

A MULTIPLICIDADE E DINAMICIDADE DE SER E ESTAR SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO EM UM PEQUENO MUNICÍPIO DO NORTE GAÚCHO: UM OLHAR SOBRE AS DEMANDAS DA VIDA COTIDIANA EM TEMPOS DE PANDEMIA

Juliana Fornech Minella*

Sandra Pierozan**

RESUMO

O presente artigo apresenta um relato de experiência da atuação de uma secretária de educação em um pequeno município do norte gaúcho durante os tempos da pandemia. O estudo partiu da questão problematizadora de resgatar e analisar as principais atribuições e demandas de ser e estar secretária de educação em um pequeno município do norte gaúcho em tempos de pandemia. Destacamos, inicialmente, o papel da secretária de educação dentro da gestão municipal, para, na sequência, identificar e refletir sobre as ações e os planejamentos cotidianos que perpassam a atuação da secretária de educação antes e durante a pandemia. A partir dessas questões, de início, trazemos a pesquisa bibliográfica, enfatizando as principais ideias relacionadas à temática encontradas em bancos de teses, dissertações, monografias e artigos e, em continuidade, são relatadas e analisadas as demandas deste trabalho. Nessa perspectiva, um dos mais fortes indicativos foi o de que estar secretária de educação é um grande desafio pela multiplicidade e dinamicidade das ações desenvolvidas, que a pandemia trouxe novas demandas para quem ocupa esse cargo e, por fim, evidenciou-se ainda que o trabalho da secretária precisa ser realizado através de parcerias de forma coletiva, com reflexões, ser construído com olhar atento às demandas, ao diálogo e ao planejamento.

Palavras-chave: secretária educação; gestão; município; pandemia.

ABSTRACT

Este artículo presenta un relato de experiencia de actuación de una Secretaria de Educación en un pequeño municipio del norte de Rio Grande do Sul durante la época de la pandemia. El mismo partió de la problematizadora cuestión de rescatar y analizar las principales atribuciones y demandas de ser y estar Secretaria de la Educación en un municipio del norte de Rio Grande do Sul en tiempos de pandemia. Destacando inicialmente el rol de la secretaria de Educación dentro de la administración municipal para posteriormente identificar y reflexionar sobre las acciones y planes diarios que permean el rol de la Secretaria de Educación antes y durante la pandemia. A partir de estas preguntas, inicialmente se trae la

* Secretária de Educação. Pedagoga. Mestra Profissional em Educação. E-mail: juli.fomi@hotmail.com.

** Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul. Doutora em Educação. E-mail: sandra.pierozan@uffs.edu.br.

investigación bibliográfica, enfatizando las principales ideas relacionadas con la temática encontradas en tesis, disertaciones, monografías y bancos de artículos, para luego reportar y analizar las demandas de este trabajo. Desde esta perspectiva, uno de los indicios más contundentes fue que ser Secretaria de Educación es un grande desafío debido a la multiplicidad y dinamicidad de las acciones desarrolladas, que la pandemia trajo nuevas demandas para quienes ocupaban este cargo y, finalmente, se hizo evidente que el trabajo de la Secretaria hay que realizarlo a través de alianzas de manera colectiva, con reflexiones, que se construya con una mirada atenta a las demandas, al dialogo y la planificación.

Palabras clave: secretaria educación, gestión, municipio, pandemia.

1 INTRODUÇÃO

A cada dia, uma nova emergência, um novo questionamento, uma nova alternativa, uma nova escuta, um novo levantamento, uma nova solução, uma nova situação, uma nova dificuldade, uma nova atitude, uma nova resposta, uma nova realidade, nesse cenário, a pandemia ocasionada pelo COVID-19 trouxe uma multiplicidade de questões para o mundo todo, e elas não seriam diferentes no âmbito educacional, em seus distintos níveis, etapas e modalidades.

A educação viu-se com escolas fechadas, transportes escolares interrompidos, profissionais e estudantes em isolamento social, o que, visivelmente, desde o primeiro dia de interrupção das aulas presenciais, fez surgir muitos dilemas, pois a dinâmica organizacional até então existente não cabia mais nessa nova realidade que estava colocada. Olhava-se para isso e refletia-se sobre como, principalmente, garantir o direito à educação e à saúde nesse contexto.

A autora Bernadete Gatti (2020) escreveu que muitos dos pontos relacionados à educação básica foram profundamente afetados pela pandemia, apontando, inclusive, possíveis reconfigurações dos modelos educacionais no pós-pandemia. Mesmo que a autora tenha pontuado inúmeros aspectos e demandas para o trabalho das secretarias de educação, seu foco não recaiu sobre a atuação dos gestores municipais de educação, o que procuramos realizar neste trabalho, munidas pelas provocações de Gatti (2020), mas, principalmente, pelas vivências de uma das autoras, na condição de secretária de educação municipal.

Pensar na atuação da secretária¹ municipal de educação, que já era, antes mesmo do início da pandemia, um trabalho complexo, com múltiplas frentes, passou a ser ainda mais desafiador, pois implica reconhecer que suas atribuições cotidianas, demandas e papel também sofreram impactos com os novos tempos.

Desse modo, este trabalho traz um resgate e análise das principais atribuições e demandas de ser e estar secretária de educação em um pequeno município do norte gaúcho² em tempos de pandemia. Destacamos, inicialmente, o

¹ Utilizamos a escrita no feminino por compreender que a maioria das pessoas que ocupam esse cargo é do sexo feminino, (UNDIME, 2020), assim como uma das autoras deste texto que ocupa o cargo.

² Em algumas partes do texto ficarão evidenciadas falas, no singular, do relato de estar secretária e, em outras, é uma reflexão do trabalho.

papel da secretária de educação dentro da gestão municipal, para, na sequência, identificar e refletir sobre as ações e os planejamentos cotidianos que perpassam a atuação da secretária de educação antes e durante a pandemia.

Em virtude desses objetivos, esta escrita, além de relatos das vivências, assume uma atitude crítico-reflexiva ao realizar um resgate das memórias do trabalho antes e durante a pandemia, das experiências construídas, das reflexões realizadas e das aprendizagens compartilhadas.

Compactuamos com Fortunato (2018) quando o autor aborda a importância de valorizar os relatos de experiência enquanto método de pesquisa, como uma maneira de olhar para as vivências profissionais, refletir e aprender com elas. Tal suporte metodológico permite ainda a partilha das ações, do vivido e das reflexões para que outros possam refletir sobre situações análogas.

Assim, é importante destacar a amplitude dessa proposta de pesquisa, em que o intuito não é mostrar que as ações realizadas foram as melhores, mas refletir sobre as vivências a ponto de aprender com elas, com a intenção de contribuir com outros contextos de gestão e com a própria afirmação do trabalho da secretária municipal de educação.

Nessa busca, é importante olhar para as publicações já existentes e que perpassam a temática, a fim de identificar como a profissional secretária municipal vem se revelando nelas, bem como aspectos do seu trabalho e de seus espaços.

2 O DIRIGENTE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EM ESCRITOS ACADÊMICOS

Conduzida por essas indagações, um primeiro movimento da pesquisa bibliográfica foi o levantamento realizado em bancos de teses e dissertações e monografias, a partir da pesquisa na *homepage* do Instituto Brasileiro de Informação e Ciência e Tecnologia (IBICT). A busca em periódicos envolveu tanto os sites da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), como da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). De modo complementar, realizamos a consulta na plataforma Google Acadêmico. Consideramos, nessas etapas, os seguintes descritores: secretaria educação gestor/ dirigente municipal secretaria educação/ gestão trabalho secretaria educação/ secretaria de educação gestão desafios/ gestão educacional atuação secretaria. Os períodos temporais não foram condicionantes para a busca, mas deveria ser publicação nacional.

A partir desse levantamento, foram identificados 18 textos, entre teses, dissertações, monografias e artigos com temáticas que perpassavam e aproximavam-se do tema deste estudo e, a seguir, salientamos breves apontamentos sobre as contribuições de cada trabalho por ordem cronológica dos anos de publicação.

O primeiro trabalho identificado data de 2001 e trata-se de um artigo escrito por Azevedo, em que o autor destaca brevemente a história da União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (Undime), afirmando a importância dessa associação na defesa da educação pública. Ressalta os desafios após a municipalização da educação, a relevância de olhar para o perfil dos secretários municipais de educação, a importância do financiamento da educação e do regime de colaboração. Azevedo defende que a escolha dos secretários municipais de educação envolva critérios técnicos e que o dirigente mantenha-se em continuada formação a fim de atender as necessidades da educação municipal.

Na sequência, encontramos a dissertação de Medeiros (2003), o qual estudou a participação dos sujeitos na gestão para que esta seja democrática. O autor revela elementos essenciais no trabalho da gestão da rede municipal, destacando a proposta de democratização da gestão escolar de Porto Alegre, no período de 1989 a 2000. A pesquisa foi desenvolvida mediante a escuta de diversos sujeitos da rede municipal sem atribuir foco diferenciado para o secretário municipal de educação.

Já nos estudos de Almeida (2007), o autor disserta sobre a atuação dos dirigentes do Núcleo Regional de Educação de Pato Branco - PR, revelando os limites e as possibilidades entrelaçadas nos trabalhos desses municípios, olha ainda para os processos de municipalização, para o perfil dos profissionais e para os desafios enfrentados por eles. Destaca a importância dos dirigentes, além de terem uma postura política, precisam olhar para as prioridades e planejar como atendê-las.

Em Cunha (2009), encontramos um trabalho significativo, em que a autora apresenta as produções acadêmicas que destacam as políticas de descentralização da gestão da educação, sobre a municipalização do ensino e sobre a educação municipal no Brasil. Mesmo não aparecendo diretamente a figura do secretário, as secretarias e algumas ações desenvolvidas nesse âmbito são enfatizadas nas pesquisas revisitadas, demonstrando como essa instância é importante na educação.

Costa (2009) reflete sobre as propostas de municipalização do ensino fundamental em torno dos anos 1990, sobre os impactos nas relações entre os entes federados e na prestação dos serviços educacionais a partir daquele período. Salienta os movimentos da política de descentralização educacional, com novos mecanismos de colaboração, em que os municípios assumiram novos desafios que ainda impactam no desenvolvimento da gestão educacional atual. Por isso, a relevância de conhecer esse estudo, pelo resgate dessa trajetória caracterizar-se em uma contribuição para refletir sobre as ações que impactam no setor da educação.

Outro estudo que trata da gestão municipal da educação é o realizado por Abdian e Werle (2011), em que as autoras focam no gestor escolar, contudo as demais instâncias aparecem em razão das relações envolvidas quando os municípios organizam seus sistemas municipais de ensino. Com o surgimento de novas responsabilidades, readequação das organizações e projetos instituídos, o texto revela falas de uma secretária mostrando as conjunturas que impactam em seu trabalho.

Ainda no ano de 2011, Oliveira buscou compreender as representações sociais de gestores de educação paulistas, diretores e vice-diretores, em relação às mudanças ocorridas nas relações de poder nas instituições escolares e nas relações com as secretarias de educação após o processo de municipalização que ocorreu entre os anos de 1996 e 2008, alterando a organização dos sistemas e estrutura educacional. Em outros termos, o foco da pesquisa, mesmo tratando da municipalização, não é na figura do secretário, mas ele aparece como alguém que enfrentou os impactos desse processo.

Já em 2012, encontramos o trabalho de Immich, voltado para um município gaúcho e suas realidades em relação às dinâmicas da gestão educacional no Sistema de Ensino Municipal. A autora busca observar como acontece a gestão educacional nas unidades escolares, a importância de todos assumirem-se enquanto gestores na perspectiva de trabalho em prol da qualidade de ensino, em que os sistemas estejam voltados aos anseios, necessidades e expectativas de sua rede.

Gallina (2013) também disserta para a realidade de um município gaúcho, o de Getúlio Vargas. Trata do processo de construção da gestão democrática nesse espaço nos anos de 1993 a 2011, trazendo contextualização histórica e principais movimentos em busca da concretização de espaços de participação dos segmentos. O autor destaca angústias de profissionais que trabalharam na secretaria de educação naquele período, bem como os movimentos e posicionamentos que foram importantes nessa trajetória, revelando que romper barreiras históricas é necessário e que isso exige envolvimento coletivo, trabalho árduo e dedicação.

Na sequência, encontramos a escrita de Miertsink (2014) que analisa o trabalho gerencial dos gestores da secretaria municipal de educação de Santa Maria de Jetibá-ES, seu foco de pesquisa está nas características desse trabalho. Mesmo não se voltando ao secretário municipal, o autor destaca a relação dele com a gestão da secretaria municipal, olhando para a estrutura organizacional ao refletir sobre a gestão pública e a ação dos gestores públicos.

Cardoso e Duarte (2014) abordam, em um artigo, a trajetória político-profissional dos dirigentes municipais de educação e suas relações com os atores locais nas regiões nordeste e sudeste do Brasil. Atentos para as lógicas de ação que orientam a atuação dos dirigentes na regulamentação dos sistemas educacionais, destacam os direcionamentos das práticas dos dirigentes de acordo com suas experiências e área de formação.

O trabalho de Paulo Freire na Secretaria de Educação de São Paulo nos anos de 1989 a 1991 é o foco do artigo de Franco, em 2014, que escreveu sobre o trabalho do então dirigente, destacando os eixos norteadores em prol da gestão democrática. Neste sentido, recupera que Freire, ao assumir a secretaria, teve necessidade de romper com a organização autoritária que se instalara na administração anterior, buscando construir uma política ouvindo os sujeitos, respeitando os contextos e com leitura das realidades. Desse modo, esse trabalho mostra uma experiência que nos enche de esperanças, de coragem para enfrentar os desafios e trabalhar a partir das demandas dos contextos.

Quem também pensa sobre os dirigentes é Cardoso (2015), cujo o propósito da tese envolveu ouvir as narrativas dos dirigentes de regiões do estado de Minas Gerais, para compreender sobre as suas atuações e as formas como se constituem e configuram as subjetividades, mostrando as tensões e contradições envolvidas nos processos. O autor olhou para o lugar do dirigente municipal de educação na composição do sistema educacional brasileiro e nos municípios em que atuam, percebendo suas experiências pessoais, trajetórias e escolhas enquanto elementos que influenciam a condução das políticas públicas, mas também são condicionados por questões institucionais.

Através de uma extensa e rica escrita, Dutra (2015) mostra a escuta e reflexões sobre as memórias de professoras em relação à gestão de Paulo Freire enquanto secretário de educação de São Paulo. De onde identifica que a atuação desse profissional deixou marcas tanto em relação às condições de trabalho, de acesso e aprendizagem, quanto das próprias relações no interior das escolas, principalmente na busca pela efetivação de uma gestão democrática. Em outras palavras, é um trabalho com olhar voltado à figura do secretário de educação, o que é pouco visível ainda nas publicações.

Olhando para ex-secretários de educação, Margon (2015) procurou entender a partir do relato de experiências dos sujeitos que não se encontram mais nos espaços das secretarias, como estes configuravam-se nas dinâmicas das práticas de gestão, considerando as demandas, seus entendimentos e ações. O autor

destaca a inexistência de pesquisas nesse sentido e, por isso, a relevância do seu estudo, em que o trabalho desses sujeitos, o que fazem, como e por que fazem, enquanto gestores, impactava no contexto da gestão educacional de forma ampla, contextos em que os sistemas municipais não são espaços estáticos, mas dinâmicos.

Sarmento, Menegat e Ramirez (2015) tratam da pasta do executivo municipal referente à educação e enfatizam, no trabalho, a importância de um planejamento estratégico das secretarias enquanto ferramenta para contribuir com processos e práticas administrativas e pedagógicas para uma educação de qualidade. Revelam que os profissionais do seu estudo demonstram intenções por uma gestão de forma participativa, mas que encontram entraves que dificultam esse ideal. Neste aspecto, aparece a importância de os gestores serem lideranças, de tomarem decisões para garantir uma gestão eficiente e eficaz, apontando a importância de reflexão e de trabalho coletivo.

Maia (2016) trata dos desafios do gestor educacional, escreve sobre como ele interfere na implementação do Conselho Municipal de Educação em um município do estado do Amazonas. Assim, esse estudo corrobora com as demais pesquisas encontradas, de que os desafios da e na gestão municipal perpassam todo território nacional. No caso dessa pesquisa, demonstra a importância da efetivação dos conselhos municipais de educação nas gestões municipais da educação enquanto forma de participação social, de olhar para a cidadania e autonomia dos sujeitos dentro de um trabalho coletivo. Nesse viés, aparece a necessidade de construir parcerias, em que a secretaria municipal de educação assume papel importante.

Por fim, o trabalho de Silva (2019) aborda a atuação dos dirigentes municipais em relação à busca por qualidade social, destaca que as vivências dos sujeitos podem ser marcadas por perspectivas diferentes, que podem interferir na atuação local. Lembra que é nos municípios que se desdobram as políticas, mas que estes não são entes isolados e que, enquanto instância organizativa, a gestão municipal precisa pensar observando o coletivo.

Os trabalhos expostos nessa seção demonstram o quanto o secretário da educação está presente na gestão municipal e que o seu trabalho enfrenta inúmeros desafios decorrentes das inúmeras atribuições que esse gestor possui e das demandas do cotidiano. A revisão permite identificar que, em 2001, portanto mais de duas décadas passadas, o perfil dos dirigentes foi foco de pesquisa (AZEVEDO, 2011) e que essa temática continua sendo debatida na atualidade, explicitando a atuação desses sujeitos em relação a suas vivências e as interferências destas na atuação local. (SILVA, 2019).

Além disso, é possível identificar que várias publicações são fruto de pesquisas que buscaram em seu percurso ouvir os sujeitos, como uma forma de vislumbrar práticas, refletir e construir conhecimentos a partir dos relatos.

No entanto, os autores falam de sujeitos outros, não analisam experiências que eles mesmos tenham vivido/percorrido. O diferencial deste artigo que oferecemos ao leitor é a construção de um estudo forjado na experiência contemporânea de uma das autoras, ou seja, aqui a secretária municipal de educação é sujeito da pesquisa.

Nesse intuito, refletimos a seguir sobre a gestão municipal da educação e o trabalho de secretária de educação, para na sequência arrolar algumas das práticas desenvolvidas neste tempo desafiador de pandemia mundial.

3 A GESTÃO MUNICIPAL E O TRABALHO DA SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO

[...] os secretários de educação relataram ser constantemente “engolidos” pelas demandas que surgem de maneira inesperada, o que faz com que o praticar da gestão educacional ultrapasse o planejado e o prescrito. (MARGON, 2015).

Partimos do pressuposto que fazer gestão da educação em âmbito municipal é tarefa múltipla e complexa. Dentre tantas nuances, envolve planejar, organizar, reorganizar, escutar, tomar decisões, pensar, repensar, pesquisar, olhar, criar, assumir um espaço de trabalho com consciência dos desafios envolvidos, ainda mais potencializados se o gestor estiver focado em efetivar um trabalho democrático.

Para ser gestor, é imprescindível ainda compreender a estrutura educacional brasileira e seus modos de funcionamento, já que “os municípios brasileiros não estão desmembrados da totalidade, uma vez que, estão imersos em um contexto maior de Estado, de intenções e vontades” (SILVA, 2019, p.60). Portanto, cabe aqui olhar brevemente como está organizada a educação brasileira, quais são as instâncias e os profissionais, para compreender as relações e funções dessa secretaria de governo.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 211, que: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”. Assim, depreendemos que os entes federados necessitam cumprir atribuições específicas e de modo complementar em regime de colaboração, o que estabelece vínculos, implica desdobramentos legais construídos por inúmeras origens, como, por exemplo, parcerias, trocas, debates e, por vezes, conflitos de interesses.

Se, de um lado, o conjunto legal apresenta formas específicas para atender a educação, de outro, a gestão dos sistemas é um processo, constrói-se nas relações e nas vivências, podendo assumir características diferentes de acordo com as compreensões, com as intenções, com as construções e perspectivas políticas e pedagógicas. Desse modo, cabe olhar com atenção para a epígrafe de Margon (2015) quando este, ao ouvir os sujeitos, identifica que assumir a gestão municipal extrapola o planejado e o prescrito, é preciso notar o imprevisível e as demandas.

Mas quais são as atribuições dos municípios para com a educação? É importante resgatar essas prerrogativas, uma vez que, nos espaços locais, acabam se desdobrando as políticas de educação. A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 destaca as incumbências em nível municipal, em seu Art. 11, pontuando que os municípios devem

I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados; II – exercer ação redistributiva em relação às suas escolas; III – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino; IV – autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino; V – oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino. Parágrafo Único. Os Municípios poderão optar,

ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema de educação básica. (BRASIL, 1996, p.5).

A possibilidade de os municípios organizarem seus próprios sistemas de educação abre brechas para reflexões maiores que não cabem ser debatidas neste trabalho, uma vez que não é o objeto da pesquisa. No entanto, quando o município cria seu sistema, ocorre um movimento de descentralização do estado, que possibilita, ao menos teoricamente, que a educação municipal considere suas singularidades e volte-se para a autonomia dos seus sujeitos no planejamento das metas e estratégias do trabalho.

Mesmo com seu próprio sistema, as ações dos municípios estão atreladas a responsabilidades e orientações de instâncias superiores. Segundo orientação da Constituição Federal, em seu artigo 212, cabe aos municípios aplicar, no mínimo, 25 % de recursos de determinadas transferências e determinados tributos em Manutenção e Desenvolvimento de Ensino (MDE).

O Ministério Público e a Promotoria de Justiça, nacionalmente, têm acompanhado e, na região, percebemos muito claramente que monitoram as ações e constantemente solicitam, através de questionários e ofícios, respostas sobre o andamento dos trabalhos, enviando, por vezes, ofícios informativos, lembrando os municípios de suas obrigações legais.

Toda essa conjuntura demonstra que o trabalho da secretária municipal de educação está envolvido por determinações legais e que, ao assumir essa função, o ocupante do cargo trabalha em prol do seu município, como gestor, um sujeito que tem incumbências múltiplas, as quais ultrapassam conhecer a legislação e administrar os recursos financeiros. As atribuições preveem zelar pela gestão da rede municipal, realizando ações em prol do coletivo, por isso, o seu trabalho precisa ser articulado com as demandas, pois a forma com que forem conduzidos os processos impactará no andamento da vida cotidiana.

Alguns dos pontos que um secretário de educação precisa visualizar durante o seu trabalho envolvem conhecer o Plano Municipal de Educação, as plataformas e os sistemas de trabalho, identificar e acompanhar demandas, matrículas e vagas. Conhecer e organizar a estrutura física das escolas, a organização do transporte escolar, da merenda escolar e o calendário escolar. Além de ouvir, acompanhar e valorizar o corpo docente e demais profissionais lotados na educação, organizar e observar os orçamentos, as documentações legais municipais, toda organização administrativa e pedagógica da rede, realizar a aquisição de equipamentos, oferta de materiais, contratações e convênios, formações, reformas, prestações de contas, licitações, móveis e imóveis constituem atribuições desse gestor.

A edição 2021 do Caderno de Orientações do Dirigente Municipal de Educação denomina o secretário de educação como o

[...] responsável por elaborar, implementar e executar políticas públicas educacionais que garantam o desenvolvimento intelectual, cognitivo, físico, social e emocional de crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos como seres únicos e plenos” (UNDIME, 2020, p.24).

Em outros termos, são múltiplas responsabilidades, que abarcam funções tanto administrativas, quanto políticas, técnicas e sociais.

Nas capitais e nos grandes municípios brasileiros, a secretária conta com equipe de técnicos que trabalham atendendo e assessorando na multiplicidade dos trabalhos, cabendo para si a função de orientar e acompanhar. No entanto, em

pequenos municípios, essa não é a realidade, sendo que atua, muitas vezes, sozinho ou com pouco suporte.

A partir desse quadro, olhando para um contexto de um pequeno município³ é visível então a quantidade considerável de trabalho atrelado ao cotidiano. As tantas responsabilidades que recaem sobre seus planejamentos e ações e o quanto é imprescindível perceber as realidades atuais e as conjunturas dos cotidianos. Reconhecendo que a educação é dinâmica e mesmo um sistema todo estruturado é imprescindível que se mantenha aberto, sendo flexível aos movimentos, às construções e reconstruções para que se pautem a atuação de um secretário de educação.

Segundo a Undime (2020, p.56), a Secretaria Municipal de Educação deve “garantir a universalização do acesso à educação básica de qualidade, a permanência na escola e a aprendizagem em tempo adequado. Para isso, a SME orienta, acompanha e avalia o trabalho das instituições de ensino”.

Nestes termos, estar próximo das instituições aparece como essencial no trabalho de um secretário de educação, no entanto, em pequenos municípios, com apenas uma escola municipal, como é a realidade aqui descrita, as relações estreitam-se ainda mais, sendo preciso cuidado para não acabar distorcendo e confundindo a função do secretário com o trabalho da equipe diretiva da própria escola.

Mesmo sabendo que as escolas “não são organismos isolados, elas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas e da gestão pública.” (LIBÂNEO, 2008, p.142). Reitera-se que o papel do secretário municipal de educação não é o mesmo de um gestor escolar e não o substitui. O trabalho deve andar articulado, realizado em parceria, com diálogo e trocas, mas cada sujeito precisa desenvolver o seu papel.

Esse papel já vem sendo debatido, como ficou visível no levantamento bibliográfico, em relação aos desafios enfrentados no cotidiano, na atuação profissional e no enfrentamento das adversidades. Entretanto, esses trabalhos datam de período anterior à situação pandêmica, que atingiu a população mundial no final de 2019. Com a pandemia do COVID-19 e o impedimento de realização das aulas de forma presencial, o trabalho dos secretários passou a exigir atenção para as maneiras de manter resguardado o direito ao acesso à educação mesmo que, de forma remota, o que se constituiu em um grande desafio.

4 SER E ESTAR SECRETÁRIA ANTES E DURANTE A PANDEMIA

Para compreender os desafios surgidos com a pandemia é necessário entender sobre como vinha acontecendo o funcionamento da secretaria de educação, bem como o modo como ela estava estruturada. Além disso, é preciso situar o trabalho enquanto secretária de educação em um pequeno município do norte gaúcho, bem como aspectos sobre esse contexto de trabalho e a formação antes e durante a atuação na secretaria.

Encontrar parceiros dentro da administração municipal é um ponto relevante para o trabalho no cotidiano, possuir suporte jurídico, contábil, de engenharia, entre

³ Consideramos a classificação de municípios utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em que os municípios estão distribuídos em quatro classes definidas pelo tamanho de população. Assim, o dimensionamento utilizado por aquele instituto converge para que municípios com até 20.000 habitantes sejam considerados pequenos municípios.

outros, por parte dos próprios sujeitos que já estiveram à frente da gestão municipal de educação são elementos que contribuíram para que os desafios assumidos fossem compreendidos com cautela.

Na seção anterior, ao pontuar as inúmeras vertentes de trabalho que se desenrolam nas rotinas, vimos que trabalhar de forma conjunta contribui para atingir os objetivos de trabalho. Além disso, ouvir as vivências de quem já se encontrava no espaço consiste em um elemento para continuar construindo uma educação próxima das pessoas, de seus anseios e de suas buscas.

Foi⁴ por essa busca incessante por aprender sobre a gestão, que, mesmo após ter concluído uma licenciatura e um mestrado na área da educação, busquei dar continuidade aos estudos no programa de Pós-graduação em Gestão Escolar. Nesse houve o intuito de refletir sobre meu próprio trabalho e as possibilidades que podiam ser criadas com respaldo teórico para agregar ainda mais o desenvolvimento da gestão no âmbito municipal.

Logo ao iniciar o trabalho na secretaria, em 2018, encontrei múltiplas tarefas por dia, algumas planejadas com antecedência, como reuniões e demais eventos, outras imprevisíveis, como bateria de ônibus não funcionando pela manhã para iniciar o transporte, falta de energia elétrica na instituição escolar, ausência de profissional por motivo de saúde etc.

Ponto essas situações, pois, sem dúvida, uma das marcas de estar secretária de educação é a dinamicidade das tarefas desenvolvidas nas rotinas e, quando não existe equipe de apoio ou é uma pequena equipe, as tarefas acabam recaindo para a secretária. Em um momento, você está atendendo um vendedor de material pedagógico, na sequência, participa de reunião com os motoristas que desenvolvem o transporte escolar, após o término desta, desloca-se para a escola acompanhar as obras de reformas dos espaços, retorna e autoriza os pagamentos das notas das compras realizadas para a reforma que foi verificar o andamento, preenche as avaliações periódicas dos recém concursados, responde questionários para a promotoria de justiça sobre o trabalho desenvolvido na busca ativa das crianças para educação infantil, atende infinitos telefonemas etc.

Nesse meio, repleto de questões burocráticas, é imprescindível dar atenção ao viés pedagógico do trabalho, mesmo reconhecendo que as questões entrelaçam-se, pois, no cotidiano, as rotinas desgastantes, por vezes, dificultam que esse viés seja contemplado. Essa demanda perpassa a organização das matrículas, contratação de profissionais, vistorias de veículos, aquisição de merenda e orçamentos, entre inúmeras tarefas, que envolvem sujeitos, condições, recursos e legislações.

Estar secretária de educação antes da pandemia envolvia a busca por ir para espaços da escola, próxima aos sujeitos, às organizações, aos planejamentos, às demandas. O que mudou drasticamente com a pandemia, quando não estávamos mais no coletivo da instituição e as relações haviam sido limitadas pelo distanciamento.

Ser secretária antes e durante a pandemia envolve uma tomada de posição enquanto ser político que tem papel importante na educação dos munícipes, seja no presencial ou no remoto, enquanto liderança e apoio da equipe. Por isso, na sequência, relato e penso sobre as ações desenvolvidas em tempos de pandemia

⁴ Desta parte do texto em diante, assume-se prioritariamente a escrita em primeira pessoa, visto ser o relato reflexivo da autora que desempenha a função de secretária de educação.

no intuito de refletir sobre aquelas em que estive envolvida, as quais organizei, acompanhei, batalhei, indiquei etc.

4.1 AÇÕES EM TEMPOS DE PANDEMIA

Além de todos os aspectos já destacados em relação ao trabalho do secretário municipal de educação, a chegada da pandemia trouxe novas demandas. Ao resgatar memórias, documentos e anotações registradas em agendas, desde o início da pandemia, visualizei desafios, transformações, passos e construções que foram necessárias e/ou possíveis nesse contexto.

O período de aulas e trabalho remoto, sem dúvida, foi marcado por muitos desafios. Precisou-se reelaborar a forma de professores, alunos, equipes de trabalho manterem-se em contato, mas em isolamento, de construirmos a educação em espaços diferentes e com alternativas diferentes.

Mesmo com orientações advindas de instâncias superiores, que foram chegando com o desenrolar da pandemia, muitas dúvidas permeavam o desenvolvimento das ações. Uma destas era como, em meio a muitas restrições, realizar da melhor forma possível a gestão educacional no âmbito municipal.

Cabe ressaltar aqui o suporte da Undime-RS aos municípios durante todo esse processo, bem como as partilhas entre os secretários do norte gaúcho, o que consistiu em espaços de amparo não só legal, mas de compreensão mútua. Resguardando as especificidades, todos os municípios enfrentavam o mesmo problema nesse período e a colaboração e a troca de informações foram relevantes. A organização das Comissões Municipais de Gerenciamento e Controle do Covid-19 (COE Municipal) também foi significativa. As referidas comissões contavam com vaga para representante das áreas prioritárias de cada município, incluindo a educação. Tornaram-se espaços importantes para os debates e tomadas de decisões, como um espaço de construção de ações coletivas, principalmente, com acompanhamento constante das orientações legais e da área da saúde.

Com a suspensão temporária das aulas presenciais decretada em 19 de março de 2020, enquanto medida de prevenção ao contágio pelo novo corona vírus, um dos primeiros movimentos iniciados na rede municipal foi a antecipação do recesso escolar previsto para a metade do ano letivo, como maneira de entender e analisar a conjuntura com cuidado e atenção que o momento exigia. Essa decisão foi debatida de forma regional, sendo uma das primeiras em que os municípios uniram-se e fortaleceram-se mutuamente para planejar soluções para um período de incertezas.

Nesse período, quando ainda não se tinha um norte e mesmo o Ministério da Educação e o Conselho Nacional de Educação ainda não haviam orientado como devia ser o funcionamento das instituições, muitos municípios optaram pelo envio de atividades impressas para os estudantes.

4.1.1 Envio de atividades nas residências dos alunos

Pensando em manter vínculos e não interromper de forma brusca os processos de aprendizagem que vinham acontecendo no presencial, decidiu-se pelo envio de atividades impressas para os estudantes.

Essa decisão envolveu, dentre inúmeros aspectos legais, refletir sobre como seria esse envio, como aconteceria a mediação dos profissionais e a interação entre os alunos. Essa mediação e interação constituíram-se em uma dinâmica totalmente nova em se tratando de educação básica, sendo que nem professores, alunos, equipes de secretarias de educação estavam preparados para enfrentar esses novos tempos.

Em diálogo com o Conselho Municipal de Educação e com respaldo de seus pareceres que autorizaram em regime especial a realização de aulas de forma remota, passou-se a dialogar com a equipe diretiva e profissionais da escola para a organização desse envio de atividades. Foi um momento de explorar o uso de tecnologias para interações entre gestores e educadores, que, naquele momento, também permaneciam em suas residências, cumprindo o isolamento orientado.

Cabe ressaltar que, inicialmente, a opção pelas atividades remotas ocorreu no âmbito da esfera municipal, mesmo sabendo dos riscos de não se conseguir validar esse tempo como dias letivos. O amparo legal do Ministério da Educação, com a homologação do Parecer do Conselho Nacional de Educação nº 5/2020, só ocorreu em 29 de maio de 2020, ou seja, desde as primeiras decisões que precisaram ser tomadas, os gestores assumiram grandes desafios.

Ao assumir que seriam enviadas atividades para os estudantes, surgiram, inicialmente, algumas demandas, uma destas foi a utilização dos equipamentos e espaços da secretaria de educação para impressão do material, já que a escola permanecia fechada. Além disso, a necessidade de preparar um cronograma que previsse desde a organização dos materiais até a chegada nas residências, a fim de evitar aglomeração, prever o modo de higienização dos materiais e os esclarecimentos de manuseio tanto do que seria enviado às residências, como das pessoas que manipulavam os materiais, com a maior atenção aos riscos de contaminação. Essa possibilidade exigiu que o espaço físico da secretaria fosse organizado para atender esse novo momento, que a Secretária mantivesse um diálogo constante com o grupo dos professores ao mesmo tempo que desempenhava os demais trabalhos da função de gestora.

Foi preciso também organizar as rotas de transporte como forma de encaminhar as atividades. Para tanto se optou pela logística e pessoal que desempenhava essa ação anteriormente pois conheciam todos os alunos e comunidades e evitando que pais e/ou responsáveis saíssem da segurança de seus lares e se mantivessem em isolamento. Nessa organização, cabia à Secretária comunicar com antecedência o dia em que esse envio aconteceria, tanto para os motoristas quanto para as famílias, garantindo que os cronogramas fossem cumpridos e que, nas datas adequadas, os trabalhos já estivessem separados para entrega nas residências, conforme o proposto.

Após esse envio e com as aulas presenciais ainda suspensas e sem previsão de retorno, percebemos uma nova demanda em relação à devolutiva das atividades e da mediação dos professores. As crianças demandavam suporte e apoio para o entendimento das tarefas e dos conteúdos e os grupos de *WhatsApp* das turmas surgiam como um canal de comunicação com os professores.

4.1.2 Uso de tecnologias e internet

Habitados com a interação e a socialização entre colegas e com professores, aspectos importantes no ensino e aprendizagem, crianças e adolescentes passaram a apresentar dificuldades em compreender e desenvolverem atividades que recebiam de forma remota, sem acompanhamento presencial de um profissional docente.

Essa realidade demandou que fossem verificados todos os contatos telefônicos das famílias para organização e atualização dos grupos de *WhatsApp* por turma, trabalho realizado em parceria entre a Secretária e a direção da escola. Assim, em cada grupo, a (s) professora (s), além de indicar as atividades (ou o modo de realização delas), poderia (m) esclarecer aspectos necessários, dialogar com as famílias (ou mesmo com os alunos) e visualizar as tarefas tanto durante a realização, momento que poderiam auxiliar o(a) aluno (a), como ver a atividade pronta.

Naquele período, alguns professores levantaram a possibilidade de recolher as folhas das atividades já realizadas, mas observando os cuidados com a proliferação do vírus, mas essa opção foi descartada. Assim, a Secretária e o grupo de professores decidiram, em diálogo, que o acompanhamento ocorreria mediante o registro de fotografias das tarefas nos grupos de *WhatsApp*. Essa opção mostrou-se a melhor alternativa, pois, com o aplicativo, seria possível tanto as trocas entre a turma, garantindo algum contato com os colegas, o suporte dos professores e a validação da presença através das atividades.

Com a proximidade da conclusão do ano letivo de 2020, os professores relataram, no grupo de *WhatsApp* da escola, as dificuldades sobre nem todos os estudantes conseguirem dar retorno às proposições, destacando que isso era devido à falta de acesso à internet em suas próprias residências. Esse fato gerou uma nova demanda, que foi verificar quantas famílias encontravam-se com esse empecilho. Após pesquisa realizada, identificamos que seis (06) crianças não possuíam internet por residirem em espaço da zona rural, onde a conexão por rádio, rede móvel ou fibra ótica, não chegava, fazendo com que fosse preciso procurar outra alternativa.

A alternativa encontrada pela Secretária, após dialogar com os munícipes e identificar as condições de uso da internet na região das residências das famílias, foi a utilização de internet via satélite. No entanto, o valor de adesão e mensalidades não condizia com as possibilidades financeiras das famílias. Neste sentido, foi apresentado ao Prefeito Municipal a possibilidade de criar um auxílio para essas famílias, de modo que foi enviado à Câmara Municipal de Vereadores um projeto de lei que contemplasse tal demanda. Assim, de dentro da Secretaria de Educação, nasceu o Programa Municipal de Incentivo ao Acesso à Educação Virtual, aprovado por unanimidade como a Lei nº 1.706/2021, de 22 de março de 2021.

Esse programa consiste em conceder auxílio de um valor mensal para as famílias dos estudantes matriculados na rede municipal de ensino que ainda não dispunham de internet em suas residências para que todos tivessem acesso às aulas remotas. Vale ressaltar que o valor final pago pela família aproxima-se do valor das demais formas de fornecimento de internet, procurando trabalhar de modo igualitário para todos.

Diante desse cenário, percebemos a relevância de realizar um trabalho articulado entre os sujeitos, que a gestão seja realmente construída com suas bases no chão dos espaços, de modo que o gestor que assume o cargo de secretário municipal de educação esteja presente, seja um colaborador preocupado com o

contexto e com as reais demandas, assumindo uma postura atenta, ética e comprometida, trabalhando em parceria com os demais sujeitos.

Além do programa criado e das ações organizadas, as demandas exigiram a reorganização dos programas que já aconteciam antes da pandemia e que precisaram ser revistos quanto a sua operacionalização.

4.1.3 Os programas: PNAE, PNATE e PNLD

Com o avanço da pandemia, as principais políticas públicas, implementadas na escola, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE), o Programa Nacional do Livro e Material Didático (PNLD), precisaram ser revistas em sua operacionalização. Elas foram pensadas e criadas para serem desenvolvidas nos contextos prevendo uma certa forma das escolas organizarem-se de acordo com suas dinâmicas, contudo, não previam que, de forma brusca, alterações tão acentuadas acontecessem, assim como ocorreu com o surgimento da pandemia. Desse modo, surgiu a necessidade imediata de se refletir sobre a forma delas serem executadas no cotidiano. Importante destacar que os municípios necessitaram tomar decisões antes mesmo das instâncias governamentais superiores, que são as deflagradoras dos convênios.

Em relação ao PNLD, os alunos passaram a utilizar os livros didáticos de forma individual em suas residências, impossibilitando trabalhos em grupos ou empréstimos como ocorria no presencial. Além disso, os livros de literatura infantil disponíveis na biblioteca da escola ficaram sem poder ser utilizados. Mas de todo modo, esse foi o programa que menos sofreu impacto, já que, no início do ano letivo, todos haviam recebido os exemplares que usariam para as séries que estavam matriculados e ficaram com eles em suas residências durante todo o período remoto, sendo recolhidos os materiais no final do ano e guardados na escola.

Já o PNAE, por exemplo, foi criado em 2009, através da Lei nº 11.947/09, voltado a assegurar uma alimentação de qualidade através do oferecimento de refeições aos alunos durante o período letivo.

Esse programa surgiu ao encontro com as demandas que já estavam postas na Constituição Federal, no Estatuto da Criança e do Adolescente e, principalmente, devido a Lei nº 11.346/2006, que criou o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN). O SISAN já visava, em seu artigo segundo, assegurar o direito à alimentação adequada, colocando-a como um direito fundamental, para o qual o poder público deveria adotar políticas e ações para garanti-lo a toda população.

Desse modo, desde 2009, o PNAE vinha sendo desenvolvido nas instituições, contudo precisou ser revisto, tanto na forma como na operacionalização, tendo em vista garantir a alimentação enquanto um direito que não podia ser interrompido nesse contexto de calamidade de saúde pública.

Essa revisão precisou considerar que, até então, o programa permitia apenas a compra de alimentos, a serem servidos durante os momentos da merenda escolar, o que não cabe em um contexto de aulas remotas, quando os alunos não estão frequentando o ambiente escolar.

Por isso, reconhecendo que já haviam previstos recursos para a execução desse programa durante o ano, mas o preparo da alimentação estava impossibilitado, a Lei Federal nº 13.987, de 7 de abril de 2020, permitiu que, de forma excepcional, durante esse período de emergência em saúde pública,

enquanto estivessem suspensas as aulas presenciais, se executasse a distribuição dos alimentos adquiridos com recursos financeiros recebidos do PNAE.

No entanto, essa entrega não aparece como obrigatória na lei, a legislação apenas autoriza que seja feito, mas não o determina, por isso, os municípios têm o poder de decidir se executam ou não essa distribuição.

É na Resolução nº 2, de 9 de abril de 2020 do Ministério da Educação/Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, que aparece, em seu artigo primeiro, que a distribuição fica a critério do poder público local.

Cabe enfatizar que, na região da Associação de Municípios do Alto Uruguai - AMAU, as maneiras de distribuição adotadas não foram as mesmas por todos os municípios. Alguns realizaram todos os meses a entrega de cestas ou kits de gêneros alimentícios, alguns o fizeram a cada trimestre, outros apenas próximo ao final do ano letivo. Cada ente definiu seus critérios, mas sem perder de vista as orientações do ministério público e das legislações, com acompanhamento do conselho de alimentação escolar.

Por se tratar de um pequeno município e receber recurso de acordo com a quantidade de alunos em cada etapa escolar e modalidade de ensino, o que não se configura em um valor consideravelmente grande⁵, realizamos uma entrega de kit de alimentos correspondentes à merenda escolar mais próximo ao final do ano letivo. Essa opção considerava a expectativa de retorno das aulas presenciais ainda em 2020 e se, porventura, isso acontecesse, o valor seria dessa forma utilizado.

Para evitar aglomeração nas retiradas dos alimentos pelos responsáveis legais pelas crianças e adolescentes, a estratégia adotada foi a distribuição conforme rota do transporte escolar, tendo em vista que os alunos e familiares naquele momento já estavam acostumados a receber as atividades dessa forma.

Outro programa que estava diretamente ligado às melhorias de condições de acesso ao ensino, o PNATE, também sofreu ajustes. Por meio dele, ocorre a transferência de recursos financeiros para custear despesas com transporte escolar dos alunos da educação básica que residem nas áreas rurais, efetivamente no âmbito da legislação não teve nenhum acréscimo ou alteração. As mudanças ficaram na sua execução, que precisou ser interrompido enquanto as atividades aconteciam apenas de forma remota, visto que, de forma remota, não existia a necessidade de oferecimento do transporte, como é o caso desse município, onde o ano letivo foi concluído dessa forma.

Por ora, percebemos que esse panorama impacta diretamente nos recursos utilizados no período, já que os itinerários modificaram-se significativamente, ocasionando baixa demanda de recursos para pagamento de combustível, ou até mesmo com manutenção dos veículos que circularam quilômetros reduzidos até a interrupção das aulas presenciais.

Olhando tanto para o PNAE, quanto para o PNATE, ambas políticas até a pandemia demandavam planejamentos complexos, no caso do PNATE de horários, rotas, quantidade de alunos, turnos, no caso do PNAE de saber etapas, horários, quantidade de alunos. Essa logística sofreu impactos com a pandemia, pois ambos os programas previam o desenvolvimento de aulas presenciais, em que mesmo sendo políticas que visam à garantia de direitos subjetivos, aconteciam percebendo o coletivo da instituição na sua execução.

Mas, mesmo nos contextos em que as aulas presenciais retornaram, tanto para o desenvolvimento do PNAE, quanto para o PNATE, surgiram novas exigências

⁵ Valor recebido por dia letivo: Creche: R\$ 1,07. Pré-Escola: R\$ 0,53 e Ensino Fundamental: R\$ 0,36.

e recomendações. A portaria conjunta SES/SEDUC nº1 de 02/06/2020 tornou-se o principal documento norteador, indicando os critérios para oferecimento da merenda e do transporte escolar, ao dispor sobre as medidas de prevenção, monitoramento e controle ao novo coronavírus (COVID-19) a serem adotadas por todas as Instituições de Ensino no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.

Através das recomendações, o momento da merenda, por exemplo, deve ser organizado de forma escalonada, respeitando distanciamento, com cuidados com higienização tanto das mãos, quanto limpeza constante dos utensílios e móveis. Já o transporte deve prever distanciamento entre os alunos, não ultrapassando cinquenta por cento da lotação máxima permitida.

Sabemos que as maiores mudanças provocadas pela pandemia podem restringir-se ao seu período, mas os impactos causados das/nas formas de organizar e ocupar os espaços e as exceções nas legislações que foram abertas nos fazem refletir em longo prazo. Há que se pensar que as políticas educacionais não preveem o inusitado, mas também no quanto elas são uma garantia de continuidade dos direitos, cabendo apenas complementações de acordo com as demandas que forem surgindo.

A organização para o retorno de forma presencial também foi uma das grandes demandas ainda em meio a pandemia, a qual merece atenção na seção seguinte.

4.2 ORGANIZAÇÃO PARA RETORNO PRESENCIAL

Com o desenrolar das aulas de forma remota, mesmo reconhecendo o trabalho desenvolvido pelos profissionais, cada vez mais ficava evidente a demanda pelo retorno de forma presencial. Mas a escola de antes da pandemia estaria pronta para esses novos tempos?

Não seria possível esse retorno sem planejamento, sem olhar para a realidade municipal, sem pensar nos sujeitos, nos materiais, nos espaços e nas relações. E, para isso, os municípios receberam, ainda em junho de 2020, um material da Undime para dar suporte à organização dos protocolos para retorno presencial, o qual não tinha previsão para ocorrer.

O auxílio dessa associação foi importante nesse momento de incertezas, em que a União não havia promovido capacitações ou fornecido outra forma de apoio técnico e existia a necessidade de um suporte para planejar a conjuntura do cotidiano escolar.

Esse material mostrou-se de suma importância, juntamente com a portaria conjunta SES/SEDUC nº1 de 02/06/2020, para nortear os trabalhos indicando o que seria preciso reorganizar, dispor, oferecer, principalmente em relação às medidas de segurança sanitária.

Apesar disso, a seguinte indagação era comum: Como realizar um acolhimento com tantos procedimentos para evitar contato? Essa organização por mais que devesse seguir inúmeros protocolos precisava reconhecer que estávamos falando de pessoas, as quais passaram por um período de relações transformadas, que demandavam atenção ainda maior aos anseios, às inseguranças, aos conflitos, às preocupações.

Mesmo a figura da Secretária estava envolvida por essas questões e, ali, estar gestora da educação envolveu assumir um posicionamento de empatia, de escuta, de perceber como acolher a todos sem ignorar a legislação.

O que realizo aqui não é inquirir as determinações, pois o questionamento perpassa como trabalhar nesse contexto? Que ações seriam possíveis? Quais abordagens teríamos que utilizar? Quais dinâmicas prever? Ao retornar, os protocolos indicavam o distanciamento mínimo obrigatório mesmo com uso de equipamento de proteção, o que impossibilitaria a proximidade entre os sujeitos, essa é uma marca essencial nos processos de ensino e aprendizagem, nos momentos de mediação, de diálogos, de trocas, de exposições etc.

A fim de cumprir as normas estabelecidas no Plano de Contingência para Prevenção, Monitoramento e Controle da Transmissão de COVID-19 da escola, documento obrigatório para o retorno das aulas presenciais, foram planejadas e executadas inúmeras ações, envolvendo equipe da educação e o suporte dos profissionais da secretaria de saúde.

Esse Plano previa, dentre inúmeros aspectos, a aquisição de máscaras reutilizáveis em tecido para todos os alunos e profissionais, totens para álcool em gel nas principais entradas e *dispenser* por todos os ambientes de circulação, tapetes sanitizantes, uso de toalhas descartáveis, materiais para higienização constante etc. Em decorrência disso, um novo modo de organizar horários alternados de merenda e intervalos, fluxos de circulação, utilização de materiais apenas de forma individual foram exercitados. Foi necessário viabilizar capacitação para os profissionais responsáveis pela alimentação e limpeza para higienização e desinfecção adequadas de materiais, superfícies e ambientes. Aos professores foi oportunizada formação em relação à forma de atendimento.

Cabe destacar que, pela existência de apenas uma escola na rede municipal e com número reduzido de alunos, a determinação do teto máximo de ocupação simultânea de uma sala respeitando o distanciamento, foi resolvida com redistribuição das turmas de acordo com a projeção de matrículas para 2021. Desse modo, quando se deu o retorno, foi possível receber todos os alunos e não de forma híbrida ou escalonada como ocorreu em outros municípios e redes, pois os espaços contemplavam a quantidade máxima.

Mesmo o contexto atendendo aos protocolos, as novas dinâmicas colocadas passaram a exigir de todos, que já vinham desgastados do ensino remoto, um olhar de compreensão para o período, o que logo refletiu na exaustão dos profissionais e dos alunos.

Nesse período, identificamos uma nova demanda, o cuidado dos profissionais e dos alunos, o que aconteceu com a contratação de dois profissionais da Psicologia para o atendimento e o cuidado da saúde emocional dos seres humanos. Algo que a equipe da administração municipal analisou ser tão importante quanto os espaços e os materiais, os nossos sujeitos.

5 ALGUMAS REFLEXÕES

Ao voltar o olhar para as situações vividas durante a pandemia, no período de aulas remotas e com o retorno presencial ainda em meio a pandemia, percebemos que os trabalhos da gestão municipal alinharam-se à preocupação com os sujeitos. Além do fornecimento de materiais para trabalho e da organização dos espaços, buscamos organizar as relações, as convivências, as trocas, procuramos compreensão e diálogo. Consideramos elementos importantes na busca por um trabalho coletivo, que antes da pandemia estavam escondidos em meio às questões burocráticas e que, no período de aulas remotas, estavam dificultados pelo

distanciamento. Com o retorno ao presencial, ficaram visíveis que precisavam ser efetivados.

Desse modo, o resgate e a análise das principais atribuições e demandas de ser e estar secretária de educação em um pequeno município do norte gaúcho em tempos de pandemia revelaram que se mantiveram as múltiplas tarefas cotidianas, que, nesses novos tempos, não foram as mesmas, mas que, na mesma proporção, exigiram dedicação constante dentro da gestão municipal. Em especial, eram situações com as quais não contávamos com registros que pudessem colaborar nas reflexões.

A educação brasileira possui raras referências de situações epidêmicas ou de grande impacto ocasionados por fatores que impediram momentaneamente a educação de ser realizada presencialmente nas redes e escolas.

Nesse panorama, a intenção não foi a de comparar quais são os trabalhos mais fáceis ou difíceis, mas demonstrar que se apresentaram demandas diferentes em tempos diferentes, acompanhando as transformações desencadeadas nesses períodos.

A pandemia constitui-se em um marco histórico enquanto da interrupção das aulas presenciais, em que, atrelada ao seu desenrolar, surgiram limites, mas também possibilidades, como, por exemplo, repensar práticas com utilização e contribuição de tecnologias digitais, ou seja, por mais doloroso que esse período tenha sido para todos, ele também serviu como possibilidade de engrandecimento, de aprendizagem, de repensar nossa atuação, nossas relações. Mas isso depende de assumir atitude reflexiva sobre as vivências e buscar aprender com o que foi experienciado.

Gatti (2020, p.39) escreve que os tempos de isolamento social provocaram “rupturas com hábitos arraigados e reflexões sobre o que é essencial e o que é supérfluo”, ou seja, o que a autora enfatiza é que os efeitos desse tempo serão sentidos nos novos tempos e que precisamos aprender sobre as possibilidades e os limites envolvidos nas reconfigurações que precisarão ser pensadas.

Acima de tudo, cabe enfatizar que não se aprende apenas com o que é vivido, mas também com o que deixa de acontecer. Não estar de forma presencial e permanecer em isolamento fez compreender o quanto estar presente e próxima do cotidiano escolar é primordial. Assim sendo, fez considerar que apenas almejar desenvolver algo não é o suficiente, que são imprescindíveis ações efetivas e ações que realmente sejam executadas a partir das demandas dos espaços.

Durante a pandemia, ganhamos tempo ao estabelecer diálogos em sua maioria de forma on-line, mas percebo que também perdemos ao construir de forma fragmentada algumas ações, quando não conseguimos ter presente o coletivo para deliberar, quando ao ouvir apenas alguns se apontou caminhos, mas nem sempre todas as ideias estavam presentes. Como, por exemplo, quando secretária e direção da escola orientavam os procedimentos e datas de entrega de materiais padrão para todas as turmas, mas não se olhou para o tempo de cada estudante na realização das propostas.

Esses atos são permeados por condicionantes, por uma logística organizacional que nem sempre contempla as singularidades, por isso, a relevância dos gestores não assumirem e centralizarem apenas para si as decisões. Em vista disso, considero que uma grande aprendizagem da pandemia foi a de manter-se em constante reflexão, pois mesmo o que talvez não tenha sido realizado da melhor forma pode ensinar possíveis caminhos diferentes quando refletido sobre o tema.

A oportunidade de resgatar elementos da trajetória enquanto secretária de educação constituiu-se, assim, como uma oportunidade de refletir sobre as decisões, os direcionamentos e as práticas. Permitiu identificar quais as alternativas precisaram ser realizadas e o que demandou cada posicionamento assumido nas tomadas de decisões nesse novo tempo, em que dificuldades emergiram e experimentamos situações adversas.

Nesse meio, revelou-se então a importância da contínua formação, pois, como ficou visível neste trabalho, está envolvido por momentos e situações também inesperadas, no entanto, a atuação não pode acontecer sem conhecimento e sem embasamento. Neste sentido, o planejamento olhando para as realidades envolvendo o coletivo aparece como relevante tanto nas práticas durante a pandemia, quanto nas ações realizadas para e no retorno ao presencial.

Todo esse panorama mostra que mudanças não são fáceis e recomeços são necessários, assim como olhar para os caminhos construídos é olhar para como nos construímos nessa caminhada e que existem mudanças com tempos mais ligeiros do que outras, mas que toda mudança traz consigo um movimento de busca e, ao constituir-se gestor dentro dessas mudanças, caminhamos (re)configurando nosso próprio ser, que, além de profissional, é humano.

REFERÊNCIAS

ABDIAN, Graziela Z; WERLE, Flávia O. C. **Gestão Municipal da Educação e Qualidade de Ensino da Escola Pública**: relações e implicações a partir da concepção da função do gestor escolar. 2011. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0218.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

ALMEIDA, Paulo M. M. **O Dirigente Municipal de Educação nos municípios do núcleo regional de educação de Pato Branco, PR**: atuação, limites e possibilidades. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2007. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/27139/1/Gest%C3%A3oeducacionalq ualidade_Silva_2019.pdf. Acesso em: 14 de maio de 2020.

AZEVEDO, Neroaldo P. A. **Undime e os desafios da educação municipal**. Estudos avançados (USP), São Paulo, v. 15, n. 42, p. 141-152, ago. 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142001000200004&lng=pt&tlng=pt.

BRASIL. **Constituição da república federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 02 Set.. 2016.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96**. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 06 de Nov de 2016.

CARDOSO, Maurício E. **Dirigentes municipais de educação: modos de regulação dos sistemas educacionais e subjetividades**. 2015. 359 f. Tese. Programa de Pós-Graduação em Educação: Conhecimento e Inclusão Social. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFMG_93f27a97091117795f13313080308654.

Acesso em: 12 de maio de 2020.

COSTA, Jean M. A. A proposta de municipalização do ensino nos anos de 1990 e seus impactos nas relações entre entes federados. 2009. In: CUNHA, M. C. Org. **Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas** [online]. Salvador. 2009. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025-04.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

CUNHA, Maria C. Os caminhos da produção acadêmica sobre as políticas de descentralização da gestão da educação, da municipalização do ensino e sobre a educação municipal no Brasil. 2009. In: CUNHA, M. C. Org. **Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas** [online]. Salvador. 2009. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025-03.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

DUARTE, Marisa R. T. CARDOSO, Maurício E. **Dirigentes municipais de educação no Brasil: regulação intermediária do sistema educacional**. 2014. Revista Brasileira de Política e Administração de Educação, v.30, n. 3, p. 513 - 533 set./dez. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/57612/34577>. Acesso em 14 de maio de 2020.

DUTRA, André de F. **Memórias de educadoras sobre a gestão de Paulo Freire na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo**. 2015. 418 f. Tese. Faculdade de Educação. Universidade de São Paulo. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/USP_841ba554b2f22e553343c32821cb4980.

Acesso em: 12 de maio de 2020.

FORTUNATO, Ivan. **O Relato de experiência como método de pesquisa educacional**. 2018. In: FORTUNATO, Ivan; SHIGUNOV, Neto, A. Método(s) de pesquisa em educação. São Paulo: Edições Hipótese. 2018.

FRANCO, Dalva de S. **A gestão de Paulo Freire à frente da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (1989 – 1991) e suas consequências**. 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pp/a/DstDxKRdPqn98qwyMxLYn5p/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 14 de maio de 2020.

GALLINA, Jairo A. **A trajetória de construção da gestão democrática da educação na rede municipal de ensino de Getúlio Vargas**. 2013. Dissertação. 173 f. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/83302>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

GATTI, Bernardete, A. **Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia**. 2020. Estudos Avançados. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ea/a/7M6bwtNMyv7BqzDfKHFqxfh/?lang=pt>. Acesso em: 10 de junho de 2020.

IBGE. **Classificação e caracterização dos espaços rurais e urbanos do Brasil: uma primeira aproximação** / IBGE, Coordenação de Geografia. – Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100643.pdf>. Acesso em: 18 de novembro de 2021.

IMMICH, Marcia A. T. **Gestão Educacional no Sistema Municipal de Educação de São Pedro das Missões/RS**. 2012. Monografia. Curso de Pós-Graduação a distância. Especialização lato-sensu em gestão educacional. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1006/Immich_Marcia_Andrea_Trentin.pdf?sequence=1. Acesso em 12 de maio de 2020.

LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia, MF Livros, 2008.

MAIA, Wagner J. S. **Os desafios do gestor educacional na implementação do conselho municipal de educação em Urucurituba – AM**. 2016. 145 f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFJF_694379da80324c1eff0f163dc9218f7f. Acesso em: 12 de maio de 2020.

MARGON, Jeferson. **Prática de Gestão Educacional: Narrativas de ex. secretários municipais**. 2015. 158 f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: http://200.137.65.30/bitstream/10/8984/1/tese_9779_Dissertacao_Jeferson_Margon_2016.pdf. Acesso em: 14 de maio de 2020.

MEDEIROS, Isabel L. P. de. **Gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre de 1989 a 2000: a tensão entre reforma e mudança**. 2003. 194 f. Dissertação. Mestrado em Política e Gestão da Educação. Programa de Pós-graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=dirigente+municipal+secretaria+educa%C3%A7%C3%A3o+&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>. Acesso em 12 de maio de 2020.

MIERTSCHINK, Edgar. **Funções gerenciais na gestão educacional: caracterização do trabalho gerencial dos gestores da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria de Jetibá-ES**. 2014. 80 f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Espírito Santo. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/1166>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

OLIVEIRA, Beatriz A. de. **Gestão Educacional Pós-Municipalização: Práticas patrimonialistas, poder e outros desafios na ótica dos gestores**. 2011. Dissertação. 115 f. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal de São

Carlos. Disponível em:
<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/2606/3938.pdf?sequence=1&isAll>
owed=y. Acesso em: 14 de maio de 2020.

SARMENTO, Dirléia F; MENEGAT Jardelino; RAMIREZ Vera L. **Educação de qualidade e gestão pública**: a construção do planejamento de uma secretaria de educação. 2015. Disponível em:
<https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/61730/36491>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

SILVA, Emanuela A. da. **Gestão educacional e qualidade social**: atuação de dirigentes municipais de educação em dois municípios da microrregião de Cajazeiras/PB (2015-2017). 2019. Dissertação. 195 f. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em:
[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/27139/1/Gest%C3%A3oeducacional](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/27139/1/Gest%C3%A3oeducacional%20qualidade_Silva_2019.pdf)
qualidade_Silva_2019.pdf. Acesso em: 14 de maio de 2020.

UNDIME. **Caderno de orientações ao dirigente municipal de educação**: fundamentos, políticas e práticas/ organização União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – Undime. São Paulo: Fundação Santillana, 2020.