

**O PAPEL DA GESTÃO NO
CONTEXTO PANDÊMICO:
superando desafios**

**THE ROLE OF MANAGEMENT
IN THE PANDEMIC
CONTEXT: overcoming
challenges**

*Johny Juvino Santana**
*Francione Charapa Alves***



Imperatriz (MA), v. 5, n. 8, p. 38-53, jan./jun. 2023
ISSN 2675-0805

Recebido em: 08 de março de 2024
Aprovado em: 20 de abril de 2024

Resumo

O artigo aborda o impacto da pandemia da COVID-19 sobre a gestão escolar com o fechamento das escolas e a transição para o ensino remoto, momento em que a gestão enfrentou desafios significativos para garantir a continuidade da Educação. A pesquisa tem como objetivo compreender as principais estratégias utilizadas pela gestão escolar para o enfrentamento dos prejuízos causados pela pandemia da Covid-19 aos processos de ensino e de aprendizagem. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujo método é o estudo de caso, realizada em uma escola municipal em Porteirias, Ceará. O texto destaca a importância da adaptação da gestão escolar durante a pandemia, ressaltando a necessidade de repensar práticas e desenvolver habilidades socioemocionais nesse processo. Concluímos que ficou evidente a necessidade premente de adaptação e superação por parte das instituições de ensino, gestores, professores, alunos e famílias. Assim, foi fundamental que os gestores e profissionais da educação buscassem se preparar para enfrentar os desafios do ensino remoto, buscando constantemente formas inovadoras de garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem, mesmo em meio às adversidades. Somente através do engajamento coletivo e da colaboração entre todos os atores envolvidos, tem sido possível superar os desafios e construir um futuro mais promissor para a educação.

Palavras-chave: Gestão escolar. Pandemia. Desafios. Estratégias. Educação.

* Graduando em Licenciatura Interdisciplinar em Ciências e Matemática (UFCA). E-mail: johny.juvino@aluno.ufca.edu.br

** Doutora em Educação (UFC). Universidade Federal do Cariri-UFCA. Membro do Grupo de Grupo de estudos e pesquisas (auto)biográficas em formação docente, interseccionalidade e currículo – GEPAFIC. E-mail: francione.alves@ufca.edu.br

Abstract

The article addresses the impact of the COVID-19 pandemic on school management due to the closure of schools and the transition to remote learning, when management faced significant challenges in ensuring the continuity of education. The research aims to understand the main strategies used by school management to address the damages caused by the COVID-19 pandemic to the teaching and learning processes. This research is qualitative and uses the case study method, conducted at a municipal school in Porteiras, Ceará. The text highlights the importance of adapting school management during the pandemic, emphasizing the need to rethink practices and develop socio-emotional skills in this process. We conclude that the urgent need for adaptation and overcoming by educational institutions, managers, teachers, students, and families was evident. Thus, it was essential for managers and education professionals to prepare themselves to face the challenges of remote teaching, constantly seeking innovative ways to ensure the quality of teaching and learning, even amidst adversities. Only through collective engagement and collaboration among all involved parties will it be possible to overcome challenges and build a more promising future for education.

Keywords: School management. Pandemic. Challenges. Strategies. Education.

1. Introdução

A COVID-19 é caracterizada como uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-coV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global, que afetou o mundo inteiro com maior intensidade nos anos de 2020 e 2021, levando todas as áreas e instituições a sofrerem com suas consequências, tais como o isolamento social, as milhares de mortes prematuras e os fechamentos de postos de empregos.

No contexto educacional, não foi diferente, pois as escolas foram fechadas e os educadores, sob forte pressão, perceberam que era urgente a necessidade de descobrir novas formas de promover os processos de ensino e de aprendizagem. A pandemia representou um retrocesso do processo, pois muitas famílias além de terem que lutar pela sobrevivência, também não tinham acesso à internet, nem dominavam as ferramentas digitais – muitos sequer possuíam celular ou computador – e muito menos eram alfabetizadas para colaborar com as atividades impressas que eram enviadas pelas escolas para as crianças, gerando desmotivação e desistência, fatores que agravaram os problemas de aprendizagem.

A pandemia da Covid-19 veio de repente, pegou todos de surpresa e fez com que as escolas desenvolvessem sistemas emergenciais para a promoção do processo de ensino remoto, mesmo sabendo que não seria fácil aprender e ensinar de forma não presencial, devido à falta de familiaridade com aulas remotas, desenvolvidas por meios de recursos tecnológicos ou atividades impressas, sem a presença física do professor para tirar dúvidas. Com isso, o papel do gestor ganhou mais amplitude e responsabilidades, em meio a situações que eram desafiadoras.

Foi necessário ao gestor escolar ser mais que um administrador, criando estratégias para enfrentar essa nova realidade.

Portanto, considerando a gestão da escola como elemento essencial para que ela fosse possível cumprir a sua função social e que, durante a pandemia da Covid-19, muitos foram os desafios impostos e superados a cada dia, este estudo se justifica devido à necessidade de pensar sobre a atuação da gestão escolar nesse período, refletindo sobre os problemas que o núcleo gestor da escola enfrentou em relação ao desenvolvimento cognitivo dos alunos em todos níveis e modalidades de ensino e situações como a superação do desafio do isolamento social, a necessidade de ficar em casa, quando muitas famílias não tinham um lar, e a preocupação com muitas crianças que tinham na merenda escolar sua única fonte de alimentação.

Foi um tempo marcado por incertezas! Tudo era motivo de preocupação, sobretudo para a gestão! E o processo de aprendizagem que ficava restrito com a escola fechada? O que fazer, quando regressassem à escola trazendo defasagem na aprendizagem? Como os professores poderiam contribuir se muitos também precisavam de ajuda para trabalhar manuseando ferramentas digitais que pouco conheciam ou dominavam? Mas era preciso reagir e resistir, contribuir como fosse possível. Sobre isso, Lück (2002) afirma que:

O envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisão, na avaliação de plano de ação é imprescindível, visando aos melhores resultados do processo educacional, superando o poder individual para promover a construção do poder da competência (p. 69).

Muitas ações da gestão escolar e dos professores tiveram que ser reconfiguradas, por exemplo, foram promovidas reuniões via *Google Meet*, com equipe docente e famílias; aulas no modo *online*, denominadas aulas remotas; criação de grupos de *WhatsApp* com a finalidade de facilitar a comunicação entre família e escola; produção de material impresso para ser entregue aos alunos sem acesso à internet; e orientações visando à aprendizagem e ao combate à evasão escolar por falta de motivação.

Diante dessa problemática, observamos a necessidade de investigar o papel da gestão escolar no contexto pandêmico. Para tanto, realizamos uma pesquisa com o núcleo gestor de uma escola da rede municipal de Porteiras, Ceará. Tivemos a seguinte questão norteadora nessa investigação: Quais foram as estratégias utilizadas pela gestão escolar na busca de superação dos prejuízos causados pela Pandemia da COVID-19 aos processos de ensino e de aprendizagem? Assim, traçamos como objetivo geral: compreender as principais estratégias utilizadas pela gestão escolar para o enfrentamento dos prejuízos causados pela Pandemia da Covid-19 aos processos de ensino e aprendizagem.

Na convivência durante a pandemia, surgiu uma nova forma de ser gestor escolar, revelando a importância da superação, da aprendizagem transformada pela necessidade da edificação das habilidades socioemocionais, da solidariedade,

da cooperação e das resoluções criativas. Contudo, houve também a necessidade de repensar as práticas afetadas pelos impactos provocados nas instituições escolares, nos processos de ensino e aprendizagem e nas vidas dos cidadãos. Tudo isso mostrou a importância da versatilidade e da capacidade de adaptação aos desafios para buscar a superação.

2. Referencial teórico

A Covid-19 é uma doença infecciosa causada pelo Coronavírus SARS-coV-2, cujos sintomas principais são febre, cansaço e tosse seca. Seus primeiros registros de caso ocorreram em dezembro de 2019, os quais inicialmente eram vistos como casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província da República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos (BRASIL, 2020).

Segundo a Organização Mundial da Saúde – OMS, o coronavírus está por toda parte e é considerado como a segunda principal causa de resfriados comuns e, até as últimas décadas, raramente causavam doenças mais graves em humanos, sendo identificado até o presente um total de sete coronavírus humanos, sendo o SARS-COV-2 o mais agressivo. Mais de 655 milhões de casos da doença foram confirmados no mundo, com 6 milhões de vítimas fatais e, mesmo diante de todas as medidas que foram tomadas, como a vacinação da população, ainda se registra atualmente no Brasil cerca de 38.757.972 casos, sendo 711.502 óbitos¹.

De repente, todas as instituições precisavam se adaptar a uma nova realidade para a qual não estavam preparadas nem sabiam como lidar. Sendo assim, as instituições de ensino, mais do que nunca, precisariam ter comprometimento em refletir, planejar e elaborar planos de ações pedagógicas que se adequassem ao momento, para que o ensino e a aprendizagem não ficassem ainda mais prejudicadas devido aos efeitos imediatos da pandemia de Covid-19. Foi um desafio para as escolas, os gestores e, principalmente, os professores, diante da falta de familiaridade com as ferramentas digitais e até com a dificuldade de acesso aos equipamentos, principalmente nas instituições de educação pública.

Assim, para que fosse possível a superação desses desafios, foi preciso comprometimento da equipe gestora, docentes e família, adequando as possibilidades de cada um, para que todos conseguissem utilizar as ferramentas, contribuindo para o desenvolvimento do processo. Nesse cenário, os gestores deveriam se articular para proporcionar aos professores possibilidades de estudos para descobrirem e se aperfeiçoarem em novas ferramentas que poderiam auxiliar e facilitar as aulas e as informações durante a pandemia.

Inúmeros setores sofreram para se adaptar e encontrar formas para conviver e superar tal situação. A educação não teria como escapar desse desafio. Eram tempos de incertezas, que geraram muitos questionamentos: o que fazer para ensinar os conteúdos necessários ao desenvolvimento das habilidades dos

¹ Até a data de 15 de abril de 2024. Vide https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html

alunos? Qual é a contribuição do gestor diante das dificuldades? Como usar os recursos tecnológicos e as ferramentas digitais disponíveis a favor dos processos de ensino e de aprendizagem, se em muitos casos era o próprio professor que não tinha domínio das ferramentas digitais? Nesse sentido, como bem enfatizou Moran e Bacich (2018, p. 57), a “verdadeira aprendizagem é um processo ativo, constante e interminável [...] exige dos educadores uma postura evolutiva em constante adaptação e que promova um ambiente rico em oportunidades de aprender fazendo”.

Nesse período, que demandou grande capacidade de adaptação de professores, gestores, pais e estudantes, em meio a toda a crise sanitária, o gestor precisou ser um articulador das ações, dos processos e das pessoas, conduzindo de forma dinâmica, segura e consciente a sua ação e toda a demanda que a ele foi confiada. Antunes (2020) enfatiza que o “papel do gestor é fundamental para o funcionamento do espaço escolar. Sua influência passa também pelo setor financeiro, desenvolvimento pedagógico, pela coordenação do corpo docente e interação entre a família e a escola” (ANTUNES, 2020, p. 95).

Inúmeras são as atribuições delegadas ao gestor a todo e qualquer tempo ou circunstância, mas a pandemia do novo coronavírus trouxe mais responsabilidades e consequências, colocando-o diante de um desafio sem precedentes. As escolas foram fechadas, devido à necessidade do distanciamento social, era preciso evitar o contato e o contágio do vírus. Mas, e os processos de ensino e aprendizagem? Como seriam construídos?

Para responder a essas perguntas, vale ressaltar o papel fundamental do gestor para o funcionamento de uma instituição de ensino, pois é função desse profissional atender às aspirações e necessidades da escola, promovendo um trabalho baseado na coletividade e na cooperação, sendo capaz de tornar o ambiente de trabalho um local salutar em que se cultivem sentimentos positivos, de respeito e confiança. No que se refere ao papel do núcleo gestor, em quaisquer situações desafiadoras, Lück (2009, p. 17) apresenta a seguinte ponto de vista:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Como podemos observar na citação acima, além das prerrogativas do cargo como controlar, supervisionar e dirigir o fazer escolar de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino, o diretor ainda precisa ter consciência da importância da tomada de decisões que visem manter a escola, de forma efetiva, em funcionamento. Nas palavras de Libâneo (2004, p. 101), “a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos de modo que sejam executados da melhor maneira possível”.

Compreendemos, então, que o papel do gestor escolar é amplo e abrange conhecimentos diversos, e a gestão escolar necessita atuar tanto nas funções

administrativas como nas pedagógicas, promovendo um sistema de ação integrada e cooperativa entre os membros da escola, estimulando a inovação e melhoria do processo educacional, assumindo também a formulação de normas e regulamentos, a supervisão e orientação de todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades (LÜCK, 2000).

Nesse cenário, entendemos que a função do gestor escolar é permeada de constantes desafios, exigindo que esse profissional esteja constantemente se capacitando para lidar com as contingências com as quais se depara ao desenvolver suas funções.

Um dos desafios mais emblemáticos foi o surgimento da Covid-19 em 2019.

Era urgente que fossem tomadas medidas para alertar a população sobre os perigos e a gravidade do Vírus SARS-coV-2. No âmbito da educação nacional, foram tomadas medidas como a publicação de normativas emitidas pelo MEC, a saber as principais:

- **Portaria MEC nº 343/2020:** dispôs sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais e tecnologias de informação e comunicação, durante o período de enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente da Covid-19.

- **Lei nº 14.040/2020:** alterou a Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020, que autoriza a prorrogação de excepcionalidades em educação, saúde e assistência social relacionadas à pandemia de Covid-19.

- **Portaria MEC nº 345/2020:** estabeleceu as normas para o funcionamento de cursos de medicina, durante o período da emergência de saúde pública de importância nacional decorrente da Covid-19.

- **Portaria MEC nº 473/2020:** prorrogou a autorização de aulas a distância em instituições federais de ensino superior até o final do ano letivo de 2020.

- **Portaria MEC nº 544/2020:** dispôs sobre a flexibilização das regras para o preenchimento de vagas remanescentes do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) para o segundo semestre de 2020.

- **Resolução CNE nº 2/2020:** aprovou a versão eletrônica dos documentos nacionais de referência para a educação básica.

No contexto municipal em Porteiras, a gestão divulgou o decreto nº 206 de 17 de março de 2020².

Diante da necessidade de isolamento social, o ensino remoto surgiu como uma alternativa, talvez a única, mas que provocou muitas dúvidas. Vale ressaltar que ensino remoto não se confunde com Ensino a Distância (EaD), uma vez que, conforme Saviani e Galvão (2021, p. 38):

A expressão ensino remoto passou a ser usada como alternativa à educação a distância (EAD). Isso, porque a EAD já tem existência estabelecida, coexistindo com a educação presencial como uma

² Ementa: Declara situação de emergência em Saúde Pública no Município de Porteiras e dispõe sobre medidas de enfrentamento da Pandemia provocada pelo Corona Vírus (COVID-19), no âmbito do Poder Executivo do Município de Porteiras e dá outras providências.

modalidade distinta, oferecida regularmente. Diferentemente, o “ensino” remoto é posto como um substituto excepcionalmente adotado neste período de pandemia, em que a educação presencial se encontra interdita.

Tudo era muito novo e diferente, exigia-se dos educadores um repensar urgente de suas estratégias de trabalho. Era preciso aprender a reaprender. Ninguém estava preparado para vivenciar e atuar naquele contexto. Assim, Saviani e Galvão (2021, p. 38) nos dizem que

o que se observou de maneira geral foi que as condições mínimas não foram preenchidas para a grande maioria dos alunos e também para uma parcela significativa dos professores, que, no mais das vezes, acabaram arcando com os custos e prejuízos de saúde física e mental decorrentes da intensificação e precarização do trabalho.

Com isso, da necessidade, surgiu um novo jeito de construir e oferecer educação escolar, mesmo que isso custasse muito caro ou significasse um “arremedo” ou precarização do trabalho. Assim, afirma Bahia (2020, p. 101) que “muitos profissionais da gestão escolar tiveram que extrapolar suas cargas horárias de trabalho para dar conta da demanda”. Para fazer acontecer o processo, era urgente um trabalho coletivo, uma força tarefa que envolvia família e escola, tendo o gestor como o articulador e o condutor do processo.

Em tempos de pandemia, ou não, o planejamento deve levar em consideração o fato de que a atividade escolar está diretamente ligada ao contexto social dos educandos. No caso da rede pública de educação, temos crianças, adolescentes e jovens com diferentes realidades e peculiaridades, o que exige da gestão escolar uma sintonia entre eles mesmos, pois é imprescindível a ação em conjunto.

O contexto de pandemia nas instituições de ensino exigiu dos gestores ações de contingenciamento que envolveram todos os profissionais da comunidade escolar. A adoção do ensino remoto mostrou a realidade das escolas e as dificuldades dos profissionais que lidam direto com a sala de aula, mas também dos que trabalham indiretamente na área da gestão escolar, por exemplo, que precisaram se reinventar e aprender a usar ferramentas tecnológicas para o prosseguimento do processo de ensino. Desse modo, Matos e Pimenta (2020, p. 21) afirmam que:

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

De acordo com Matos e Pimenta (2020, p. 21), “durante o período de isolamento social ou *lockdown*³, o papel da gestão escolar esbarra não apenas na necessidade de providenciar recursos para a realização das aulas de forma remota, mas também na indispensabilidade de preparação do corpo docente”. Essa preparação incluiu desde a gestão da situação em si até a busca por metodologias e tecnologias disponíveis que melhor dessem respostas efetivas à nova situação.

Os problemas enfrentados foram diversos, tais como: a falta de acesso dos alunos a tecnologias digitais; as dificuldades de contato e manutenção do diálogo com as famílias desses alunos; as preocupações com a possibilidade de evasão escolar; a possibilidade de atraso na aprendizagem dos alunos e até o consequente comprometimento da alimentação dos alunos por falta da merenda escolar. Ou seja, os gestores precisaram dedicar mais atenção à gestão das escolas durante a pandemia.

Os planos e metas traçados em 2020 pelos gestores foram planos emergenciais e muitos alunos não puderam interagir e continuar estudando devido a situações econômicas, sociais e políticas. Com isso, trazer esses estudantes de volta e recuperar a aprendizagem deles foi crucial e muito urgente. Nesse sentido, Silva e Weinman (2020, p. 158) nos dizem que:

Uma das alternativas foi o atendimento através de aulas não presenciais, utilizando uma plataforma da empresa Google, bem como, através de materiais impressos. Sendo tudo isso chancelado inicialmente pelo Conselho Nacional de Educação através do parecer nº 5 de 28 de abril de 2020 para a oferta de atividades não presenciais.

Diante de todas as transformações e evolução pelas quais a sociedade e o processo educativo vêm passando, é quase impossível imaginar uma gestão escolar centralizadora que se acha dona da verdade ou de toda razão. O gestor nesse novo cenário precisa ser um profissional de ideias renovadas, atualizadas de acordo com a realidade e as necessidades de sua clientela.

A crise sanitária desencadeada em virtude do coronavírus deixou muitas sequelas em todos os setores da sociedade, mas deixou também evidente que a educação é capaz de se refazer, se adaptar e construir a partir da parceria entre gestores e docentes, com a organização de suas práticas a partir de estratégias motivadoras, conscientes e permeadas de saberes significativo capazes de transformar realidades.

Não cabe ao gestor ser apenas uma figura folclórica, ditadora. Sua função é, sobretudo, ser um profissional promotor da organização e da funcionalidade do espaço pedagógico, em que faz da avaliação um ponto de chegada e partida.

³ "*Lockdown*" é uma expressão em inglês que, na tradução literal, significa confinamento ou fechamento total. Ela vem sendo usada frequentemente desde o agravamento da pandemia da Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-CoV-2). Embora não tenha uma definição única, o "*lockdown*" é, na prática, a medida mais radical imposta por governos para que haja distanciamento social – uma espécie de bloqueio total em que as pessoas devem, de modo geral, ficar em casa. Vide: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/05/06/entenda-o-que-e-lockdown.ghtml>

Avalia-se para saber onde se está e também para saber aonde se quer chegar. E, em toda a dinâmica do trabalho em tempos de pandemia, foi preciso avaliar constantemente para que fossem produzidos resultados significativos. De acordo com Paro (2017, p. 13):

Não há dúvida de que podemos pensar na escola como uma instituição que pode contribuir para a transformação social. Mas uma coisa é falar de suas potencialidades, daquilo que ela pode ser, outra coisa é considerar que a escola que está aí já esteja cumprindo sua função, não sendo somente uma reprodutora de ideologias.

É necessário que os grupos que atuam no espaço escolar construam interesses em comum para que os saberes construídos não sejam fragmentados, sendo os interesses pessoais deixados de lado para que haja a concretização do projeto educacional.

3. Metodologia

Esta pesquisa é de cunho qualitativo, ou naturalística, a qual, segundo Bogdan e Biklen (1982), envolve a obtenção de dados descritivos, conseguidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatizando mais o processo do que o produto, preocupando-se em retratar a perspectiva dos participantes.

Para realização deste artigo foi feito, primeiramente, um estudo bibliográfico no qual houve um levantamento de produções relacionadas ao tema da pesquisa. Buscamos, durante o processo, utilizar alguns autores e suas abordagens para a revisão bibliográfica, como: Lück (2007), Libâneo (2001), Saviani e Galvão (2020), entre outros.

A coleta de dados foi feita através de uma entrevista semiestruturada com o núcleo gestor de uma escola municipal de Porteiras, Ceará. Para fins de resguardar a identidade dos participantes, nomeamos os gestores com a letra G, seguido de um número: G1, G2, G3.

O roteiro da entrevista contou com as seguintes perguntas:

Quais os principais desafios enfrentados pela gestão escolar durante a pandemia de Covid-19 quanto ao ensino e à aprendizagem?

Qual o seu papel enquanto gestor escolar para superação dos prejuízos causados pela Pandemia da Covid-19, aos processos de ensino e aprendizagem?

Que estratégias foram utilizadas pela gestão escolar na busca de superação dos prejuízos causados pela pandemia da Covid-19 aos processos de ensino e de aprendizagem?

Ao concluir o estudo, os dados coletados através da entrevista semiestruturada, foram analisadas com o suporte da Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), para, a partir das respostas, conhecer melhor como os gestores da escola pesquisada agiram e desenvolveram suas ações durante a pandemia de Covid-19. Foram verificadas questões contendo perguntas diretas relacionadas ao contexto

da época vivenciada, ou seja, a pandemia da Covid-19 ocorrida nos anos de 2020 e 2021, provocando prejuízos difíceis de serem revertidos no cenário educacional. Com esses dados, construímos um panorama do universo da pesquisa em termos das categorias *desafios enfrentados, contribuições dos gestores e estratégias de enfrentamento*.

4. Percepção do núcleo gestor: desafios enfrentados, contribuições dos gestores e estratégias de enfrentamento

Esta seção traz a análise dos dados coletados junto ao núcleo gestor da escola investigada, uma das maiores escolas da rede pública municipal de Porteiras, Ceará. Essa instituição escolar recebe uma demanda muito grande de alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) da sede e de diversas localidades da zona rural do município, necessitando, portanto, de atenção especial quanto às estratégias que seriam utilizadas em tempos de pandemia da Covid-19, devido à diversidade da clientela, uma vez que existiam alunos e famílias com domínio das ferramentas digitais, com acesso à internet, como também muitos que não tinham acesso nem condições de possuir um celular ou computador, o que dificultava o acesso às informações.

Para atender à demanda desses grupos, professores e núcleo gestor organizavam material impresso em forma de apostilas, as quais eram entregues quinzenalmente na escola ou via *educador familiar* (profissional da escola responsável por manter o elo entre a família e escola, não somente em tempos de pandemia, mas de forma contínua, que foi muito relevante nesse período).

Foi constatado que o grupo sem acesso aos recursos tecnológicos foi muito mais prejudicado quanto à aprendizagem e apresentou um número significativo de desistências, comprovando que as condições sociais podem interferir nos processos de ensino e de aprendizagem. Quanto maiores as dificuldades de acesso às ferramentas digitais, maiores e mais significativas foram as possibilidades de fracasso e/ou abandono escolar.

Conforme assinalamos na metodologia, as categorias elencadas para análise foram: *desafios enfrentados, contribuições dos gestores e estratégias de enfrentamento*. É importante salientar que as categorias temáticas abordadas surgiram a partir das questões da entrevista realizada com profissionais que compõem o grupo da gestão da escola investigada.

Desafios enfrentados

Quanto aos desafios enfrentados pela gestão durante a Pandemia de COVID-19:

G1 – O principal desafio foi a falta de acesso aos recursos tecnológicos, falta de conhecimento para usar os recursos como os grupos da internet.

G2 – Foram muitos os desafios – falta de conhecimento para trabalhar com o ensino remoto, falta de acesso das famílias a internet, pouco compromisso dos alunos.

G3 – O principal desafio foi a resistência ao novo modelo e necessidade presente para buscar conhecer para dominar as ferramentas digitais. E com o material impresso a dificuldade foi a falta de contato para atender aos alunos.

Para todos os profissionais da educação, o período pandêmico foi um tempo de incertezas, medos, desafios e dificuldades, mas também de muita superação e aprendizagem, no qual todos precisaram aprender a aprender: aprenderam que a organização e a parceria poderiam contribuir muito com o propósito e o processo e que, mesmo em meio ao desconhecido, era a oportunidade de ressignificar a Educação com modos mais efetivos de desenvolver competências nos educandos.

Todas as instituições de ensino tiveram que se adaptar e encontrar formas para superar os desafios, os quais evidenciaram o despreparo de toda a comunidade escolar para um cenário em que a tecnologia poderia funcionar como facilitadora do processo, para que se pudesse chegar ao propósito.

Quanto às contribuições dos gestores

Questionados a respeito das *contribuições da Gestão e Estratégias para amenizar os prejuízos causados pela Covid-19 ao ensino e aprendizagem na escola*, obtivemos as seguintes respostas:

G1 – Foi realizado um levantamento da situação dos alunos sobre quem tinha acesso à internet ou não. Buscou-se a parceria com as famílias e outras instituições, tais como Saúde, Ação Social e Conselho Tutelar.

G2 – Além do trabalho interno, com elaboração de conteúdo impresso e distribuição as famílias, foram promovidas e incentivadas aos educadores a realizarem cursos de formação para melhor trabalhar com a nova demanda, ou seja, o ensino remoto. Foram elaborados materiais para recomposição de aprendizagem para os alunos.

G3 – Foi mobilizado o núcleo gestor e educador familiar para atender as famílias e alunos que procuravam ajuda na escola. Para este fim, foram adquiridos kits de higiene sanitária para garantir a segurança.

A escola, mesmo em tempos de pandemia com o distanciamento social, continuou a realizar sua ação docente de forma remota e, para tanto, foi necessária a parceria entre famílias e escola intermediada pelo trabalho de uma gestão democrática e participativa, em que se valorizava a participação de todos no processo educativo, pois, sem a participação popular, não há gestão democrática.

Muitos foram os desafios, que pareciam ter se multiplicado, tudo era novo, temido e desafiador. O gestor escolar precisou mais do que nunca exercer seu papel com segurança e autonomia.

Estratégias de enfrentamento:

Na busca de amenizar os danos e prejuízos, foi necessário o engajamento de todos para chegar ao maior número de alunos possível. A estratégia principal foi a

sondagem da realidade vivenciada pelas famílias dos educandos, para, a partir dela, traçar planos de metas para conseguir ajudar na sua orientação. Assim, quando os gestores foram questionados sobre a sua contribuição para a superação dos prejuízos causados pela pandemia de Covid-19 aos processos de ensino e aprendizagem, ou seja, sobre as estratégias de enfrentamento utilizadas, obtivemos as seguintes respostas:

G1 – Foi realizado um levantamento das famílias dos alunos que tinham acesso à internet e a partir daí foram elaboradas atividades para serem enviadas as famílias dos alunos. Nesta ocasião, eram distribuídas cestas básicas para as famílias mais vulneráveis e em situação de escassez alimentar. Essa estratégia fazia com que muitas famílias viessem à escola.

G2 – Além das atividades e todo material impresso, foram criados grupos de *WhatsApp* para cada sala e ano/série para que os alunos recebessem orientações e material para estudo.

G3 – Foram promovidas reuniões através do *Google Meet* e dos grupos de *WhatsApp*, mas a parceria com os educadores familiares foi de muita importância porque eles, respeitando todas as medidas de distanciamento e higiene com equipamentos de proteção individual, realizavam visitas as famílias nas quais os riscos de evasão e falta de interesse eram maiores por parte dos alunos e esta foi uma estratégia que ajudou muito.

Para o desenvolvimento das estratégias de trabalho, gestores, docentes, alunos e famílias precisaram do mínimo de domínio das ferramentas digitais. Era a forma mais rápida de chegar à maioria. Mas como utilizar essas ferramentas em benefícios dos processos de ensino e aprendizagem?

A verdade é que ninguém imaginava uma pandemia com as proporções que a COVID-19 alcançou. Como consequência disso, nenhuma organização estava preparada para lidar com as consequências naturais, sociais e educacionais impostas pelo distanciamento social. De acordo com Cunha *et al.* (2021, p. 271), uma das estratégias mais importantes seria procurar “manter contato com familiares e amigos por meio digitais, além de buscar apoio de colegas de trabalho”.

Buscando amenizar os prejuízos deixados por todos esses desafios, o núcleo gestor realizou um levantamento para coleta de dados a respeito dos alunos que não tinham acesso à *internet*, para que fossem providenciadas atividades impressas, livros didáticos ou paradidáticos e demais recursos necessários para contemplar as habilidades correspondentes a cada componente curricular. Além disso, foram oferecidos via *Google Meet* encontros formativos para a equipe docente a respeito do uso das ferramentas digitais.

O trabalho da equipe gestora no período de pandemia foi incansável e persistente, pois, mesmo diante das dificuldades, a comunicação entre escola e família precisava ocorrer. Por isso, foram criados grupos de *WhatsApp* para cada ano/série e, nos casos mais críticos, eram feitas visitas às famílias, obedecendo todas as regras de segurança sanitária, objetivando garantir a segurança e o bem-

estar de todos. Essas visitas eram realizadas pelos gestores, pelos coordenadores pedagógicos, pelo diretor administrativo e pelo educador familiar.

Para essa ação, foram tomadas medidas de segurança, como o distanciamento necessário, bem como a higienização adequada de espaço e uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) para as ocasiões em que foi necessária a realização de reuniões ou encontros presenciais com pais e/ou alunos. Além disso, para maiores informações, todo o ambiente escolar era preparado com material informativo, como panfletos e cartazes, e utilizadas mensagens nos grupos de *WhatsApp*.

Mesmo sem muito conhecimento ou uma formação adequada para trabalhar de forma remota com as ferramentas digitais, foi possível perceber entre os docentes o compromisso e a solidariedade, o que contribuiu para que ocorresse o ensino remoto. Eles encontraram maneiras de se adaptar e prosseguir com o processo educativo no modo remoto. Sobre isso, à época, Palú (2020, p. 94) escreveu:

Na maioria dos sistemas de ensino no Brasil, as aulas estão acontecendo de maneira remota, por meio de diferentes plataformas digitais. No entanto, nem todos os alunos têm acesso às tecnologias e à internet para poderem se conectar às escolas, aos professores e dar continuidade aos seus estudos. Para os que não têm acesso, geralmente as escolas fornecem material impresso, mas devido à situação atual, muitos alunos também não têm condições de acessar a educação dessa forma, por não conseguirem transporte ou outras condições adversas que não permitem a continuidade de seus estudos nesse momento.

Era necessário aprender a dominar as ferramentas digitais e fazer chegar aos alunos as atividades, era necessário promover a interação sem contato. Tudo isso acentuou a desigualdade de acesso a um ensino de qualidade, causando um *déficit* de aprendizagem na história que se perpetuará, necessitando de uma força tarefa permeada de parcerias com diversos setores e instituições da sociedade, buscando amenizar esses prejuízos.

A comunicação entre as famílias e a escola foi outro desafio a ser superado pela gestão e toda comunidade escolar. Na escola investigada, bem como em tantas outras, foi necessária uma força tarefa que envolveu muitos agentes, sendo que o diretor geral, os coordenadores, os professores e o educador familiar foram os maiores responsáveis em planejar e executar ações que facilitassem o acesso e a comunicação para que o material, as atividades e as informações circulassem e chegassem aos seus destinatários. Foram implantadas nas escolas, particulares e públicas, o ensino remoto, com as aulas sendo ministradas através de salas em aplicativos como o *Google Meet* e por meio de grupos de *WhatsApp* ou plataformas educacionais.

Utilizando todos os mecanismos de segurança sanitária exigidos pela legislação e normas sanitárias, como uso de máscaras, distanciamento e higienização, os gestores e professores reuniam-se para planejar e organizar material contendo atividades para serem enviadas via grupos de *WhatsApp* para

os alunos e famílias com acesso à *internet*. O mesmo material era também impresso e fotocopiado para ser entregue aos alunos sem nenhum acesso às ferramentas digitais, sendo essa estratégia bem mais trabalhosa e cuidadosa, pois exigia maior contato e necessidade de visita às famílias ou que estas viessem até a escola, tornando os processos de ensino e de aprendizagem ainda mais desafiadores.

O núcleo gestor de cada instituição de ensino, através de um trabalho embasado por parcerias, teve o papel de orientar e conduzir todas as ações para que cumprissem seus objetivos. Mas todos os agentes envolvidos e inseridos na comunidade escolar buscavam participar e contribuir como podiam com a socialização das informações e a divulgação de todo material produzido. Contudo, mesmo com todo o esforço, muitos e irreparáveis foram os prejuízos causados à educação.

Em tempos de cotidiano escolares complexos, dinâmicos, imediatistas e carregados de exigências urgentes, como foi o período pandêmico e pós-pandêmico, a responsabilidade de definir metas é uma obrigação do gestor, o qual é um condutor do processo junto a sua equipe na busca de superação dos desafios que se impõem. Assim, saber eleger o que é realmente mais importante é uma questão de profissionalismo gerencial. E, mesmo diante de tantos desafios, não se podia descuidar da importância e necessidade da aprendizagem, pois o ensino e a aprendizagem são processos fundamentais na construção do conhecimento, e a escola, mesmo em meio a uma pandemia, deve proporcionar o acesso a esse conhecer.

Em síntese, os profissionais entrevistados responderam que “foram muitos os desafios”, sendo destacados como mais significativos: a falta de acesso e domínio das ferramentas digitais/tecnológicas necessárias para o bom funcionamento da modalidade de ensino remoto, tanto por parte da equipe discente quanto da docente; e a falta de conhecimento dos pais para orientar e contribuir com a aprendizagem dos filhos, tanto nas atividades remotas quanto nas impressas que eram destinadas aos alunos que não tinha acesso à *internet*.

Todos os profissionais foram questionados quanto aos prejuízos do trabalho da gestão provocados pela pandemia e sobre as políticas que poderiam contribuir para amenizar o esgotamento profissional provocado pelo excesso de preocupação devido às dificuldades encontradas para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem, pois, além das inúmeras interferências devido à falta de domínio das ferramentas digitais e de acesso à *internet*, existia também o desafio para a ressignificação das metodologias de ensino para alcançar os alunos em um ambiente virtual.

O período pandêmico deixou evidente que o conhecimento e domínio de ferramentas digitais e recursos tecnológicos é uma necessidade cada vez mais presente em nossa realidade, pois, a cada dia, novas formas de ensinar e aprender fazem parte do cenário educacional. Mas, para que isso seja efetivo, são necessários investimentos em políticas públicas, com cursos de formação para os docentes para o uso das ferramentas digitais e recursos tecnológicos, uma vez que essa carência foi vivenciada pela maioria dos educadores quando tiveram que

desenvolver seu trabalho de forma remota na pandemia. Além disso, políticas de estratégias complementares, como o acompanhamento por equipes de multiprofissionais, têm ajudado no desenvolvimento do processo, o qual precisará também de aulas de reforço e acompanhamento pelos próximos anos, pois os efeitos danosos são duradouros e persistirão por muito tempo.

4. Considerações finais

Todo cenário mundial foi profundamente impactado com as mudanças repentinas e necessárias provocadas pela pandemia de Covid-19. Na área educacional, sobretudo na escola, não foi diferente, os prejuízos e desafios enfrentados por gestores, docentes, discentes e famílias foram sem precedentes. Todos precisaram se adaptar ao novo jeito de construir os processos de ensino e de aprendizagem, de ressignificar os saberes que necessitavam ser construídos e continuados.

O período pandêmico foi uma oportunidade de ressignificar a educação e o trabalho de todos os seus agentes, pois era urgente a necessidade de pensar em maneiras mais efetivas de desenvolver novas competências nos educandos e educadores, desenvolvendo também habilidades do futuro. Foi necessária a elaboração de políticas que promovessem um novo sentido para a ação docente, como formação em serviço para desenvolver as habilidades com as ferramentas digitais.

Os desafios impostos à gestão escolar foram sem precedentes, pois sob sua responsabilidade está o compromisso com a equipe de docentes, com os discentes, demais funcionários e mesmo com família, além de, muitas vezes, um compromisso social, de modo que precisa estar motivada e consciente da responsabilidade para conduzir a equipe com seriedade, motivação e coerência, tarefa nem sempre fácil, principalmente em tempos de pandemia, em que todos necessitaram aprender a aprender, para que os prejuízos e efeitos danosos fossem amenizados. Foi necessário adaptar os planos, projetos e documentos educacionais a uma nova realidade implementada de forma coletiva.

Diante dos desafios enfrentados durante a pandemia da Covid-19 no contexto educacional, fica evidente a necessidade premente de adaptação e superação por parte das instituições de ensino, dos gestores, dos professores, dos alunos e das famílias. A falta de acesso e domínio das ferramentas digitais revelou-se como um dos principais obstáculos para a continuidade do processo de ensino e aprendizagem, evidenciando a profunda desigualdade social existente.

No entanto, mesmo diante das dificuldades, foi possível observar um esforço coletivo e colaborativo por parte da comunidade escolar, destacando-se o papel fundamental dos gestores na articulação de estratégias para mitigar os impactos negativos da pandemia. A busca por parcerias, a organização de material impresso e a promoção de formações para os educadores são exemplos concretos das ações empreendidas para garantir o acesso à educação.

Assim, foi fundamental que os gestores e profissionais da educação buscassem se preparar para enfrentar os desafios do ensino remoto e híbrido, buscando constantemente formas inovadoras de garantir a qualidade do ensino e

aprendizagem, mesmo em meio às adversidades. Somente através do engajamento coletivo e da colaboração entre todos os atores envolvidos foi (e será) possível superar os desafios e construir um futuro mais promissor para a educação.

AGRADECIMENTO: À Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP), pelo apoio financeiro ao projeto pró-humanidades PRH-0212-00028.01.00/23, e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo financiamento do projeto em rede, n. 420121/2022-6.

Referências

ANTUNES, L. D. M. Educação e pandemia: contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-10. **Revista Mediação**, n. 11, 2020.

CUNHA, Laura Beatriz et al. **CuidArte**, Enferm ; 15(2): 263-273, jul.-dez. 2021.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013. P. 304.

LÜCK, H. (Org.) Gestão Escolar e formação de gestores. **Em aberto**, v. 17, n, 72, p.1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, H. *et al.* **A escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5. ed. São Paulo, 2001.

LÜCK, H. **Gestão Participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MATOS, C. T.; PIMENTA, L. B. **Gestão escolar**: dificuldades e desafios no oferecimento do ensino remoto em tempos de pandemia. 2020.

MORAN, J. M.; BACICH, L. Aprender e ensinar com foco na educação híbrida. **Revista Pátio**, v. 25, p. 45-47jun. 2018. Disponível em: <http://www.grupoa.com.br/revistapatio/artigo/11551/aprender-e-ensinar-com-foco-na-educacao-hibrida.aspx>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PALÚ, J. A crise do capitalismo, a pandemia e a educação pública brasileira: reflexões e percepções in PALÚ, J., SCHÜTZ, J. A., MAYER, L. **Desafios da educação em tempos de pandemia (org.) Cruz Alta**: Ilustração, 2020. p. 87-106

PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, J. A. D. da; WEINMAN, C. OS desafios de uma gestão democrática em tempos de pandemia na escola pública in PALÚ, J., SCHÜTZ, J. A., MAYER, L. **Desafios da educação em tempos de pandemia (org.) Cruz Alta**: Ilustração, 2020. p.155