

## **GESTÃO ESCOLAR NA PANDEMIA: NOVOS E VELHOS DESAFIOS**

Glaucilene Sebastiana Nogueira Lima  
Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)  
glaucis.lima@gmail.com

Elenise Pinto Arruda  
Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)  
elenisearruda23@gmail.com

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares  
Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)  
maria.colares@ufopa.edu.br

### **INTRODUÇÃO**

Desde 2020, o planeta foi acometido pela pandemia de Covid-19, uma doença respiratória causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2). A realidade pandêmica materializou-se numa crise sanitária, econômica e social, desvelou e aprofundou a desigualdade social e impôs a necessidade da implantação de medidas de enfrentamento.

Assim como as demais áreas, a educação foi afetada por essa nova conjuntura e foi obrigada a rever seus espaços, procedimentos e métodos. As escolas em todo o mundo suspenderam aulas presenciais e buscaram alternativas na tentativa de promover a continuação das atividades educacionais, valendo-se principalmente das tecnologias virtuais. Neste propósito, vários desafios se apresentaram e entre eles está como gerir uma escola, considerando suas características permanentes e os novos obstáculos trazidos e/ou ampliados pela pandemia.

A gestão escolar está integrada nessa nova dinâmica educacional e constitui-se como parte fundamental neste processo. Considerando esta tese, este estudo tem como objetivo discutir, por meio dos relatos de gestores escolares, os aspectos e desafios da gestão escolar no período de pandemia.

As reflexões apresentadas resultam de diálogos em rodas de conversas realizadas por meio das salas virtuais do Google Meet, no mês de junho de 2021, com gestores de nove escolas, sendo três municipais e seis estaduais do município de Santarém-PA. Visando o anonimato dos participantes, os gestores serão evidenciados pelas siglas GEM1 (gestor escolar municipal), GEE1, (gestor escolar

estadual). A seleção das escolas se deu em virtude da diversidade de atendimento, abrangendo escolas do centro e da periferia da cidade e com níveis, modalidades e focos diversos (educação integral, educação cívico militar, educação de jovens e adultos, educação especial, educação profissional), oportunizando conhecimento das diferentes realidades que se apresentam no sistema educacional.

Assim, abordamos na primeira parte do texto o planejamento das atividades e estratégias adotadas pelas escolas durante a pandemia, posteriormente, apresentamos os desafios enfrentados pela gestão escolar.

## **PLANEJAMENTO E PANDEMIA**

A pandemia surpreendeu a todos e, de certa forma, “desorganizou” o processo educacional. Neste sentido, tanto as escolas estaduais, como as escolas municipais, a partir de março de 2020, atuaram sem muito direcionamento: “de 20 de março, da suspensão das aulas, ficamos totalmente perdidos” (GEM2). No segundo semestre, com base nas orientações das secretarias de educação, houve avanço na organização das atividades escolares, tanto no âmbito da escola quanto das secretarias estaduais e municipais de educação.

Segundos os gestores, o ano de 2021 iniciou com alinhamentos das ações no sentido de ter um planejamento das atividades, e as estratégias adotadas voltaram-se para a organização de salas virtuais, nas quais os professores incluem as atividades e o conteúdo. Ademais, criaram grupos de WhatsApp, por turma, com alunos, pais, professores, pedagogos e gestão, para orientações e esclarecimentos; material impresso para quem não tem acesso à internet; plantão diário de professor; uso de Google Forms para pesquisa junto aos pais. Nos últimos dias do período, é feita avaliação.

Contudo, apesar do esforço coletivo para readequar as estratégias e as tentativas de minimizar os impactos educacionais decorrentes do afastamento da escola, a realidade é desafiadora e demonstrou que há muito a se fazer diante da tragédia oriunda desse período, principalmente considerando o grave quadro de desigualdade social presente no Brasil. No entanto, concordando com Goergen (2017, p. 39), “não há modelo de gestão ideal, algo como um receituário aplicável em qualquer situação. Há sim uma permanente construção, sempre democrática, não de modelos, mas de experiências novas [...] para situações educativas sempre

únicas e abertas.” O que pode ser identificado na fala da gestora “não tem receita pronta, existe buscas para crescer em conhecimento.” (GEE5).

## **DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DA PANDEMIA**

A escola tem na gestão escolar um instrumento de coordenação da formação do indivíduo. Ferreira (2001, p. 306) afirma que gestão é administração, “é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel.”

Partindo do entendimento de que a escola é responsável em promover o acesso ao saber, sistematizado historicamente, e ainda está inserida na totalidade das relações sociais, foi necessário, a partir da pandemia de Covid-19, a adequação e reestruturação do ensino, mediante todas as mazelas consequentes da pandemia. Nesse contexto, a gestão escolar viu-se a frente de vários desafios, alguns novos e outros que já existiam, mas que ganhou maior expressão e visibilidade neste momento.

Em Santarém, no que se refere ao funcionamento e organização da escola, o período de pandemia gerou novos (não tão novos) desafios na atuação da gestão escolar, como ilustra o destaque da gestora: “Tudo que se vivencia de desafios da escola, hoje, já existia, o que aconteceu que agora parece que a realidade resolveu se mostrar para todos, aquilo que às vezes a escola vivenciava sozinha e agora se pode mostrar realmente a realidade dos alunos.” (GEM1).

Vê-se que os desafios da gestão escolar, apesar de não serem recentes, se intensificaram e ficaram mais em evidência na pandemia. Com base nos relatos das gestoras, os desafios centraram-se na condução das seguintes dificuldades: a) transposição do ensino presencial para o ensino virtual; b) despreparo dos professores no uso das tecnologias; c) dificuldade de acesso à internet das famílias; d) sobrecarga do trabalho; e) dificuldade de apoio das famílias nas atividades escolares em casa; f) sofrimento das famílias quanto ao falecimento de familiares, em decorrência da Covid-19.

Diante das questões que o contexto impõe à gestão da educação básica, torna-se necessário, além de outras políticas sociais de amparo à população em geral e à escola em particular, o acesso e desenvolvimento de condições e

conhecimentos que possam subsidiar a prática do gestor, no sentido de promover uma educação de qualidade referenciada. Entretanto, a administração da escola “não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo.” (PARO, 2010, p. 31). Ou seja, o ato de gerir, administrar, não se faz sozinho, é necessária a implementação da gestão democrática, na qual há cooperação no processo de condução da escola e participação na tomada de decisão.

## CONCLUSÃO

A colaboração e disponibilidade dos gestores em participar dos momentos propostos de forma remota possibilitaram acesso ao conhecimento de experiências de gestão escolar de nove realidades institucionais diferentes. Cada gestor apresentou “uma escola”, “uma gestão”, “uma realidade”, o que proporcionou riqueza nas análises das questões pertinentes à atuação do gestor em diversos aspectos, compreendendo cotidianos diferentes e apresentando as adversidades trazidas pela pandemia.

Percebemos que, no que se refere à gestão no município de Santarém, apesar de esferas diferenciadas de ensino, os desafios são basicamente os mesmos na parte pedagógica e administrativa, com algumas especificidades, no que se refere à realidade de cada escola, ao público que atende e às atividades que desenvolve.

Por fim, acreditamos que a pandemia, além da tragédia sanitária que implicou na morte de mais de 550 mil pessoas no Brasil (até julho de 2021), demonstrou que a escola continua uma referência institucional central na sociedade, e, para sua existência e manutenção, é imprescindível políticas públicas que possibilite seu pleno funcionamento, seja no período pandêmico ou fora dele.

## REFERÊNCIAS

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GOERGEN, P. Gestão educacional: entre instrumentalização e formação. **Revista Exitus**, v. 3, n. 1, p. 35-46, 2017. Disponível em: <http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/247>. Acesso em: 28 jul. 2021.

PARO, V. **Administração escolar**: introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.