. 2019.

MOREIRA, José António Marques; HENRIQUES, Susana; BARROS, Daniela. Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. *Dialogia*, n. 34, p. 351–364, 2020.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; PINHO, Isabel. Análise bibliométrica da pesquisa em educação durante a pandemia da COVID-19. *ETD: Educação Temática Digital*, v. 24, n. 1, p. 241-259, 2022.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.

Portal Gov.br. *Brasil confirma primeiro caso do novo coronavírus*. Publicado em 26/02/2020 às 15h49. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/saude-e-vigilancia-sanitaria/2020/02/brasil-confirma-primeiro-caso-do-novo-coronavirus>

REYNOLDS, David; TEDDLIE, Charles. Os processos da eficácia escolar. In BROOKE, Nigel.; SOARES, José Francisco. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

REYNOLDS, David.; TEDDLIE, Charles.; HOPKINS, David.; STRINGFIELD, Sam. Conectando a eficácia e o melhoramento escolar. In BROOKE, Nigel.; SOARES, José Francisco. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SAMMONS, Pam. As características-chave das escolas eficazes. In BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDER, Benno. *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007.

SOARES, José Francisco (Coord.). *Escola eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG, FAE, GAME: Fundação Ford, 2002.



SOARES, José Francisco. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus estudantes. *REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio em Educación*, v. 2., n. 2, p. 83-104, 2004.

TEIXEIRA, Rosiley Aparecida; TERÇARIOL, Adriana Aparecida de Lima; MELARE, Daniela; MAFRA, Jason. *O (Re)inventar da Educação em Tempos de Pandemia*. Editorial. Dialogia, São Paulo, n. 36, p. 1-2, set./dez, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/dialogia.n36.18989>.

TEODORO, Wanderson Luís; MARTINS, Edivaldo Cesar Camarotti; CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Eficácia escolar e boas práticas em regiões socialmente vulneráveis: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 15, p. 1-20, 2021.