

## **DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: TEMPOS DE INCERTEZAS NA ESCOLA PÚBLICA**

Crislaine Vargas Basso \*  
Sandra Simone Höpner Pierozan\*\*

### **RESUMO**

Este estudo evidencia os desafios da gestão escolar advindos com o período de pandemia e pós-pandemia e, partindo desta nova realidade socioeducacional, apresenta como objetivo: compreender a organização escolar e os desafios na atuação de gestores escolares de municípios do Rio Grande do Sul no contexto do isolamento social e diante de vivências atípicas na escola, ocasionadas pelo novo coronavírus (COVID-19). O ponto de partida para o estudo foi a reflexão sobre a gestão democrática na educação pública de modo articulado com as condições adversas que as escolas têm vivenciado. Esta pesquisa compreende um estudo de caso de tipologia exploratória e abordagem qualitativa em que além das bibliografias e documentos, considera-se fundamental a pesquisa de campo (entrevistas com secretários de educação, equipe de gestão escolar e professores). Encontrar alternativas para dar continuidade às aulas durante um cenário de pandemia é um tanto desafiador. Assim, os relatos de experiências podem contribuir e potencializar ainda mais a gestão escolar.

Palavras-chave: gestão escolar; desafios educacionais; educação infantil; efeitos da pandemia na educação.

### **RESUMEN**

Este estudio ha evidenciado desafíos en la gestión escolar derivados del período pandémico y pospandémico y, a partir de esta nueva realidad socioeducativa, presenta como objetivo: comprender la organización escolar y los desafíos en la actuación de los gestores escolares en los municipios de Rio Grande do Sul en el contexto de aislamiento social, frente a experiencias atípicas en la escuela provocadas por el nuevo coronavirus (COVID-19). El punto de partida para el estudio fue la reflexión sobre la gestión democrática en la educación pública de manera articulada con las condiciones adversas que las escuelas vienen viviendo. Esta investigación comprende un estudio de tipología exploratoria y abordaje cualitativo en el que, además de bibliografías y documentos, se considera fundamental la investigación de campo (entrevistas a secretarías de educación, equipo de dirección de la escuela y docentes). Encontrar alternativas para continuar las clases durante un escenario de pandemia es un gran desafío. Por lo tanto, los informes de experiencias pueden contribuir y mejorar aún más la gestión escolar.

Palabras clave: gestión escolar, desafíos educativos, educación infantil, efectos de la pandemia en la educación.

---

\* Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Gestão: coordenação, direção e supervisão escolar da Universidade Federal da Fronteira Sul-Campus Erechim. Professora de Educação Infantil na rede municipal de Viadutos-RS. [crislainevargasbasso@gmail.com](mailto:crislainevargasbasso@gmail.com).

\*\* Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul, *campus* Erechim-RS. Doutora em Educação. E-mail: [sandra.pierozan@uffs.edu.br](mailto:sandra.pierozan@uffs.edu.br).

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas pessoas estão acostumadas com uma rotina diária cheia de compromissos, envolvendo família, trabalho, estudos, entre outras tarefas. Porém, eis que de repente, ao iniciar o ano de 2020, surge algo inesperado e de forma muito rápida acaba mudando e conturbando a vida de todos. Seria uma forma de parar e repensar a presença do eu no mundo? Como lidar com algo que provoca tanto medo e incertezas? E então, a “normalidade” da vida acaba sendo abalada por uma pandemia causada por um vírus chamado SARS-CoV-2<sup>1</sup> (COVID-19).

Perante tal situação, o convívio social precisou ser pensado para retomada segura e gradativa de atividades que foram suspensas logo no início da pandemia. Em sua grande maioria, vários setores encerraram totalmente ou em parte, suas atividades no mês de março de 2020. Assim, instituições, empresas, comércios, gestores e a população em geral precisariam seguir orientações de segurança. Foram medidas que visaram a prevenção e o controle do vírus. Isso, em todo o país. Nos Estados, também se fez presente um amplo arranjo entre governo, secretarias, municípios e outras entidades a fim de pensar uma organização adequada para o momento. Dessa forma, planejamentos, reuniões, decisões e documentos precisaram ser elaborados pelo Ministério da Saúde e secretarias afins. Com certeza, foram responsabilidades mútuas neste período e o ato de administrar precisou um olhar de muita atenção.

Na área educacional, o ano letivo apenas tinha iniciado e precisou ser interrompido em razão da expansão e propagação de um vírus que até então ainda era pouco conhecido pela comunidade escolar. Esse primeiro momento foi de espanto e medo. Assim, foram pensadas alternativas para o atendimento dos alunos de forma não presencial. Em alguns locais as aulas foram substituídas pela entrega de materiais impressos (nas escolas ou nas residências), em outras escolas utilizaram-se plataformas digitais para ministração das atividades e disponibilização de conteúdo, como o Google (Google Sala de Aula; Google Documentos; Google Planilhas; Google apresentações; Google Meet; Google Formulários; Hangouts). Nesse período diversas redes sociais foram exploradas com finalidade de colocar em diálogo alunos e professores, escola e família. Houve relatos de que até mesmo as rádios comunitárias, em algumas cidades abriram espaço em sua programação para que as aulas fossem transmitidas. Ou seja, cada escola brasileira reagiu e se organizou da forma que conseguiu.

Para dar continuidade às aulas no período de pandemia, algumas orientações e medidas do Ministério da Educação e também do Conselho Nacional de Educação, se fizeram necessárias diante as circunstâncias de distanciamento social. Também, foram realizados entendimentos entre estados e municípios, por intermédio do Conselho de Secretários Estaduais de Educação (Consed) e da União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e suas respectivas regionais. Esses momentos, tiveram como objetivo buscar soluções adequadas para a oferta de ensino em tempo de pandemia, considerando toda conjuntura e consequências que o vírus também trouxe consigo relacionadas as situações econômicas, sociais e culturais. As Secretarias de educação, tanto da esfera municipal, quanto estadual, os conselhos estaduais e municipais, desenvolveram em conjunto orientações articuladas para o período emergente referente ao calendário escolar, educação remota e sobre os currículos. (GATTI, 2020).

---

<sup>1</sup> Nome escolhido pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Disponível em:<  
<https://www.paho.org/pt/noticias/1-6-2021-oms-anuncia-nomenclaturas-simples-e-faceis-pronunciar-para-variantes-interesse-e>>. Acesso em 04 out. 2021.

No tempo em que o isolamento social foi indispensável, muitas questões surgiram em relação ao ensino remoto. Será que esta modalidade de ensino consegue/conseguiu atingir os objetivos de aprendizagem? Todos os alunos possuíam de fato, acesso à equipamentos necessários, internet e aos ambientes virtuais de ensino? Conseguiram sanar suas dificuldades relativas aos conteúdos? Tiveram apoio dos familiares? Quantos desses estudantes precisaram parar de estudar para ajudar no sustento da família? É, realmente foram muitas preocupações. Não podemos deixar de considerar que o vírus trouxe consigo consequências sérias e acentuou ainda mais algumas problemáticas que já eram preocupantes em nosso país, como por exemplo o desemprego.

A preparação para o retorno escolar presencial também foi alvo de muito debate, principalmente, no que se refere as primeiras etapas de ensino. É importante considerar que a educação infantil e os anos iniciais são tempos em que a interação social é fundamental e que também, o excesso de uso de equipamentos eletrônicos nessa faixa etária não é recomendável. Sobre o uso das tecnologias digitais da informação e da comunicação, Anjos e Francisco (2021, p. 128-129) mencionam:

Na Educação Infantil, o uso de TDIC tem sido apontado com parcimônia, por se entender que o desenvolvimento integral da criança se dá a partir do uso e do domínio do próprio corpo, tendo o movimento como a expressão máxima da manifestação infantil nos primeiros anos de vida. No movimento via brincadeira, temos o exercício da mediação social que se dá no contato com outras crianças e consigo mesma, na constituição de um ser social. Neste sentido, são relevantes as relações e interações para a constituição infantil. Desta forma, o contato presencial precisa ser privilegiado, a fim de viabilizar a corporificação das aprendizagens por parte das crianças.

Os recursos digitais durante a infância precisam ser utilizados com moderação e supervisão dos pais ou responsáveis. Além do mais, adequar metodologias à distância para a educação infantil por exemplo, não é tarefa fácil. As interações sociais precisam estar presentes na proposta pedagógica o que implica haver uma relação social presente de olhares, expressões, gestos e toque. Sem esse contato, o “ser” professor de Educação Infantil durante o isolamento social exigiu, segundo os diversos relatos e a percepção das autoras, muitos desafios.

Assim, partindo desta nova realidade socioeducacional, este trabalho teve a intenção de compreender a organização escolar e os desafios na atuação de gestores escolares de municípios do Rio Grande do Sul no contexto do isolamento social e diante de vivências atípicas na escola, ocasionadas pelo novo coronavírus (COVID-19), tendo como ponto de partida, a reflexão sobre a gestão democrática na educação pública.

Nesse sentido, perguntamos “como os gestores escolares municipais encontraram estratégias para a organização escolar e para lidar com os desafios à escola, no contexto do isolamento social e diante de vivências atípicas em tempo de pandemia?” A construção da pesquisa foi mobilizada considerando-se como ponto de partida os desafios dos anos de 2020 e 2021 para a Educação, pois em consequência da pandemia o andamento do ano letivo constituído por 200 dias letivos e 800 horas previstas em lei, fez com que as atividades escolares fossem inicialmente suspensas e depois adaptadas para modelos remotos.

No Rio Grande do Sul, nas escolas da rede pública municipal, as aulas foram canceladas ainda no mês de março de 2020. E como pensar este momento atípico? Como gerir esta nova realidade? São perguntas de muitos outros profissionais do ensino, com as quais as autoras deste trabalho, em especial aquela que atua na educação infantil também se deparou, e que na medida do possível utilizou-se dos estudos do Curso de Pós-Graduação na área de Gestão Escolar, para refletir sobre este novo momento. Analisar os alcances da gestão escolar

é um tanto importante, ainda mais em circunstâncias tão preocupantes. Acreditamos que este estudo colaborará com as reflexões que perpassam os aspectos administrativos de uma escola ou rede pública de ensino.

As pessoas que fazem parte de uma equipe gestora, desempenham um conjunto de ações para o bom andamento de um todo educacional. Encontrar alternativas para dar continuidade às aulas durante um cenário de pandemia é desafiador. Assim, surge a necessidade de resgatar experiências que potencializaram a gestão escolar frente ao momento de e que podem contribuir para compreender os desafios do profissional que esteve à frente da gestão escolar na condução dos problemas que surgiram neste novo cenário.

A pesquisa está organizada em 3 capítulos, um sobre a gestão educacional e suas novas realidades e adaptações do dia a dia escolar. O segundo capítulo apresenta ações para permanência do ensino na educação infantil diante um cenário desestimulador de pandemia e o último evidencia experiências que potencializaram a gestão escolar frente à pandemia de COVID-19. Destas experiências, fazem parte os resultados obtidos por meio de questionário com secretários de educação, gestores de escola e professores.

## **2 GESTÃO EDUCACIONAL: DESAFIOS DO DIA A DIA ESCOLAR**

A Educação é imprescindível para a sociedade e suas mudanças contemporâneas. Essas transformações estão amplamente relacionadas ao crescimento econômico, as tecnologias e as relações sociais que são dinamizadas e influenciadas por estes e outros fatores da globalização. É neste cenário que a Educação vem se tornando uma necessidade cada vez mais presente, diante dos desafios que são colocados. Para Lück (2009), estes desafios e exigências são:

[...] apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. (LÜCK, 2009, p.16).

Nesse sentido, o trabalho da escola se torna muito mais complexo, com o objetivo de pensar o coletivo. Esse exercício multifacetado exige que o ensinar e o aprender façam parte de um movimento contínuo, criando possibilidades de renovação do conhecimento, considerando o todo do grupo escolar. Deste modo, a organização e o planejamento do currículo e do projeto político-pedagógico, os objetivos da escola e o trabalho conjunto de todos os profissionais envolvidos, são perspectivas que precisam ser analisadas continuamente com o propósito de renovar e melhorar a qualidade da educação, assegurando que neste processo, o aluno seja o fator determinante.

Para pensar e compreender como a gestão escolar envolve-se com os pontos acima percorridos, contamos com o suporte de importantes estudiosos da organização brasileira, que recuperam sua trajetória, as características e os elementos que a constituem. Isso se faz necessário para que pensemos a gestão escolar de um modo geral, e sob aspectos mais específicos, nas situações desafiadoras que pedem ações distintas, contudo, sem distanciar-se do princípio constitucional da gestão democrática.

Ou seja, a gestão pode se apresentar de modo peculiar em determinadas condições e situações, porém essa alteração de perspectiva, do conhecido para o diferente (tempo

pandêmico) precisa se dar pensando-a na condição de democrática na qual estão inseridos pressupostos como o trabalho coletivo e participativo.

O termo gestão, vem do envolvimento da coletividade e da participação (LIBÂNEO, 2004), do entendimento de mediação (PARO, 2015). Ambos os autores versam em suas publicações, mesmo que as vezes usando termos diferentes, na perspectiva de que a gestão de uma escola visa fornecer meios, condições e recursos indispensáveis para o funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula.

O modo de fazer gestão possui relação direta com visões, entendimentos que tanto a escola como os gestores possuem. Segundo Libâneo (2001):

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. (LIBÂNEO, 2001, p. 125).

O que o autor nos coloca a refletir é que conforme à percepção de sociedade, de objetivos da educação, do que se prospecta para a formação dos alunos, a gestão escolar assume diferentes significados. Assim, compreendemos que o entendimento de que os problemas educacionais são complexos e que demandam ações articuladas e conjuntas na superação de situações difíceis e cotidianas nas escolas está diretamente alinhado à compreensão de gestão escolar.

O desafio de atender as demandas da sociedade atual, que requer que os estudantes sejam educados na perspectiva de desenvolvimento humano, científico, tecnológico e cultural, impulsiona a escola a organizar-se para funcionar de acordo com as exigências do mundo contemporâneo. E, na atualidade os desafios estão voltados na organização e no funcionamento da escola sob outra perspectiva, que é a não-presencialidade.

Ao tratarmos da gestão da escola em tempos de pandemia, um ponto significativo das reflexões gira em torno dos desafios e dos espaços de atuação do gestor mediante as ações necessárias para a organização, que perpassa pelos aspectos administrativos, burocráticos, de gestão de pessoas e recursos, bem como envolve a gestão pedagógica. Portanto as ponderações que trazemos tratam da organização escolar que está abarcada no movimento das mudanças, das demandas que emergem do e no cotidiano dos sujeitos.

Pesquisas diversas apontam para a importância da gestão como um dos fatores para o sucesso de uma instituição de ensino. (BARROSO, 2005; LIBÂNEO, 2004). Sabemos que o gestor não é o único responsável pela escola ou pela rede de ensino, entretanto pela liderança desempenhada por esses sujeitos, considera-se relevante o espaço que se dedica a reflexão sobre os principais desafios que os gestores enfrentam atualmente, em especial nos anos 2020 e 2021, e como trabalham para tentar solucionar tais desafios.

Se, uma boa gestão educacional é componente importante, lembramos que a qualidade da educação que é oferecida na escola, principalmente na pública, é indispensável para estimular a transformação social. Porém, sabe-se que mesmo antes da pandemia as equipes de gestão escolar enfrentavam cotidianamente diversos problemas que exigiam uma boa articulação entre todos os envolvidos da comunidade escolar e, politicamente, de ações públicas focadas na superação das dificuldades presentes no ambiente escolar.

Nessa perspectiva a escola precisa ser repensada, para colaborar substancialmente com o tempo em que ela se encontra.

A escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética.

Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui, uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural, pedagógica. (LIBÂNEO, 2004, p.51).

Então, como pensar uma escola inclusiva, que possibilita o “contato” dos alunos com o mundo, com as diversas áreas dos saberes em um período que é interposto pelo distanciamento social? Aliás, que não é somente social, mas também, um distanciamento de direitos. O ensino remoto, foi colocado como a única possibilidade de dar continuidade ao funcionamento da escola. E, o acesso à educação que já era difícil em cenário brasileiro, com a chegada da pandemia se tornou, ainda mais precário.

O “ensino” remoto é empobrecido não apenas porque há uma “frieza” entre os participantes de uma atividade síncrona, dificultada pelas questões tecnológicas. Seu esvaziamento se expressa na impossibilidade de se realizar um trabalho pedagógico sério com o aprofundamento dos conteúdos de ensino, uma vez que essa modalidade não comporta aulas que se valham de diferentes formas de abordagem e que tenham professores e alunos com os mesmos espaços, tempos e compartilhamentos da educação presencial. (SAVIANI; GALVÃO, 2021, p. 42).

Todas estas situações apresentaram muitos impactos, principalmente para a escola, os professores, funcionários, alunos e famílias. Sobre a escola, é importante destacar as novas responsabilidades que os gestores receberam. Isso, em todos os níveis de ensino e instituições públicas ou privadas. Foi preciso gerir novas exigências da sociedade relativas aos protocolos de saúde, obrigações educacionais e legais, questionamentos e demandas familiares. Os gestores, além de estar sob constante pressão em buscar melhores índices educacionais, tiveram que se ocupar com o modo de realização das aulas, se remotas ou presenciais. Outra dificuldade enfrentada, descrita por Peres (2020) e vivenciada nas escolas, foi que os diretores precisaram administrar o despreparo das equipes para com o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais e se deparar com a ausência de recursos por parte dos alunos e suas famílias.

Diante da realidade disposta, fica evidenciado que o gestor precisa estar preparado para conseguir administrar os muitos e complexos desafios presentes. Mas, a gestão deve acontecer de forma conjunta, em que todos os envolvidos estejam comprometidos no planejamento e direcionamentos dos problemas que poderão surgir. É compreensível, que nunca houve uma formação que preparasse docentes para atuação em momentos emergentes, como é o caso de uma pandemia, por isso, é essencial que este seja um tempo de crescimento mútuo, de respeito, compreensão e de sensibilidade.

Porém, a tecnologia que foi oferecida à educação até o momento foi muito incipiente. Seja nas escolas ou nas formações de professores esse ponto poucas vezes teve a atenção devida. E não se trata de substituir as aulas presenciais por remotas, mas sim, utilizar a tecnologia na aula independentemente de onde esta ocorrerá. De mesmo modo a aproximação da gestão com ferramentas que permitam o diálogo mais direto com a comunidade foi um ponto de alteração nas rotinas. As circunstâncias da pandemia mobilizaram professores na busca de outros modos de ensinar, e no âmbito da gestão, deram razões para se afirmar que a qualificação com os processos de ensino e de aprendizagem foram mais importantes do que a preocupação com boas notas e índices que representassem a instituição, pois, as circunstâncias apresentaram um novo contexto para os gestores.

## 2.1 AÇÕES PARA PERMANÊNCIA DO ENSINO NA EDUCAÇÃO INFANTIL DIANTE UM CENÁRIO DESESTIMULADOR DE PANDEMIA

Em dezembro de 2019, foi detectado o primeiro caso de Coronavírus (SARS-CoV-2) em Wuhan na China afetando “[...] mundialmente a população. Segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) até 13 de novembro de 2020, já se computaram 52.487.436 contaminados e 1.290.653 mortes”. (SOUZA, 2020, p. 137-138). Muitas mortes ocorreram por falta de informação e conhecimentos, sendo que, profissionais de saúde dedicaram-se incansavelmente na luta pela vida de seus pacientes. Pode-se afirmar que:

O ano de 2020 chegou permeado de surpresas e atipicidades e, ficará para sempre marcado na história e na memória daqueles que experienciaram uma das maiores crises sanitárias vivenciadas no mundo, a pandemia causada pela doença Covid -19, proveniente do novo vírus (SARS-CoV-2), ao qual é impactado as grandes potências mundiais e nações de todo o planeta. (SOUZA, 2020, p. 136).

Os impactos causados pela doença afetaram vários setores, públicos e privados de todo o mundo. Muitas famílias perderam seus membros, vítimas da doença e outros ficaram com sequelas. Na busca em conter o vírus, vacinas começaram a ser testadas e aplicadas na população. Frente a todos os setores que enfrentam com dificuldade a doença, a educação, mais especificamente o atendimento às crianças pequenas e em idade de alfabetização são os mais afetados/atingidos, nesse sentido Leppos (2020, p. 104, grifos do autor) afirma que “[...] a educação infantil foi muito afetada uma vez que seu cerne está pautado no “conviver”, no “brincar”, no “participar”, no “explorar”, no “expressar” e no “conhecer-se”. Como conseguir contemplar esses direitos de aprendizagem a distância?”.

Diante dessa indagação, uma série de questionamentos proliferaram, como por exemplo aqueles que diziam respeito em como pensar atividades lúdicas que pudessem ser realizadas pelos familiares, e de modo que utilizassem materiais que já dispunham nas suas casas. Os professores precisavam preparar e pensar tarefas que não colocassem as crianças expostas demasiadamente aos equipamentos eletrônicos. O cenário que se apresentou exigiu muito dos professores, que “[...] tiveram a responsabilidade de reconstruir suas práticas do dia para a noite, o medo a insegurança de não atingir as expectativas das famílias e de cumprir aquilo que está previsto na BNCC veio à tona”. (LEPPOS, 2020, p. 104).

A escola representa ou apresenta uma contextualização do mundo para as crianças, além do aprender, ela é permeada pelas relações sociais, pelas amizades e por diversas outras situações que contribuem para o desenvolvimento infantil.

O papel relevante da presença, atitudes e ações de adultos em situações de aprendizagens com crianças e jovens, e nas condições de socialização e desenvolvimento, já foi suficientemente destacado por teorias fortes do desenvolvimento humano e da neuropsicologia [...]. (GATTI, 2020, p. 33-34).

Essa busca por manter as ações educativas, diante de um cenário desestimulador, causou desgastes emocionais para as comunidades escolares de modo geral. Professores e alunos da educação infantil tinham ainda menos recursos para utilizar nas suas aulas, que na verdade eram proposições de tarefas e não interação como se estava habitualmente acostumado nessa etapa.

Dentre os desafios da gestão escolar, identificamos uma faceta que se propõe junto aos educadores pensar as condições de realização do ensino e da aprendizagem, e por isso chamada de gestão pedagógica.

Nos momentos em que o ensino presencial buscou a alternativa remota, a gestão pedagógica exigiu uma parcela significativa das equipes, pois tanto alunos como professores precisavam de apoio para as novas situações que surgiam no âmbito do ensino e da aprendizagem. As condições estruturais, de igual modo, exigiram empenho dos gestores, mesmo que sua atenção tenha sido no sentido de mobilizar e não o de prover recursos ou suportes que não estavam ao alcance da sua função.

Resta dizer que as ações específicas para o atendimento da infância, ocuparam um espaço valioso nesse fazer da gestão.

## 2.2 EXPERIÊNCIAS QUE PODEM POTENCIALIZAR A GESTÃO ESCOLAR FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19.

Diante de uma circunstância adversa podemos aprender com ela, mas, sobretudo, sem perder de vista a luta por uma escola pública de qualidade, onde esteja alicerçada no processo democrático, a qual toda comunidade escolar possa crescer e se desenvolver de forma sólida. (SILVA e WEINMAN, 2020, p. 165).

Com estas palavras, é possível afirmar que independente das situações adversas que a escola possa enfrentar, os princípios democráticos e a preocupação com a qualidade do ensino e aprendizagem necessitam ser sustentados. E, partindo destes princípios, que a gestão escolar irá planejar suas ações. Assim, a importância do gestor escolar que já era essencial em um contexto estável de ensino, se intensificou ainda mais com a chegada da pandemia.

Ademais, pensar o retorno do ensino presencial foi outra medida que exigiu dos gestores planejamentos e organizações nunca antes efetuados. Aqui novamente as condições para a infância, chamam a atenção. A volta precisa respeitar os cuidados com a saúde, mas também, considerar as relações afetivas e sociais. Os gestores assim, precisam também estender sua atenção para propor que este momento seja tranquilo e acolhedor, em que toda a comunidade escolar esteja unida com o mesmo propósito. Afinal, se o afastamento trouxe temores e incertezas, o retorno traz consigo reflexos de perdas, angústias e medos, e que necessita da compreensão de todo o grupo envolvido com a escolarização.

Para compreender os principais desafios que os gestores enfrentam atualmente e como trabalham para tentar solucionar tais desafios, além das nossas impressões já registradas em parte deste texto, e do diálogo com os autores também apontado, considerou-se a realização de uma pesquisa de campo. Com os dados coletados e interpretados intencionamos discutir essa gestão que se apresentou em tempos de pandemia, analisando os desafios e os espaços de atuação do gestor.

### 2.2.1 Metodologia de investigação

A pesquisa qualitativa e de tipologia exploratória apresentou como fonte de dados, além de estudos bibliográficos, a coleta de dados obtidos através de questionários eletrônicos. Estes, foram aplicados com secretários de educação, equipe de gestão escolar e professores de educação infantil de municípios localizados na região norte do estado do Rio Grande do Sul, utilizando-se questionamentos específicos para cada um destes públicos.

Dentre as características da pesquisa qualitativa se destacam: buscar entender as condições reais de vida das pessoas; representar opiniões de quem participa do estudo; envolve o contexto em que as pessoas vivem; revela conceitos que podem explicar alguns comportamentos humanos e sociais e também, baseia-se em múltiplas fontes para as análises. (YIN, 2016).

O estudo envolveu quatro municípios da região da Associação de Municípios do Alto Uruguai (AMAU), são eles: Marcelino Ramos, Severiano de Almeida, Três Arroios e Viadutos. A escolha destes, aconteceu devido a sua proximidade e porque apresentam um número populacional parecido. Segundo dados atuais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apresentam menos de 6.000 habitantes.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico (Google Formulários) aplicado aos participantes da pesquisa e respondidos de maneira *on-line*. As perguntas foram abertas e fechadas, e os dados analisados, interpretados e articulados com a teoria que fazem parte deste trabalho. Para responder o questionário, optou-se pelo convite aos profissionais da educação que atuam nos municípios e que estão vinculados a gestão escolar.

A escolha das escolas municipais de educação infantil procedeu-se pelo motivo de que em nosso entendimento este segmento apresentava as maiores preocupações para o retorno escolar, em especial pelo contato que o atendimento exige. Ainda, considerou-se que as crianças precisam da socialização para seu desenvolvimento, o que já foi devidamente evidenciado por teorias do desenvolvimento humano, e que a pandemia as impediu dessa ação potencializadora.

Desse modo, foram apresentados três tipos de questionários: a) para secretários municipais de educação, b) para coordenador pedagógico ou diretor de escolas de Educação Infantil, e c) para professor de escolas de Educação Infantil.

O exame dos dados considerou a análise por semelhança de conteúdo (FRANCO, 2018) a partir da qual emergiram categorias analíticas que, articuladas com a fundamentação teórica selecionada para este trabalho permitiu a escrita final das análises considerando os pontos diretamente relacionados a gestão escolar em tempo de pandemia.

Em todos os municípios que participaram da pesquisa, o retorno das aulas presenciais aconteceu somente em 2021. Durante 2020, a forma de ensino adotada pelas redes foi remota. Nesta proposta, as atividades pedagógicas eram enviadas por meio de grupos criados pelo aplicativo *WhatsApp* para cada turma da escola. Também, foram realizadas entregas de materiais impressos com data marcada para retirada, evitando assim, a aglomeração de pessoas.

Os quatro municípios retornaram presencialmente no primeiro semestre de 2021, mais especificamente no mês de maio. Segundo os entrevistados, essa volta foi desafiadora. Em algumas escolas iniciou-se com as turmas de pré-escola e posteriormente com a creche (0 a 3 anos). Em sua maioria, não houve necessidade de escalonamento, em razão de que o número de alunos que os pais optaram que frequentassem as aulas presencialmente e as metragens dos espaços eram compatíveis com as medidas de segurança e indicação de distanciamento.

Contudo, o planejamento dos professores atuantes na Educação Infantil precisou ser redimensionado. Afinal, para pensar esta etapa de ensino em que a socialização e o afeto são de grande significância, seguir os protocolos de segurança que restringem o distanciamento físico, é uma situação nova.

De acordo com os secretários de educação e gestores escolares dos municípios em análise, os profissionais de educação participaram de várias formações no ano de 2020 e início de 2021 que também contribuíram com planejamento adequado para a volta escolar.

A partir dos resultados da pesquisa, classificamos as respostas em categorias de menor amplitude que são identificadas conforme a pertinência das pontuações dos participantes:

Quadro 1- Respostas identificadas a partir dos questionários aplicados

| Categorias             | Argumentos              |                          |                        |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|
|                        | Secretarias de Educação | Equipe de Gestão Escolar | Professores            |
| Momento mais tranquilo | Volta                   | Foi o segundo semestre   | O final de 2020 porque |

|                                                                    |                                                                                                                         |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    | Retorno presencial<br>Vacinação                                                                                         | de 2020, quando já estava tudo organizado. Toda a comunidade escolar estava um pouco mais habituada com a nova forma de ensino | havia-se a esperança de iniciar 2021 com a pandemia controlada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Momento de maior dificuldade                                       | Incertezas sobre o retorno em 2020 (insegurança)                                                                        | Início da Pandemia. Foi um tempo de muitas incertezas. Como proceder?                                                          | O cancelamento das aulas presenciais em 2020<br>Dificuldades em planejar aulas para a Educação Infantil de maneira remota<br>As incertezas do início de 2021<br>As inseguranças do retorno presencial (protocolos de segurança), como proceder na Educação Infantil com o distanciamento controlado?<br>Após o retorno presencial, realizar planejamentos para as crianças que frequentavam a escola e para aquelas que permaneciam em casa |
| Ações necessárias para manter o ensino                             | Formações com os professores (uso de tecnologias)                                                                       | Contato com as famílias por meio de redes sociais (WhatsApp)<br>Inovações dos planejamentos de aulas                           | A escola buscou apoio da família para a continuidade da aprendizagem das crianças<br>Durante a pandemia foi-se alternando formas de envio das propostas pedagógicas, de forma a abranger todas as famílias                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ações que podem potencializar a gestão escolar                     | Formação pedagógica<br>Aproximação com a comunidade escolar (ações planejadas em conjunto)                              | Formação dos profissionais da educação<br>Transparência e valorização de toda a comunidade escolar                             | A busca constante pela aproximação entre família e escola<br>A gestão democrática, o envolvimento de gestores, professores, funcionários, pais e alunos nas decisões                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Pensar em uma reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia | O uso das tecnologias demonstrou-se ser necessário. Porém, para uma educação de qualidade, é fundamental a socialização | O período de pandemia mostrou a importância da escola na vida das crianças e famílias                                          | É possível utilizar mais as tecnologias a favor da educação<br>A socialização é fundamental para as crianças<br>Reforçou ainda mais a necessidade da interação, do contato para o desenvolvimento da aprendizagem<br>A valorização do professor                                                                                                                                                                                             |

|                                        |                                                                                                    |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfrentamentos dos professores         | Uso de tecnologias para planejamento das aulas;<br>Dificuldades emocionais relacionadas à pandemia | A iniciativa para a busca de alternativas para a continuidade das aulas e aprendizagem das crianças durante a pandemia |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Apoio da gestão para a superação       |                                                                                                    |                                                                                                                        | A forma de envio das propostas pedagógicas (dificuldade)<br>Elaborar propostas pedagógicas à distância coerentes com os objetivos de aprendizagem para as crianças<br>Dificuldade de realizar a avaliação (pareceres) das crianças<br>Dificuldades em criar e editar vídeos que seriam enviados para as crianças<br>Falta de tempo (sobrecarga do professor) |
| Percepções em relação à equipe gestora |                                                                                                    |                                                                                                                        | As decisões foram tomadas no coletivo<br>Adequação às mudanças de Gestão municipal<br>Respeito pelos integrantes que fazem parte da comunidade escolar                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: As autoras (2021)

As respostas identificadas no quadro anterior foram interpretadas e passaram a ser indicativos de eixos mais amplos de acordo com os objetivos desse artigo: “Os diferentes momentos de enfrentamento da pandemia na escola” e “Ações potencializadoras da gestão escolar em circunstâncias desafiadoras”.

### 2.2.2 Os diferentes momentos de enfrentamento da pandemia na escola

A pandemia trouxe consigo muitas dúvidas, inseguranças e medos. Estes questionamentos e sentimentos também estiveram presentes nas escolas, principalmente no início dos primeiros casos da doença infecciosa no país.

Na Educação Infantil, além de atividades pedagógicas enviadas através de meios eletrônicos, também aconteceram em muitas instituições, entregas de kits pedagógicos (materiais impressos e não estruturados) para as crianças. Porém, nem sempre esses materiais estavam disponíveis ou eram ofertados pela escola, então como fazem em tantos outros momentos os professores colocam a responsabilidade sobre si mesmos na organização do que é necessário. Nóvoa (2020, p.8) afirma: “As melhores respostas, em todo o mundo, foram dadas por professores que, em colaboração uns com os outros e com as famílias, conseguiram pôr de pé estratégias pedagógicas significativas para este tempo tão difícil”.

O término de 2020 foi um pouco mais tranquilo, pois os profissionais já estavam adaptados com a nova forma de ensino (remota) em virtude das experiências que foram

construindo ao decorrer do ano. Havia neste momento uma certa tranquilidade e esperança de que o próximo ano seria “normal”, que voltariam as aulas de maneira presencial.

A volta presencial em 2021, também causou preocupação, pois era preciso conhecer mais sobre os protocolos de segurança e pensar um retorno confiável na creche e pré-escola considerando a importância da interação social na educação infantil.

Os principais desafios pedagógicos em 2020 e 2021 citados pelos profissionais da educação infantil foram de elaborar atividades remotas que fossem coerentes com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). O planejamento foi considerado difícil, alguns professores precisaram aprender a editar vídeos e utilizar outros sistemas de interação. Além disso, as propostas deviam ser organizadas de modo que facilitassem o entendimento das famílias ou responsáveis que estariam ajudando a criança em sua aprendizagem.

Elaborar os pareceres das crianças também foi desafiador. O que avaliar? Como avaliar. Algumas escolas enviaram às famílias questionários para ajudar nesse processo. Então, ao iniciar as aulas presenciais surgiu outra questão, planejar aulas para as crianças que estavam frequentando presencialmente e para aquelas que as famílias optaram por ficar em casa. A sobrecarga de trabalho dos professores foi ocasionada por essa condição de receber as devolutivas e acompanhar a aprendizagem de todas as crianças, algumas em sala e outras em casa.

### **2.2.3 Ações potencializadoras da gestão escolar em circunstâncias desafiadoras**

Como interessava saber quais as ações dos gestores foram determinantes para que as escolas pudessem passar esse momento da melhor forma possível, a opinião dos professores tinha um significado importante. É o olhar do outro. Para as incertezas deste momento, os professores de Educação Infantil destacaram entre as ações possíveis de potencializar a gestão escolar, a busca constante pela aproximação entre família e escola, de toda a comunidade escolar. Uma gestão democrática precisa envolver além dos gestores, professores, funcionários, pais e alunos nas decisões. Quando a gestão é monopolizada, as dificuldades aumentam. De acordo com Peres (2020, p.25):

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

O professor e os demais integrantes da escola precisam ser reconhecidos e, quando se sentem presentes, colaboram na construção de alternativas que visam uma melhor aprendizagem e desenvolvimento das crianças.

Cabe destacar que, de um modo geral, ninguém estava preparado para viver um período pandêmico. A escola, sofreu muitas consequências, dentre elas o empobrecimento pedagógico, mas também, houve aspectos positivos, como o empenho da maioria dos professores para continuar o ensino de forma remota. Muitos docentes fizeram o possível para manter o contato com seus alunos e famílias.

Os educadores evidenciaram que a gestão buscou manter a coletividade e demonstrou respeito por todos e daqui depreendemos que os propósitos apregoados para a gestão, de atingir o fim último que são os alunos, perpassa pela garantia dos princípios como a participação e a valorização do outro.

Na atualidade, as escolas têm procurado cumprir o seu papel de instituição social comprometida com a lógica e compromissos fundantes desta estrutura, contudo é fundamental

reforçar que são os governos que devem (ou deveriam) assumir prioritariamente essas pautas, bem como propor políticas que atendam à sociedade.

Assim, planejar estratégias e ações para conduzir a educação durante a pandemia, e aqui entendemos que abrange uma sequência de situações desde a suspensão das aulas até o retorno presencial, não é papel para ser desempenhado apenas no âmbito das escolas, e no caso de análise, dos gestores.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao propor uma pesquisa, prospecta o investigador, que ela traga contribuições minimamente para um público. Não foi diferente nesse trabalho. Mesmo considerando que abordar um tema que ainda carece das análises que a história nos permitirá, ousamos dirigir nosso olhar para a atuação dos gestores, estes que estiveram à frente do planejamento e da organização da educação em um momento tão adverso.

As alterações que a pandemia trouxe para a rotina dos gestores, bem como entender o papel do gestor nesse novo cenário são os elementos que esperamos deixar como registro que venha a contribuir com os estudos sobre a gestão escolar.

As percepções sobre a política educacional em tempos de pandemia são reflexo também do contexto social e sua ampla relação com a educação, por isso, os desafios não acabam, pelo contrário, sempre se mostram mais complexos. Assim, as reflexões apresentadas no estudo também são meandros da sociedade, que influenciam profundamente na organização, gestão e no trabalho dos profissionais de educação. A pandemia enalteceu ainda mais problemas que já eram presentes em todas as áreas.

Na educação, o planejamento pedagógico precisou ser repensado, partindo de um suporte de tecnologias e plataformas digitais totalmente desconhecidos. A nova forma de desenvolver as propostas pedagógicas foi desafiadora, principalmente na Educação Infantil, pois a sala de aula avançou o espaço da família para dar continuidade à aprendizagem das crianças. Evidenciou-se neste estudo, a socialização como essencial, principalmente durante a infância.

Na busca de potencializar a Gestão Escolar frente à momentos desafiadores, ações como, o planejamento conjunto, o diálogo envolvendo gestores, professores, funcionários e famílias é muito relevante. As crianças também precisam ser ouvidas, mesmo que seu modo de analisar o contexto possa vir representado por modos distintos que os adultos.

Considera-se também, fundamental a formação de todos os profissionais envolvidos com a educação, esta como uma ação pedagógica que coloque a escola a refletir as situações de ensino e de aprendizagem, das relações entre os sujeitos, fundada nos princípios da gestão democrática. Para os entrevistados, associam-se ainda, a valorização e reconhecimento dos indivíduos, o respeito pelo outro, a participação, e a transparência.

Ao pensar em uma possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia considera-se que o uso das tecnologias é necessário, sendo fundamental pensar seu uso a favor da educação, inserido nas formações continuadas e com equipamentos e internet garantidos pelos governos.

O período de pandemia mostrou também, a importância da escola na vida das famílias e das crianças. A escola, os professores e a família, precisaram estar juntos e comprometidos, enquanto facilitadores no processo de desenvolvimento da aprendizagem. Principalmente porque, durante o ensino remoto, a educação passou a ser uma tarefa compartilhada entre ambos e que exigiu muito da família e da própria criança. A família sobrecarregada com a

rotina diária, falta de equipamentos adequados e inexperience evidenciou ainda mais a necessidade da presença do ambiente escolar.

Toda experiência vivenciada nesse tempo atípico é conhecimento! Conhecimento que pode potencializar ainda mais a gestão escolar e todas as ações que na escola acontecem.

E, para finalizar, deixamos o seguinte poema, escrito com a sensibilidade da Crislaine:

*Professores de infâncias em momentos desafiadores...*

Somos professores  
De uma história  
Em tempos desafiadores  
Que vai ficar na memória  
De quem está ou já foi  
Parte integrante de uma escola

Não queremos a companhia  
De uma tela fria de computador  
Queremos aquele abraço  
Queremos aquela flor  
Queremos explorações e vivências  
Em um espaço estimulador

Somos professores de infâncias  
Redescobrimos metodologias  
Reinventando formas  
De continuar a aprendizagem  
Longe de uma escola

Com muito respeito, agradecemos  
As famílias que com muito empenho  
Por meio da cooperação  
Nos fazem acreditar  
Que é possível ensinar de outras maneiras  
E que há muitas formas de amar!

## REFERÊNCIAS

ANJOS, Cleriston I. dos; FRANCISCO, Deise J. Educação Infantil e tecnologias digitais: reflexões em tempos de pandemia. **Zero-a-Seis**: Florianópolis, v. 23, n. Especial, p. 125-146, jan., 2021. Disponível em:<  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/zeroaseis/article/view/79007/45378>>. Acesso em 12 out. 2021.

BARROSO, João. O Estado, a Educação e a regulação das políticas públicas. **Revista Educ Soc**, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 725-751, 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/TVLjsSNcwyChwwYkxtGX7YD/abstract/?lang=pt>. Acesso em nov. 2019.

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular (BNCC). **Educação é a Base**. Brasília, MEC/CONSED/UNDIME, 2017. Disponível em: [http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC\\_EI\\_EF\\_110518\\_versaofinal\\_site.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf). Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Parecer n. 005**, de 28 de abril de 2020. Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category\\_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 02 out. 2020.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2018.

GATTI, Bernardete. A. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n.100, p. 29-41, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEPPPOS, Denise Aparecida de Paulo Ribeiro. (Re) Pensar a escola em tempos de pandemia: como fica a educação infantil? In: TERRA, Alessandra Dale Giacomini; QUEIROZ, Bárbara Terra. (org.). **Estudos interdisciplinares sobre infância** (recurso eletrônico) – 1.ed. – Curitiba, PR: Bagai, 2020, p. 98-109.

LIBÂNEO, José Carlos (Org.). **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

NÓVOA. António. A pandemia de Covid-19 e o futuro da Educação. **Revista Com censo**, Distrito Federal, v.7, n. 3, p.8-12, ago. 2020. Disponível em: <http://periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/article/view/905>>. Acesso em: dez. 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, Recife, v.11 n. 1 p. 20-31, jan-jun/2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089>>. Acesso em: fev. 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Almedina, 2020.

SAVIANI, Dermeval.; GALVÃO, Ana Carolina. **Educação na Pandemia**: a falácia do “ensino” remoto. COVID-19: trabalho e saúde docente. ANDES-SN. Jan.2021. Disponível em:  
[https://www.andes.org.br/img/midias/0e74d85d3ea4a065b283db72641d4ada\\_1609774477.pdf](https://www.andes.org.br/img/midias/0e74d85d3ea4a065b283db72641d4ada_1609774477.pdf). Acesso: mar.2021.

SILVA, Juliano André D da; WEINMAN, Carlos. Os desafios de uma gestão democrática em tempos de pandemia na escola pública. In: PALÚ, Janete; SCHÜTZ, Jenerton A.; MAYER, Leandro. **Desafios da educação em tempos de pandemia**. Cruz Alta: Ilustração, 2020. p. 155 -168.

SOUZA, Evellyn Suzanne Tangerino de. Pandemia da Covid-19: Violações contra crianças e adolescentes medidas de enfrentamento. In: TERRA, Alessandra Dale Giacomini; Queiroz, Bárbara Terra. (org.). **Estudos interdisciplinares sobre infância** (recurso eletrônico) – 1.ed. – Curitiba, PR: Bagai, 2020, p. 136 -14.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Revisão Técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.