

GESTÃO ESCOLAR DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19 – GESTÃO DOS CONFLITOS

Débora Ireno Dias¹
Prof.^a. Dr.^a. Juliana Cordeiro
Soares Branco²

Resumo

A pandemia causada pela COVID-19, abrangendo os anos de 2020 a 2023, provocou consequências em vários setores da nossa sociedade. Dentre eles, o setor educacional se viu diante de uma nova forma de atuar junto à comunidade escolar. Esta, formada pela gestão escolar, corpo discente e docente e a família dos alunos, precisou se reelaborar enquanto demandas e possibilidades para que o processo ensino aprendizagem pudesse continuar acontecendo. No corpo de atores da comunidade escolar, a gestão escolar, de forma individual em seu papel, encontrou-se diante das incertezas do contexto pandêmico e precisou repensar sua atuação dentro da escola. Assim, diante da pergunta “qual o papel da gestão escolar na escola pública durante a pandemia”, tendo por objetivo estudar qual a atuação deste gestor bem como se o mesmo teve ou não suporte para seu trabalho no referido período, buscou-se a resposta através da pesquisa bibliográfica realizada no Portal CAPES e também no Google Acadêmico em estudos cujo tema respondessem tal questão. Ao usar os termos “gestão escolar e pandemia” e “gestão escolar e escola pública e pandemia”, foram encontrados artigos que direcionavam a resposta para o âmbito geral da educação. Após leitura e seleção dos mesmos, chegou-se a um total de 14 (quatorze) artigos que trouxeram como respostas a gestão escolar democrática e seu papel na pandemia, bem como ações realizadas de forma pontual em algumas redes públicas e também na coletividade por alguns diretores a fim de que processo ensino aprendizagem fosse potencializado, mesmo diante da falta de estrutura social e econômica que faziam e fazem parte dos espaços escolares. Enquanto o fator acolhimento, apoio e suporte ao trabalho do docente por parte da gestão escolar e dos gestores dos sistemas de ensino é questionado se ocorreu durante as atividades

¹ Mestranda em Educação e Formação Humana – Mestrado Educação e Formação Humana – FaE – UEMG. Docente na Rede Municipal de Ensino, Ensino Fundamental II – Barbacena/MG. Contato: deboramatosireno@yahoo.com.br.

² Professora dos cursos de licenciatura e de pós-graduação em Educação da UEMG. Pós-doutorado e doutorado em Educação pela UFMG. Mestrado em Educação Tecnológica pelo CEFET-MG. juliana.branco@uemg.br.

remotas e no retorno ao presencial, no material coletado não houve indícios de apoio e suporte ao trabalho dos diretores escolares por parte do poder público.

Palavras-chave: Gestão escolar; pandemia; escola pública.

Introdução

A pandemia de COVID-19 trouxe novas configurações para o mundo do trabalho, exigindo ações e atitudes inovadoras e desafiadoras por parte de profissionais das mais diversas áreas de atuação. O novocoronavírus, denominado como SARVS-CoV-2 pela Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020), causou impactos na ordem social, econômica e política que poderão reverberar por tempos. Devido a este fato e para buscar respostas e soluções da consequência do período pandêmico sobre a sociedade em geral, muitas pesquisas são realizadas, abrangendo questões de saúde, econômicas, culturais e demais. Quando se fala na área educacional, estes impactos atingem todos os atores que compõem a comunidade escolar: gestão educacional, gestores escolares, equipe pedagógica, equipe técnico-administrativa, alunos e suas famílias. Ou seja, todo o entorno da Escola se viu atingido – direta ou indiretamente – pelo vírus da COVID-19.

A fim de que houvesse menos contaminação entre as pessoas e mais possibilidade de deter a crise sanitária que se anunciava, em março de 2020, as escolas de todos os níveis e segmentos foram fechadas presencialmente e abriram-se janelas e telas de computador nas residências tanto dos docentes quanto dos discentes, não se importando com as questões relativas às desigualdades de acesso às tecnologias, conforme será abordado mais à frente. A legislação brasileira, através do Conselho Nacional de Educação, além do próprio MEC – Ministério da Educação e Cultura, junto com as secretarias estaduais e municipais de educação, publicaram decretos e normas para regularizar o tempo em que seria necessário que as escolas permanecessem “fechadas” (Parecer CNE nº 05/2020; Portaria MEC nº 343/2020; Resolução SEE nº 43210/2020). Assim, institui-se o Ensino Remoto Emergencial, o formato considerado o possível diante da realidade, pelo contexto, para atender à comunidade escolar naquele momento de incertezas e sentimentos de angústia, medo e dúvidas quanto ao trabalho e à própria vida.

Estudos na área educacional que se iniciaram naquele primeiro ano de pandemia e realizados também ao longo do trabalho remoto, voltavam seus objetivos na busca por entender, compreender, demonstrar e apontar alguma possível solução para o estado em que se encontravam os docentes, os discentes, o processo ensino-aprendizagem, bem como se o ERE – ensino remoto emergencial –

estava atingindo seu objetivo inicial e como se dava esta comunicação escola-aluno-família. A exemplo destes, cito Nova Escola (2020), Instituto Península (2020), Gestrado/UFGM (2020), Silva, R. R. V. et al (2021), Martins, Schmitt, Alves (2022); Grandisoli, Jacobi, Marchini (2023), dentre outros que fazem parte de minha revisão bibliográfica.

Ao longo das leituras destes estudos e demais artigos para a nossa pesquisa de mestrado intitulada “O retorno às aulas presenciais, apoio e suporte ao trabalho após o período de atividades remotas sob o olhar de professores da rede municipal de ensino de Barbacena – Minas Gerais”, tem-se a fala de docentes acerca do suporte que receberam ou não por parte de seus gestores escolares. Quando se fala deste suporte por parte de quem está no cargo de liderança de uma unidade escolar, é necessário também “ouvir” este ator da comunidade escolar: os gestores também tiveram apoio ou não para atuarem ou não souberam como ser apoio para seus pares, para sua comunidade escolar? Este artigo surge, então de uma indagação apontada durante a escrita do projeto de pesquisa, agora já posto como dissertação de mestrado. Enquanto nós pesquisávamos na literatura sobre o docente e sua percepção sobre apoio para seu trabalho, seu agir durante e após o ensino remoto emergencial, percebi que há dados demonstrando o não apoio por parte do gestor escolar. A partir daí, veio a questão: “este gestor escolar também teve apoio para seu trabalho? Quem é este gestor que ocupa este lugar de liderança? Qual o papel deste gestor neste período?” Sabe-se por pesquisas, tais as já citadas acima, que os docentes entraram na pandemia com estresses e sequelas devido ao tempo de magistério. Araújo (2020) também cita esta sobrecarga de trabalho vivenciada pelos gestores escolares, podendo elevar o nível de estresse provocado por

(...) demanda dos órgãos superiores; atendimento à comunidade escolar (professores, pais, alunos); e sobrecarga da jornada, que podem se estender ao ambiente familiar e se configurar como consequências diretas do estresse no desempenho da função. (Araújo, 2020. p. 40)

Assim, tem-se neste artigo o objetivo de buscar na literatura presente qual o olhar do gestor escolar acerca de sua atuação durante o período pandêmico, envolvendo o tempo de ensino remoto emergencial e o retorno às atividades presenciais e verificar se o mesmo teve ou não suporte para seu trabalho, a fim de atender às demandas da comunidade escolar.

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica pesquisando artigos nas bases Portal CAPES e Google Acadêmico. Os descritores foram “gestão escolar E pandemia”, refinando para “gestão escolar E pandemia E escola pública”. Após leitura dos resumos, houve a seleção de 14 (quatorze) artigos que se referiam ao olhar do gestor escolar acerca dos seus desafios e possibilidades durante

a pandemia e no retorno às aulas presenciais. Os artigos selecionados foram lidos e analisados por categorias de análise, seguindo o pressuposto por Bardin (2006), seguindo-se a revisão narrativa para discussão dos dados coletados.

Os dados coletados foram categorizados em tópicos, a saber: desafios do início e ao longo das atividades remotas, as ações dos gestores escolares ao longo do período de atividades remotas, perspectivas quanto ao retorno às aulas presenciais.

A seguir, a discussão sobre os artigos.

O que dizem os artigos

Quando se fala em gestão escolar, logo se imagina o profissional que ocupa o cargo de liderança em uma unidade escolar, a pessoa que gere toda a dinâmica tanto da escola quanto do seu entorno, gere tantos os recursos financeiros quanto a gestão de pessoal daquele espaço.

Para iniciar a discussão sobre os dados coletados nos artigos, penso ser necessário fazer uma distinção entre gestão educacional ou gestores dos sistemas de ensino e gestão escolar, a fim de se entender o papel de cada um no que tange às políticas e ações educacionais, independente do período em estudo, o da pandemia

Roggero (2021), faz esta distinção baseando-se em artigos da Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB 9394/96) e resoluções do Conselho Nacional de Educação (CNE). Com relação à gestão educacional, pontua esta “se refere à organização do sistema, seja em âmbito federal, estadual ou municipal, no que diz respeito à normatização das redes, em suas especificidades” (n.p.). A autora coloca que à gestão educacional cabe o planejamento e investimentos na construção e manutenção dos prédios escolares e tudo o que está relacionado a eles com relação à estrutura física, além de atender às demandas educacionais das comunidades aonde estas unidades escolares se inserem: desde a localização da escola de forma a facilitar o acesso da população até aquisição de material escolar, uniformes para os alunos, alimentação até contratação de pessoal – da equipe de limpeza aos docentes, passando pela equipe técnica-administrativa. Ainda, sob a responsabilidade dos gestores dos sistemas de ensino, está a oferta de formação continuada de seus profissionais – docentes e técnicos-administrativos e a avaliação das redes (os exames externos que os discentes realizam ao longo do ano) bem como a forma de reverter os resultados destes em ações concretas. De forma resumida, à gestão educacional cabe a articulação estratégica, tática e

operacional para atender tanto às demandas das políticas públicas mais amplas quanto às locais.

Ao definir a categoria gestão educacional, faz-se necessário também definir o que caracteriza a gestão escolar.

A outra categoria de gestão na esfera educacional é a escolar. De fato, a gestão escolar representa o braço do Estado nas relações junto à comunidade do entorno de cada unidade, dos alunos e seus responsáveis. Hoje, a gestão da escola tem sido, em boa parte das redes públicas, composta por diretor/a, vice-diretor/a e coordenador/a pedagógico/a. (ROGGERO, 2021. n.p.)

Roggero (2021) explica que está sob a gerência do(a) diretor(a) e vice-diretor(a), enquanto gestão escolar, a organização direta do ambiente educacional no que tange à gestão da vida funcional dos docentes e dos demais profissionais da unidade educacional, bem como a manutenção e pequenos reparos desta unidade, a administração dos recursos oriundos do Estado e sua prestação de contas, além da articulação do diálogo escola-comunidade. Ainda, há a função de fazer valer os direitos dos estudantes através do diálogo intersetorial – escola-demaís órgãos responsáveis. Corroborando, Bueno e Gama (2023), apresentam que a gestão escolar se caracteriza por gestão do desenvolvimento do trabalho educacional e pedagógico, gestão financeira e das questões legais e burocráticas, além da gestão do ambiente escolar em diferentes espaços ocupados pela escola. Também Silva, Silva e Gomes (2021) pontuam que à gestão escolar cabem os papéis de organização, liderança, acompanhamento, desenvolvimento das atividades em geral, através de uma construção coletiva do que vem a ser a comunidade escolar. Barros e Backes (2021), após entrevistas com gestores de escolas e demais profissionais da educação, inferiram que um bom gestor escolar alia habilidades humanas, técnicas, normativas e administrativas, além de praticar a gestão democrática, dando voz e ver à comunidade escolar, a fim de que a escola alcance seus objetivos.

Dentro da gestão escolar, Roggero (2021) coloca o papel da coordenação pedagógica, tendo como função lidar

(...) com a gestão pedagógica do currículo, por meio da elaboração coletiva do projeto político pedagógico e a formação continuada em serviço dos docentes, entre outras demandas ligadas ao cotidiano das práticas educacionais, mediando as relações com a comunidade. (Roggero, 2021. n.p.)

Ao termos estas definições, para fins deste artigo, não haverá distinção entre direção escolar e coordenação pedagógica, sendo posto gestão escolar para ambos os “cargos” que atuam dentro da

escola. Assim, retornando ao problema que nos levou a olhar o gestor escolar, qual foi a sua atuação durante o trabalho remoto e no retorno ao presencial, durante o período pandêmico?

Ao acessar as bases Portal CAPES e Google Acadêmico, obtivemos artigos oriundos de pesquisas tanto realizadas em campo e/ou como revisões bibliográficas. Assim, seguem as análises.

Desafios do início e ao longo das atividades remotas

Quando as escolas se viram “fechadas” devido à pandemia, um novo momento começou na área educacional. Sensações diversas de medo, angústia, incertezas fizeram parte do cotidiano da comunidade escolar. Para quem estava à frente da gestão da escola, não foi diferente. Pelo contrário, assumir o papel de liderança neste contexto conturbado e incerto, gerou também dúvidas e desafios a serem enfrentados.

Uma observação quanto à expressão “escolas fechadas”. Usaremos este termo entre parênteses pois escola fechada não significou escola parada, bem como pontuaram Freire e Diógenes (2020)

O fechamento das escolas se tratou de uma medida preventiva. No entanto, isso não significou que as escolas pararam suas atividades, diante de um mundo que já estava habituado com a *cybercultura*, as instituições de ensino tiveram que reconhecer as tecnologias como um aliado de ensino quando os encontros pedagógicos tiveram que acontecer remotamente. (Freire e Diógenes, 2020. p. 4)

Nos estudos de Basei (2022) e Silva, Silva e Gomes (2021), Santos, Alves e Arraes (2021) os gestores de escolas entrevistados expuseram os problemas históricos que já existiam na educação, tais como precarização e a *uberização* do trabalho docente, a precarização física dos espaços escolares e da formação docente e que se mostraram agravados neste novo contexto, tais como falta de estrutura para atender o ensino remoto e falta de preparação dos docentes para tal forma de trabalho. Neste contexto de precarização, Barro e Backes (2021) trazem relatos de gestores que apontam dois pontos de vistas relacionados ao início da pandemia e os desafios daquele momento:

uma visão técnica, a qual afirma que as instituições escolares durante a pandemia tiveram suas necessidades técnicas expostas, ou seja, a pandemia de COVID-19 vírus apenas expos problemas técnicos que já existiam; e outra visão empírica, a qual nega essa existência de problemas antes da pandemia, acreditando que os problemas como falta de internet só vieram com a pandemia. (Barros e Backes, 2021. n.p.)

Autores como Espírito Santo et al (2023) também apontam a questão da precarização do sistema educacional a partir de uma política neoliberal, que enfraquece o Estado e este não consegue atender

às demandas da população através de políticas públicas, ainda mais em se tratando de uma pandemia e, com relação às escolas públicas, estas ficaram sem suporte para atendimento dos seus profissionais e seus alunos. Corroborando, Santos, Alves e Arraes (2021) descrevem que “as problemáticas se acentuaram devido à falta de atenção dos órgãos competentes no que se refere à implantação de políticas eficazes para o enfrentamento imediato das demandas do contexto pandêmico” (p. 9).

Dentro da função que cabe à gestão escolar, no início da pandemia e consequente atividades remotas, Basei (2022) aponta que gestores se apresentavam preocupados, angustiados com os impactos do novo contexto sobre o processo ensino-aprendizagem. Em sua pesquisa, há dados sobre as tensões vividas entre gestão escolar e docentes, devido à falta de conhecimento para lidar com as rápidas transformações e adaptações exigidas naquele momento. A respeito, Peres (2020) pontua que os gestores escolares começaram “a conviver por um lado, com preocupações ligadas a questão prioritária da saúde física e emocional e, por outro lado, com a desestabilização das questões educacionais provocada pela repentina suspensão das aulas presenciais e proposição de aulas em ambientes virtuais” (p. 23), o que gerou impactos diretos em toda a comunidade escolar.

Silva, Silva e Gomes (2021) discorrem que a pandemia impôs uma nova realidade organizacional para os gestores escolares, que se viram tendo que reorganizar novas formas estratégicas e propostas pedagógicas, além da administração geral das escolas sob suas lideranças.

Os gestores escolares são convocados para agir em uma arena intensa, na qual, de um lado, estão presentes as exigências das secretarias que não param de chegar no chão da escola, especialmente com as políticas de resultados, e, do outro, a necessidade de preocupação com os estudantes e as diferentes formas de chegar até eles. (Silva, Silva e Gomes, 2021. p. 8)

Basso (2021) traz reflexões que geram em torno dos desafios e dos espaços de atuação dos gestores escolares a partir do contexto pandêmico, que vai desde os aspectos administrativos até gestão de pessoas e aspectos pedagógicos, bem como as ações necessárias para sua organização.

Sobre o ensino remoto emergencial, ERE, falado e discutido por diversos autores, Basei (2023) assim o caracteriza dentro deste contexto pandêmico:

Envolve o uso de soluções totalmente remotas para instrução ou educação que, de outra forma, seriam ministradas presencialmente e que retornam a esse formato assim que a crise ou emergência é reduzida. O objetivo principal nessas circunstâncias é fornecer acesso temporário à instrução e suporte educacional de uma maneira que seja rápida de configurar e esteja disponível de forma confiável durante uma emergência ou crise. (Basei, 2023. p. 51)

Importa observar esta definição pois, mesmo se tratando de algo emergencial, foi uma solução encontrada baseada num pressuposto de que todas as pessoas da comunidade escolar teriam acesso

à rede de Internet e bons equipamentos para utilização ao longo do trabalho remoto e/ou todas as unidades escolares conseguiriam suprir a demanda de internet e equipamentos junto aos seus profissionais, pelo menos. Afirmção que se mostrou negativa à medida em que o período de trabalho remoto se alastrava e, cada vez menos, alunos e professores mantinham o contato necessário para o processo ensino-aprendizagem. Ainda a respeito do início das atividades remotas, os gestores entrevistados narraram a falta de conhecimento e capacitação dos docentes e que estes não se sentiam preparados para tal forma de trabalho. Espírito Santo et al (2023) corroboram ao destacar que os gestores escolares precisaram dar novas respostas para velhos problemas – a precarização – já existentes nas escolas e que o poder público demandou como deveriam acontecer as atividades remotas sem, no entanto, se pautar na realidade educacional.

(...) os desafios enfrentados pelos sistemas e redes de ensino foi, principalmente a adaptação dos seus modelos de ensino presencial para o remoto como uso de tecnologias digitais, já que este foi o meio viável para o desenvolvimento das atividades de ensino no formato não presencial. (Espírito Santo et al, 2023. p. 192)

Bueno e Gama (2023), em sua revisão bibliográfica, apresentam dados colhidos de artigos e pesquisas apontando que gestores escolares, de forma geral, enfrentaram a precariedade do ensino remoto emergencial, o baixo envolvimento das famílias, a necessidade de haver maiores investimentos na estrutura da escola e para atender às demandas do trabalho remoto, além de sofrerem pressão por parte dos gestores dos sistemas de ensino quanto ao trabalho realizado pelos docentes. Além, precisaram traçar estratégias para que as atividades chegassem aos alunos e retornassem aos professores para as devidas correções e prover a escola com material e internet para as atividades remotas, sendo necessário prover a alfabetização digital aos docentes a fim de que a comunicação escola-aluno não fosse rompida. Interessante notar que parte destas estratégias, como prover Internet na escola e a formação continuada, aqui vista como alfabetização digital dos docentes, não é função da gestão escolar e sim, da gestão das redes de ensino, como posto por Roggero (2021). Os autores, assim, pontuam que a questão do uso das tecnologias, que não faziam parte do cotidiano dos professores, foi algo que desafiou o trabalho dos gestores naquele início de pandemia e atividades remota.

Ainda sobre os desafios iniciais – e que se perpetuaram ao longo do tempo de trabalho remoto – Freire e Diógenes (2020) discorrem que os gestores escolares têm a função de fazer a articulação escola-docente-discente-família e que, neste contexto pandêmico, precisaram pensar e repensar suas

estratégias, ainda mais em se tratando de escolas públicas, cuja precariedade e realidade social demandam maior atenção do poder público.

Peres (2020) e Basso (2021) também descrevem que os gestores escolares tinham a preocupação com o processo ensino-aprendizagem, bem como com os índices educacionais, pelos quais sofriam pressão dos gestores dos sistemas de ensino, além de precisarem administrar o seu próprio despreparo e o da equipe para atuar de forma remota. Junta-se a isto, a ausência de recursos financeiros e tecnológicos tanto da escola quanto das famílias. Resumindo, recaiu sobre os gestores escolares a função de orientar toda a comunidade escolar, desde a formação dos professores até os recursos necessários para que os alunos acesassem o material de estudo, passando pela administração e provisão financeira da escola. Novamente, nota-se o que já pontuado por Basei (2022), sobre a questão dos gestores escolares assumindo funções que seriam dos gestores das redes de ensino, tais como prover o acesso à educação.

Dentre as tantas demandas que os gestores escolares tiveram no período pandêmico, Araújo (2020) fala sobre a administração do tempo de trabalho, a necessidade que estes profissionais, a exemplo também dos docentes, tiveram para gerenciar o tempo entre trabalho remoto burocrático, administrativo, de gestão de pessoal e atendimento às famílias e alunos, além de ter tempo para si mesmo e os seus. A autora discorre ainda sobre os desafios do uso da tecnologia pelo tanto de tempo em frente às telas, seja para estar em contato com os gestores dos sistemas de ensino, seja para manter a comunicação com sua comunidade escolar.

Preocupação com evasão escolar, com o contato escola-aluno/família e a forma como os alunos estavam recebendo e devolvendo as atividades, falta de estrutura na escola para atender às demandas do trabalho remoto, gerenciamento de pessoal, além do suporte tecnológico aos professores são dados apontados nos artigos revisados para este presente. Mineiro, Nário e Ferreira (2021), nos relatos de seus entrevistados, também chamam a atenção para duas questões que desafiaram os gestores escolares: a exclusão digital provocada pela falta de rede de internet e aparelhos nas casas dos alunos e o grupo de alunos que tinha aparato adequado em casa para o estudo remoto, mas não participavam das aulas on-line nem entregavam as atividades.

Ações dos gestores escolares ao longo do período de atividades remotas

Ao longo do período de trabalho remoto, muitas foram as ações necessárias para que a comunidade

escolar permanecesse “aberta”. Basei (2022) relata que os gestores escolares e os professores se esforçaram, em conjunto, na busca por ações que atingissem os alunos e suas famílias. Há também, relatos dos gestores entrevistados sobre a estrutura ofertada pelas escolas para o trabalho remoto – alguns, possuíam computadores e rede de internet – mas a maior parte dos professores preferiam utilizar os próprios recursos materiais, seja por comodidade seja por necessidade de estar no ambiente doméstico durante o tempo de trabalho remoto.

Ainda sobre os desafios enfrentados pelos gestores escolares, Bueno e Gama (2023), pontuam que estes profissionais não ficaram apenas no quesito ensinar/promover a alfabetização digital dos docentes, mas também prover o auxílio às famílias dos alunos, adequar as políticas públicas e investimentos em recursos tecnológicos, além da preocupação com a saúde física e mental dos professores e demais da equipe escolar.

Na pesquisa apresentada por Barros e Backes (2021), houve gestor escolar que também proveu sua equipe com cursos online em diversas áreas de estudo, realizados no laboratório de informática da própria escola. Tal ideia surgiu devido à ociosidade e diminuição da carga e trabalho das equipes de vigilância, limpeza, cantina, secretaria. A mesma pesquisa aponta ainda, a ação de um gestor escolar que foi desde a parceria entre escola e CRAS – Centro de Referência da Assistência Social – para acompanhamento junto às famílias e alunos a fim de se evitar o problema da evasão escolar, até a parceria com o sistema prisional da cidade para alocar profissionais da construção civil que pudessem trabalhar na reestruturação física da escola. Na pesquisa de Michelson Martins et al (2022), os gestores escolares fizeram levantamento junto às famílias para saber quais tinham acesso à internet e qual a melhor forma de manter o contato para as atividades remotas. Quanto aos docentes, os autores relatam que os gestores entrevistados apoiaram o trabalho dos professores na reorganização curricular dentro da realidade de cada turma a ser trabalhada, além do envio de kits de atividades para os alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental 1 a fim de auxiliar as famílias no acompanhamento dos seus filhos nas atividades.

Silva, Silva e Gomes (2021) relatam em sua pesquisa que os gestores escolares mostravam-se preocupados com o alcance que as atividades remotas tinham junto aos alunos e traçavam estratégias para diminuir a evasão escolar. Houve certo caráter de coletividade através do diálogo gestão escolar – professor – família do aluno, apontando estratégias para que minimizasse a barreira escola – estudante.

Os depoimentos mostram que os gestores escolares destacam em suas ações pedagógicas, em tempos de pandemia, o ato de direcionar, acompanhar e articular com a coordenação pedagógica as atividades planejadas no coletivo. (...) O atual cenário requer dos professores e gestores um planejamento mais direcionado, tendo em vista que o intuito é alcançar a maioria dos estudantes em suas residências, a partir das inúmeras dificuldades encontradas, destacando-se a ausência de internet, de aparelhos celulares com Android, de tablet, de notebook, etc (Silva, Silva e Gomes, 2021. p. 13)

Espírito Santo et al (2023), na pesquisa realizada com gestores da rede pública municipal de São Luis – Maranhão, resumem de forma sucinta o que se pôde observar, provavelmente, acontecendo nas diversas unidades escolares da rede pública Brasil afora:

Aos gestores e coordenadores coube a função de organizar o planejamento de elaboração, impressão e distribuição das atividades impressas - muitos tiveram que arcar com as despesas de reprodução - elaborar o calendário de entrega e recebimento das atividades e das cestas com alimentos do Programa de Alimentação Escolar. Nesse sentido, percebe-se que as ações foram desenvolvidas a partir das demandas daquele contexto pandêmico, revelando uma realidade de desigualdades. (Espírito Santo et al, 2023. p. 195)

Interessante pontuar sobre a entrega de cestas básicas para as famílias, também relatada por Santos, Alves e Barros (2021), que não foi uma ação isolada de uma ou outra escola, mas realizada nas diversas unidades escolares das redes públicas de ensino no Brasil. Pela Lei 13.987/2020 (Brasil, 2020), ficou a cargo dos gestores dos sistemas de ensino e/ou dos gestores escolares a aquisição e distribuição dos gêneros alimentícios que seriam consumidos pelos alunos durante o período letivo nas aulas presenciais.

Dentre as percepções dos gestores escolares acerca do papel do docente, Santos, Alves e Arraes (2021) apontam que houve dois aspectos:

(...) primeiramente, a falta ou dificuldade de acesso à internet, o que denuncia a inexistência de políticas públicas para a educação que permitam o acesso de professores e estudantes às tecnologias e o que ela pode proporcionar. As gestoras também trazem à tona que muitos profissionais da educação têm procurado aprender a utilizar os recursos tecnológicos para depois utilizar como ferramenta no processo de ensino remoto. (Santos, Alves e Arraes, 2021. p.8)

Nos estudos analisados, há dados sobre os gestores escolares se preocuparem com o docente no sentido deste não estar apto e/ou não ter o aparato tecnológico para trabalhar de forma remota. Em Michelson Martins et al (2022), há narrativa de coordenador pedagógico sobre as questões emocionais e afetivas que os docentes traziam junto com as questões pedagógicas, “(...) afinal, os professores não compartilhavam apenas suas dúvidas sobre a organização e o planejamento de suas aulas, mas também diversas sensações, como angústias, incertezas, medos e ansiedade” (Michelson Martins et

al, 2022. p. 7). Aqui, há a uma visão dos desafios enfrentados que vão além do pedagógico, entrando no campo das emoções, das percepções quanto ao que pode ser entendido como qualidade de vida do docente. Ainda, os autores pontuam que o trabalho dos gestores escolares foi realizado no coletivo, fazendo com que houvesse uma melhor relação com os professores, o que influenciava diretamente no processo ensino-aprendizagem junto aos alunos.

Perpectivas quanto ao retorno às atividades presenciais

Ao passar por este tempo pandêmico, fica difícil pensar que algo não foi aprendido, até mesmo apreendido por qualquer pessoa. No que tange ao setor educacional, muito se fala sobre a nova configuração do "fazer educação".

Silva, Silva e Gomes (2021) relatam que os gestores escolares demonstravam certa preocupação com o retorno às aulas presenciais pois, à época da pesquisa – 2020 – não havia ainda vacina disponível contra a COVID-19³ e o todo o cenário era muito incerto. Como já se previa, o tempo de distanciamento social traria consequências em diversas áreas e, quando relacionadas ao setor educacional, o medo devido à proliferação do vírus junto à insegurança estrutural, tais como os recursos financeiros para adequação dos espaços escolares e proteção dos profissionais e alunos foram dados apontados pelos autores em sua pesquisa. Michelson Martins et al (2022) apontam também para a reestruturação física das unidades escolares e forma de acolher os alunos, que chegaram do tempo de distanciamento social com diversas experiências que, talvez, tenham lhe sido negativas e estas “precisam ser consideradas pelos professores nos momentos de interação e acolhida, visto que foram significantes na constituição dos mesmos” (p.14). Ou seja, os gestores escolares apontaram a necessidade de se acolher os alunos com suas experiências e histórias “de pandemia”, mas não houve relatos sobre o que seria e/ou foi feito para se acolher os docentes por parte dos gestores.

Em sua pesquisa, Basei (2022) relata que os gestores escolares falam sobre as práticas pedagógicas reconfiguradas e que as ações de gestor escolar precisam caminhar junto com as ações dos

³ A vacina contra a COVID-19 foi aprovada no Brasil em 17 de janeiro de 2021, após muitos imbróglis causados pelo Governo Federal à época e todo o negacionismo imposto por tal junto à população. Após a aprovação, acontecida através dos estudos do Instituto Butantan, no Estado de São Paulo, iniciou-se naquele janeiro mesmo a vacinação da população brasileira, a partir dos profissionais que atuavam na linha de frente do combate à pandemia até chegar às crianças, num escalonamento organizado por Estados e Municípios da Federação.

professores. A autora discorre sobre a percepção de alguns gestores sobre a relação escola-família ter se afinado durante o período de trabalho remoto e que, possivelmente, haverá maior participação das famílias no dia a dia da escola quando do retorno ao presencial. Apontam também como algo positivo o fato dos docentes terem se adaptado ao novo formato de trabalho, que poderá ser utilizado em suas práticas em sala de aula.

É possível inferir que o contexto de pandemia trouxe, em alguma medida, mudanças nas relações estabelecidas entre escolas e famílias, as quais foram fortalecidas, (...) Com relação ao segundo aspecto em destaque, entende-se que os desafios impostos estão, muitas vezes, potencializando os conhecimentos e experiências dos professores, assim como estimulando a busca por novos conhecimentos. (Basei, 2022, p. 65)

Talvez, esta seja uma forma muito otimista de se enxergar algo bom em meio ao caos provocado e vivenciado pela pandemia, momento que acabou por escancarar todas as misérias pessoais, políticas e profissionais em todos os setores da nossa sociedade. A pandemia passou, mas “não devemos simplesmente retornar às práticas de ensino e aprendizagem anteriores ao vírus, esquecendo totalmente do ensino remoto, pois este deve se tornar parte do conjunto de habilidades dos professores e do seu desenvolvimento profissional” (Basei, 2022, p. 66)

Mineiro, Nário e Ferreira (2021) apontam que os gestores escolares entrevistados refletiam sobre o retorno seguro à sala de aula e, principalmente, no planejamento de força tarefa para minimizar os prejuízos ocorridos no processo ensino-aprendizagem.

Já é possível imaginar e visualizar as novas demandas. No período pós-pandêmico, toda a comunidade escolar deve se unir para reconstruir aquilo que foi perdido, ou melhor, o que “ainda” não foi construído em razão de um período atípico, no qual manter a vida, acima de tudo, foi a principal prioridade de todos. (Mineiro, Nário e Ferreira, 2021. p.1720)

Quando se falava em retorno ao presencial, os gestores escolares entrevistados pontuavam sobre a necessidade e importância de haver maior e melhor contato escola-docentes-famílias, mas também sobre a necessidade da haver melhor formação para atuar no cargo de “diretor(a)”.

Como pode ser constatado, desafios pedagógicos e administrativos não faltam para o gestor escolar. Dessa forma, ele necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo presente da gestão escolar. (Peres, 2020. p. 25)

A autora pontua, ainda, que quando do retorno ao presencial, necessário repensar os modelos atuais de ensino-aprendizagem, a estrutura da escola em seu sentido amplo, bem como a prática da gestão escolar, que deverá ser mais participativa, menos centralizadora, mais próxima à comunidade

escolar, facilitando a comunicação com docentes, discentes e famílias. Os gestores escolares devem, também, formular “estratégias motivacionais, tanto para os estudantes como para o corpo docente, em função das proposições de alteração para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem” (Peres, 2020. p. 29). Porém, como deve acontecer esta formulação de estratégias, onde buscar estas estratégias? Basso (2021) aponta que, além do planejamento e organização, faz-se necessário considerar as relações afetivas e sociais.

Sobre a relação gestão educacional-gestão escolar, Araújo (2020) relata a necessidade que os gestores apontaram de terem mais espaço de escuta e participação “nos encaminhamentos administrativos e pedagógicos a serem aplicados nas escolas, uma vez que a operacionalização destes encaminhamentos é executada por este grupo administrativo” (p.53). Roggero (2021) também faz estes apontamentos, além da necessidade de se haver melhores recursos públicos para atender à comunidade escolar e a real efetivação da autonomia para os gestores gerirem suas unidades escolares, pautados “princípios de gestão democrática e na função social da escola como aspectos relevantes, mais do que já se sabia antes” (p.33).

Considerações finais

Os estudos realizados com docentes acerca de suas percepções, desafios e possibilidades no tempo de trabalho remoto, apontam que estes precisaram reinventar suas práticas pedagógicas, além de se encontrarem mais adoecidos e com sentimentos de frustração e afins sobre o seu trabalho e profissão. Nesta revisão bibliográfica sobre o trabalho dos gestores escolares na pandemia, também foi percebido os desafios e a necessidade de reinventar sua ação: dinamizar toda a estrutura física e gestão de pessoal, os recursos financeiros, manter a comunicação escola-alunos/família e escola-professores de forma democrática, além de lidar com as expectativas curriculares e avaliativas demandadas pelas redes de ensino (Freire e Diógenes, 2020)

Importante observar que os dados apontados pelas pesquisas e/ou artigos de revisão, mostram um cenário que sai do eixo Sul-Sudeste e se estende até redes de ensino do Norte-Nordeste do Brasil. Assim, pode-se inferir que os desafios apresentados pelos gestores escolares podem ser generalizados para as escolas públicas brasileiras, mas cada gestor buscou soluções conforme sua realidade, dentro de uma gestão posta como democrática, dando voz também aos demais atores das comunidades escolares. Ainda, é notável que, em grande parte, os gestores apontaram os novos

desafios para velhos problemas que as redes públicas de ensino já enfrentam há anos – precarização, uberização, falta de incentivo aos profissionais da educação e de recursos financeiros, dentre tantos outros problemas vivenciados no dia a dia da escola e que se mostraram mais agravados no contexto pandêmico. Para uma solução efetiva, os gestores escolares apontam a necessidade de políticas públicas efetivas para a educação, além de uma comunicação que escute os gestores e suas realidades antes de se enviar para as redes de ensino e suas unidades escolares o que deve ser cumprido, a meta a ser alcançada.

A fim de se obter um parâmetro de comparação entre as pesquisas aqui analisadas e o que ocorreu na rede de ensino a ser pesquisada por mim, tendo os docentes como sujeitos da pesquisa, há a pretensão de também entrevistar um gestor(a) escolar, que tenha exercido tal função durante o tempo de pandemia.

Referências

ARAUJO, Giovana Alves de Souza. GESTÃO PÚBLICA ESCOLAR E O ESTRESSE OCUPACIONAL NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM CEILÂNDIA-DF. **Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 39–55, 2021. DOI: 10.36732/riep.v2i2.59. Disponível em: <https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/59>. Acesso em: 6 mar. 2024.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução de L. de A. Rego e A. Pinheiro. 6 ed. Lisboa: Edição 70, 2006. (Obra original publicada em 1977). Disponível em <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

BARROS, Marcelo de Souza; BACKES, Danieli Artuzi Pes. Gestão Escolar: Análise nas Escolas Públicas do Estado de Mato Grosso no Contexto da Pandemia de Covid-19. In: ANAIS PRINCIPAIS DO SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO (SEMIEDU), 29. , 2021, Cuiabá. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2021 . p. 1911-1925. ISSN 2447-8776.

BASEI, A. P. As percepções dos gestores de escolas públicas diante das atividades remotas na educação infantil. **Revista Entreideias: educação, cultura e sociedade**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2022. DOI: 10.9771/re.v11i2.43488. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/entreideias/article/view/43488>. Acesso em: 24 jan. 2024.

BASSO, Crislaine Vargas. Desafios da gestão escolar: tempos de incertezas na escola pública. 2021. Disponível em <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4968>. Acesso em 22 de fev 2024.

BRASIL. Parecer CNE/CP nº 5 de 28 de abril de 2020. 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. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 04 jun. 2022.

Brasil. Lei 13.987 de 7 de abril de 2020. Sobre distribuição de gêneros alimentícios para os alunos das redes públicas de ensino. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2020/lei-13987-7-abril-2020-789956-norma-pl.html>. Acesso em 10 mar 2024.

COUTO BUENO, E.; ROSA GAMA, M. E. OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE À PANDEMIA: UMA ANÁLISE DO CAMPO. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 39, n. 1, 2023. DOI: 10.21573/vol39n12023.126929. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/126929>. Acesso em: 24 jan. 2024.

ESPÍRITO SANTO CUNHA GORDO, M.; IMBIRIBA SOUSA COLARES, M. L. .; ALVES COELHO NOGUEIRA, L.; PIRES BARROS CARDOZO, M. J. GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DE PANDEMIA POR COVID-19. Cadernos de Pesquisa, São Luís, v. 30, n. 1, p. 181–202, 2023. DOI: 10.18764/2178-2229v30n1.2023.8. Disponível em: <https://cajapio.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/20439>. Acesso em: 27 jan. 2024.

FREIRE, Juliana Gonçalves; DIÓGENES, Elione Nogueira. O ensino remoto e o papel da gestão escolar em tempos de pandemia. In: SEMANA INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA, v. 7, 2020.

Grandisoli, E., Jacobi, P. R., & Marchini, S. (2023). Docência e covid-19: Percepções de educadores da rede paulista de ensino. Estudos em Avaliação Educacional, 34, Artigo e09351. <https://doi.org/10.18222/eae.v34.9351>. Acesso em 19 ago. 23

INSTITUTO PENÍNSULA. **Pesquisa de sentimento e percepção dos professores brasileiros nos diferentes estágios do Coronavírus no Brasil**. 2020. Disponível em https://www.institutopeninsula.org.br/wp-content/uploads/2021/05/Pulso-Sentimentos_-dados-compilado.pdf. Acesso em: 20 abr. 2022.

MARTINS, E. B. de A.; SCHMITT, J. C.; ALVES, A. M. L. Saúde docente: o possível impacto das condições de trabalho no ensino remoto emergencial. **Revista Espaço Pedagógico**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 508-533, 2022. DOI: 10.5335/rep.v28i2.11804. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/11804>. Acesso em: 01 out 2023.

MICHELSON MARTINS, D.; STIEBBE CALLAI, J.; BIANCHI, V.; PUHL DALBERTO, J.; TERESINHA DE OLIVEIRA BOFF, E. Reorganização curricular durante a pandemia: perspectivas da gestão escolar: . #Tear: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia, Canoas, v. 11, n. 1, 2022. DOI: 10.35819/tear.v11.n1.a5768. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/tear/article/view/5768>. Acesso em: 24 jan. 2024.

MINAS GERAIS, Secretaria Estadual de Educação. Resolução SEE nº 43210/2020. Dispõe sobre as normas para a oferta de Regime Especial de Avidades Não Presenciais, e ins tui o Regime Especial de Teletrabalho nas Escolas Estaduais da Rede Pública de Educação Básica e de Educação

Profissional, em decorrência da pandemia Coronavírus (COVID-19), para cumprimento da carga horária mínima exigida. Disponível em chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/imagens/documentos/Resolucao%20SEE_N__4310.pdf. Acesso em 30 out 2023.

MINEIRO, José Antônio Gutemberg; NÁRIO, Hélio Samuel Monteiro; FERREIRA, Lucivaldo Alves. OS DESAFIOS DO ENSINO- APRENDIZAGEM DAS ESCOLAS PÚBLICAS NO PERÍODO PÓS-PANDÊMICO: QUAL O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR?. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 12, p. 1715–1721, 2022. DOI: 10.51891/rease.v7i12.3641. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3641>. Acesso em: 22 fev. 2024.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Portaria nº 343 de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%20343-20-mec.htm. Acesso: 29 jan 2024.

NOVA ESCOLA. **A situação dos professores no Brasil durante a pandemia**. 2020. Disponível em: <https://lp.novaescola.org.br/l/vLWEcbABF1149>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (OMS). **Doença de coronavírus (Covid-19)**. 2022. Disponível em https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 Acesso em: 20 abr. 2022

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089/36575>

ROGGERO, Rosemary et al. **Caixa de Pandora: Práticas Sociais de Gestão Educacional e de Gestão Escolar em Tempos de Pandemia**. BT Acadêmica, 2022

ROGGERO, R.; PEREIRA KUBO, G. .; WEISS DE ALMEIDA, S. C. . Ser diretor de escola em tempos de pandemia e seu papel gerencialista na escola como agência multifuncional. **Olhares: Revista do Departamento de Educação da Unifesp**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 33–52, 2021. DOI: 10.34024/olhares.2021.v9.11409. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/olhares/article/view/11409>. Acesso em: 6 mar. 2024.

SANTOS, M. N. dos .; ALVES, F. C. .; ARRAES, A. V. A. . Gestão escolar no contexto pandêmico. **Ensino em Perspectivas**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 1–12, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6069>. Acesso em: 27 jan. 2024.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; GOMES, Eva Pauliana da Silva. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **J. Pol. Educ-s, Curitiba** , v. 15, e77531, 2021. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-19692021000100123&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 27 jan. 2024. Epub 22-Set-17

2021. <https://doi.org/10.5380/jpe.v14i0.77531>.

SILVA, R. R. V. Et al.. Pandemia de COVID-19: insatisfação com o trabalho entre professores(as) do estado de Minas Gerais, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 26, n. 12, p. 6117-6128, dez. 2021. Disponível em <https://www.scielo.br/j/csc/a/XvX8nR5YN6xtJfgBgc5Whxf/?lang=pt#>. Acesso em 01 out. 2021. <https://doi.org/10.1590/1413-812320212612.10622021>

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente. **Docência na Educação Básica privada em tempos de pandemia**. Belo Horizonte: UFMG, 2020. Disponível em: <https://gestrado.net.br/wp-content/uploads/2020/08/RELATORIO-COMPLETO-1011.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

