Esta obra está sob o direito de Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

DESAFIOS E ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR ANTES E DURANTE A PANDEMIA: EM 2 ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DO MUNICIPIO DE PIAÇABUÇU-ALAGOAS

Alessandra da Silva Santos[1]

Jonas dos Santos Lima[2]

RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir sobre o papel do gestor escolar em suas ações, antes e durante à pandemia, identificando assim de forma clara seus desafios e sua atuação nos espaços escolares. É notável que a gestão vem passando por transformações diárias no cenário atual, com isso é indispensável entendermos o papel desse profissional diante desse contexto na qual a educação está inserida atualmente. Dessa forma comparar as duas esferas é de grande importância, pois a demanda de trabalho e organização aumentaram com o passar do tempo, diante disso as práticas de atuações vêm sendo repensadas, constantemente, a fim de reorganizar todos os objetivos educacionais a serem alcançados por toda comunidade escolar. A metodologia do referido texto está fundamentada em abordagens qualitativa, iniciada com o Estagio Supervisionado de Gestão Educacional, realizado no ano de 2019 observando os passos das gestoras responsáveis pela escola campo de estágio em um cenário tido como normal sem vestígios algum de crise sanitária como hoje na atualidade. E com mais duas gestoras de uma outra escola diferente da rede municipal de ensino do município de Piaçabuçu-Alagoas, investigando assim as práticas realizadas por elas na atualidade diante da pandemia. O gestor assume várias responsabilidades dentro de uma escola e com a chegada da pandemia ficaram mais complexas, no que envolvem o trabalho e suas ações, mesmo diante da pandemia o gestor luta diariamente com sabedoria para organizar toda estrutura escolar administrativas e

[1] Graduanda em Pedagogia pela Faculdade Raimundo Marinho de Penedo, e Professora da Rede Pública Municipal de Ensino de Piaçabuçu-Alagoas. Endereço eletrônico: E-mail: sandra0123abcsantos@gmail.com

[2] Pedagogo. Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ e pósgraduação Lato Sensu em: Inspeção Educacional pela Faculdade Atlântico – Aracajú Sergipe, Direito Educacional- Faculdade Pio Décimo – Sergipe, Psicopedagogia Clínica e Institucional – Faculdade Centro de Ensino Superior Arcanjo Mikael de Arapiraca – CESAMA. Professor e coordenador do Curso de Pedagogia da Faculdade Raimundo Marinho de Penedo e Diretor de Divisão de Inspeção Educacional da Secretaria Municipal de Educação de Piaçabuçu – Alagoas. Endereço eletrônico: E-mail: jonaslima183@gmail.com

pedagógicas com planejamentos de qualidade mesmo vivendo a crise sanitária provocada pela pandemia da Covid-19, em busca de estratégias inovadoras, afim de idealizar e sustentar práticas de atuação positiva.

PALAVRAS CHAVES: Gestor Escolar. Desafios Pedagógicos. Planejamento. Pandemia. Ações Administrativas.

1 INTRODUÇÃO

Entender sobre a gestão escolar diante dos desafios já existentes e os que surgiram com a pandemia da covid-19 é de grande importância, pois a realidade escolar mudou, o que era visto como problemática de fácil solução, hoje aumentou o grau de dificuldade de resolução dez vezes mais, por motivos do afastamento social e do fechamento das escolas e isso tem afetado diretamente todos os setores e espaços educacionais, principalmente, a área de atuação do gestor escolar, portanto é indispensável compreendermos o real papel do profissional que atua nessa função de gestor.

Sendo o gestor responsável por diversas funções no ambiente escolar e os desafios nessa área de atuação são muitos, pois ele é um profissional que lida desde as relações administrativas, até as interpessoais dentro do ambiente escolar e isso só acontece de forma satisfatória quando os integrantes de toda comunidade escolar participam e contribuem de forma ativa e positiva ao lado do gestor em prol do bom desenvolvimento da mesma.

Antes da pandemia, as escolas buscavam manter o fluxo dos alunos frequentando a escola e as aulas regularmente, evitando assim a evasão, através de ações pedagógicas na escola que envolvessem os alunos como peça fundamental em seu processo de aprendizagem, com isso eram realizadas reuniões com pais e professores afim de identificar situações que precisariam serem resolvidas.

Diante desse contexto atual de pandemia, por um longo espaço de tempo não foram mais possíveis os encontros de forma presenciais, pois a sociedade vivenciava problemas sanitários, o que ocasionou o afastamento social e fechamento de vias públicas, com isso a educação pública passou por uma grande preocupação com o fechamento das escolas e o afastamento dos alunos, a escola teve a necessidade de cumprir com suas responsabilidades administrativas mesmo que de forma regulada, pois a todo momento a escola como instituição de ensino tem por obrigação manter questões administrativas e documentais em dias, organizada pelos gestores em parceria do agente administrativo escolar.

Os gestores escolares tiveram que dar continuidade com seus trabalhos de forma remota
e aos poucos de forma semipresencial para assim atender as necessidades de toda

comunidade escolar, amenizando assim os impactos causados. Com as aulas tendo que ser remotas, toda equipe gestora teve que desenvolver ações e estratégias dentro das escolas para assim poder sanar os problemas que surgiam, principalmente pela falta de acesso aos aparelhos tecnológicos que alguns alunos tinham para acompanhar suas as aulas, onde virou uma situação delicada de dois lados a serem resolvidos, seria manter a frequência de quem tem o aparelho tecnológico e acesso à internet para frequentar as aulas regularmente e a questão dos alunos sem acesso a nenhum meio ou aparelho que pudessem assistir suas aulas sem serem prejudicados em sua aprendizagem.

Diante da problemática dos alunos sem acesso, a equipe gestora juntamente dos professores tomaram a decisão de irem nas casas dos alunos, tomando todos os cuidados necessários e exigidos pelo Ministério da Saúde para combater a covid-19, para reforçar a importância da frequência diária dos alunos nas aulas e informar aos alunos sem acesso que poderiam acompanhar as aulas através de material impresso em forma de apostilas para serem respondidas e entregues para correção, dessa forma a equipe tomava essa decisão pensando exclusivamente no aluno, em mantê-los nas aulas e acompanhando sua aprendizagem mesmo diante de todas as dificuldades por eles enfrentada.

A escola por parte da gestão, para manter seu bom funcionamento mesmo com dificuldades, se reinventou em suas ações e estratégias, dando possibilidades aos profissionais da mesma para usar da criatividade, pois o momento aclamava por isso, por profissionais ativos e criativos, que pudessem contornar e amenizar os impactos causados, usando o que tem diante de sua realidade em uma escola pública.

Os professores foram e são essenciais para esse momento, pois com mestria conseguiram se adaptar à nova realidade, superando seus anseios e limites, visto que para manter a qualidade de suas aulas colocaram seus rostos diante de câmeras para gravação de aulas e uso de mensagens de voz para os alunos, tudo muito novo e cheio de dificuldades, mas que aos poucos foi sendo superado em prol de manter a educação de qualidade ativa em benefício da aprendizagem de todos os alunos.

A educação nesse período foi desafiada todos os dias e para que tudo dentro da escola ocorresse de forma satisfatória por meio de uma gestão de qualidade, e ser bem desenvolvida, houve a

necessidade de reforçar a participação da comunidade escolar dentro do ambiente em função do bom funcionamento da escola, seja nas questões administrativas quanto às pedagógicas, pois a participação de todos nesse processo de construção e reconstrução de ideias é de suma importância.

Como todo ser humano e profissional, o gestor mostrou suas fragilidades diante desses acontecimentos e mudanças repentinas, possibilitando uma gestão democrática, em que as ideias eram bem vindas, ficando perceptível que ninguém trabalha sozinho, levando todos sobre uma reflexão de que dentro do ambiente escolar ninguém solta a mão de ninguém, tudo deve ser em parceria e em prol dos mesmos objetivos.

Desse modo o presente artigo aborda sobre o papel do gestor escolar, nos leva a uma reflexão e análise sobre como foi realizada suas práticas com a chegada da covid, quais os desafios por eles enfrentados nesse contexto da pandemia. Para compreender de forma clara todos esses passos, foram realizadas duas pesquisas em dois contextos e anos diferentes com gestoras de duas de cada escola, da rede municipal da cidade de Piaçabuçu-Alagoas.

2 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO ESCOLAR

Foi promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em 1961, através da lei n° 4.024/61. No artigo 42 está bem claro quando afirma sobre exigência que o diretor escolar seja um educador qualificado. Dessa forma, um educador dirigindo e tomando decisões de uma escola e que tenha grande facilidade de obter sucesso e êxito nas questões educacionais, sendo um líder nessa comunidade educativa. A LDBEN traz essa modificação com relação ao gestor em ser um educador com objetivo de descentralizar o poder na escola, ela também aponta que os estados possam regulamentar todas as questões que fossem referentes ao cargo de direção.

O primeiro Plano Nacional da Educação foi criado em 1962, porém de cunho normativo e financeiro. Daí os primeiros passos rumo a autonomia da gestão educacional eram dados, neste plano em que estavam bem claros todos os passos a serem seguidos para se ter e organizar uma gestão de qualidade voltada sempre para melhorias educacionais. O regime militar foi instaurado no país em 1964 e essa foi a última fase da educação em que se iniciou

de forma extensa a etapa de educação de caráter autoritário do período militar, cujo o tecnicismo educacional prevaleceu, idealizava as disciplinas escolares das escolas na época prontas.

Foi promulgada a Constituição Federal de 1988, ela estabelece como dos princípios básicos da Educação Nacional a gestão democrática do ensino público, (ART, 206) visando critérios de participação da população em diversos aspectos dentro das escolas, pois é sabido a importância da participação da comunidades na tomada de decisões dentro de uma escola, e um documento que deve começar com o processo de democracia dentro da escola e começa pelo Projeto Político Pedagógico, desde a sua construção até a finalização e uso do mesmo.

Por volta de 90 ocorreu a Conferência Nacional da Educação para todos, o qual destacava a importância de uma educação participativa, com a atuação de todos os profissionais da educação trabalhando em prol da melhoria da educação básica, e que todas as pessoas tivessem conhecimentos básicos necessários a uma vida digna, uma sociedade humana e justa. Novos desafios e exigências são apresentados a escolas, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los (LUCK, 2009, p.16)

Foi promulgada a Lei n° 9394/96, conhecida como a LBD em 1996, ela descentralizava a gestão escolar e estimulava a participação comunitária, de pais, alunos, professores e funcionários, assegurados pela lei citada logo a cima no artigo 14 que destaca: [...] os sistemas de ensino da gestão democrática de ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios : I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II-participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes.

Dessa forma a gestão democrática ela se caracteriza quando os responsáveis pelas tomadas de decisões agem em conjunto e participam efetivamente das tomadas de decisões, da elaboração de projetos e de todas questões que pertença a escola.

No ano 2014 houve a promulgação da Lei n° 13.005/14, que compreende o Plano Nacional de Educação o (PNE) vigente até 2024 ele priorizou a participação da comunidade escolar na escolha de diretores e estabeleceu que devesse haver

autonomia escolar nos âmbitos pedagógicos, administrativos e financeiros, essa lei também previu o envolvimento comunitário na elaboração do Projeto Político Pedagógico, (PPP), currículos e regimentos escolares, no intuito de assegurar a participação democrática.

Dessa forma a Gestão Escolar passou por várias mudanças e transformações ao longo dos anos e ainda passou por mais tantas outras. Com base nessa fala da autora vale ressaltar que o gestor é um líder, cujo orienta os caminhos que devem ser seguidos, em busca sempre da qualidade em tudo que for feito

Uma escola quando é democrática ela incentiva as práticas coletivas de todos presentes, ela se organiza de acordo com as decisões tomadas em conjuntos e voltadas para melhoria e bom funcionamento, por isso a importância de fazer um trabalho democrático, pois gera confiança a autonomia para todos que fazem parte da comunidade escolar.

3 DESAFIOS E ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR ANTES E DURANTE A PANDEMIA: EM DUAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DO MUNICIPIO DE PIAÇABUÇU-ALAGOAS

A busca pela compreensão do papel e desafios que o gestor escolar enfrenta surgiu a partir do Estágio Obrigatório Supervisionado de Gestão Educacional, com carga horária de 100 horas, ofertado pela grade curricular acadêmica da Faculdade Raimundo Marinho de Penedo, realizado na escola Municipal José Gonçalves situada no município da cidade de Piaçabuçu Alagoas, no período de 10 se setembro a 11 de novembro de 2019.

A temática de pesquisa surgiu no estágio supervisionado como citado, observando a prática dos gestores em todo ambiente escolar a fim de entender suas funções e responsabilidades. O campo de estágio é de suma importância para o graduando, pois é ele que possibilita uma vivência na prática podendo assim compreender de forma clara e objetiva como se dá uma gestão escolar. Com o decorrer do tempo o mundo começou enfrentar uma problemática que foi a pandemia da covid-19 em 2020, em meados de março, onde ocasionou uma crise sanitária mundial.

Com isso foi decidido analisar essa problemática e investigar o papel do gestor escolar diante do contexto que estavam vivendo, com a pandemia na qual teve o isolamento social, o fechamento das

escolas, tendo que reorganizar toda prática, reinventar-se diante das aulas que passaram a ser remotas e das relações interpessoais que tiveram que ser evitadas presencialmente, pois todos seguiam protocolos de segurança para evitar contágio da covid-19.

Com a experiência vivenciada no Estágio Supervisionado de Gestão Educacional e a vivência diante da crise vivida na pandemia de acordo com a segunda pesquisa de campo, surgiu a necessidade de comparar o papel dos gestores diante da pandemia, os quais desafios enfrentados por eles, com isso nasceu a elaboração desta pesquisa.

É notável a importância do papel que o gestor escolar tem diante dos espaços escolares e de toda sua responsabilidade, enfrentando desafios diários, esse é o profissional responsável em unir pessoas em prol do bom desenvolvimento do ambiente escolar, é ele quem administra desde as ações burocráticas até as relações interpessoais. E é na prática que adquirimos essas experiências, pois analisando os passos de cada um deles chegamos na conclusão de que gerir uma escola não é nada fácil, mas é um papel de grande importância para quem o exerce.

3.1 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR EM AÇÕES ADMINISTRATIVAS

Para entender o papel do gestor escolar é necessário saber que ele é o responsável em manter toda a escola desde os aspectos físicos, financeiros e interpessoais aos legais, é o profissional responsável por administrar documentações das escolas e é quem busca inovações que envolvam toda a comunidade escolar. Uma gestão bem estruturada busca sempre garantir uma educação de qualidade, dando condições objetivas no processo educacional.

O gestor deve e tem por obrigação realizar um bom trabalho no gerenciamento de uma escola, pois seu papel é desempenhar melhorias no ambiente para que assim todos os objetivos e metas traçadas sejam alcançadas, que resultem na formação da cultura do ambiente escolar.

Luck (2009, p.23) retrata que;

> A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para promoção da

> aprendizagem e formação dos alunos.

Dessa forma é nítido que os gestores são educadores, são líderes e devem organizar e orientar os caminhos no qual a comunidade escolar deve seguir, em busca da qualidade de ensino, das boas relações interpessoais e do cuidado físico da mesma. Vale ressaltar que algumas funções não são únicas e exclusivas ou de caráter obrigatório não só do gestor, mas de uma ação coletiva, em que todos devem ter uma visão de futuro.

Segundo Saviane:

> [...] é preciso dizer que o diretor de uma escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicosideias, ele deveria ser o educador por excelência dando que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar. (Saviani, 1986.p, 190)

É em conjunto que se constrói um ambiente promissor, de pessoas que trabalham coletivamente em prol dos mesmos objetivos educacionais, com harmonia sem deixar o profissionalismo, mas isso só acontece de maneira positiva se o gestor tiver ciência de que o trabalho em equipe é essencial, que compartilhar decisões fazem com que o ambiente seja promissor

Diante dessa afirmativa, Luck (2009. p,2) afirma que;

> Dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais alunos e comunidade a utilizarem seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades.

É de grande importância não deixar a autoridade predominar e fazer um trabalho isolado só de regas sem estar aberto a diálogos e sugestões dos demais que compõem a comunidade escolar exaltando seu papel de liderança, mas de forma flexível, ter visão de futuro analisando aspectos importantes no qual favoreça todos os objetivos educacionais.

3.2 PRÁTICAS INOVADORAS NO PLANEJAMENTO ESCOLAR PARTICIPATIVO

É importante ressaltar que para dar início a construção do planejamento

escolar, deve-se analisar quais foram os pontos positivos e os negativos do ano anterior para que assim possa ser elaboradas novas ações, o que ficou de bom aprimora e continua, já o lado negativo trabalha para melhorar. Essa ação é necessária por conta que planejamento pedagógico, pois é quem determina todos os passos na qual serão seguidos na escola.

Libanêo (1992) destaca:

> A ação de planejar, portanto não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo; é antes, a atividade consciente de previsão das ações docentes, fundamentadas em opções político-pedagógico, tendo como referência permanente as situações didáticas concretas, isto é, a problemática social, econômica, política e cultural que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que interagem no processo de ensino (p.222).

Diante da crise sanitária na qual ocasionou a pandemia, é de extrema importância elaborar caminhos que facilitem os professores a desenvolverem seus trabalhos da melhor forma possível, oferecendo aos alunos uma educação de qualidade mesmo em meio a todas as dificuldades. É essencial também que no planejamento os objetivos estejam claros proporcionando assim metodologias atualizadas para elaboração das aulas que aconteceram de forma remota, é importante também permitir que os professores tenham autonomia suficiente de se envolver de forma ativa e criativa no planejamento participativo. É de grande importância acreditar na pessoas, e em sua capacidade de se reinventar diante de situações como essa no meio educacional, ocasionada pela pandemia.

Como Dalmás afirma:

> Só o acreditar nas pessoas leva a dividir e a socializar o poder, a provocar transformações nas relações e mudanças na maneira de agir e ser. É transcendental acreditar na capacidade e responsabilidade das pessoas que se envolverão no processo, tendo consciência de que todas poderão dar e darão sua parcela de contribuição. (1994, p.54)

A forma na qual as aulas foram ofertadas fogem do estilo tradicional, os alunos antes iam à escola, tinham contato direto com o professor e colegas; diante dessa nova realidade de ensino foi essencial a modernização das práticas de ensino.

O modelo de planejamento, deve estar atualizado de acordo com as necessidades, deve estar descrito de forma bem clara sobre as informações que devem

ser repassadas pelos dos professores aos alunos e dos gestores para os professores, pois foi essencial o suporte ao professor e ao aluno nesse momento de adaptações e novos estilos de ofertar aula, que passaram a ser ministradas de dentro de suas casas por meio de aparelhos tecnológicos, para chegar até os alunos, e os professores exerceram esse papel com maestria, inovando cada dia suas práticas, transformando o básico em extraordinário diante de um cenário de tantas incertezas para a educação. Com isso Dalmás diz que:

> Sabe-se que um grupo de professores, apesar da direção e dos Serviços Especializados de uma escola, tem a possibilidade de transformar ou manter uma dinâmica de uma instituição. A força transformadora de uma escola está em seu corpo docente, com o auxílio e apoio da Direção e dos Serviços. (1994.p.45)

Dessa forma fica nítido que o corpo docente é quem se renovou e se reinventou nas práticas pedagógicas durante o período de pandemia com as aulas remotas, correu contra o tempo para se familiarizar com os aparelhos tecnológicos para uso em suas aulas, pois não podia perder tempo diante do cenário atual que a educação vinha enfrentando, foi o profissional que diante das dificuldades fez novas oportunidades, priorizando a qualidade do ensino dos alunos e de suas aprendizagens.

4. CURRÍCULO ESCOLAR E A NOVA REALIDADE DE ENSINO APRENDIZAGEM.

Currículo escolar é o caminho no qual o estudante deve percorrer, nele se organiza os conteúdos que os alunos devem aprender. Esse documento é flexível e adaptado de acordo com as necessidades dos alunos, é dinâmico com metodologias e propostas pedagógicas que tem o aluno como foco visando sua aprendizagem com qualidade.

No contexto atual pode-se afirmar sobre currículo que:

> Há muitas definições de currículo: conjunto de disciplinas, resultados de aprendizagens pretendidas, experiências que devem ser proporcionadas aos estudantes, princípios orientadores da prática, seleção e organização de cultura. No geral, compreende-se currículo como um modo de seleção da cultura produzida pela sociedade para formação dos alunos; é tudo que se espera seja aprendido e ensinado na escola. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2003, p.362)

O currículo escolar deve ser elaborado por cada escola, sendo de forma exclusiva para suas necessidades educacionais, deve ser construído com atenção, pois ele é quem conduz o ensino, nele deve abordar fatores no qual a sociedade esteja vivendo, uma vez que é a partir dessas ações que a escola fica conhecida como flexível priorizando a aprendizagem dos alunos da melhor forma possível.

Moreira e Silva (1995) salienta que:

> O currículo não é apenas um elemento inocente e neutro de transmissão desinteressada do conhecimento social. O currículo está implicado em relação ao poder, o currículo transmite visões sociais particulares e interessadas, o currículo produz identidades individuais e sociais particulares. O currículo não é um elemento transcendente e atemporal-ele tem uma história vinculada as formas especificas e contigentes de organização da sociedade e da educação. (MOREIRA e SILVA, 1995, p.8)

É essencial que o professor seja um participante ativo na construção do currículo escolar, seja colaborador e não apenas um receptor de algo no qual já venha pronto. Diante do novo modelo de aula adotado que é o remoto, é de grande importância que o currículo acompanhe os avanços tecnológicos para assim poder oferecer aulas atrativas e inovadoras diante da realidade escolar de cada um, preparando assim os alunos para mais um ano letivo de qualidade, mesmo com todos os desafios enfrentados.

4.1 DESAFIOS E ATUAÇÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA

Gestão pedagógica é uma área de ensino na qual compõe a gestão escolar e é a que mais está perto da realidade de uma sala de aula, é responsável pelo planejamento da proposta pedagógica da escola e é quem dá suporte aos estudantes garantindo assim qualidade e igualdade no ensino dos alunos como está descrito no Art. 3° da Lei de Diretrizes e Bases de n° 9.394/96 no inciso I, onde garante igualdade de condição para o acesso e permanência na escola.

É de responsabilidade do setor pedagógico guiar nos caminhos a serem percorridas, as metas a serem atingidas, e isso deve estar explicito e de forma clara no planejamento pedagógico. O coordenador é o profissional que atua nessa gestão pedagógica, ele é o responsável pela elaboração de projetos educacionais, é

quem promove ações na qual envolvem todos os que compõem a escola afim de buscar continuamente melhorias no processo de ensino aprendizagem de todos garantindo assim todos os direitos o qual são destinados.

O gestor pedagógico, tem por finalidade em suas funções assegurar os direitos de aprendizagem dos alunos, para que tenham um bom desenvolvimento em sua vida escolar. Existe um documento no qual guia a prática pedagógica e todos os passos de uma escola, ele se chama Projeto Político Pedagógico (PPP), documento esse que norteia os passos e ações a serem seguidas pela instituição de ensino. A construção desse documento é de grande importância, construído coletivamente, pois nele consta todas as informações da escola, cujo costuma ser chamado de identidade da escola, pois nele conta tudo que precisa saber sobre como proceder uma educação igualitária, com os objetivos na qual a comunidade escolar deseja alcançar, como afirma GADOTTI (1994,p.42) Projeto Político Pedagógico da escola precisa ser entendido como uma maneira de situar-se num horizonte de possibilidades, a partir de respostas a pergunta tais como: ‘que educação se quer, que tipo de cidadão se deseja e para que projeto da sociedade?’

Este documento norteia também as ações dos professores no processo de ensino aprendizagem dos alunos pois nele está descrito qual tipo de realidade na qual a escola e os alunos estão inseridos, facilitando assim um planejamento de aula adequado de acordo com as suas necessidades, fazendo com que o ensino assim seja igualitário para todos sem nenhuma restrição.

5 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada nesta pesquisa está fundamentada na abordagem qualitativa, que tem como propósito as ações dos gestores escolares antes e durante a pandemia, baseado em princípios democráticos, visando participação em todos os segmentos da escola e de toda sua comunidade escolar, em busca de melhorias no funcionamento da escola, no desenvolvimento de metodologias ativas que pudessem atender a todos diante da realidade escolar em que vivem, principalmente nos dias atuais desde o início da pandemia.

A pesquisa tem por objetivo investigar de forma aprofundada, os reais desafios e anseios dos gestores em administrar suas funções com êxito em

tempos de pandemia. Com isso foi realizado uma coleta de dados por meio de questionário impresso, troca de conversas e experiências, todo processo da pesquisa ocorreu de forma presencial nas duas escolas de estudo de caso, ressaltando que todos os cuidados preventivos foram tomados durante a realização da pesquisa e aplicação do questionário.

A primeira pesquisa se deu por meio do estágio em 2019 na Escola Municipal José Gonçalves, a qual se observa os passos das gestoras da escola de campo, com isso foram dias de muito aprendizado, pois era nítido o compromisso das gestoras com todos que faziam parte da mesma, são profissionais ativas, que buscam sempre melhoria para o ambiente que atuam, exercem com maestria a função, dando suporte aos alunos, professores pais e funcionários, tratando todos com igualdade.

Já a segunda pesquisa foi realizada no mês de janeiro de 2022 com gestoras de escola pública do município de Piaçabuçu-Alagoas, sendo Direção e coordenação, totalizando assim duas profissionais entrevistadas. As questões foram aplicadas ao todo com 08 perguntas sendo divididas entre as duas responsáveis da escola, com objetivo de entender sobre as questões administrativas e pedagógicas, além de situações advindas pela pandemia da covid-19 enfrentadas pela Escola Municipal Dr. Genildo Capitulino Lessa dos Santos, a análise foi realizada com base em informações coletadas na prática investigativa na escola, sendo reforçada com leituras e análises em autores que complementam com seus pensamentos todas as informações descritas neste artigo de forma coerente a abordagem de estudo.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico será abordado as discussões dos resultados, a partir da coleta de informações realizadas nas escolas. O perfil das profissionais gestoras são do sexo feminino ambas e exercem suas funções em escolas municipais da rede pública do Município de Piaçabuçu-Alagoas. Assim cada escola tem duas representantes, Direção e Coordenação.

A pesquisa se deu em dois momentos e em anos e realidades diferentes, pois a referida escola campo de estágio da Gestão Educacional onde foi o ponto de partida para a elaboração deste artigo, vem apresentar os desafios dos gestores no dia após dia no contexto educacional a escola vivia os momentos

dito como normal, executando todas suas ações da melhor maneira possível sem se preocupar com algo tão grandioso quanto o que estava acontecendo na sociedade. Com isso a segunda pesquisa de campo foi realizada no mês de janeiro na escola Genildo Capitulino Lessa dos Santos situada na Cidade de Piaçabuçu-Alagoas, no povoado Sudene, situada às margens da Rodovia Dalmo Moreira, nesta pesquisa pode-se perceber o quanto a gestão teve que se adaptar, reinventar na sua prática educacional diante do contexto atual, com vestígios ainda da pandemia da covid-19.

A realização do questionário para a direção da escola Genildo Capitulino foi realizado de forma presencial, tomando as devidas precauções, o qual foi perguntado a mesma sobre como ficou o funcionamento das ações administrativas da escola, durante o fechamento provocado pela pandemia, conforme perguntado ela ressalta que:

*"Com o início da pandemia em março de 2020, todos nós fomos pelos de surpresa, principalmente por tem que fechar as escolas por não saber o que fazer diante de uma situação grave vivenciada mundialmente, com isso as escolas tiveram que fechar suas portas e as aulas suspensas para evitar contaminação do vírus. Daí o tempo passa a situação só piora, e em abril tivemos que abrir a escola de forma regulada tomando os devidos cuidados, pois a escola precisava manter em duas todas as questões burocráticas, foi organizada uma escala de dias para a escolar resolver essas questões. Eu representante da escola na pessoa da direção tinha que vir a escola sempre que possível e junto a min a agente administrativa pois alguns documentos seriam necessário a presença da mesma. Foi difícil ter que lidar de forma regrada com as ações escolares, mas conseguimos dar conta e deixar tudo em dia***."**

Diante da fala da gestora fica perceptível que mesmo vivenciando momentos difíceis o trabalho não podia parar, pois a escola poderia até estar de portas fechadas, mas não podia parar de funcionar. Dessa forma foi questionado sobre qual seu maior desafio enfrentado por ela e sua equipe na comunidade escolar, e salientou que:

"O maior desafio foi com os pais, pois houve resistência por parte deles em manter seus filhos frequentando as aulas mesmo que remotas, não tinham um compromisso com a escola, com os professores nem mesmo com seus filhos, a maioria possuía sim acesso aos meios e aparelhos tecnológicos para acompanhar as aulas."

"E outro ponto muito relevante foi para os alunos sem acesso à esse meios, que recebiam apostilas de atividades impressas, isso quando os responsáveis iam buscar, dificultando assim o trabalho do professor e toda equipe escolar é manter de forma

organizada as demandas de sala de aula e da escola. A falta de compromisso foi imensa, e os pais não davam justificativas plausíveis, apenas relatavam que esqueciam ou que seus filhos não queiram responder ou participar da aula."

"Já com a outra parte da comunidade escolar, seja professores e funcionários a relação foi bastante positiva ambos seguiam sua escala de trabalho assim permitindo que a escola não parasse de funcionar."

Partindo desta fala da gestora, logo lhe foi perguntada sobre como acontecia o planejamento com a equipe escolar para elaboração de estratégia de funcionamento da escola mesmo que" fechada" e com pouco entusiasmo a gestora relata que: *"Planejar estratégias de bom funcionamento foi de grande importância pois era necessário organizar uma escala de dias para cada funcionário comparecer a escola e realizar suas determinadas funções. Pois assim a escola se manteve organizada seja nas questões administrativas quanto nas questões de higiene, pois nosso compromisso em zelar do ambiente escolar foi uma das Josias estratégias, para assim manter a qualidade dos departamentos da escola a espera dos alunos no retorno às aulas presenciais."*

Analisando o desempenho da equipe gestora na escola mesmo diante das dificuldades advindas pela pandemia, pode-se perceber que foi dado o melhor com as condições que tinham diante do cenário pandêmico. Com isso a gestora cita que no período dessa crise sanitária foi adotada pela escola uma ação voltada aos alunos, aos pais e professores, pois direção e coordenação saiam de casa em casa dos alunos levando as atividades para que os alunos que não participavam das aulas remotas pudessem participar das aulas, assim tentando evitar a ausência dos alunos em não cumprir com suas tarefas e reforçando também a participação dos alunos que já estavam inseridos nas aulas remotas.

Ao entrevistar a Coordenação da escola, foi coletado informações sobre sua prática diante do contexto em que a escola estava vivendo, como é lidar com o corpo docente nesse período de pandemia, citar quais pontos positivos e negativos, diante disso a coordenação respondeu que:

Como tudo diante desse momento em que vivemos e ainda estamos vivendo tudo é novo e consigo traz complicações, mas com cautela , estudo e empatia conseguimos lidar da melhor forma possível em todas as quantos que ocorrem,

e não é diferente com os professores, o relacionamento entre coordenador e professor foi positivo em termos de realização de planejamento em prol de melhoria no desenvolvimento das aulas, prezando pela qualidade da educação e aprendizagem dos alunos, houve pontos positivos como a contribuição de todos os professores diante das demandas que a eles eram atribuídas, já um ponto negativo eram aqueles que toda instituição passou diante deste cenário, que foi a falta lecionar aulas presenciais , pois sabemos que a escola é o ambiente em o aluno para bastante tempo, e com isso é o lugar de aprendizagens significativas e até mesmo de refúgio para alguns alunos, pois sabemos que a realidade de muitos é dura, seja ela causada por violência ou até mesmo a necessidade de alimentação, entre outros fatores."

Por meio deste relato, ressaltando que os professores participaram ativamente das atribuições que lhes eram concedidas, com isso a gestora conta que para manter a qualidade nas aulas "*eram realizados encontros para planejamento das aulas, os professores participavam cada um em seu determinado dia, compareciam a um local estabelecido pela coordenação em consenso com o professor para realizar a determinada ação"*

Para evitar a evasão dos alunos, nós quanto equipe gestora, direção e coordenação realizamos uma ação na qual foi a "*nossa ida na casa de todos os alunos que apresentavam ausência nas aulas e falta de compromisso na s apostilas disponibilizadas, com isso reforçamos a importância de comparecerem para entrega e devolutivo das apostilas, e a respostas das aulas remotas."*

Partindo das informações já citadas, a coordenadora finaliza o questionário respondendo qual sua maior dificuldade nesse período e afirma que foi Planejar de forma inovadora, de forma que atendesse a todos os alunos e professores da melhor maneira possível, sabe-se que a ação de planejar é constante, mas diante do cenário vivido tinha que reorganizar ideias e estabelecer metas claras e sucintas a serem alcançadas, o embasamento teórico deste trabalho se deu por meio de leituras de textos de autores como: Dalmás, Luck, Libâneo, Saviane, Moreira e Silva, entre outros que serão encontrados no decorrer da leitura, foi embasado em alguns documentos como: Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Constituição Federal e Plano Decenal de educação.

Os resultados desta pesquisa foram satisfatórios, finalizando assim a pesquisa, pode-se perceber que o gestor foi desafiado constantemente em suas ações, sejam elas nas questões administrativas quanto às pedagógicas, dessa forma fica evidenciado a importância de uma gestão escolar bem estruturada, dificuldades sempre irão existir mas se pensadas de forma estratégicas serão solucionadas com êxito mestria, provocando amadurecimento de ideias profissionais diante de qualquer contexto, por isso é fundamental fazer a diferença em qualquer linha de atuação profissional principalmente quando se trata de educação.

CONCLUSÃO

O gestor escolar é um profissional no qual exerce um papel fundamental numa escola, ele é o responsável em garantir o sucesso do ambiente de atuação, assegurando assim o desempenho positivo da escola, lida com situações em busca de soluções de problemas na qual não prejudique a escola como um todo. É o profissional que lida desde as questões administrativas até as pedagógicas, é quem lidera toda comunidade escolar, unindo todos em prol do bom desenvolvimento da escola, executa ações e elabora documentos em conjunto, no qual devem ser seguidos por todos os membros da comunidade escolar.

É de grande importância para gestão escolar criar um ambiente acolhedor,

incentivador e inovador, pois é dessa forma que garante a participação de todos em melhoria e qualidade no ensino, assumindo papel de articulador garantindo assim que todos os alunos atinjam os objetivos desejados.

Planejar é uma das atribuições de um gestor, ele é o responsável por analisar toda a situação do contexto em que seu ambiente de atuação está inserido e assim desenvolver juntamente com toda comunidade escolar, estratégias de atuação. Dessa forma é essencial o ato de planejar e executar ações diante de uma escola. É atribuído ao gestor grandes responsabilidades educacionais por parte das demandas da escola, com isso é importante uma atuação flexível e aberta ao diálogo em todas as situações.

Com a propagação do coronavírus, apavorando mundialmente toda população, principalmente a quem está ligado a educação, pois são profissionais que tiveram que desenvolver habilidades de inovar em seu fazer cumprindo isolamento,

dando continuidade ao processo educacional de ensino e aprendizagem dentro de suas próprias casas, para assim amenizar o impacto causado pela pandemia na educação.

Dessa forma por meio da elaboração deste artigo os objetivos foram alcançados, pois deu para entender o real papel do gestor escolar e sua atuação num ambiente educacional, pois os desafios são grandes e esse profissional deve estar atento as todas questões que envolvam a comunidade escolar e investigar os passos da atuação do gestor possibilitando uma reflexão na qual devemos repensar sobre o gestor em ser aquele que apenas ordena e sim como um profissional humano, que ouve, que lidera de forma democrática, une pessoas, com isso fica firmado a grande importância de entender um gestor e suas atribuições.

Essa pesquisa oportunizou grande aprendizado e uma reflexão sobre a temática gestão, tendo em vista que poderá ser ainda problematizado e pesquisado futuramente em alguns estudos, por se tratar de um tema tão importante e de grande complexidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1934**. Brasília, DF: Presidência da República, 1934. Disponível em; http://www.planalto.gov.br/ccivil-3/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 12 de janeiro de 2022.

____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/civil_03/constitucao/constituicao88. Acesso em 12 de janeiro de 2022.

Lei n° 4.024/61, 20 de dezembro de 1961. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1961. Disponível em; http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm Acesso em: 14 de janeiro de 2022.

____. **Lei n° 9.394/96, 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF:MEC, 1996.

____. **Ministério da Educação (MEC).** Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: MEC, 1962.

____. **Ministério da Educação (MEC).** Plano Nacional de Educação (PNE). Lei Federal n° 13.005/2014. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543plano-

nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014 Acesso em: 16 de janeiro de 2022.

DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola:** acompanhamento e avaliação. Petrópoles, RJ; Vozes, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Pressuposto do projeto pedagógico.** Cadernos Educação básica- O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP,1994.

LIBÂNEO, J.C **Organização e Gestão Escolar;** teoria e prática.4.ed. Goiania; Alternativa 1992.

.J.C, OLIVEIRA, João Ferreirade, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar; políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

(Coleção e Docência em formação) LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências.** Curitiba; positivo 2009.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa; SILVA, Tomaz Tadeu (org) **Currículo, cultura e sociedade;** 2° edição revista-São Paulo: Cortes.1995.

SAVIANNI D. **Educação:** do senso comum a consciência filosófica. São Paulo; Cortez editora; autores associados, 1998.

UNICEF, **Declaração Mundial sobre Educação para todos.** Conferência de Jomtien-1990. Disponível em: http://www.unicef.org/brazil/declaracao-mundial-sobre-educacao-para-todosconferencia-de-jomtien-1990