OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: panorama das pesquisas sobre o tema

THE CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT IN PANDEMIC TIMES: overview of research on the topic

Mirian Alves da Cunha[1]

Rachel Duarte Abdala [2]

Mariana Aranha de Souza [3]

[1] Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo, mirian.acunha@unitau.br, https://orcid.org/0000-0001-9855-6434

[2] Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo, rachel.dabdala@unitau.br, https://orcid.org/0000-0002-6936-5329

[3] Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo, mariana.asouza@unitau.br, https://orcid.org/0000-0002-2229-0630

Resumo

O presente estudo, qualitativo, apresenta um panorama das pesquisas realizadas sobre os Desafios da gestão escolar em tempos de pandemia no Portal de Periódicos da Capes e no Google Acadêmico. Pesquisando pelo descritor "Gestão escolar e pandemia" no assunto não obteve-se êxito no Portal de Periódicos da Capes. No entanto, ao filtrar a busca para "qualquer campo", foram identificados 104 artigos revisados por pares, dos quais selecionou-se seis, relacionados à Educação. No Google Acadêmico, dos xx artigos encontrados, selecionou-se oitos. Os trabalhos demonstraram o grande impacto que a pandemia Covid 9 trouxe para a área educacional e os desafios que as equipes gestoras enfrentaram no período.

Palavras-chave: Gestão Escolar, pandemia, Covid 19, Desafios.

Abstract

This qualitative study provides an overview of the research carried out on the Challenges of school management in times of a pandemic. Searching for the descriptor "School management and pandemic" on the subject, we were not successful in the Capes Periodicals databases, however, when filtering the search for "any field", 104 peer-reviewed articles were identified, of which we selected six, as the the vast majority of articles were not about Education; no specific results in the Digital Library of Theses and Dissertations nor in the Bank of Dissertations of the Professional Master's in Education at UNITAU. For further

expansion of the study, there was a search on the Google Scholar website and eight articles were selected. The great impact that the Covid 9 pandemic brought to the educational area and challenges that the management teams faced in the period can be seen in the readings.

Keywords: School Management, pandemic, Covid 19, Challenges.

1. Introdução

De repente, um infeliz acontecimento denominado Pandemia COVID 19 passou a impactar na vida de todos os seres humanos do planeta. Nem o mais impactante filme de ficção científica demonstraria esse longo período de isolamento e restrições sociais que vivemos entre os anos 2.020 até o momento e seus impactos nas áreas de saúde, economia, educação, entre outras.

NÓVOA (2022, p. 34) ressalta que "É isso que se passa, hoje, com este acontecimento infeliz, a COVID-19. Em poucos meses, deram-se transformações que, na normalidade dos tempos, teriam demorado décadas."

Em decorrência dessa mudança social abrupta, o presente estudo objetiva investigar o panorama de atuação da gestão escolar no contexto de pandemia, quais os desafios ocorreram (nos diversos âmbitos da gestão: aprendizagem, financeira, emoções e recursos tecnológicos), assim como verificar se a experiência como gestor teve relevância no período.

2. Metodologia

No mês de abril do ano de dois mil e vinte e dois, realizou-se uma pesquisa no Portal de Periódicos da CAPES, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações e no Banco de Dissertações do MPE UNITAU. Foram utilizados como descritores os termos "gestão escolar e pandemia", limitando os resultados às pesquisas realizadas nos últimos dois anos. No Portal de Periódicos da CAPES, no assunto não obteve-se resultado positivo, no entanto, ao filtrar a busca para "qualquer campo", foram identificados 104 artigos revisados por pares, dos quais selecionamos seis, haja vista que a grande maioria dos artigos elencados tratava da Covid ou da sua gestão em outras áreas do conhecimento (Quadro 1).

Quadro 1 – Resultado da pesquisa sobre Gestão Escolar e Pandemia no Portal de Periódicos da CAPES – Data de publicação: últimos dois anos.

Descritores	Quantida de total	Revisados por pares	Artigos não pertencentes à área de pesquisa	Selecionados
Gestão Escolar e Pandemia	175	104	98	06

Fonte: Portal de Periódicos da CAPES (2022).

Não houve nenhum resultado específico na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações e nem no Banco de Dissertações do Mestrado Profissional em Educação da UNITAU.

Para maior ampliação do estudo, houve a pesquisa no site Google Acadêmico. Dos 17700 textos encontrados foram selecionados quatro artigos, os quais mantinham maior consonância com o tema estudado (Quadro 2).

Quadro 2 – Resultado da pesquisa sobre Gestão Escolar e Pandemia no portal Google Acadêmico

Descritores	Quantidade total	Selecionados
Gestão Escolar e Pandemia	17.700	4

Nas duas Bases de Dados, o critério para a seleção dos artigos foi a consonância com o tema em estudo a partir da exploração dos títulos encontrados.

Os resultados das análises desses textos encontram-se descritos a seguir.

3. Resultados e Discussão

O Quadro 3 apresenta os dez trabalhos selecionados para a análise, ora apresentada.

Quadro 3– Trabalhos selecionados para a pesquisa

	Autor (es)	Título	Local/Ano
1	ADRIÃO, T.; DOMICIANO, C. A.	Novas formas de privatização da gestão educacional no Brasil: as corporações e o uso das plataformas digitais.	Retratos da Escola, Belo Horizonte, v. 14, n. 30, p. 668-684, set./dez. 2020. https://doi.org/10.22420/rde.v14i30.1223
2	ARRUDA, E. P.	Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid 19.	Revista de Educação a Distância, v. 7, n. 1, p. 257
3	BORGES, K. R.; FIGUEIREDO, S. T.; AVELINO, W. F.	Gestores pedagógicos em escolas de ensino integral no estado de São Paulo durante a Pandemia da Covid 19.	Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 5, n. 13, p. 69-76, 2021.
4	DA ROSA, S. S. & MARTINS, A.M.	Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: percepções dos gestores escolares	Revista Ibero-americana de Educação, 86(2), 77-93. https://doi.org/10.35362/rie8624380
5	FAUSTINO, L. S. e S; SILVA, T. F. R. S.	Educadores frente à pandemia: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes.	Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 3, n. 7, p. 53–64, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3907086. Disponível em: https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/99
6	FIRMINO, M. A. R	Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota.	Pedagogia em Ação, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p.275
7	GIORDANO, D. X	Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia.	Educação Básica Online, v.1, n.1, p. 125
	PERES, M. R.	Novos desafios	Revista Administração Educacional da UFPE, Recife-PE, v.11 n. 1

8		da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia.	p. 20- 31, jan./jun. 2020
9	RABELLO,L.G; SOUZA,M.A.; BECATI,I.S., GOMES,C.A.S.	Desafios da Gestão Escolar agravados em tempos de pandemia	Interação, Varginha, MG, v. 23, n. 2, p. 100-124, 2021.
10	REIS, J. S.; LEAL, D. A.	A importância da democratização digital e seus reflexos na educação mediante a pandemia do COVID-19.	Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.1, p.10371-10380, jan. 2021.

Fonte: Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico.

Realizamos as leituras dos artigos encontrados, no intuito de compreendermos os desafios que os gestores escolares tiveram (e ainda tem) no período da pandemia Covid 9.

DA ROSA E MARTINS (2021), no artigo "Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: percepções dos gestores escolares", pesquisaram as percepções dos gestores escolares acerca dos processos de implementação do ensino remoto e de seus desdobramentos para a organização do trabalho das unidades escolares nos sete municípios integrantes do ABC Paulista, região metropolitana de São Paulo. A pesquisa foi realizada entre os meses de maio e junho de 2020, ou seja, bem no início do período da pandemia Covid 19. Perceberam que os estudantes oriundos das camadas mais vulneráveis da sociedade sofreram graves consequências em sua trajetória de aprendizagem.

As autoras fizeram um compilado da legislação que embasou o ensino remoto no ano 2.020. Um dos desafios para os gestores participantes da pesquisa foi o deficitário acesso digital dos estudantes, já apontado pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil, em 2019 (período anterior à pandemia). Segundo dados da pesquisa, "o princípio da gestão democrática da educação pública, estabelecido na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 1996, já tão fragilizado em tempos de normalidade, foi deixado em suspenso durante a pandemia".

Os gestores que participaram da pesquisa relataram a dificuldade de acesso aos alunos imigrantes (9%); alunos em situação de acolhimento institucional/abrigos (10%); alunos com transtornos funcionais específicos (27%); alunos da Educação Especial (31%), ou seja, àqueles que se encontram em situação de maior vulnerabilidade social e psicológica e cujos direitos são os mais ameaçados pelos deletérios efeitos pandemia.

FIRMINO, 2020, em “Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota” aponta brilhantemente a questão emocional que envolve os sujeitos do processo ensino-aprendizagem e suas famílias durante a pandemia como principal desafio. O gestor escolar precisou flexibilizar suas ações, sem deixar de lado o seu papel de direcionar a escola e proporcionar o desenvolvimento das aprendizagens.

ADRIÃO e DOMICIANO (2020), em seu artigo denominado “Novas formas de privatização da gestão educacional no Brasil: as corporações e o uso das plataformas digitais”, verificam que está ocorrendo a transferência de algo em essência da esfera estatal, como a gestão do ensino, para a esfera privada através do uso de plataformas específicas, sobretudo Google (presente em 20 estados no ano 2.020) e concluem que é urgente e necessário o acesso à banda larga e equipamentos eficazes para o exercício do direito à educação em períodos de ensino híbrido ou exclusivamente virtual.

ARRUDA (2020), em seu estudo intitulado “Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19”, explanou sobre a grande diferença de atuação entre a rede privada de ensino (com plataformas e meios digitais de fazer acontecer a aprendizagem em meio virtual) e a rede pública e a necessidades de políticas públicas que garantam o direito à educação nesse momento inesperado.

No artigo “Gestores pedagógicos em escolas de ensino integral no estado de São Paulo durante a Pandemia da Covid-19”, FIGUEIREDO e AVELINO (2021) pesquisaram a atuação dos gestores de escolas do período integral na busca da educação integral de qualidade (mesmo em período de pandemia) e funções dos Professores Coordenadores de Área de Conhecimento [PCAs] do Programa de Ensino Integral [PEI] no estado de São Paulo, antes e durante a pandemia da COVID-19. Iniciam ressaltando a necessidade que os coordenadores pedagógicos das escolas regulares de ensino tiveram que desenvolver formações que suprissem os conhecimentos básicos dos professores, para que pudessem utilizar os principais aplicativos e sites disponíveis, como: Blogs, Google Classroom, Hangoouts, Meet, Forms, Zoom, Teams, Youtube, Instagram, WhatsApp, dentre outras ferramentas para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem. Houve um breve histórico das funções do Professor Coordenador de Área. Ressaltou-se a opção pelo uso de ferramentas pedagógicas digitais como o Microsoft Teams e Microsoft Forms. Também foi ressaltada a forma de chegar aos que não tinham acesso digital: atividades impressas, seja distribuído com retirada do material em horário pré-determinado com a coordenação pedagógica na escola, com envio pelos correios ou pagando entregadores em alguns casos.

Ressaltaram a reflexão de educadores e pesquisadores sobre práticas das metodologias ativa e o tão almejado protagonismo estudantil para a aprendizagem dos alunos.

Também descreveram sobre as condições financeiras de muitos estudantes que não conseguiram permanecer em isolamento social e foram dependentes diretos do auxílio emergencial do governo federal, de parentes ou amigos.

GIORDANO, D.X.F., em "Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia.", conceitua a gestão escolar "como um mecanismo de tomada de decisões que tem por finalidade atingir os objetivos das instituições de ensino." Tratou sobre o princípio da escola democrática, que pressupõe as seguintes categorias: descentralização, autonomia e participação.

A autora fez a revisão bibliográfica das obras de Lima (2013), Libâneo (2017), Lück (2013), Lima (2018) e Gracindo (2009) e concluiu o quanto é um desafio a implementação da gestão democrática e necessária em tempos de pandemia.

Desafios apontados pelos gestores no período pandêmico: reorganização das atividades e do calendário escolar e situações extras como questões de saúde de alunos, profissionais da escola e familiares próprios, desemprego, fome na comunidade e mortes de pessoas próximas.

Além disso, o impacto financeiro que esse novo modelo de aula remota causou, afinal, muitos gestores e professores tiveram que arcar com os custos da infraestrutura tecnológica para trabalharem de suas próprias casas. O artigo foi finalizado antes da retomada das aulas presenciais e destacava a importância da gestão democrática para o estabelecimento dos novos rumos escolares.

Os autores REIS e LEAL, em "A importância da democratização digital e seus reflexos na educação mediante a pandemia do COVID-19", ressaltaram o quanto foi prejudicial não termos uma democratização ao acesso digital, tendo tido impacto sobretudo na aprendizagem dos estudantes das camadas menos favorecidas da sociedade.

Em "Educadores frente à pandemia: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes", FAUSTINO e SILVA (2020), esclarecem o quanto o sistema educacional não estava preparado para o enfrentamento da situação de pandemia, necessitando de uma atitude enérgica dos gestores, sendo um momento em que o direito à educação fora mitigado pela necessidade do direito à saúde e à vida, o que trouxe a emergência aos gestores de buscar a se adaptar aos novos desafios.

Os autores ressaltam a importância da figura do coordenador pedagógico como aquele que auxilia no processo de articulação dos conteúdos e na organização do ensino junto aos professores. Concluem o quanto valoroso foi esse período de pandemia para a inserção de educadores e gestores no conhecimento tecnológico, de modo a serem efetivos mediadores no processo ensino-aprendizagem. E ressaltam a importância do poder público buscar diminuir as desigualdades sociais, visando o aperfeiçoamento dos educadores diante das novas tecnologias.

PERES, em "Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia", ressaltou como fundamental na gestão escolar durante a pandemia a transposição temporária de cursos presenciais em cursos virtuais para todos os níveis de ensino, como forma de não suspensão do processo ensino-aprendizagem. A autora realizou análise de dados advindos do Censo IBGE 2017, em que demonstrava a evasão escolar e atraso idade/série, assim como número de desempregados no país. Realizou a reflexão sobre a Gestão Escolar que, respaldada pela LDB/1996, deve primar por ser democrática. No contexto de pandemia, as ações dos gestores foram reconfiguradas,pois além da busca por índices cada vez melhores de seus estudantes, passaram a ter que se preocupar com questões de saúde e sanitárias trazidas pelos dirigentes de ensino e famílias.

Como o estudo de PERES fora realizado no ano de 2.020, ou seja, antes do retorno às aulas presenciais, fora ressaltada a necessidade de atitudes motivacionais dirigidas aos estudantes e professores, além da necessidade de diminuição das desigualdades educacionais, com o objetivo de melhoria nos índices avaliativos das instituições educacionais.

No artigo "Desafios da gestão escolar agravados em tempos de pandemia" (RABELLO, SOUZA, BECATI e GOMES), realizaram a pesquisa através de questionário online com seis gestores de escolas privadas de Educação Básica do município de Varginha-MG. O estudo ocorreu durante o ano 2021 (segundo ano da pandemia) e trouxe um fator inédito aos artigos anteriormente analisados: fechamento de escolas, saída de alunos, busca por valores competitivos de mensalidades e cancelamento de matrículas, por se tratar de rede privada de ensino. Os autores fizeram preliminarmente uma revisão da literatura envolvendo o tema e traçaram o perfil dos gestores que participaram da pesquisa e de suas escolas. Em relação à Gestão Democrática, os pesquisados manifestaram exercê-la, no entanto, mencionam que algumas decisões competem, exclusivamente, ao Gestor Escolar.

Os participantes relataram que a pandemia trouxe desafios e oportunidades à Gestão Escolar: DESAFIOS relacionados "às dificuldades de Gestão Financeira e Administrativa e as

oportunidades em fortalecer a Gestão Pedagógica e de Pessoas, por meio da inclusão tecnológica e do desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem, permeada pela empatia entre escola e família.”

4. Considerações Finais

Após as leituras dos artigos verificamos o quanto a pandemia Covid 19 impactou na sociedade e, particularmente como nosso tema de estudo, no meio e na Gestão Escolar.

Os estudos apontam no sentido de que fora necessário uma apropriação de conhecimentos (no mínimo básicos) de informática e interação no meio virtual para que fosse possível dar continuidade aos anos letivos em que o isolamento social fora imposto. A forma de ensinar precisou ser ressignificada e a forma de gerir a escola também.

Coube aos gestores a preocupação com a vida e saúde de todos que a ele foram confiados, assim como dar um suporte emocional às famílias enlutadas ou com questões de ansiedade e/ou emocionais perante às incertezas trazidas pela pandemia.

Verificamos o quanto as equipes gestoras tiveram que se dedicar para que o conteúdo chegasse aos seus alunos, até mesmo tendo que se deslocar às residências para fazer a busca ativa dos estudantes ou arcar com o envio das atividades impressas àqueles que não acessavam virtualmente.

Apareceram nos estudos a preocupação de gestores da rede privada com a manutenção das matrículas em suas unidades escolares, haja a vista que houve uma migração de alunos da rede particular para a rede pública devido às questões econômicas impostas pela pandemia.

Em consenso, os estudos demonstram que as classes financeiramente menos favorecidas tiveram dificuldades na apropriação do conhecimento, quer seja por não possuírem dados de internet e nem aparelhos (celulares ou computadores) compatíveis com a rotina das aulas online. Também aumentou a exclusão de vários grupos, sobretudo pela dificuldade de atendê-los sem a proximidade física (alunos com necessidades educacionais específicas, alunos no início do processo de alfabetização, entre outros).

O presente estudo fomenta a necessidade de aprofundar a pesquisa nos bastidores da Gestão Escolar no período de pandemia, pois muito foi citado sobre o cotidiano de alunos e professores no período, no entanto, precisamos através da valorização das experiências deste momento histórico, lançar luzes sobre competências a serem desenvolvidas em prol de uma Gestão Democrática do Ensino.

5.Referências

ADRIÃO, T. & DOMICIANO, C. A. Novas formas de privatização da gestão educacional no Brasil: as corporações e o uso das plataformas digitais. Retratos da Escola, Belo Horizonte, v. 14, n. 30, p. 668-684, set./dez. 2020. https://doi.org/10.22420/rde.v14i30.1223

ARRUDA, E. P. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. Em Rede - Revista de Educação a Distância, v. 7, n. 1, p. 257-275, 15 maio 2020.

BORGES, K. R.; FIGUEIREDO, S. T.; AVELINO, W. F. Gestores pedagógicos em escolas de ensino integral no estado de São Paulo durante a Pandemia da Covid-19. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 5, n. 13, p. 69-76, 2021.

DA ROSA, S. S. & MARTINS, A.M. Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: percepções dos gestores escolares. Revista Ibero-americana de Educação, 86(2), 77-93. https://doi.org/10.35362/rie8624380

FAUSTINO, L. S. e S; SILVA, T. F. R. S. Educadores frente à pandemia: dilemas e intervenções alternativas para coordenadores e docentes. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 3, n. 7, p. 53–64, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3907086. Disponível em: https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/99

FIRMINO, M. A. R. Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota. Pedagogia em Ação, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p.275-278, 2020.

GIORDANO, D. X. F. Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. Educação Básica Online, v.1, n.1, p. 125-133, jan. 2021.

NÓVOA, António. Escolas e professores proteger, transformar, valorizar**.** Salvador, BA. SEC/IAT, 2022.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. Revista Administração Educacional da UFPE, Recife-PE, v.11 n. 1 p. 20-31, jan./jun. 2020.

Rabello, L. G., de Souza, M. A., da Silva Becati, I., & dos Santos Gomes, C. A. (2021). Desafios da gestão escolar agravados em tempos de pandemia. *Interação - Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão*, *23*(2), 100 - 124. https://doi.org/10.33836/interacao.v23i2.647

REIS, J. S.; LEAL, D. A. A importância da democratização digital e seus reflexos na educação mediante a pandemia do COVID-19. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.1, p.10371-10380, jan. 2021.