



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**DEANE LIMA CUNHA TEIXEIRA**

**AÇÕES DO PLANO ESTRATÉGICO DA GESTÃO ESTADUAL NO PERÍODO DE  
PANDEMIA NA ECIT PEDRO TERTO DA CUNHA EM CACIMBAS – PB**

**LIVRAMENTO/PB  
2022**

DEANE LIMA CUNHA TEIXEIRA

**AÇÕES DO PLANO ESTRATÉGICO DA GESTÃO ESTADUAL NO PERÍODO DE  
PANDEMIA NA ECIT PEDRO TERÇO DA CUNHA EM CACIMBAS – PB**

Artigo apresentado a Coordenação do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Pública Municipal, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

**Orientador:** Profa. Me. Mary Delane Gomes de Santana

**LIVRAMENTO/PB  
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

T266a Teixeira, Deane Lima Cunha.  
Ações do plano estratégico da gestão estadual no período de pandemia na ECIT Pedro Terto da Cunha em Cacimbas - PB [manuscrito] / Deane Lima Cunha Teixeira. - 2022.  
24 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2023.

"Orientação : Profa. Ma. Mary Delane Gomes de Santana , FCM - Faculdade de Ciências Médicas de Campina Grande ."

1. Plano de ação. 2. Educação. 3. Pandemia. 4. Gestão democrática. I. Título

21. ed. CDD 351

DEANE LIMA CUNHA TEIXEIRA

AÇÕES DO PLANO ESTRATÉGICO DA GESTÃO ESTADUAL NO PERÍODO DE PANDEMIA NA ECIT PEDRO TERÇO DA CUNHA EM CACIMBAS – PB

Artigo apresentado a Coordenação do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Pública Municipal, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Aprovada em: 16/02/2022

### BANCA EXAMINADORA

DocuSigned by:  
*Mary Dalane Gomes de Santana*  
0E310EAE817F4C6...

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Mary Dalane Gomes de  
Santana (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba  
(UEPB)

*Jane Arimercia Siqueira Soares.*

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Jane Arimercia Siqueira Soares  
Universidade Estadual da Paraíba  
(UEPB)

*Bruno Mota Braga*

---

Prof<sup>o</sup> Dr. Bruno Mota Braga  
Universidade Estadual da Paraíba  
(UEPB)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Eixos temáticos para o Ensino Fundamental II .....	18
Figura 2 - Eixos Temáticos para o 1º ano do Ensino o Médio .....	19
Figura 3 - Eixos temáticos para o 2º e 3º ano do Ensino Médio Regular .....	19
Figura 4 - Aluno recebendo atividades impressas .....	20
Figura 5 - Feiras para serem distribuídas com os pais .....	21
Figura 6 - Mãe de aluno recebendo a feira.....	21

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?.....</b>	<b>8</b>
2.1	MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA PARAIBA E ELAORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DURANTE A PANDEMIA.....	10
2.2	MAPEAMENTO PAR APLICAÇÃO DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ECIT PEDRO TERTO DA CUNHA.....	16
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS - AÇÕES DO PLANO ESTRATÉGICO DA ECIT PEDRO TERTO DA CUNHA.....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>23</b>

## **AÇÕES DO PLANO ESTRATÉGICO DA GESTÃO ESTADUAL NO PERÍODO DE PANDEMIA NA ECIT PEDRO TERTO DA CUNHA EM CACIMBAS – PB**

### **ACTIONS OF THE STRATEGIC PLAN OF THE STATE MANAGEMENT IN THE PANDEMIC PERIOD IN ECIT PEDRO TERTO DA CUNHA IN CACIMBAS - PB**

Deane Lima Cunha Teixeira\*  
Mary Delane Gomes de Santana(Orientadora)\*\*

#### **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o Planejamento Estratégico Escolar elaborado para a ECIT Pedro Terto da Cunha localizada no município de Cacimbas - PB, para o enfrentamento da Pandemia procurando verificar até que ponto a escola seguiu as orientações do Ministério da Saúde, da Educação e da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba. A pandemia trouxe desafios para a sociedade mundial como um todo, afetando a vida das pessoas e de diversos setores da sociedade, e as escolas sejam elas públicas e ou privadas também foram afetadas pelo isolamento social, exigido para evitar o contágio do vírus. Porém, quando olhamos para as escolas públicas brasileiras percebe-se que os desafios se acentuaram durante a pandemia. Com a manutenção do isolamento social, a garantia do ensino-aprendizagem de qualidade se esbarrou nas relações adaptadas entre professores e estudantes. Para o desenvolvimento da pesquisa foi feito uso da pesquisa qualitativa para analisar os dados coletados, bem como da pesquisa bibliográfica, descritiva e explicativa. A ECIT Pedro Terto da Cunha, enfrentou os mesmos desafios da maioria das escolas públicas do país, bem como fez uso das mesmas estratégias de ensino, tais como: encontros mediados pelo computador, atividades enviadas via plataformas e as orientações realizadas por aplicativos de mensagens, contudo os problemas enfrentados também foram semelhantes, como a exclusão digital e a falta de conectividade entre os estudantes, a pouca familiaridade de docentes com as tecnologias de informação e comunicação, o abandono escolar e a falta de investimentos na área, entre outros. Ações desenvolvidas durante a elaboração do Plano estratégico da escola, resultaram em 90% de sucesso, pois as demandas de todos que compõem a instituição estudada foram de certa forma atendidas, porém não se pode fechar os olhos para os problemas aqui relatados. O plano estratégico adotado pela escola, viabilizou a continuidade do ensino e da aprendizagem, mesmo durante a pandemia, demonstrando que apesar dos desafios para adaptação do ensino remoto, foi alcançado o objetivo principal, que foi a continuidade das aulas e a diminuição da evasão escolar, mesmo sabendo que houve perdas no processo de aprendizagem, que não podem ser relevadas, não se pode negar que o plano estratégico aplicado na escola, alcançou seu objetivo.

**Palavras-chave:** Plano de Ação; Educação; Pandemia; Gestão Democrática.

---

\*Deane Lima Cunha Teixeira, Graduada em Pedagogia e Serviço Social, e-mail: deaneteixeira.lima@gmail.com.

\*\*Bacharel em Ciências Sociais, com área de concentração em Antropologia (UFPB – Campus II); graduada em Pedagogia (Faculdade Kurius - FAK); Mestre em Sociologia (PPS – UFPB – Campus II), e-mail: mdgs.uepb@gmail.com.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the School Strategic Planning prepared for the ECIT Pedro Terto da Cunha located in the municipality of Cacimbas - PB, to face the Pandemic trying to verify to what extent the school followed the guidelines of the Ministry of Health, Education and the Secretary of Education of the State of Paraíba. The pandemic brought challenges to the world society as a whole, affecting people's lives and several sectors of the society, and the schools, either public or private, were also affected by the social isolation, required to avoid the virus contagion. However, when we look at the Brazilian public schools, we realize that the challenges were accentuated during the pandemic. With the maintenance of social isolation, the guarantee of quality teaching-learning came up against the adapted relationships between teachers and students. For the development of the research, use was made of qualitative research to analyze the data collected, as well as bibliographic, descriptive, and explanatory research. The ECIT Pedro Terto da Cunha faced the same challenges as most of the public schools in the country, and made use of the same teaching strategies, such as computer mediated meetings, activities sent via platforms and guidance provided by messaging applications. However, the problems faced were also similar, such as the digital exclusion and the lack of connectivity among students, the unfamiliarity of teachers with information and communication technologies, the school dropout rate and the lack of investments in the area, among others. The actions developed during the elaboration of the school's Strategic Plan resulted in a 90% success rate, because the demands of everyone who makes up the institution studied were met to some extent, but we cannot close our eyes to the problems reported here. The strategic plan adopted by the school enabled the continuity of teaching and learning, even during the pandemic, showing that despite the challenges to adapt the remote teaching, the main objective was achieved, which was the continuity of classes and the reduction of dropouts, even knowing that there were losses in the learning process, which can not be relieved, we can not deny that the strategic plan applied in school, has achieved its goal.

**Keywords:** Action plan; Education; Pandemic; Democratic management.



## 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2020 aconteceu o período da pandemia devido a COVID-19. O vírus foi identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, na China, e trata-se de uma variante do coronavírus, que em contato com o organismo humano pode causar sintomas que variam entre comuns (tosse, febre, cansaço), sintomas menos comuns (dores de garganta, dor de cabeça, diarreia), e sintomas mais graves (dificuldade para respirar, perda da fala, perda da mobilidade, dores no peito). No mês de janeiro de 2020, os chineses perceberam que o vírus causador da doença já havia se espalhado, desta maneira, ao final do mesmo mês, a Organização Mundial de Saúde – OMS, decretou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional.

Com esta decisão, buscou-se investigar, estudar e identificar o nível e a capacidade de propagação do vírus e o mundo todo ficou em alerta. No mês de março de 2020 foi decretado estado de pandemia e foram tomadas medidas de segurança, no intuito de garantir a segurança e a saúde da população mundial. Entre as primeiras medidas estavam o isolamento social, uso de álcool em gel, uso de máscara, limpeza e desinfecção de ambientes e quarentena em casos suspeitos e confirmados<sup>1</sup>.

A partir de então, todos os setores e instituições, exceto hospitais, foram fechados, assim como as escolas. Todas as instituições passaram por um processo de adaptação a uma nova realidade, tendo em vista que as pessoas precisaram ficar em casa para evitar o contágio pelo vírus da COVID-19.

No momento, em que a instituição escolar foi desafiada a proporcionar o ensino e a aprendizagem, em meio a um contexto pandêmico, se viu necessário a elaboração de um plano estratégico, onde entende-se por estratégia a ação de planejar e em seguida estipular a “[...] execução e o estabelecimento de parâmetros para controlar os procedimentos e avaliar os resultados alcançados. [...]” (BRASIL JUNIOR; RIBEIRO, 2020). Independentemente se a instituição é privada ou pública, é importante lançar estratégias bem articuladas para solucionar situações problemáticas.

Frente a situação imposta, têm-se como problema de pesquisa a seguinte questão: até que ponto a ECIT Pedro Terto da Cunha seguiu as orientações do Ministério da Educação e da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba definidas pelo Ministério da Saúde, na elaboração e implantação do planejamento estratégico escolar durante a Pandemia?

Neste sentido, o estudo que se segue tem como objetivo geral: analisar o planejamento estratégico escolar elaborado na ECIT Pedro Terto da Cunha, baseado nas orientações do Ministério da Educação e da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba, conforme as orientações do Ministério da Saúde.

O planejamento estratégico escolar durante a pandemia tinha como prerrogativaviabilizar as atividades laborais, levando em consideração o bem-estar, a saúde e a segurança de todos os colaboradores da educação como gestores, professores, alunos, pais e/ou responsáveis, secretários e toda equipe de apoio escolar, portanto, essa pesquisa tem como objetivos específicos, verificar que medidas foram tomadas; identificar como a comunidade escolar (gestores, servidores da área administrativa, dos serviços gerais e educadores) foram capacitada para a implementação das medidas propostas e por fim. observar quais os desafios foram enfrentados e como eles foram superados

---

<sup>1</sup>Para mais informações acessar: HISTÓRICO da pandemia de COVID-19. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 20 de out. 2022.

Sobre o planejamento estratégico na ECIT Pedro Terto da Cunha em meio a pandemia, foi descrito o tipo de planejamento escolhido para atender às necessidades da escola. Do mesmo modo, os decretos lançados pela Secretaria de Educação do Estado da Paraíba, que orientou gestores e professores para desenvolverem as atividades de ensino de modo a garantir a segurança e a saúde dos agentes que fazem parte da instituição de ensino supracitada. Se observou também as dificuldades dos estudantes e professores, que foi relevante para que a gestão escolar elaborasse e articulasse um planejamento estratégico de acordo com a realidade e necessidade de todos que compõem a escola. Feita a sondagem e em contato com os pais e responsáveis, se teve dimensão da problemática a ser enfrentada para elaborar o plano estratégico.

Com o objetivo de alcançar os estudantes que enfrentaram dificuldades na realização das atividades, foram realizadas as ações de acordo com a realidade da ECIT Pedro Terto da Cunha. Neste sentido, após analisar o cotidiano das famílias, a participação dos pais na vida escolar dos filhos, e dialogando com os responsáveis pelos estudantes, se concluiu que para as famílias que moram na área rural, e que não tem acesso diariamente a rede de internet ou dados móveis, em consonância com a Secretaria Estadual de ensino, foi disponibilizado as atividades no modelo impresso. Deste modo, os próprios alunos, pais ou responsáveis se encaminharam à escola para receber os exercícios e/ou atividades. Não obstante, estratégias como elaboração de agenda de atividades, manutenção da comunicação entre gestão, alunos, professores e responsáveis pelos educandos e o monitoramento das atividades online e impressas foram algumas das ações implementadas para possibilitar o ensino e aprendizagem da ECIT Pedro Terto da Cunha.

Portanto, a gestão em colaboração com o corpo de professores e agentes administrativos da ECIT Pedro Terto da Cunha, tratou de observar as orientações enviadas pela Secretaria de Educação do Estado da Paraíba, para elaborar e colocar em prática um plano estratégico, com o objetivo de atender as necessidades de ensino e aprendizagem da escola.

## 2 O QUE É PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?<sup>2</sup>

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia de uma organização e definir como ela pode ser alcançada. Em outras palavras, a empresa reconhece a sua situação atual e faz uma projeção de futuro, isto é, como ela deseja estar daqui a alguns anos. Essa visão de longo prazo prevê mudanças que ajudem na diferenciação de negócio. Na iniciativa privada o planejamento estratégico visa o lucro, na iniciativa pública o planejamento estratégico visa conquistar e estabelecer metas para melhor gerir a empresa e o trabalho dos servidores e garantir um melhor atendimento ao público usuário dos seus serviços, sem mensurar o retorno em termos monetários, embora o planejamento estratégico, ofereça a este tipo de empresa uma certa economia de tempo e muitas vezes de recursos, que quando bem administrados gera rapidez e eficiência nos serviços prestados e economia dos recursos disponibilizados para a empresa pública que o adota.

O planejamento estratégico funciona como um GPS. É preciso construir um consenso sobre onde quer ir para então calcular uma rota até o destino. Não dá para

---

<sup>2</sup>Conteúdo dessa seção baseado em: ROVINA, Jackson. **O que é planejamento estratégico**: entenda o conceito de uma vez por todas! Postado em 17/08/2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 20 out. 2022.

planejar uma rota sem saber aonde ir, mas também não dá para ir sem planejar uma rota. E se no caminho uma rua estiver interditada, será necessário desviar e recalculando a rota.

Essa definição não dá conta de toda a complexidade do que é planejamento estratégico. É preciso levar em consideração algumas características que estão implícitas no conceito e que merecem uma explicação mais detalhada, tais como:

- **Exige esforço organizacional contínuo** - O planejamento estratégico é de toda a organização e, por isso, a responsabilidade por ele deve recair sobre todas as pessoas. Líderes, gerentes e gestores são condutores e articuladores dessa jornada, mas sozinhos não conseguem fazer as mudanças necessárias para atingir a visão de futuro definida pela empresa. É preciso trabalho em conjunto, muita colaboração e compartilhamento. Sem divisão de tarefas o planejamento estratégico não vai funcionar. O planejamento estratégico precisa ser flexível, mas não volátil! Isto é, não deve mudar o tempo todo, a flexibilidade refere-se àquilo que é maleável, isto é, possui capacidade de se adaptar. Então, o planejamento estratégico deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças, mas não volátil a ponto de não se sustentar;
- **Requer leitura compartilhada da organização e do ambiente**- Para o planejamento estratégico dar certo é fundamental que todos tenham acesso às mesmas informações e estejam vivendo a mesma história. Isso significa estabelecer uma visão comum sobre os problemas e objetivos da empresa, proporcionando às pessoas uma perspectiva diferente e completa sobre o papel delas dentro da organização;
- **Pressupõe uma vantagem competitiva** - No caso de organizações com fins lucrativos, a vantagem competitiva é aquilo que diferencia a empresa de suas concorrentes. É algo único e também o fator decisivo na hora do cliente escolher pelo produto X ou Y, pelo fabricante A ou B, pelo serviço W ou Z. Visar uma boa vantagem competitiva é o coração do planejamento estratégico, já que todo o plano vai se estruturar em torno dela. No caso de organizações sem fins lucrativos, pode-se transformar a leitura da vantagem competitiva no atingimento de um propósito. Como o que ocorreu na Pandemia com as escolas públicas que tiveram que estabelecer um planejamento estratégico para enfrentar os problemas trazidos pela Pandemia e o isolamento social, para continuarem a prestar atendimento aos seus alunos, minimizando as perdas do processo de ensino aprendizagem ao máximo possível;
- **Traduz a estratégia em iniciativas concretas** - A formulação de uma estratégia é a opção do que a organização precisa fazer para atingir a visão de futuro esperada. Essa formulação é demonstrada por temas e objetivos estratégicos que estão conectados e juntos traduzem a estratégia em iniciativas concretas. As iniciativas, por sua vez, nada mais são do que as ações, os projetos e os programas que serão executados para transformar a organização;

- **Integra todas as camadas da organização-** A construção da estratégia deve ser feita a muitas mãos, pois todos são afetados pela estratégia e/ou afetam a estratégia de alguma forma. O planejamento estratégico pode ser um instrumento para unir todos os colaboradores em prol de um propósito comum, ou seja, a visão de futuro desejada pela organização. Integrar significa compor um cenário de união e ajuda mútua, em que exista espaço para crescimento, pertencimento e aprendizagem. Não importa o quão bom esteja o planejamento estratégico: se as pessoas não compreenderem e desejarem fazer parte do plano ele está fadado ao fracasso. Esforços de funcionários, líderes, gestores entre outros, impactam na geração de valor aos clientes e melhoram a competitividade do negócio. É por meio das pessoas que as coisas saem do papel! Trabalhar em equipe é o segredo para fazer as coisas acontecerem. Para isso é preciso motivar os colaboradores, assegurar que todos tenham acesso às mesmas informações, deixar claro o papel de cada um dentro da organização e na construção da estratégia, além de estimular o sentimento de colaboração entre as pessoas;

O planejamento estratégico está essencialmente ligado à ocorrência de mudanças, ele não pode refletir o cotidiano operacional. Por isso, nem todos os processos terão visibilidade e nem todas as áreas estarão evidentes no planejamento estratégico. Isso só vai acontecer com processos que, de fato, exigem esforço estratégico.

É normal que cada área, cada pedacinho da organização queira aparecer no plano, mas é importante resgatar a noção de que existem áreas que simplesmente não precisam de mudanças, que estão boas do jeito que estão e já fazem a sua parte para que tudo funcione perfeitamente.

- **Demanda monitoramento do percurso** - O GPS que foi apresentado acima, faz parte do planejamento estratégico é ele que aponta o caminho a ser seguido na construção da visão de futuro da empresa, ou para resolver problemas para os quais eles foram propostos. Ao longo da caminhada, esse percurso deve ser acompanhado, medido, ajustado e compartilhado.

Mesmo com um planejamento não é fácil atingir os objetivos estratégicos. Alcançar o propósito final requer disciplina para seguir o planejamento, resiliência para permanecer firme diante das mudanças e persistência para continuar perseguindo o propósito desejado, foi isso que durante a Pandemia as escolas tiveram que fazer uso

## 2.1 MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DA PARAÍBA E ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DURANTE A PANDEMIA

No momento em que foi decretado estado de pandemia, a Secretaria de Educação do Estado da Paraíba tomou as medidas cabíveis para que as escolas pudessem seguir com o planejamento educacional, de modo a não prejudicar o ensino e a aprendizagem dos paraibanos. Neste sentido, organizou o plano estratégico e a partir deste as escolas se inspiraram para produzir as ações locais, conforme a Portaria 418/2020 que estabeleceu:

Considerando os termos da Medida Provisória no 934, de 1 de Abril de 2020, que estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei no 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, em especial seu artigo 1o, que dispensa as instituições de ensino da educação básica da obrigatoriedade da observância dos 200 dias mínimos anuais previstos na LDB, desde que cumprida a carga horária mínima anual estabelecida pela referida legislação. Considerando os termos da Resolução CEE/PB no 120/2020, que orienta o Sistema Estadual de Educação em relação ao regime especial de ensino no que tange à reorganização das atividades curriculares, assim como dos calendários escolares, em caráter de excepcionalidade e temporalidade, enquanto permanecerem as medidas de prevenção ao COVID-19. (PARAÍBA, 2020a).

Isto posto, todas as escolas estaduais da Paraíba seguiram as orientações da SEECT, para organizarem suas ações e viabilizarem o andamento das aulas e currículo escolar. Ficou, a partir de então, estabelecido o Regime Especial de Ensino, como medida preventiva à disseminação do COVID-19. Professores e alunos de todas as modalidades de ensino, básico e superior, durante todo o ano de 2020 e 2021 assistiram aulas no modelo remoto.

A partir de 2022, outras providências foram tomadas, novo planejamento foi traçado para a retomada gradual do ensino presencial. Conforme o documento, plano de educação para todos os tempos de pandemia, que orientou a retomada gradual das atividades educacionais na Paraíba, as escolas estaduais contam com um total de 238.423 alunos do ensino infantil ao ensino médio da rede de ensino do estado. E um total de 936.137 alunos, contando com as escolas municipais, privadas e instituições federais.

Para a retomada das atividades, foi orientado que se mantivesse o distanciamento social, o uso frequente dos equipamentos de proteção e segurança, de forma individual por trabalhadores, professores e estudantes, e nos ambientes escolares foi adotado a prática de higiene na rotina.

A princípio, apenas 30% dos alunos retornaram para a escola e 70% continuaram com o ensino remoto, com o estabelecimento do ensino híbrido. Ficou determinado, também, um rodízio das turmas, em que 50% assistiram aulas remotas e 50% assistiram aulas presenciais. Durante as aulas presenciais, durante o Novo Normal, foi diminuída a carga horária. No ambiente escolar, as aulas aconteceram no horário da manhã, e no horário da tarde alunos e professores estavam em aulas remotas. Um dia na semana a escola foi fechada para a higienização.

Conforme as orientações descritas acima, foi feita a elaboração do Plano de Ação Estratégico Escolar para atender as necessidades da ECIT Pedro Terto da Cunha. Para tanto, foi feita uma análise minuciosa, levando em consideração alguns pontos, como a maioria dos educandos são da área rural, sendo esse um dos pontos principais a ser analisando, seguido pela idade, pela participação do aluno nas aulas, o cotidiano dessas famílias, a participação dos pais na vida escolar do filho e a condição econômica.

As dificuldades foram numerosas para que as aulas não parassem e o processo de ensino e aprendizagem não sofresse prejuízos. A pandemia da COVID-19 gerou reflexões e impactos negativos, que se tornaram preocupantes principalmente na educação. E não somente em relação à aprendizagem, mas também quanto ao número de crianças e jovens que abandonaram os estudos. No mês de março, por meio do decreto número 40.122 de 13 de março de 2020, ficou estabelecido, no seu artigo 1º que “Fica declarada a existência de situação atípica

caracterizada como Situação de Emergência, em razão da epidemia por Coronavírus (Covid-19) no Brasil, com potenciais repercussões para o Estado da Paraíba, por um período de 90 (noventa) dias, renováveis por igual período” (PARAÍBA, 2020b).

Com a decretação de estado de calamidade, e em consonância com a Lei Federal nº 14.040, de 18 de agosto de 2020 (BRASIL, 2020), as aulas passaram a acontecer, no modelo remoto e as dificuldades foram aumentando mês a mês. As consequências eram preocupantes, visto que as aulas ainda não retornaram 100% presencial. Quais medidas a serem tomadas para atender os alunos que não tinham acesso à internet, ferramentas tecnológicas como celular, computador de mesa ou notebook? A maioria deles são da zona rural, pertencentes a famílias carentes, e ainda mais os professores, que muitas vezes não tem o costume de trabalhar com novas ferramentas digitais. A tecnologia avança a cada dia, as dificuldades também são recorrentes, e a escola só dispõe de quadro branco, dado que o Datashow e os computadores da sala de informática encontram-se indisponíveis para funcionamento. Mesmo com tais dificuldades, o planejamento estratégico auxilia o gestor escolar na tomada de decisões, no intuito de solucionar problemas e situações como a descrita, no espaço escolar.

A escola faz parte de uma realidade social mais ampla e deve compreendê-la, para nela situar-se adequadamente e corresponder às necessidades de formação de pessoas que essa realidade demanda. Numa sociedade que se globaliza e que se orienta pela construção do conhecimento e pela mudança contínua, mudam as perspectivas das necessidades educacionais dos alunos. É preciso compreender os cenários e visualizar os desafios que os alunos enfrentarão ao sair da escola, a fim de organizar um processo educacional significativo. Essa compreensão deve articular-se com uma compreensão da comunidade e condições internas da escola, até mesmo para se identificar o que aí precisa ser modificado do ponto de vista estrutural e funcional, a fim de que se possa atender aquelas necessidades. (LUCK, 2000, p. 7).

Logo, o levantamento dos problemas a serem enfrentados, a elaboração dos objetivos no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem, é relevante para que a gestão escolar elabore e articule um planejamento estratégico de acordo com a realidade e necessidade de todos que compõem a escola. Feito este levantamento e em contato com os pais, teve-se a dimensão da problemática a ser enfrentada para elaborar o plano estratégico, desta maneira, “[...] pensar estrategicamente, implica em se procurar antecipar, em relação a uma dada ação, que repercussões pode promover a curto, médio e longo prazo e decidir pela que ofereça melhores e maiores perspectivas.” (LUCK, 2000, p. 7).

Neste sentido, conhecer bem a realidade de cada estudante se faz necessário, para se traçar estratégias e inserir todos no processo de aprendizagem, buscando estimular cada vez mais nossos alunos a participarem das ações, onde sabemos que não será fácil, mas precisamos ser determinados e audaciosos nesse momento. As informações obtidas pelas famílias são de grande valia para a escola, e com isso tivemos um diagnóstico preciso de nossas pesquisas, facilitando demasiadamente nosso Plano Estratégico Escolar e estando em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola, que busca envolver nossos educandos de forma participativa, levando em consideração o seu cotidiano, sua cultura e etnias.

Na contemporaneidade, no período das “[...] últimas duas décadas tem-se observado um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais” (BORGES, 2004, p. 78). Desta maneira,

reformas educacionais foram implementadas em âmbito mundial, tanto nos países em desenvolvimento como nos desenvolvidos, para os quais os governos vêm buscando dar autonomia administrativa e financeira através da participação da comunidade nos colegiados e outras formas de gestão representativa nas escolas, passando-se, assim, o poder de decisão para essas comunidades escolares.

Gerir uma instituição faz referência ao ato ou efeito de orientar e coordenar atividades, com a finalidade de desenvolver uma determinada empresa, seja pública ou privada. Importante destacar a diferença entre gestão e administração, quando se trata de uma instituição educacional. A “[...] administração traz, no caso da educação, uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada. [...]” (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 4). Enquanto a gestão escolar, para tomar alguma decisão, leva em consideração as necessidades, o espaço e recursos disponíveis, para atender as demandas de todos que compõem este espaço. Neste sentido:

[...] o processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discussão e deliberação conjunta. Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos. (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 5).

E por contar com a colaboração com os professores, representantes do corpo discente, administrativo, das entidades e organizações, este tipo de gestão é democrática, sendo este tipo de gestão que organiza a ECIT Pedro Terto da Cunha. O objetivo deste tipo de gestão é garantir para os alunos qualidade de ensino e de aprendizagem. Não obstante, a gestão democrática deve estar comprometida com a concepção da “[...] democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações”(OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018, p. 5). Importante salientar, que uma gestão que segue o modelo democrático precisa ser transparente e demonstrar por meio de publicações as decisões tomadas e o resultado delas.

A instituição escolar precisa de um gestor que se preocupe em desenvolver suas atividades em conformidade com o coletivo e que abandone os constrangimentos causados pelo modelo capitalista, que visa apenas os resultados, sem levar em consideração a ação de quem se dispõe a desenvolver as atividades, no sentido a alcançar os objetivos educacionais. A participação efetiva de todos os envolvidos na instituição escolar, viabiliza o modelo de gestão democrática. Autonomia e participação são condições de suma importância, para que o ambiente escolar seja construído de forma igualitária, respeitando-se todas as ideias e sugestões.

O gestor escolar é responsável pela parte administrativa e burocrática da escola, lidera e orienta a execução de um projeto político-pedagógico juntamente com toda equipe escolar como professores, coordenadores, alunos e demais funcionários, envolvendo também a comunidade e os responsáveis pelo aluno.

Um gestor não trabalha sozinho, tem toda uma equipe em volta, traçando metas no plano de ação para melhorar o trabalho dentro de uma gestão escolar democrática, ou seja, tentar fazer com que a escola seja vista de forma agradável, mostrando assim os valores, princípios, e o respeito com a diversidade escolar.

Para que uma gestão democrática aconteça de maneira a atender os objetivos da instituição, se faz necessário um planejamento estratégico de uma determinada situação. Neste caso específico, o mundo enfrenta<sup>3</sup> um período de pandemia causada pela COVID-19. Neste sentido, a gestão da ECIT Pedro Terto da Cunha, percebeu a necessidade em criar um plano estratégico, para conviver com a situação supracitada. Deste modo, foi adotado o modelo de Planejamento Estratégico Situacional<sup>4</sup>. Este modelo,

[...] surgiu em meados da década de 1970 como resultado da busca de uma ferramenta de suporte ao mesmo tempo científica e política para o trabalho cotidiano de dirigentes públicos e outros profissionais em situação de governo. [...] Nas suas próprias palavras, o método PES nasceu de um longo processo de reflexão ocorrido no período em que ele ficou preso em função do golpe militar, o qual levou à morte o presidente Allende, em setembro de 1973. Essa reflexão o levou a formular uma crítica ao planejamento governamental tradicional e propor um método alternativo levando em conta o caráter situacional (situação do ator que planeja) e estratégico o qual deveria possuir o planejamento [...] (DAGINO, 2014, p. 83).

Este método de planejamento foi viabilizado com o objetivo de levar em consideração situações de quem está à frente de uma gestão e a situação que exige uma estratégia com urgência. E por isso, quem está a frente deste planejamento, deve monitorar e observar metas e ações para alcançar os objetivos planejados.

O PES se trata de uma metodologia que se contrapõe as estratégias de natureza econômica. Dado que, vê-se a possibilidade de vários diagnósticos, os atores sociais, envolvidos nesta ação não tem controle sobre os recursos para o projeto elaborado, dependem de outrem. Além do mais, as ações elaboradas, são sempre intencionais, tem um resultado a ser atingido. Desta maneira, “[...] há sempre espaço para a ação humana intencional, para se “fazer história”, para se “construir sujeitos” individuais e coletivos e para se lutar contra a improvisação, construindo um caminho possível que se aproxime do rumo desejado.” (DAGINO, 2014, p. 86).

De modo geral, o Planejamento estratégico se trata de um procedimento organizado, com objetivos e metas estabelecidas para que o problema que se estabeleceu seja solucionado e/ou amenizado. A proposta tem como objetivo, projetar uma visão dos valores de uma determinada instituição e com isso, direcionar as ações de modo a atender as necessidades.

No caso das instituições públicas sem um planejamento estratégico, em que se observe a situação vivenciada, a administração, os educadores e os educandos, e todos os demais servidores das escolas públicas ficariam sem um direcionamento e o processo de ensino e aprendizagem seria prejudicado.

A competência dos profissionais de educação é amplamente reconhecida, para que se possa oferecer um ensino de qualidade. Neste sentido, tais competências seriam abaladas e/ou prejudicadas se as instituições não tivessem elaborado estratégias bem planejadas para que o ensino não fosse afetado. Durante o período

<sup>3</sup>Devido o número de pessoas vacinadas, aos poucos as atividades retornaram ao modo presencial, o uso de máscaras deixou de ser obrigatório em ambientes como escolas, aeroportos, parques, restaurantes etc. o diretor Geral da OMS, Tedros Ghebreyesus, afirmou no mês de setembro que devido a diminuição dos índices de morte e de contaminação o fim da pandemia, pode ser decretado a qualquer momento. (OMS..., 2022).

<sup>4</sup>Este método foi criado durante o governo de Allende, no Chile, pelo ex-ministro de Planejamento, Carlos Matus. O ministro em questão viajou para o Brasil para ministrar cursos sobre a temática nos anos de 1990. (DAGINO, 2014).



de pandemia, foram desenvolvidas ações de suma importância para o enfrentamento dos desafios causados pela COVID-19. Nesse sentido, ainda está sendo desafiador, visto que a instituição ainda enfrenta problemas, mesmo com o retorno de atividades presenciais.

O retorno as aulas, chamado de novo normal, trouxe à tona uma questão antiga e que foi afetada ainda mais com o isolamento social, e que está ligada a qualidade de ensino no Brasil. Este tema está entre as discussões mais latentes entre os profissionais da área, e tem se apresentando como um grande desafio, devido, principalmente as desigualdades que o país enfrenta. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional, no seu art. 1º, a educação “[...] abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.” (BRASIL, 2018, p. 8).

Este direito garantido no documento supracitado e na Constituição Federal, ao mencionar no artigo 205 que a educação, além de um direito de todos os brasileiros, é um dever do Estado e da família, e que o objetivo desta educação é proporcionar o pleno desenvolvimento do cidadão e qualificá-lo para o mercado de trabalho (BRASIL, 1988), sofreu alterações durante a pandemia. Deste modo:

Devido a situação de emergência global, decorrente da pandemia da Covid-19, foram impostas uma série de medidas para a educação em todo o mundo, onde acarretou na ocorrência de vários problemas que desencadearam uma crise educacional enfrentada por diversos países, inclusive pelo Brasil, o qual possui investimentos e vagas insuficientes nas escolas, aliados a deterioração, evasão e altas taxas de repetência e desistência escolar, além do analfabetismo [...].

Percebe-se que entre as áreas mais atingidas pela pandemia está a educação, onde escolas e instituições de ensino tiveram suas atividades temporariamente encerradas e foram posteriormente fechadas em prol do distanciamento social, sendo essa medida necessária para conter o contágio do vírus, onde a modalidade de Educação à Distância foi a opção mais viável para garantir o cumprimento dos calendários escolar do ano de 2020. (GADELHA *et al.*, 2020, p. 4).

As medidas de isolamento e o uso de ferramentas tecnológicas revelaram as desigualdades sociais brasileiras, de tal modo que se percebeu as grandes dificuldades que o ensino enfrentaria. Não obstante, o direito a uma educação de qualidade ficou comprometido, em uma realidade de carências e necessidades da maioria dos alunos das escolas públicas espalhadas pelo país. A adoção do modelo de ensino remoto, evidenciou que muitos alunos não conseguiram acompanhar as aulas, devido à falta de internet e do mesmo modo, a falta de ferramentas tecnológicas como o computador ou celular.

As instituições não governamentais, a exemplo da CNTE (Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação) se preocupou em orientar as instituições escolares para que elaborassem um plano estratégico durante o retorno gradativo das atividades presenciais. Neste sentido, o Projeto de Lei “[...] nº 2949/2020 traz elementos importantes para a reorganização das redes de ensino, no período da pós-pandemia, os quais se alinham às diretrizes da CNTE para promover a qualidade da educação com equidade em todas as escolas brasileiras.” (DIRETRIZES..., 2020, p. 7).

Em um contexto de pandemia, foi de suma importância que os administradores públicos seguissem as orientações das entidades responsáveis por desenvolverem estudos técnicos e científicos a respeito da situação de pandemia.

Especialmente as orientações descritas pela Organização Mundial de Saúde - OMS, que tem como objetivo cuidar e garantir a saúde da humanidade. Os desafios foram muitos, e quando se trata das instituições educacionais, se fez necessário o desenvolvimento de orientações pedagógicas, observando os regulamentos e fatos, com vistas a amenizar e/ou solucionar o problema instalado. O Planejamento Estratégico adotado pelas escolas se fundamenta na Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional, e do mesmo modo, na medida,

O Parecer nº 5/2020, do Conselho Nacional de Educação - CNE, que trata da 'Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19' – o qual sofreu vetos do MEC no ponto em que recomendava adiar o ENEM até que os sistemas de educação do país (especialmente as escolas públicas) concluíssem seus calendários –, apesar de não contemplar todas as dimensões exigidas para esse momento da pandemia, delega aos sistemas de ensino a competência para elaborar diretrizes para a retomada das aulas presenciais. (DIRETRIZES..., 2020, p. 6).

Todas as normativas do planejamento estratégico foram repassadas para todas as escolas estaduais do estado e passaram a ser executadas pela comunidade escolar, com o objetivo de fazer com que o período letivo fosse concluído e os alunos não sofressem perdas drásticas em seu processo de aprendizagem.

## 2.2 MAPEAMENTO PAR APLICAÇÃO DAS AÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ECIT PEDRO TERÇO DA CUNHA

Para a elaboração do Plano de Ação Estratégico Escolar da instituição supracitada, foi feita uma análise minuciosa levando em consideração alguns pontos, como por exemplo a situação social e econômica dos estudantes. Tendo em vista que a escola já tinha conhecimento da realidade de seus alunos e sabendo que a maioria são da área rural, esse foi um dos pontos principais a serem analisados, em seguida a idade e a participação nas aulas.

Ao analisar o cotidiano dessas famílias, a participação dos pais na vida escolar dos filhos, e dialogando com os responsáveis pelos estudantes, chegou-se à conclusão de que para as famílias que moram na área rural e que não tem acesso diariamente a rede de internet ou dados móveis, e mesmo aqueles que fazem uso do Wi-Fi das casas vizinhas, de parentes ou amigos, seria necessário encontrar um meio para que o estudante recebesse as atividades. Desta maneira, a orientação da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba foi imprimir as atividades e disponibilizar para que os responsáveis ou mesmo os educandos pudessem ter acesso ao material.

No processo de ensino e aprendizagem busca-se estimular os alunos, para participarem das ações desenvolvidas pela escola. As informações obtidas pelas famílias são de grande valia para escola, uma vez que possibilitaram o diagnóstico de que a “[...] a base para a definição das ações em um plano estratégico, assunto desenvolvido na Unidade que segue, referente à Metodologia de Planejamento Situacional.” (DAGINO, 2014, p. 94). Feito este levantamento, obteve-se informações relevantes para ser iniciado o plano estratégico da escola, pois possibilitou:

listar os problemas declarados pelos diversos atores sociais relevantes;  
avaliar os problemas segundo a perspectiva desses atores; situar os

problemas no tempo e no espaço; verificar se existe complementaridade ou contradição entre os problemas declarados; identificar fatos que evidenciam e precisam a existência de problemas; levantar suas causas e consequências; e selecionar as causas críticas que podem ser objeto de intervenção. (DAGINO, 2014, p. 111-112).

A partir de então, se conseguiu um diagnóstico preciso da situação da escola, facilitando demasiadamente a elaboração do Plano Estratégico Escolar em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola, que busca envolver nossos educandos de forma participativa, levando em consideração o seu cotidiano e sua cultura. De acordo com a Portaria nº 418, emitida pela Secretaria de Educação, da Ciência e da Tecnologia e publicada no Diário Oficial do Estado em 18 de abril de 2020, ficou estabelecido, no âmbito da rede pública estadual de ensino da Paraíba, o Regime Especial de Ensino, como medida preventiva à disseminação do COVID-19 (PARAÍBA, 2020a).

Nesse Regime, as escolas deveriam organizar suas atividades pedagógicas, fazendo uso de variadas estratégias que garantissem o processo de ensino e aprendizagem. Atendendo a esta portaria, a ECIT Pedro Tertto da Cunha desenvolveu metodologias onde as seguintes ações foram realizadas: criação de grupos de WhatsApp por turma, para facilitar a comunicação com nossos alunos; pesquisa feita com os pais, responsáveis e alunos, para atualização de informações por WhatsApp e ligações telefônicas; levantamento sobre o quantitativo de famílias e estudantes que possuem acesso à internet (Wi-Fi ou dados móveis), bem como possuam TV digital, computador de mesa, Notebook, Tablets e celulares para utilização de atividades complementares on-line e elaboração de atividades impressas, destinadas aos alunos sem acesso a nenhum tipo de tecnologia.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia define o que o estudo irá pesquisar e como será realizado todo o trabalho. Logo, trata-se das etapas ou passos para o desenvolvimento de um trabalho científico. A pesquisa pode ser classificada segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins foi feita uma pesquisa de cunho exploratório, que segundo Gil (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Também foi realizada uma pesquisa descritiva, que se caracteriza pelo estabelecimento de relação entre variáveis, além de usar a técnica de coleta de dados. A pesquisa foi também explicativa, pois preocupou-se em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno aqui proposto.

Quanto aos meios, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, a mesma foi desenvolvida com base em material já elaborado, chamados documentos secundários, pois são materiais que serão retirados de livros, artigos científicos e redes eletrônicas, além é claro de documentos primários, como os documentos do plano estratégico escolar, proposto pelo MEC.

O estudo foi desenvolvido observando as estratégias, ações, e dificuldades para aplicação de plano estratégico durante a pandemia do COVID-19 na instituição de ensino ECIT Pedro Tertto da Cunha, por isso essa pesquisa pode ser definida como um estudo de caso.

A princípio, observou-se o problema vivenciado pela instituição supracitada, a adversidade estava relacionada com a oferta e garantia de ensino e aprendizagem

em meio a pandemia. Em seguida, depois de considerar as orientações do Ministério da Saúde, da Educação e da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba, o setor administrativo e pedagógico foi reunido para planejar estratégias e solucionar o problema.

Portanto, foi possibilitado analisar documentos, resultantes do plano estratégico e elaborar este estudo de maneira qualitativa, visto que, foi-se mesclando as ações da escola, objetivos alcançados, com estudos já realizados.

#### **4ANÁLISE DOS RESULTADOS - AÇÕES DO PLANO ESTRATÉGICO DA ECIT PEDRO TERTO DA CUNHA**

Durante o período de matrículas 2019/2020, a ECIT Pedro Tertto da Cunha já deu início a um mapeamento das necessidades educacionais específicas dos estudantes, desde o recebimento de laudos e declarações de acompanhamentos médicos, bem como o relato dos pais e responsáveis em relação às dificuldades de aprendizagem apresentadas por alguns estudantes. A escola não possui sala de AEE (Atendimento Educacional Especializado), todavia, informou-se os professores para que, junto com a administração, se pudesse realizar estratégias e metodologias específicas para alunos que necessitassem de algum tipo de atendimento especial. Sendo assim, no contexto de Regime Especial de Ensino, de posse dessas informações, a equipe pedagógica viabilizou aulas por meio da plataforma do Google Classroom, WhatsApp, redes sociais (Facebook e Instagram) e e-mail.

A secretaria de Educação do Estado da Paraíba criou a Plataforma Paraíba Educa<sup>5</sup>, com o objetivo de promover ensino de qualidade, mesmo em um período de pandemia. Além dos guias de aprendizagem para todos os seguimentos do ensino básico, está disponibilizado formações para professores, formulários, projetos de ensino etc. Os guias de aprendizagem, por exemplo, nortearam a aprendizagem a partir de eixos temáticos, área de conhecimento e seguimento de ensino, como aponta as imagens abaixo:

**Figura 1** - Eixos temáticos para o Ensino Fundamental II

EIXOS - FUNDAMENTAL	DISCIPLINAS	TURMA - 9º ANO
Educação em Direitos Humanos	Português	
Identidade e Autonomia	Arte	
Saúde	Educação física	
Natureza e Sociedade	Inglês	
Educação em Direitos Humanos	Matemática	
Identidade e Autonomia	História	
Economia	Geografia	
Ciência, Tecnologia e Inovação	Ciência	

**Fonte:** Planejamento Estratégico da ECIT Pedro Tertto da Cunha.

Na figura 1, vê-se a distribuição de eixos temáticos para promover o ensino e aprendizagem para as turmas de Ensino Fundamental II. O documento em questão foi organizado e enviado para as escolas pela Secretaria de Educação do Estado da Paraíba. A partir da publicação do documento em questão, os professores foram

<sup>5</sup>Esta Plataforma foi criada em março de 2020. Nesta plataforma é possível encontrar os guias de aprendizagem para todos os seguimentos de ensino disponibilizados durante o ano de 2021 e outros documentos. (PLANO..., 2021).

orientados para que planejassem as aulas, conforme os conteúdos, competências e Habilidades da Base Nacional Comum Curricular – BNCC.

**Figura 2** - Eixos Temáticos para o 1º ano do Ensino o Médio

EIXOS – MÉDIO TURMAS – 1º ANO	DISCIPLINAS	EIXOS – MÉDIO TURMAS – 1º ANO	DISCIPLINAS
Identidade e Autonomia	Português	Natureza e Sociedade	Biologia
Educação em Direitos Humanos	Arte	Economia	Matemática
Saúde	Educação física	Ciência, Tecnologia e Inovação	Física
Ciência, Tecnologia e Inovação	Inglês	Saúde	Química
Educação em Direitos Humanos	História		
Educação em Direitos Humanos	Geografia		
Identidade e Autonomia	Sociologia		
Saúde	Filosofia		

**Fonte:** Planejamento Estratégico da ECIT Pedro Terto da Cunha.

**Figura 3** - Eixos temáticos para o 2º e 3º ano do Ensino Médio Regular

EIXOS – MÉDIO TURMAS – 2º ANO	DISCIPLINAS	EIXOS – MÉDIO TURMAS – 2º ANO	DISCIPLINAS
Educação em Direitos Humanos	Português	Natureza e Sociedade	Biologia
Educação em Direitos Humanos	Arte	Ciência, tecnologia e inovação	Matemática
Saúde	Educação física	Ciência, Tecnologia e Inovação/Saúde	Física
Ciência, Tecnologia e Inovação	Inglês	Saúde/Economia	Química
Educação em Direitos Humanos	História		
Natureza e Sociedade	Geografia		
Natureza e Sociedade	Filosofia		
Natureza e Sociedade	Sociologia		
EIXOS – MÉDIO TURMAS - 3º ANO	DISCIPLINAS	EIXOS – MÉDIO TURMAS - 3º ANO	DISCIPLINAS
Saúde	Português	Natureza e Sociedade	Biologia
Educação em Direitos Humanos	Arte	Economia	Matemática
Identidade e Autonomia	Educação física	Ciência, Tecnologia e Inovação	Física
Ciência, Tecnologia e Inovação	Inglês	Ciência, Tecnologia e Inovação	Química
Educação em Direitos Humanos	História		
Educação em Direitos Humanos	Geografia		
Identidade e Autonomia	Filosofia		
Ciência, Tecnologia e Inovação	Sociologia		

**Fonte:** Planejamento Estratégico da ECIT Pedro Terto da Cunha.

Nas figuras 2 e 3os eixos temáticos estão voltados para o Ensino Médio regular e integral. Importante destacar que a partir do ano 2021, a instituição adotou o modelo integral de ensino. A escola supracitada, enfrentou e/ou enfrenta diversas dificuldades, dado que, foi implantado o modelo integral de ensino em plena pandemia. Importante salientar, que os problemas que a escola ainda enfrenta são devidos a este modelo ter sido implementado sem levar em consideração o quadro de professores disponíveis, as condições físicas e econômicas da escola e não mais por causa da pandemia.

Dentro do contexto do plano estratégico da instituição está: *Agenda de disponibilização dos roteiros de atividades, indicando os professores responsáveis*. O documento em questão tem o objetivo de organizar e colaborar com o planejamento de estudo dos alunos. Neste sentido, saberão os horários das aulas, das atividades que foram inseridas na plataforma Classroom, com as devidas referências para pesquisas e datas previstas para a entrega das atividades. Esse roteiro, além de disponibilizado na plataforma, foi encaminhado para os pais e responsáveis (via e-mail, WhatsApp, Instagram e impressos), desta forma todos os estudantes foram

contemplados, mesmo aqueles que não disponibilizavam de tecnologia, tiveram acesso as atividades correspondentes ao ano letivo. Tais atividades foram planejadas e disponibilizadas pelos professores, gestores e administração, de acordo com as diretrizes da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba, em conformidade com o Ministério da educação.

**Figura 4** - Aluno recebendo atividades impressas



**Fonte:** Arquivo pessoal da autora.

Na figura 4, o pai de um aluno da escola atendeu ao chamado da gestão para buscar as atividades de seu filho (a). Este é um dos exemplos em que dentro do planejamento estratégico todos os alunos estiveram em contato com as atividades.

Na *estratégia de monitoramento das atividades implementadas*, o principal objetivo, foi acompanhar a realização das atividades, por meio de planilhas. Nestas ferramentas professores, coordenador e gestão acompanharam, tanto a realização de todas as atividades, quanto o desempenho de cada discente. Sendo identificado a não devolução da atividade no prazo previsto, o professor comunicaria à direção e secretaria, que entrariam em contato com o estudante ou responsáveis, para que não perdesse a oportunidade de aprendizagem.

Ainda com o intuito de permear a aprendizagem foi incluído um procedimento para *manter a rotina de comunicação e engajamento dos estudantes e responsáveis, para que as dúvidas acerca da execução atividades implementadas sejam sanadas*. Para esse fim, a ECIT Pedro Tertto da Cunha, depois de identificada a disponibilidade dos meios de comunicação dos pais, alunos e responsáveis, e conseguir auxiliá-los, concluiu que a comunicação entre gestão, secretaria, estudantes e professores aconteceria por meio de e-mail, telefone, grupos de WhatsApp, Instagram, Facebook e Classroom. Outra ação foi a disponibilidade em comum acordo, que os professores realizariam um plantão de 1 (uma) hora para tirar dúvidas e auxiliar com a aprendizagem de sua área de ensino, no dia seguinte ao seu horário.

Para atender as necessidades de alimentação a SEECT, disponibilizou cestas básicas, tendo em vista, que sem aulas presenciais, os alunos estavam sem acesso a merenda. A escola organizou o espaço e as medidas de segurança, e cada família recebeu uma cesta, conforme a quantidade de filhos matriculados na escola. Nas



imagens que se seguem, a escola recebeu as feiras e convocou os pais e responsáveis para receber.

**Figura 5** - Feiras para serem distribuídas com os pais



Fonte: Arquivo pessoal da autora.

As famílias que foram convocadas para irem à escola, foram recebidas por funcionários no portão com todas as medidas de segurança. Logo na chegada, entravam depois do uso de álcool em gel nas mãos e com máscara. Nesta visitação, professores e administração conversavam com os pais e responsáveis sobre a importância da participação dos alunos nas aulas online, assim como a importância de terem acesso as atividades impressas, para aqueles que eventualmente tinham dificuldade de acesso à internet.

Na imagem 6, por exemplo, a mãe tem dois filhos matriculados e por isso recebeu duas feiras, esta foi a orientação da Secretaria de Educação. Desta maneira, os estudantes, mesmo não estando de forma presencial nas escolas, tiveram acesso a merenda.

**Figura 6** - Mãe de aluno recebendo a feira



Fonte: Arquivo pessoal da autora.

Não obstante, estas feiras foram distribuídas até que as aulas retornassem ao modelo presencial, conforme as normas da saúde em espaços abertos, dividido por turmas para evitar aglomeração, respeitando o distanciamento, uso de máscaras, luvas e álcool em gel. Diante de toda essa situação no período de pandemia causada

pela COVID-19, obteve assistência do governo estadual da Paraíba, juntamente com a Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia.

As aulas seguiram no modelo 100% remoto, até que novas publicações foram realizadas pela Secretaria de Educação do Estado da Paraíba e precisar de um novo plano estratégico. Com a publicação do Decreto nº 41.010, que dispõe sobre “[...]o processo de retomada das aulas presenciais dos Sistemas Educacionais da Paraíba e demais instituições de Ensino Superior sediadas no território paraibano (PARAÍBA, 2021). A partir de então, novas ações foram estabelecidas, dentre as quais destaca-se o uso de máscaras no estabelecimento de ensino e dentro das aulas de aula, uso de álcool em gel, cada aluno deveria levar sua garrafa com água, na entrada da escola alunos e funcionários foram recebidos com a higienização com álcool em gel.

Para evitar o aumento de índice de contaminação o retorno ao modelo presencial de ensino foi dividido em quatro fases, onde a “1ª fase: 70% Ensino Remoto + 30% Ensino Presencial; 2ª fase: 50% Ensino Remoto + 50% Ensino Presencial; 3ª fase: 30% Ensino Remoto + 70% Ensino Presencial; 4ª fase: 10% Ensino Remoto + 90% Ensino Presencial.” (PARAÍBA, 2021). Para seguir as orientações, a gestãoreuniu todos os funcionários, repassou informações e juntos foi montado todas as ações.

A as metas foram alcançadasconforme o plano estratégico, neste sentido, foi mantido todos os cuidadosem consonância com as orientações do Ministério da Saúde e Educação, além do que foi decretado pela Secretaria da Educação e da Ciência e Tecnologia para prevenir qualquer contaminação da COVID-19. Todos que fazem parte da escolacolaboraram com a construção e aplicação das ações para garantir o processo de ensino e aprendizagem. Embora, tenhamos enfrentado algumas dificuldades, obteve-se o desempenho e garantia da aprendizagem.

Pais ou responsáveis (80%) participaram das reuniões remotas e híbridas, e mantiveram contato por telefone com o gestor e demais equipe de trabalho. 76% dos alunos participaram das aulas remotas online, destes 40% participavam de maneira híbrida, online e atividade impressa; 24% pegaram as atividades impressas na escola; somando os alunos que participavam das aulas remotas e pegavam atividades impressas, 0,5% evadiram e abandonaram a escola; 0,8% foram transferidos por mudança de endereço; em relação aos professores 100% viabilizaram aulas remotas, do mesmo modo, disponibilizaram atividades impressas para serem entregues aos alunos que não disponibilizavam de ferramentas tecnológicas e por isso, não participavam das aulas online. Em conclusão, percebeu-se que 90% das ações implantadas no plano estratégico da escola foram alcançadas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O enfrentamento dos problemas causados pela Pandemia, foi necessário, em todos os setores da sociedade, incluindo o campo da educação. Neste sentido, foi relevante a criação de um planejamento estratégico, para conviver com a situação de pandemia em todo o Brasil. No setor da educação, as estratégias foram desenvolvidas com o objetivo de atender as necessidades de ensino e aprendizagem dos alunos de todo o país.

90% dos objetivos traçados pelo planejamento estratégico foram alcançados, mesmo em meio a algumas dificuldades.Foi a partir das ações e a colaboração dos professores, em unidade com a gestão e administração, que o plano de ação estratégico da ECIT Pedro Terto da Cunha, conseguiu atingir os seus objetivos. Dentre os quais destaca-se a promoção do ensino e da aprendizagem, a garantia da



segurança e o atendimento a todos, independentemente de ter ou não acesso aos meios tecnológicos.

Entende-se que os 10% que faltaram para que o plano de ação pudesse ter sido 100% alcançado se deveu as dificuldades ao acesso de ferramentas digitais e meios tecnológicos de parte dos alunos, especialmente parte dos que moram na zona rural da cidade. Este fato pode ser investigado em um outro estudo, pode-se inclusive analisar as escolas gerenciadas pela gestão municipal. Outra dificuldade foi a comunicação, o contato entre família e comunidade escolar, ademais, alguns alunos abandonam a escola ou foram transferidos.

Portanto, para atender as necessidades dos estudantes, durante a pandemia, gestão, professores e os auxiliares administrativos reuniram-se e elaboraram o Plano Estratégico com ações voltadas para garantir a segurança, saúde e a aprendizagem dos alunos da instituição supracitada. O plano em questão seguiu as orientações, tanto da Organização Mundial de Saúde, quanto da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba.

## REFERÊNCIAS

BORGES, André. LIÇÕES DE REFORMAS DA GESTÃO EDUCACIONAL Brasil, EUA e Grã-Bretanha. **SÃO PAULO EM PERSPECTIVA**, v. 18, n. 3, p. 78-89, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/spp/a/fv3fJZbYr8Kj6wtPzGTyCGS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2022.

BRASIL JÚNIOR, Inimá Índio do; RIBEIRO, Isteicy Lopes. **Qualia**: a ciência em movimento, v.6, n.2, p. 01-26, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaCSA/article/download/766/513>. Acesso em: 10 dez. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. 2. ed. – Brasília: Senado Federal, 2018.

BRASIL. Lei nº 14040, Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. **Planalto**. Brasília, DF, 18 ago. 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14040.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14040.htm). Acesso em: 8 dez. 2022.

BRASIL. DECRETO nº 41.010, Estabelece o Plano Educação Para Todos Em Tempos De Pandemia - PET-PB, que dispõe sobre o processo de retomada das aulas presenciais dos Sistemas Educacionais da Paraíba e demais instituições de Ensino Superior sediadas no território paraibano. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**. João Pessoa, 7 fev. 2021. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/2021/fevereiro/diario-oficial-07-02-2021.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2022.

- DAGINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2014.
- DIRETRIZES para a educação escolar durante e pós-pandemia. **CNTE**, 2020. Disponível em: [https://www.cnte.org.br/images/stories/2020/cnte\\_diretrizes\\_enfrentamento\\_coronavirus\\_final\\_web.pdf](https://www.cnte.org.br/images/stories/2020/cnte_diretrizes_enfrentamento_coronavirus_final_web.pdf). Acesso em: 07 out. 2022.
- GADELHA, Hugo Sarmiento et al. Análise da efetividade constitucional do direito à educação em tempos de pandemia de Covid-19 no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 1, p. 1-7, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/20379/22175/296405>. Acesso em: 24 set. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- LUCK, Heloisa. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, n. 19, p. 9-16, 2000. Disponível em: [http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge\\_GestaoEscolar\\_01.pdf](http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_01.pdf). Acesso em: 07 dez. 2022.
- OLIVEIRA, Ivana Campos e VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48 n. 169 p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2022.
- OMS diz que mundo vive momento ideal para controlar a COVID-19. **Brasil UN**, 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/199402-oms-diz-que-mundo-vive-momento-ideal-para-controlar-covid-19>. Acesso em: 08 nov. 2022.
- PARAÍBA. Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia. Portaria nº 418, 17 de abril de 2020. Dispõe sobre a adoção, no âmbito da rede pública estadual de ensino da Paraíba, do regime especial de ensino, como medida preventiva à disseminação do COVID-19, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**. João Pessoa, ano 2020, 17 abr. 2020a. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/janeiro/abril/diario-oficial-18-04-2020-suplemento.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2022.
- PARAÍBA. Secretaria de Estado da Educação e da Ciência e Tecnologia. Decreto nº 40122, DE 13 DE MARÇO DE 202. Declara situação de Emergência no Estado da Paraíba ante ao contexto de decretação de Emergência em Saúde Pública de Interesse Nacional pelo Ministério da Saúde e a declaração da condição de pandemia de infecção humana pelo Coronavírus definida pela Organização Mundial de Saúde. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**. João Pessoa, ano 2020, 13 mar. 2020b. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/janeiro/marco/diario-oficial-14-03-2020.pdf/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

PLANO educação para todo em tempo de pandemia. **PB Educa**, 2021. Disponível em: <https://pbeduca.see.pb.gov.br/p%C3%A1gina-inicial/plano-de-educa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 07 out. 2022.